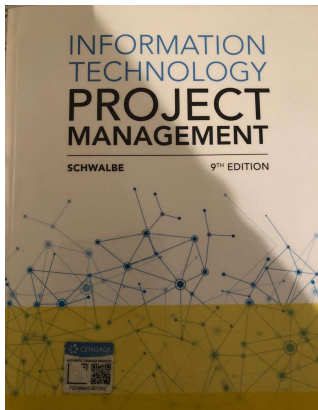


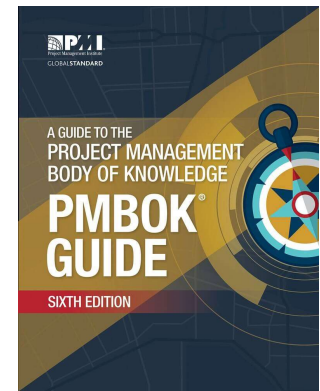
# Chapitre 3:

## Les processus de la gestion de projet

---



**Information Technology Project Management,  
Seventh Edition**



INF754 – Gestion de projets  
Département d'informatique - Faculté  
des sciences  
Automne 2018

# Agenda

---

- ☐ Les 10 domaines de connaissances en gestion de projet
- ☐ Les grandes phases d'un projet
- ☐ Les processus en gestion de projet

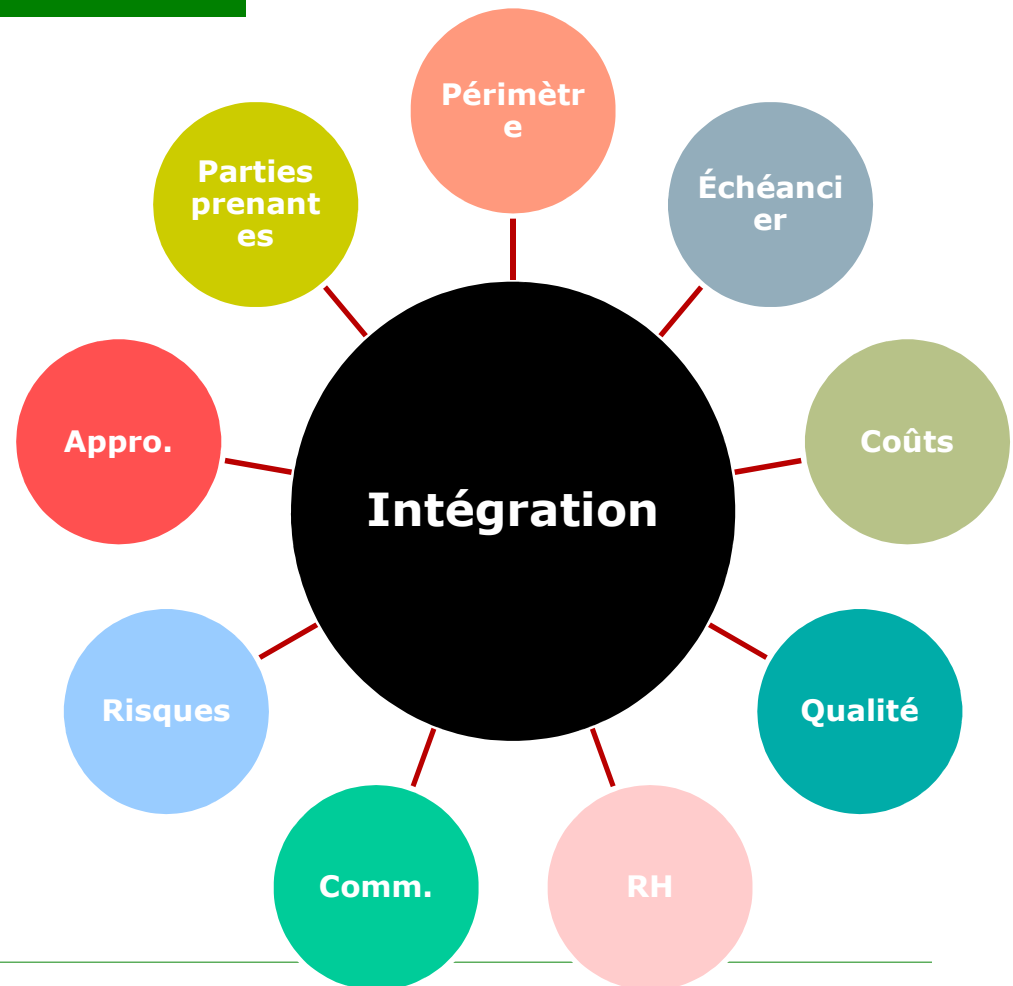
---

# **Les 10 domaines de connaissances en gestion de projet**

# Les dix domaines de connaissances en gestion de projet

---

Pendant toute la durée du projet, chaque domaine de connaissance est géré. Par exemple, les délais sont gérés à l'aide d'un échéancier. Il est important de faire l'intégration de ces domaines de connaissances afin d'avoir une vue globale du projet à tout moment et d'être ainsi en mesure de prendre des décisions éclairées. Cette intégration peut s'effectuer, par exemple, lors de l'élaboration du plan de projet et du rapport de suivi.



---

# **La gestion de l'intégration du projet**

## (Chapitre 4)

# Gestion de l'intégration du projet

---

## Définition

- ❑ Inclut les processus et activités qui permettent d'identifier, de définir, de combiner, d'unifier et de coordonner les différents processus et activités de management de projet.
- ❑ Assure que les éléments du projet sont convenablement coordonnés.
- ❑ Permet de faire des compromis entre les différents objectifs et alternatives, et de gérer les interdépendances entre les domaines de connaissance.
- ❑ Le gestionnaire de projet agit à titre d'**Intégrateur**.
- ❑ Un projet est composé de plusieurs pièces.
- ❑ L'équipe projet complète ces pièces et le gestionnaire de projet les intègre.

**Source: PMBOK.**

# La clef pour une bonne gestion de l'intégration du projet

---

- ❑ Les chefs de projet doivent coordonner tous les secteurs (domaine d'affaire) durant tout le cycle de vie du projet.
- ❑ Beaucoup de nouveaux chefs de projet ont de la difficulté à voir « the big picture » et veulent se concentrer sur les détails.
- ❑ **La gestion de l'intégration du projet n'est pas la même chose que l'intégration logiciel.**

# PMI et PMBoK – comment tout réunir?

---

## **Gestion de l'intégration**

- Stratégie
- Plan de gestion
- Exécution
- Contrôle et supervision
- Gestion de configuration
- Fermeture et bilan



# Gabarits

---

- ❑ Table 3-20 on pp. 130-131 – Liste de tous les gabarits présentés par groupe de processus.
- ❑ Web site ([www.cengage.com/mis/schwalbe](http://www.cengage.com/mis/schwalbe)) and the author's site ([www.kathyschwalbe.com](http://www.kathyschwalbe.com))
- ❑ Voir Moodle répertoire avec les documents (Gabarits)

---

# La gestion du périmètre du projet

(Chapitre 5)

# Ça existe encore ☹



# La gestion du périmètre - Contexte

---

- Le travail requis, tout le travail requis et seulement le travail requis...

**Aussi simple que cela.....!!!!!!**



# La gestion du périmètre - Contexte

---

- Le PMI distingue
  - énoncé de portée (du contenu) du projet
  - plan de gestion (management) du projet qui inclus le plan de gestion du contenu
- L'approche du PMI permet de mieux distinguer le « quoi (PBS) » du « comment (WBS) »
  - flexibilité accrue pour la planification des activités
  - simplification de la gestion contractuelle
    - appels d'offre
    - modification de contrats
    - ...

# La gestion du périmètre

---

- **Contenu du produit (PBS)**: à savoir les caractéristiques et les fonctions qui caractérisent un produit, un service ou un résultat
  - Mesuré par rapport aux exigences du produit
  
- **Contenu du projet (WBS)**: à savoir le travail qui doit être réalisé pour livrer un produit, un service ou un résultat ayant les caractéristiques et les fonctions spécifiées
  - Mesuré avec le plan de management du projet

# *Le quoi et le pourquoi*

---

## □ Définition :

- Structure hiérarchique qui représente le produit ou service que le projet veut accomplir.

