
Table des matières

Avant-propos.....	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	xv
Liste des figures	xvii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
LE PROJET ET SA GESTION.....	5
1.1 Divers exemples de projets.....	6
1.2 Le projet.....	10
1.3 La gestion de projets	11
1.4 Le cadre conceptuel du livre.....	16
PREMIÈRE PARTIE : LA PHASE D'ÉLABORATION.....	21
CHAPITRE 2	
LE CHOIX DU PROJET	23
2.1 Les raisons de l'émergence des projets.....	25
2.2 Les sources possibles d'idées de projet	26
2.3 La sélection.....	28
2.4 La synthèse décisionnelle	34
CHAPITRE 3	
LA DÉFINITION DU PROJET	39
3.1 Le processus de la définition	40
3.2 Les paramètres fondamentaux	40
3.3 Les conditions et contraintes.....	46
3.4 Les risques et leur gestion	48
3.5 La détermination des protagonistes.....	49
3.6 La délimitation de l'envergure	50
3.7 La méthode du cadre logique.....	51
3.8 La définition de la qualité.....	54
3.9 À l'issue de la définition	55

CHAPITRE 4	
L'ANALYSE DE FAISABILITÉ	59
4.1 Le but et l'objectif de l'analyse.....	60
4.2 Les analyses de base	60
4.3 La prise en considération des risques	68
4.4 La décision à prendre	70
4.5 La nature itérative de l'analyse.....	71
CHAPITRE 5	
L'ÉVALUATION DES AVANTAGES ET DES COÛTS	75
5.1 Les avantages financiers et de bien-être.....	76
5.2 Les avantages financiers et leur évaluation	76
5.3 Les avantages de bien-être et leur évaluation.....	78
5.4 Les effets distributifs	82
5.5 Les coûts à considérer et à évaluer.....	83
5.6 Les méthodes d'évaluation des coûts initiaux	83
5.7 Les méthodes d'évaluation des coûts récurrents	89
5.8 Les problèmes liés à l'évaluation.....	90
5.9 L'analyse de sensibilité.....	91
5.10 L'évaluation à trois valeurs.....	94
5.11 L'évaluation probabiliste.....	95
CHAPITRE 6	
L'ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ	99
6.1 La rentabilité financière.....	100
6.2 Les principales techniques d'analyse financière.....	104
6.3 La période de récupération.....	105
6.4 La valeur actualisée nette	106
6.5 Le taux de rendement interne.....	112
6.6 L'analyse détaillée des flux monétaires.....	114
6.7 La rentabilité non financière.....	114
CHAPITRE 7	
LA DÉCISION DE RÉALISER LE PROJET	119
7.1 La prise en considération des risques	122
7.2 La recherche de financement externe	122
CHAPITRE 8	
LA RECHERCHE D'UN MANDATAIRE	125
8.1 Les stratégies de réalisation en régie et à contrat	126
8.2 Les éléments du mandat.....	127
8.3 La sollicitation d'un mandataire	128
8.4 L'appel d'offres	129

CHAPITRE 9	
LA PRÉPARATION D'UNE OFFRE	131
9.1 La décision de soumettre une offre.....	132
9.2 Le choix en cas de multiples appels d'offres.....	137
9.3 L'organisation et la planification préliminaire proposées.....	138
9.4 La décision quant au prix et à la soumission	139
9.5 Le contenu d'une offre	140
CHAPITRE 10	
L'ÉVALUATION DES OFFRES	143
10.1 Les contextes de l'évaluation.....	144
10.2 L'évaluation des aspects non financiers	144
10.3 En cas d'offres trop élevées.....	146
10.4 Un exemple de processus d'évaluation.....	146
CHAPITRE 11	
L'OCTROI DU MANDAT	151
11.1 Le choix du mandataire	152
11.2 La rencontre de démarrage.....	152
11.3 La réalisation en régie	153
11.4 La réalisation à contrat.....	154
11.5 Les principaux types de contrats.....	156
DEUXIÈME PARTIE : LA PHASE DE PLANIFICATION	159
CHAPITRE 12	
L'ORGANISATION DU PROJET	161
12.1 Le choix des partenaires.....	162
12.2 Le choix du chef de projet.....	163
12.3 Le choix des autres ressources	167
12.4 La détermination des mécanismes de coordination	169
12.5 Le rattachement à la structure	169
12.6 La résolution de conflits entre projets.....	176
12.7 L'organisation du promoteur.....	176
CHAPITRE 13	
LE DÉROULEMENT DE LA PLANIFICATION	179
13.1 L'importance de la planification	180
13.2 La nature de la planification de projet.....	180
13.3 Les intervenants.....	182

13.4	Le moment où se fait la planification.....	183
13.5	Les aspects de la planification	183
13.6	Les contenus de la planification.....	186
13.7	La démarche de planification	188
13.8	Le plan d'exécution initial.....	190
13.9	L'utilisation d'un progiciel d'ordonnancement.....	191
CHAPITRE 14		
	LA DÉFINITION DES TRAVAUX	193
14.1	Le processus.....	194
14.2	L'organigramme des tâches.....	194
14.3	Les stratégies de lotissement.....	200
14.4	La détermination des tâches	202
14.5	La description des tâches	205
14.6	L'ordre d'élaboration des lots.....	207
14.7	Un exemple de définition des travaux d'un projet	208
CHAPITRE 15		
	LA RESPONSABILISATION DES RESSOURCES.....	211
15.1	Le processus.....	212
15.2	La détermination des compétences requises.....	213
15.3	La recherche de ressources compétentes	214
15.4	La constitution de l'équipe de projet	214
15.5	La constitution de l'équipe de support.....	217
15.6	L'affectation des ressources.....	218
15.7	De l'affectation à l'engagement.....	220
15.8	La diffusion des responsabilités	221
CHAPITRE 16		
	LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE.....	223
16.1	Le processus.....	224
16.2	L'estimation du coût des tâches à exécuter tangible.....	227
16.3	L'estimation du coût des tâches à exécuter intangible.....	228
16.4	L'estimation du coût des tâches sous-traitées.....	232
16.5	L'estimation des coûts non répartis.....	234
16.6	À l'issue de la planification budgétaire	234
16.7	Les stratégies en cas d'insuffisance de budget	235
16.8	Un exemple de planification budgétaire	237

CHAPITRE 17

L'ORDONNANCEMENT DES TÂCHES	241
17.1 Le processus.....	242
17.2 Les conditions d'exécution	245
17.3 L'estimation de la durée d'exécution des tâches.....	247
17.4 La