## □ Le PBS permet de :

### Cristalliser la vision du promoteur

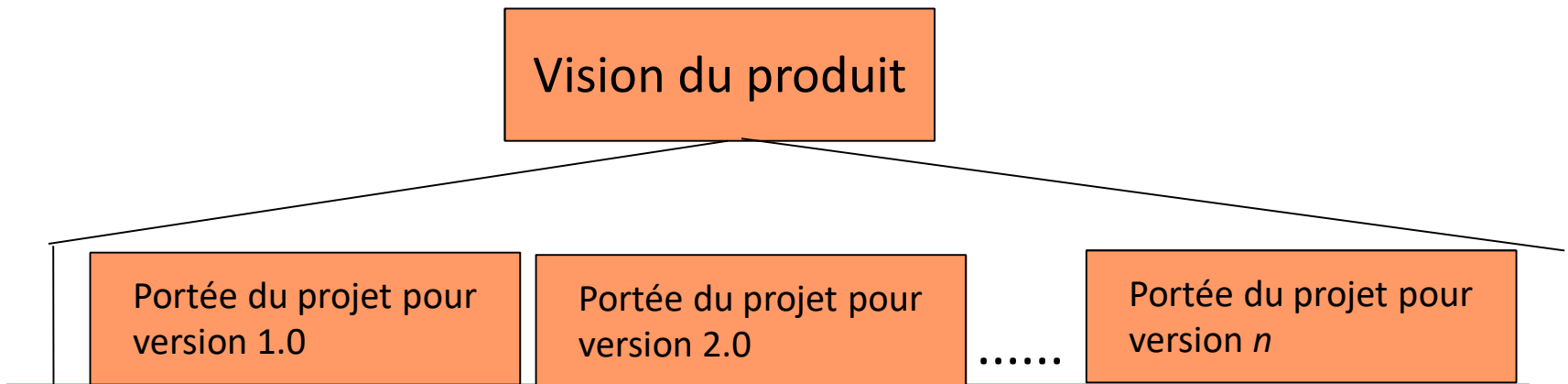
- Faciliter la définition de la portée en décomposant les objectifs en livrables

### Communiquer la portée produit

- Partager aux parties prenantes la raison d'être du projet

# Vision et périmètre (portée) (PBS)

- **Vision du produit:** décrit ce que le produit pourrait éventuellement devenir
  - Aligne les intervenants dans une même direction
- **Portée du produit:** identifie la portion de la vision à long-terme sur laquelle le projet actuel va se concentrer
  - Définit ce qui est « in » et ce qui est « out »





# Préparer un atelier PBS

## *Les éléments préalables*

---

- Identifier les inclusions, exclusions et le reste!



- Inclusion
  - Définie à haut niveau dans la fiche de projet
- Exclusion
  - À préciser avec le promoteur et le responsable de produit
- À confirmer durant la faisabilité (zone grise)
  - Éléments sur lesquels le promoteur ne peut se prononcer en début de faisabilité.

# Meilleures pratiques pour éviter les problèmes de périmètre

---

1. Garder l'envergure réaliste. Ne pas faire de trop grands projets qui ne pourront être complétés. Scinder les grands projets en une série de plus petits.
2. Impliquer les utilisateurs dans la gestion du contenu. Assigner les utilisateurs clés à l'équipe de projet et leur confier la définition des spécifications et la vérification du contenu.
3. Utiliser du matériel et des logiciels éprouvés lorsque possible. Plusieurs personnes en TI aiment utiliser les technologies les plus récentes, mais les besoins d'affaires, et non pas les tendances technologiques, devraient être priorisés.
4. Adopter de bons processus de gestion de projet reconnus ou éprouvés. Tel que décrit dans ce chapitre et les autres, il y a des processus très bien définis pour la gestion du contenu et les autres aspects d'un projet.

# Suggestions pour améliorer les intrants des utilisateurs

---

- ❑ Développer un bon processus de sélection des projets et insister pour que le commanditaire (*sponsor*) soit de la même organisation que les utilisateurs.
- ❑ Avoir des utilisateurs ayant un rôle important dans l'équipe de projet.
- ❑ Avoir des rencontres régulièrement avec un ordre du jour prédéfini et permettre aux utilisateurs d'approuver les livrables clés présentés durant ces rencontres.
- ❑ Effectuer des livraisons aux utilisateurs et au commanditaire sur une base régulière.
- ❑ Ne pas promettre de livraison si vous n'êtes pas en mesure de respecter vos engagement.
- ❑ Regrouper les utilisateurs avec les développeurs.

# Suggestions pour réduire les besoins mal définis

---

- ❑ Développer et suivre un processus de gestion des spécifications.
- ❑ Utiliser des techniques tel que le prototypage, les diagrammes de cas d'utilisation, et « Joint Application Development » (JAD) pour assurer une meilleure implication des utilisateurs.
- ❑ Écrire les spécifications et les maintenir à jour.
- ❑ Créer une base de données de gestion des spécifications pour documenter et contrôler les spécifications.
- ❑ Établir des points de contrôles d'efficacité adéquat et conduire des tests tout au long du cycle de vie du projet.
- ❑ Réviser les changements d'une perspective systémique.
- ❑ Mettre l'emphasis sur les dates d'achèvement afin de se concentrer sur ce qui est le plus important.

## 4. Aide-Mémoire - SDP

---



Feuille de calcul  
Microsoft Excel

---

# **La gestion de l'échéancier du projet**

## (Chapitre 6)

# 1. La gestion de l'échéancier - Définition

---

Le management de l'échéancier du projet comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu.

Source: Corpus des connaissances en management de projet,

# 1. La gestion de l'échéancier

---

## L'importance de l'échéancier du projet!

- ❑ Les gestionnaires citent souvent que la livraison des projets selon l'échéancier est l'un de leurs plus gros défis en gestion de projet.
- ❑ Les difficultés liées à l'échéancier d'un projet sont souvent la source de plusieurs conflits, particulièrement lors de la deuxième moitié du projet.
- ❑ *"Le temps représente l'aspect le moins flexible en gestion de projet, il se déroule indépendamment des obstacles qui surviennent lors de la réalisation d'un projet!!!"*
- ❑ *Dans le secteur public, la date de livraison d'un système informatique est parfois écrite dès le départ dans un règlement, créant ainsi une obligation légale!!!*

Source: Information Technology Project Management, 6e, Kathy Schwalbe



# 1. La gestion de l'échéancier

---

**Les styles de travail individuels et la culture organisationnelle sont souvent causes de conflits d'échéancier**

- Certaines personnes se font un **DEVOIR** de respecter un échéancier et rencontrer les dates imposées, alors que d'autres ne le font pas de manière rigoureuse!
- Différentes cultures et même des pays tout entier ont des attitudes différentes au sujet du respect des échéanciers!!!

Source: Information Technology Project Management, 6e, Kathy Schwalbe

---

# **La gestion des coûts du projet**

## (Chapitre 7)

# Qu'est-ce que la gestion des coûts du projet

---

- La gestion des coûts du projet porte principalement sur le **coût des ressources** nécessaires à l'achèvement des activités du projet.
- Les coûts sont habituellement mesurés en unité monétaire (\$).

Source: Information Technology Project Management, 7e, Kathy Schwalbe

# La gestion des coûts du projet

---

- Comprend les processus relatifs à *l'estimation*, à l'établissement *du budget* et à la *maîtrise des coûts* dans le but d'achever le projet en demeurant dans les limites du budget approuvé.

Source: Corpus de connaissances en management de projet,

# Principes de base de la gestion des coûts de projet

---

- La plupart des membres d'un conseil exécutif ont une meilleure compréhension et sont plus familiers avec les termes financiers qu'avec les termes de TI, de sorte que les gestionnaires de projet doivent parler leur langage
  - **Profits** égalent revenus moins les dépenses.
  - **L'évaluation des coûts** tient compte du coût total des livrables et du développement plus les frais de support, pour un projet.
  - **L'analyse du flux de trésorerie (cash flow)** détermine les coûts estimatifs trimestriels ou annuels et les profits pour un projet afin d'en assurer son déroulement.

**Source: Information Technology Project Management, 6e, Kathy Schwalbe**

- Dans le secteur public, la date de livraison d'un système informatique est parfois écrite dès le départ dans un règlement, créant ainsi une obligation légale.
- Il s'en suit une pression importante sur les équipes de réalisation.  
l'allocation temporelle des ressources, de même que sur les coûts.

# Principes de base de la gestion des coûts de projet

---

- Une théorie affirme que lorsque de nombreux objets sont produits de manière répétitive, le coût unitaire de ces éléments diminue suivant un schéma régulier.
- **Les réserves** sont des estimations des coûts nécessaires pour atténuer les risques et tenir compte des situations difficilement prévisibles.
  - **Les réserves pour aléas** permettent de tenir compte des situations qui sont partiellement prévisibles (*parfois appelées réserves pour imprévus*), et sont incluses dans les coûts du projet
  - **Les réserves de gestion** permettent de tenir compte des situations imprévisibles et ne sont pas toujours incluses dans les coûts du projet

---

Source: Information Technology Project Management, 7e, Kathy Schwalbe

# Analyse financière - Méthodes de sélection de projet

---

## □ **Délai de récupération (*aussi appelé Délai de recouvrement*) (DR)**

- Délai nécessaire pour que le cumul des rentrées nettes de fonds attendues d'un projet d'investissement rembourse le capital engagé

## □ **Valeur actualisée nette (VAN)**

- Technique comparant la valeur actualisée des rentrées nettes de fonds sur la valeur actualisée des décaissements

## □ **Taux de rendement interne (TRI)**

- Taux d'actualisation pour lequel la valeur actualisée des rentrées nettes de fonds est égale à la valeur actualisée des décaissements

# Analyse financière d'un projet

- ❑ L'analyse financière est un élément important dans le processus de sélection des projets
- ❑ Il existe 4 variables souvent utilisé pour faire l'analyse financière d'un projet:

- Retour sur l'investissement (ROI)
- Taux de rendement interne (TRI / IRR)
- Délai de récupération
- Valeur actuelle Nette (VAN / NPV)

$$VAN = \frac{VF}{(1+r)^n}$$

Outils d'analyse	Interprétation résultat
VAN	↑
ROI	↑
TRI	↑
Délai de récupération	↓

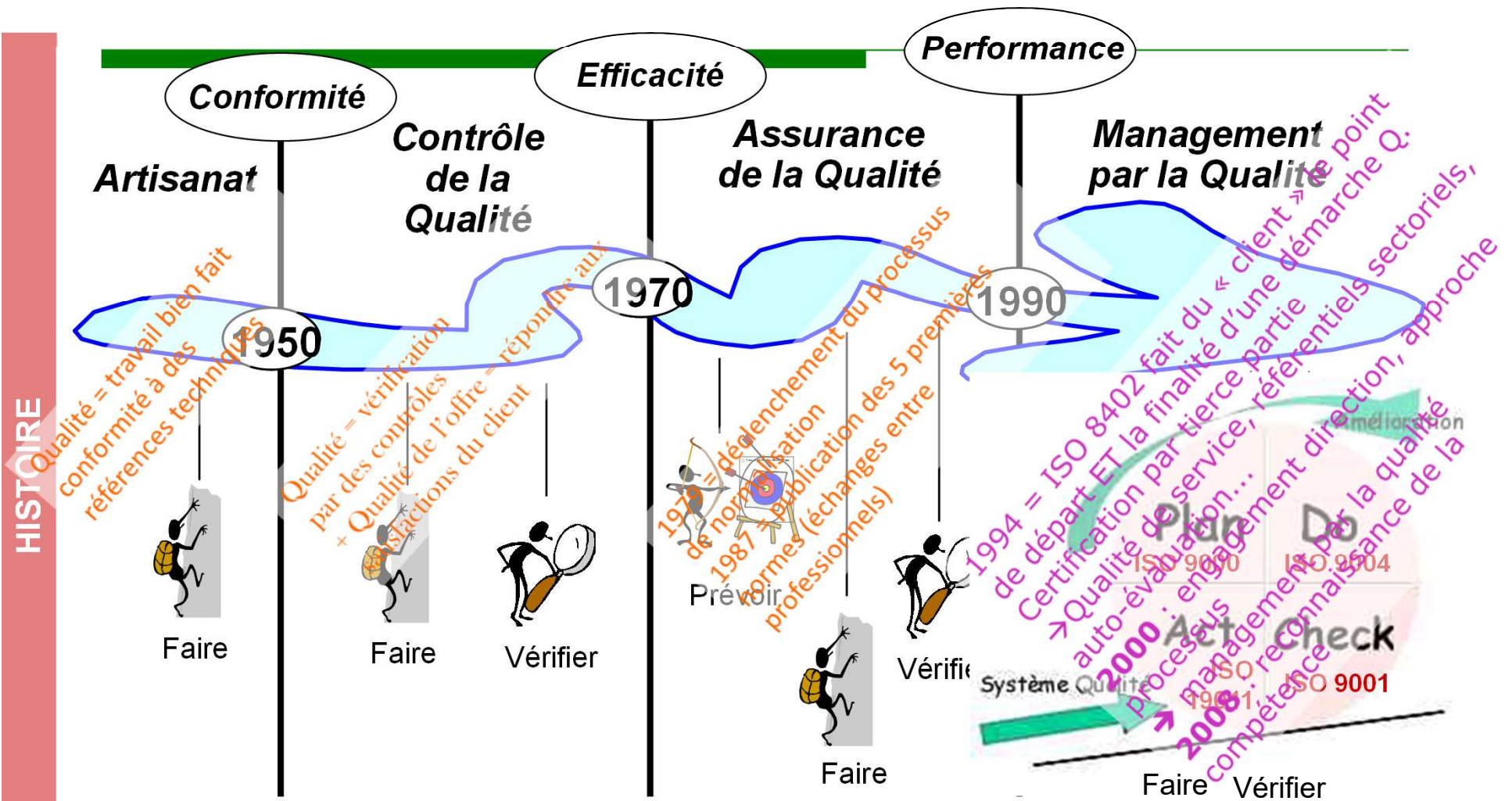


---

# **La gestion de la qualité**

## (Chapitre 8)

# La qualité, une vieille histoire...



# Gestion de la qualité

---

La gestion de la qualité du projet comprend les processus nécessaires pour que le projet réponde aux besoins pour lesquels il a été mis en oeuvre



# Gestion de la qualité

---

- **La gestion de la qualité doit tenir compte à la fois de la gestion du projet et du produit issu de ce dernier.**
- L'équipe de gestion du projet doit aussi être consciente du fait que la gestion moderne de la qualité et la gestion de projet sont complémentaires.
- **La qualité est planifiée et non inspectée**

# Gestion de projet et gestion de la qualité

---

- **Satisfaction du client** – Comprendre, gérer et infléchir de façon à répondre aux attentes du client. Le projet doit produire les résultats annoncés. Le produit ou le service réalisé doit répondre à des besoins réels.
- **La prévention vaut mieux que l'inspection** – Éviter les erreurs coûte toujours moins cher que les réparer lorsqu'elles sont décelées à l'inspection.
- **La responsabilité de la direction** – Pour réussir, il faut la participation de tous les membres de l'équipe; cela dit, la disponibilité des ressources nécessaires à la réussite demeure la responsabilité de la direction.
- **Processus par phases** – Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (Plan/Do/Check/Act cycle)

# Gérer les attentes

---

- Le chef de projet doit comprendre et gérer les attentes des parties prenantes.
- Les attentes vont aussi varier en fonction de:
  - La culture de l'organisation
  - La region géographique ou le pays.

**Très important**

# L'importance de la gestion de la qualité

---

- Les gens acceptent de redémarrer leur PC à l'occasion ou qu'il y ait parfois des pannes de système.

Exemple: VPN Projet RSSEP-PD

- La qualité est un facteur de succès dans les projets TI.

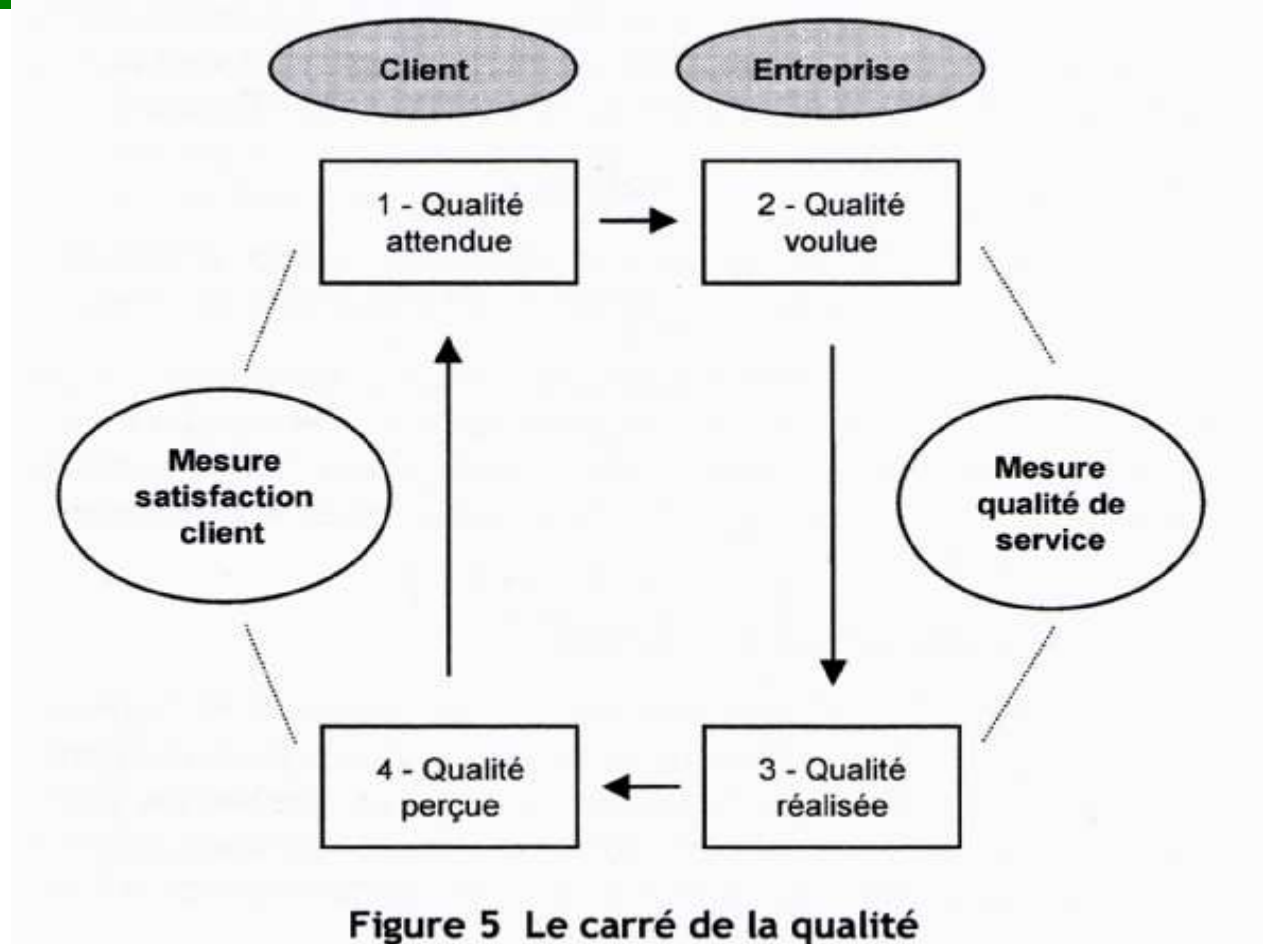
# Gestion de la qualité

---

- **ÉCRIRE CE QUE L'ON FAIT** = permet de s'assurer que chacun sait ce qu'il a à faire et comment il doit le faire.
- **FAIRE CE QUE L'ON ÉCRIT** : l'écriture des documents qualité (plan de management, plan Qualité, procédures systèmes...) est l'occasion de consensus sur l'organisation du travail. Chaque procédure doit être discutée et vérifiée avant son application.
- **EN APPORTER LA PREUVE** : doit être une démarche naturelle qui est le prolongement de la procédure. Cela n'est concevable que si la procédure a été préalablement écrite et testée.



# Définitions du management de la qualité



# Définitions du management de la qualité

---

Le management de la qualité est « l'ensemble des activités préétablies et systématiques... mise en œuvre pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. » (Selon ISO 8402)

Les mots clés:

## **Préétablies..**

- Par des procédures précises, claires et appliquées
- Par des actions de prévention définies et planifiées

## **Systématiques..**

- Applicables à tous les projets peu importe le risque, le coût, l'importance

## **Confiance..**

- Au client et au gestionnaire de projet
- À l'ensemble des acteurs concernés par un projet

# Définitions du management de la qualité

---

Les mots clés :                    **Préétablies..**  
   **Systematiques..**  
   **Confiance..**

---

Le Plan qualité du projet ...

...identifiera donc les actions de prévention **préétablies** (définies et planifiées)

...applicables **à tous les projets** peu importe le risque, le coût, l'importance

...pour donner **confiance** au client, au gestionnaire de projet et à l'ensemble des acteurs concernés par le projet

# Définitions du management de la qualité

---

**Un système de management de la qualité c'est :**

1. Un système qui a pour objectif de donner **confiance**...
2. Par l'accumulation de **preuves**...
3. Suite aux **promesses** faites aux clients...

# Améliorer la qualité dans les projets en TI.

---

- Voici quelques suggestions:
  - Exercer un leadership qui valorize la qualité.
  - Comprendre le coût de la qualité.
  - Mettre l'emphasis sur les influences organisationnelles qui affecte la qualité.
  - Appliquer des modèles de maturités pour s'améliorer.

# Améliorer la qualité dans les projets en TI.

---

- ❑ De nombreux professionnels en TI considèrent les tests comme une étape de la fin du processus de livraison du produit.
- ❑ Les tests doivent être effectués pendant presque toutes les phases du cycle de vie du développement des produits informatiques.

# Améliorer la qualité dans les projets en TI.

---

- **Les tests unitaires** (transaction) tester chaque composante individuelle (souvent une fonction) pour s'assurer qu'elle est exempt d'anomalie.
- **Les tests intégrés** (processus) se produit après les tests unitaire et avant les tests de système. L'objectif est de tester les composantes groupés fonctionnellement, ou de tester un processus.
- **Les tests du système** (performance) test le système comme un entité, un tout.
- **Les tests d'acceptation (UAT)** (utilisateur) sont des tests indépendants réalisés par les utilisateur finaux du système avant que la solution soit déployé en production.

---

# **La gestion des ressources**

## (Chapitre 9)



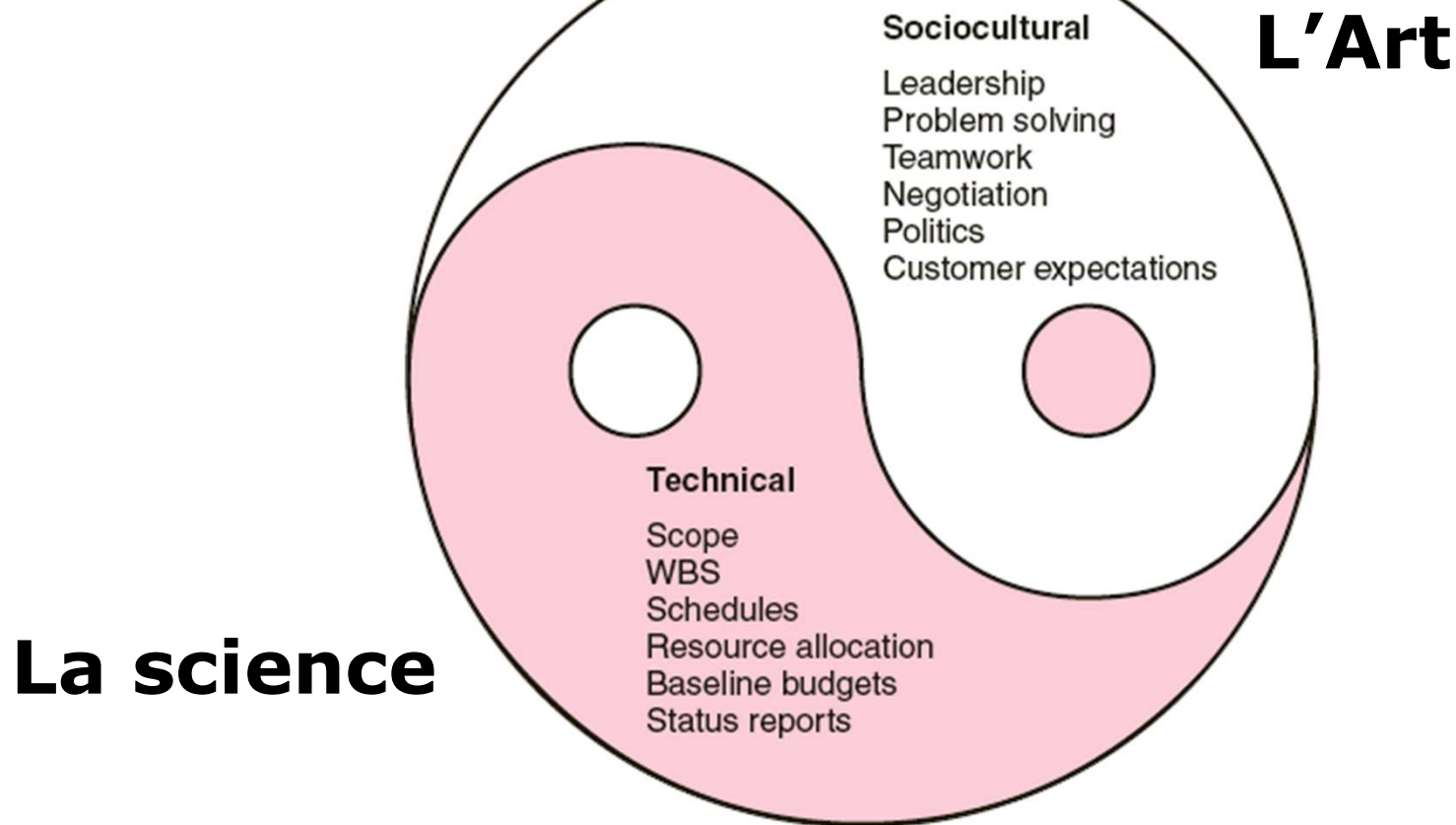
# L'importance de la gestion des ressources

---

- ❑ Plusieurs dirigeants d'entreprise disent que "Les ressources sont notre principal actif"
- ❑ Les employés détermine le succès et l'échec des projets et des organisations
- ❑ Les employés partagent leur temps entre les projets et les operations.

# Les deux dimensions de la gestion de projet

---



# La gestion des ressources humaines en TI

---

- Les entreprises proactive se préoccupe de la satisfaction des employés en:
  - Amélioré les bénéfices offerts
  - Revoir les heures et les horaires de travail
  - Revoir les incitatifs pour les employés
  - Le recrutement des employés

# La gestion des ressources du projet

---

- Comprend les processus d'organisation, de gestion et de direction de l'équipe de projet.
- L'équipe de projet se compose de personnes auxquelles des rôles et responsabilités sont attribués pour mener le projet à son terme.
- L'équipe de gestion de projet est un sous-ensemble de l'équipe de projet; elle est responsable de la gestion du projet et des activités de leadership.

# Compétences interpersonnelles

---

- Leadership
  - Communiquer la vision et inspirer l'équipe de projet dans le but d'atteindre les meilleures performances
  
- Influence
  - La capacité à influencer les parties prenantes au moment opportun s'avère critique pour le succès du projet
  
- Prise de décision efficace
  - La capacité de négocier et d'influencer l'organisation et l'équipe de management de projet

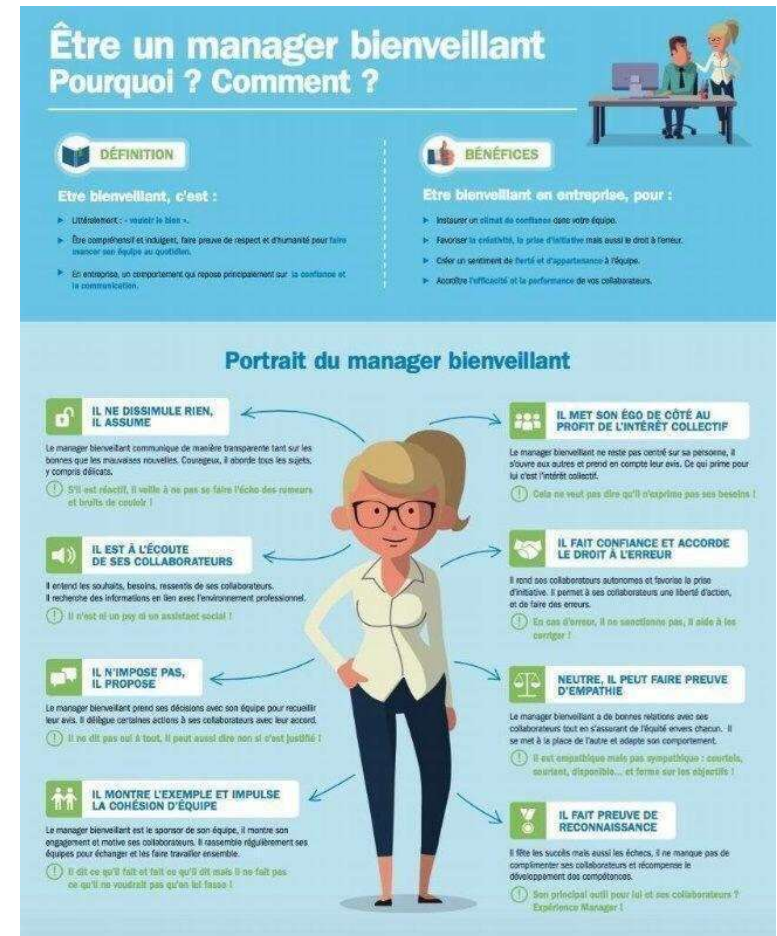
# Compétences interpersonnelles

---

- L'équipe de management de projet peut réduire considérablement les problèmes et améliorer la coopération en:
  - Comprenant l'état d'esprit des membres de l'équipe
  - Anticipant leurs actions
  - Prenant en compte leurs soucis
  - Prêtant assistance en cas de problème
  
- Compétences essentielles
  - Empathie, influence, créativité et facilitation du groupe

# Quelques citations sur le leadership

- ❑ Le manager fait faire les choses bien, le leader sait faire les bonnes choses.  
(Peter F. Drucker)
- ❑ Ne dites pas aux gens comment faire les choses, dites-leur quoi faire et laissez-les vous surprendre avec ce qu'ils feront. (George S. Patton)
- ❑ Le leadership est l'art de faire faire aux autres ce que nous voulons qu'ils fassent ... parce qu'ils le veulent.  
(Dwight Eisenhower)
- ❑ Un chef est un vendeur d'espoir.  
(Napoléon Bonaparte)



# Le leader

---

- ❑ Le leader sait que ce n'est pas son titre mais **son comportement** qui fait mériter le respect . On suit une personne avant de suivre un plan;
- ❑ Le leader inspire **rêves et espoirs** en montrant à travers sa vision du futur, les possibilités que réserve ce futur;
- ❑ Le leader est un pionnier à la recherche d'**opportunités** d'innovation, de développement, d'amélioration;
- ❑ Le leader sait renforcer **la capacité de chacun** à se sentir fort, capable et engagé;
- ❑ Le leader sait **apprécier la contribution** de chacun. Il crée un environnement qui célèbre les valeurs et les victoires. Il sait bâtir un fort sentiment **d'appartenance collective**.

■ The Five Practices of Exemplary Leadership, J.M. Kouzes and B.Z. Posner),



# Différence entre un patron et un leader

---



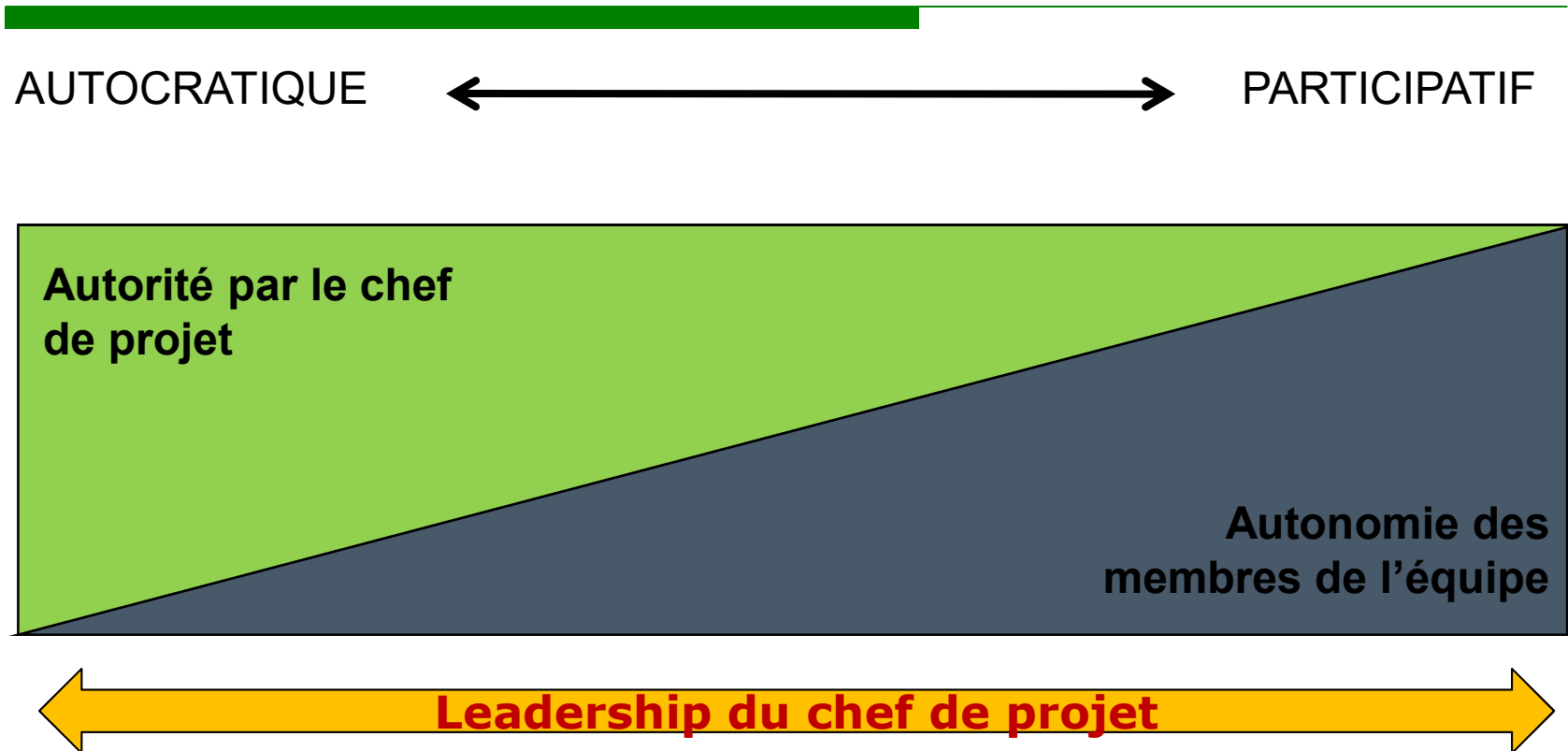
## Un Boss & un Leader



Dirige ses employés  
Dépend de l'autorité  
Inspire la peur  
Dis, «Moi»  
Accuse pour l'erreur  
Sais comment cela a été fait  
Exploite le personnel  
Accumule de la crédibilité  
Ordonne  
Dis, «Faites»

... Assiste ses employés  
... Dépend de la bonne volonté  
... Génère de l'enthousiasme  
... Dis, «Nous»  
... Corrige l'erreur  
... Explique comment le faire  
... Développe le potentiel du personnel  
... Offre de la crédibilité  
... Demande  
... Dis, «Faisons-le»

# Équilibre autocratique – participatif \*



\*Modèle de Tannenbaum-Schmidt

# Styles de leadership

**Un style pour  
chaque occasion**

- ❑ **Directif**
  - **Dicté** quoi faire
- ❑ **Facilitateur**
  - **Coordonner** les idées des autres
- ❑ **Accompagnateur**
  - **Fournir** des instructions
- ❑ **Assistant**
  - Fournir de **l'aide**
- ❑ **Autocratique**
  - Prendre les **décisions** seul
- ❑ **Consultatif**
  - **Inviter** les idées des autres
- ❑ **Consensus**
  - Résolution de problèmes en groupe aboutissant à une **solution unanime**

## En conclusion

---


- La gestion des RH implique plus que l'utilisation d'un logiciel.
- Le chargé de projet doit:
  - Agir avec les personnes avec considération et respect.
  - Comprendre ce qui motive les personnes.
  - Communiquer avec les personnes.
- Le chargé de projet doit amener l'équipe à réaliser son travail de manière efficace et efficiente.

---

# La gestion des communications

(Chapitre 10)

# La gestion des communications

- 
- ❑ Les communications selon le PMBoK
  - ❑ Le management des communications du projet comprend les processus requis pour assurer, en temps voulu et de façon appropriée, la **création, la collecte, la diffusion, le stockage, la récupération et le traitement final** des informations du projet.
  - ❑ Une communication efficace **crée un pont** entre les différentes parties prenantes concernées par le projet.

# La stratégie de communication

---

- Déterminer les besoins en information des parties prenantes du projet et définir une approche pour les communications
- Tous les projets partagent le même besoin de communiquer mais les besoins d'information et les méthodes de diffusion varient largement
- C'est là que la stratégie prend toute sa place

# La stratégie de communication

---

## □ Une stratégie s'appuie sur...

- Une bonne connaissance du terrain d'opération
- Une analyse à partir d'un point de recul
- Savoir se sortir du quotidien
- Une connaissance et une évaluation des joueurs sur le terrain
- Une évaluation des risques
- Une analyse faite avant l'engagement

## □ Tout cela, parce que nous avons un but à atteindre qui n'est pas nécessairement celui que l'on croit... !!



# Savoir communiquer la bonne information et au bon moment

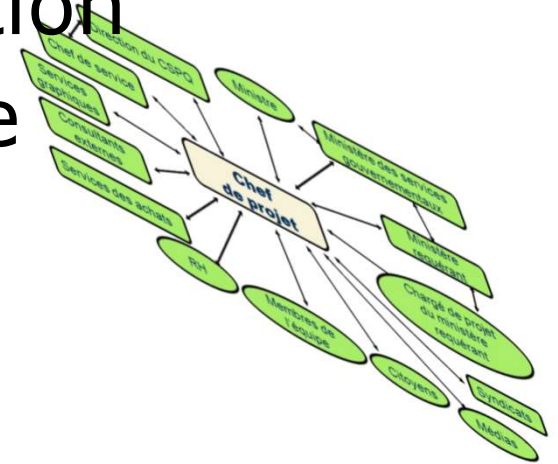
---

- Ne pas cacher de l'information
- **Ne pas avoir peur de rapporter de la mauvaise information.**
- Les communications informels servent aussi à communiquer des informations aux parties prenantes du projet.

# Le nombre de canaux de communication

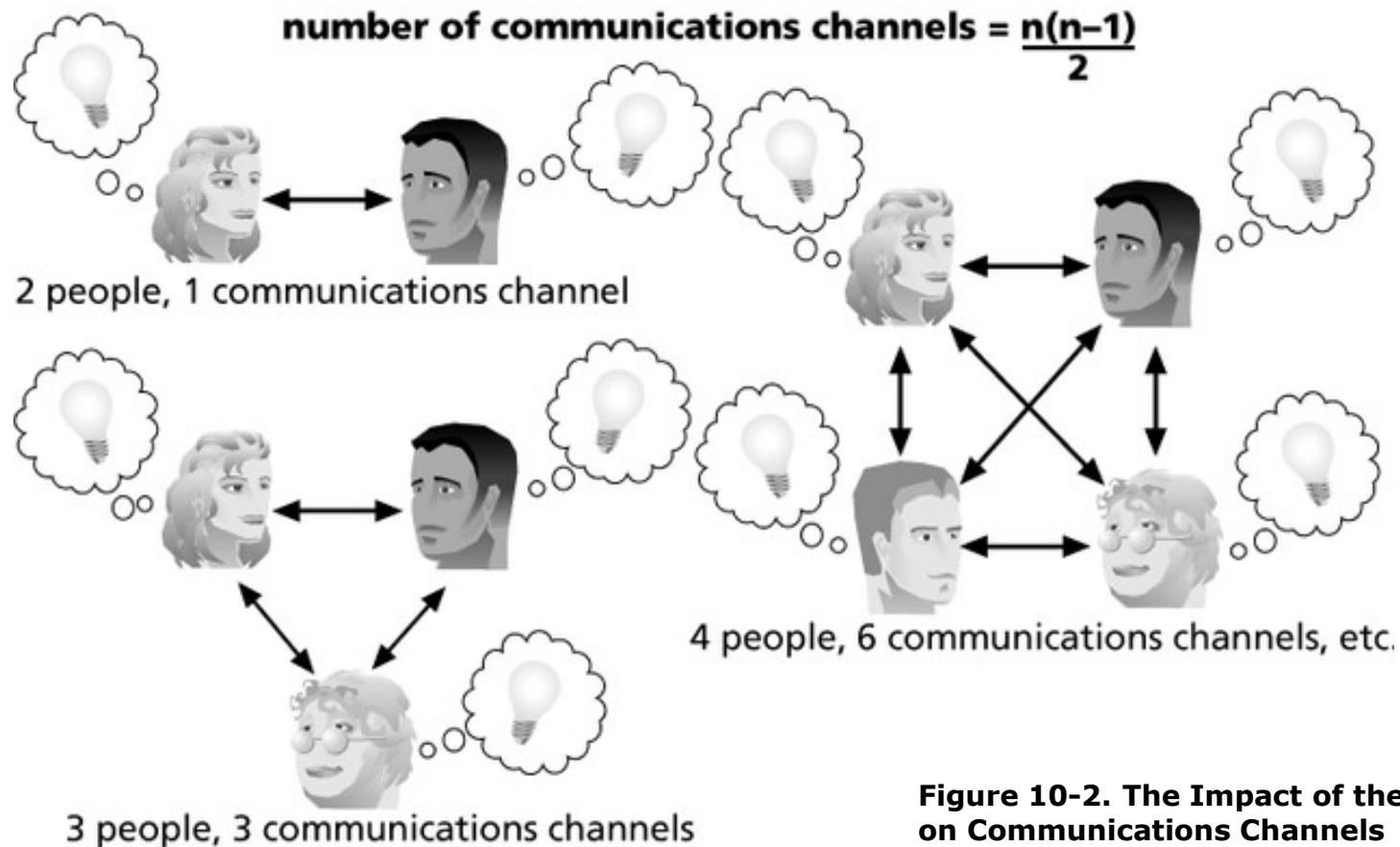
- Les canaux de communication
- Nombre total des canaux de communication

$$\text{Nombre de canaux} = \frac{n(n-1)}{2}$$



$n$  = le nombre de parties prenantes

# Le nombre de canaux de communication



**Figure 10-2. The Impact of the Number of People on Communications Channels**

---

# La gestion des risques

(Chapitre 11)

# Gestion des risques



Accident ferroviaire à la gare Montparnasse de Paris en 1895



# Définition

---

## Risque

« ... événement ou situation dont la concrétisation, incertaine, aurait un impact positif ou négatif sur au moins un des objectifs du projet... »

# Nature du risque

---

- Les Connus-Inconnus (Know - Unknown)
  - aléas
  - Risque identifié
  
- Les Inconnus-Inconnus (Unknown – Unknown)
  - Imprévus
  - Risque non identifié
  - Impossible à imaginer

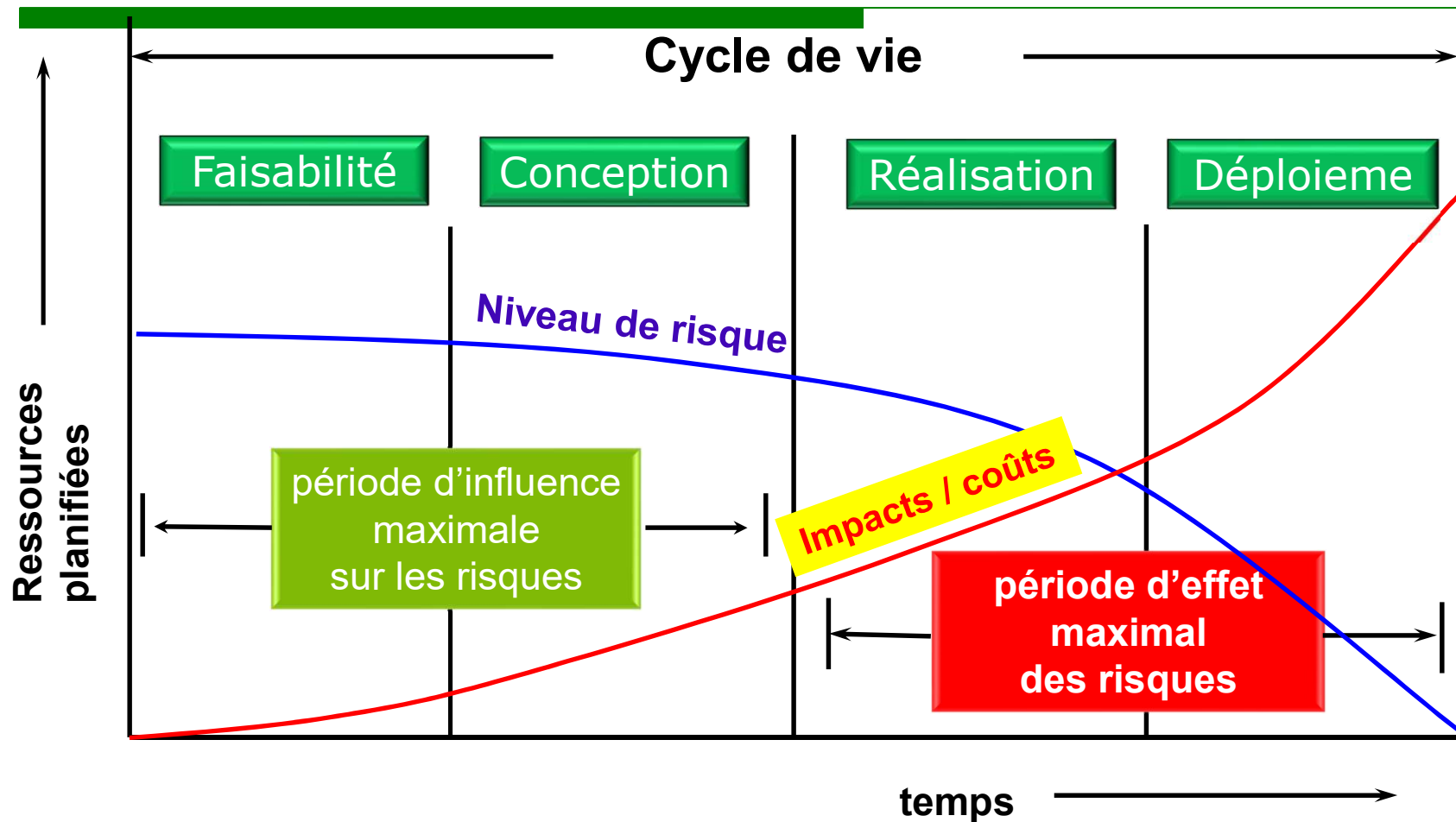
# L'attitude de l'organisation face aux risques

---

- L'appétit pour le risque;
  - Est le degré d'incertitude qu'une organisation est disposée à assumer, en anticipant un avantage
  
- La tolérance au risque;
  - Est le degré, la valeur ou l'ampleur de risque qu'une organisation, ou un individu, va soutenir.
  
- Le seuil de risque.
  - En dessous du seuil, l'organisation acceptera le risque
  - Au dessus du seuil, l'organisation ne tolérera pas le risque.



# Cycle de vie de projet et gestion des risques





# La gestion des risques des projets

## Pourquoi?

- La réalisation de tout projet comporte des risques
- Une réaction aléatoire et ponctuelle en matière d'identification et de gestion des risques est souvent fatale à la réussite / durabilité du projet ou peut exiger des interventions coûteuses

## Que faire?

- Procédure systématique de gestion des risques:
  - ✓ Pour atteindre les objectifs d'une façon conforme à l'intérêt public, à la sécurité humaine, aux facteurs environnementaux et aux lois
  - ✓ Pour réduire au minimum l'impact négatif des risques sur les ressources, les objectifs et les résultats du projet

**Le risque n'est pas éliminé mais les surprises/ pertes opérationnelles s'en trouvent réduites**

# L'importance de la gestion des risques dans un projet

---

- La gestion des risques n'est pas bien perçue dans un projet, mais elle peut aider à améliorer les chances de succès du projet ...
  - En aidant à la sélection des projets;
  - En développant des estimés réalistes pour les durées et les coûts des activités, des lots de travail et du projet.

# Les risques négatifs

---

- ❑ Un risque est la possibilité de perdre quelque chose.
- ❑ Un risque négatif implique la compréhension de problèmes potentiels qui peuvent apparaître n'importe quand durant le cycle de vie du projet et qui peuvent impacter un des objectifs du projet.
- ❑ La gestion des risques négatifs (menace) est comme une police d'assurance, un investissement.

# Les risques positifs (opportunité)

---

- Un risque positif (opportunité) est quelque chose de favorable qui peut se matérialiser durant le cycle de vie du projet.
- Le but de la gestion des risqué est de:
  - Minimiser les risques négatifs (menaces)
  - Maximiser les risques positifs (opportunités)

# Un enjeu

---

- Un **enjeu** (*issue*) est un événement (risque) matérialisé avec lequel il faut composer.



# Qu'est-ce qui fait qu'un projet est risqué ?

---

- **Incertitude**
- **Inhabileté à estimer**
  - Taille et durée
  - Complexité
  - Disponibilité et justesse de l'information
  - Environnement
  - Expertise interne
  - Rareté des ressources
  - Et plus encore ...



# Deux approches face aux risques

---



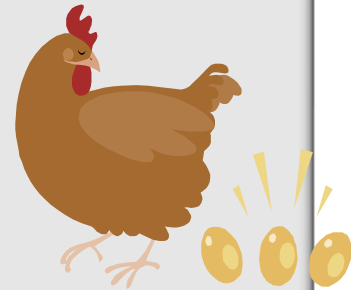
- **Réactif:** Attendre que les événements se produisent et réagir en conséquence.
- **Proactif:** Tenter d'identifier les principaux événements pouvant survenir en cours de projet afin de prévoir les mesures nécessaires pour y répondre.



# 10 Règles d'or

---

- Règle 1: Considérer la gestion des risques comme créatrice de valeur**
- Règle 2: intégrer la gestion des risques dans le projet**
- Règle 3: Identifier les risques au plus tôt**
- Règle 4: Communiquer sur les risques (aptitude à s'intensifier rapidement)**
- Règle 5: Considérer à la fois les menaces et les opportunités**
- Règle 6: Définir clairement les responsabilités**
- Règle 7: Évaluer les risques et fixer leur ordre de priorité**
- Règle 8: Planifier et mettre en oeuvre la réponse aux risques**
- Règle 9: Documenter et suivre les risques des projets et les tâches qui s'y rapportent**
- Règle 10: actualiser, améliorer et renforcer en permanence la procédure**



---

# La gestion des approvisionnementnements

(Chapitre 12)

# Gérer les approvisionnements

---



# Gestion de l'approvisionnement

---

Le management des approvisionnements du projet comprend les processus d'achat ou d'acquisition des produits, services ou résultats nécessaires et extérieurs à l'équipe de projet (organisation) pour exécuter le travail.

Comprend la sous-traitance, ou l'embauche de consultant.



# Gestion des approvisionnements

## Perspectives

---

- ☐ acheteur vs fournisseur
- ☐ personnels vs services vs biens
- ☐ Ouvert (appel d'offre) vs fermé (gré à gré)

# Relation entre le vendeur et l'acheteur

---

- ❑ **Acheteur – Le client**
- ❑ **Le vendeur** – Contracteur; vendeur; fournisseur externe à l'organisation réalisatrice du projet
- ❑ Les termes et conditions des contrats deviennent des données d'entrées des processus des vendeurs. (charte de projet)

# Gestion des approvisionnements

## Processus acheteur-fournisseur

---

1. appel aux fournisseurs – pour qualification
2. soumission de dossier de qualification
3. qualification des fournisseurs
4. appel d'offres
5. soumission d'une offre
6. analyse des offres
7. sélection des fournisseurs
8. Octroi du contrat et signature
9. Gestion du contrat
10. Fermeture du contrat

# Contracts

---

- Un **contrat** est un accord de volonté entre 2 parties. Le contrat oblige le vendeur de rendre un service ou un produit en contre partie de rémunération de la part de l'acheteur.
- Un contart clarifie les resposabilités des deux parties et précises les différents livrables du projet.
- Le contrat est un document legal qui lie les 2 parties en cause de leur imputabilité et leur obligation de resultat l'un envers l'autre.



---

# **La gestion des parties prenantes**

(Chapitre 13)

# Les parties prenantes

---

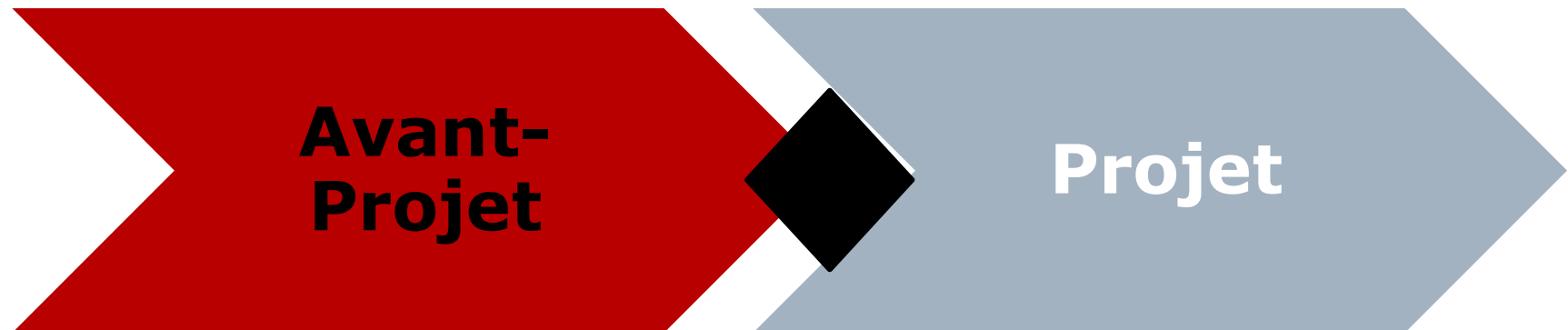
- ❑ Le chargé de projet doit prendre le temps pour bien identifier et bien comprendre chacune des parties prenantes.
- ❑ Il doit gérer la relation entre toutes les parties prenantes ainsi que les attentes individuels à l'égard du contenu du projet.
- ❑ La haute direction de l'organisation constitue une partie prenante très importante dans un projet.

---

# Les phases d'un projet

# L'avant-Projet

---



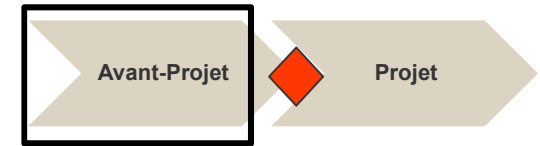
Livrable = Le dossier d'affaire "Business Case"

# Avant-projet

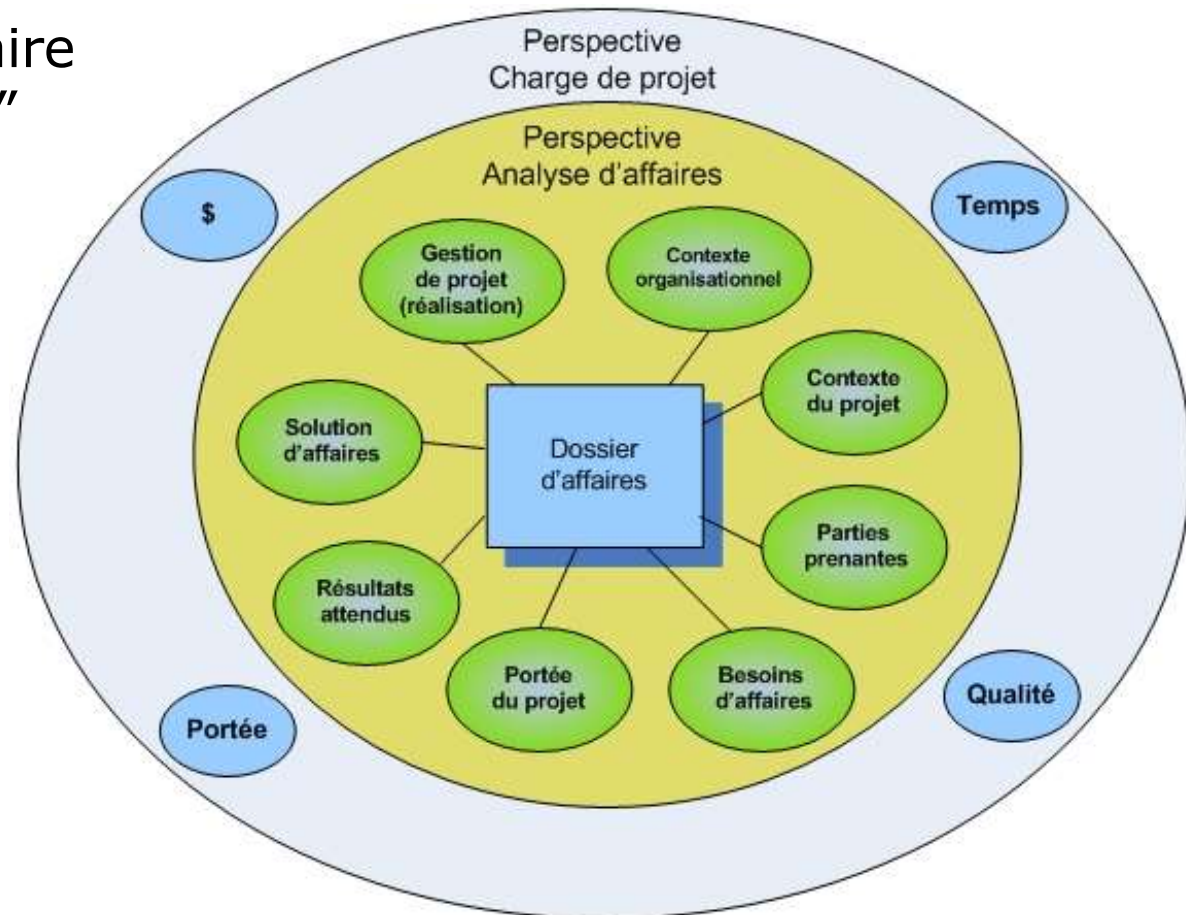
---

- Travail préparatoire fait avant le démarrage du projet:
  - Identifier le commanditaire du projet;
  - Sélectionner le chef de projet;
  - Préparer un dossier d'affaire (business Case);
  - Déterminer l'approche de livraison du projet.

# L'avant-Projet



## Le dossier d'affaire "Business Case"



# L'avant-Projet

Le dossier d'affaire – Information

---

- ☐ la justification des besoins ;
- ☐ les bénéfices attendus ;
- ☐ les options à considérer ;
- ☐ les stratégies de réalisation ;
- ☐ les enjeux (sociaux, économiques, environnementaux) ;
- ☐ les coûts prévisibles ;
- ☐ l'échéancier de réalisation ;
- ☐ les risques encourus.

# L'avant-Projet

---

- Le dossier d'affaires de projet peut se faire en trois étapes :
  1. le dossier de présentation stratégique qui vise à évaluer la pertinence de réaliser le projet;
  2. le dossier d'affaires initial qui détermine notamment l'option favorisée et le mode de réalisation du projet;
  3. le dossier d'affaires final qui présente tous les éléments du projet, notamment en termes de risques, de coûts et d'échéanciers



# L'avant-Projet

## Le dossier d'affaire "Business Case" – Table des matières

	Page
1. Background.....	
2. Desired situation.....	
3. Project justification.....	
4. Assumptions.....	
5. Business & project objectives.....	
6. Project scope.....	
7. Technical solution / alternatives.....	
8. Project phases & methodology.....	
9. Impacts.....	
10. Project benefits.....	
11. Constraints & risks.....	
12. Key elements.....	
13. Questions.....	

2018-07-31

# Le Projet

---



□ Sera élaboré dans les prochains cours

---

# **La présentation des processus De gestion de projet**

# Qu'est ce qu'un processus?

---

- Un **processus** est un ensemble d'activités inter relié ou interactives qui transforme des éléments d'entrée (input) en éléments de sortie (output). Le processus fait appel à des ressources compétentes et des outils.
  
- Ces éléments sont soit des objets matériels soit des informations, soit les deux.
  
- Notes :
  - Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus amont.
  - Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

# Processus vs Procédure

---

- Il ne faut pas confondre « processus » avec « procédure » .
  - Un Processus décrit les activités selon une vision transversale par rapport à l'organisation.
  - Le processus répond aux questions : QUOI FAIRE ? POUR QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?
  - Une procédure explicite le "comment faire" dans cette [organisation](#).  
L'approche processus permet d'identifier et de maîtriser les interfaces entre les différentes activités.
  - La procédure répond aux questions : COMMENT FAIRE ? QUAND ? QUI ?
- L'utilisation d'une approche processus peut conduire à élaborer une cartographie des processus qui permet de représenter l'entreprise à travers les liens entre les différents processus.

# Les 49 processus de la gestion de projet du PMI

---

☐ Voir Page 61 du PMBoK 6ed



Adobe Acrobat  
Document

☐ Voir fichier Chapitre 3-Annexe 1 (Processus PMBoK)

# Les données d'entrée et de sortie des processus de gestion de projet

---

- Dans un processus, on retrouve comment les données d'entrée sont utilisées pour produire un ou des extrants de ce processus ou groupe de processus.
  
- Un groupe de processus inclut tous les processus requis pour réaliser tous les extrants du groupe de processus. Chaque extrant d'un processus devient l'intrant du processus suivant.

# Outils et techniques en Gestion de projet

---

- Les outils et les techniques assistant le chef de projet et son équipe dans plusieurs aspect de la gestion du projet.
  
- Voici quelque exemple d'outils et de techniques:
  - Diagramme de Gantt, Diagramme réseau, chemin critique, Valeur acquise,



# FIN – Cours

---

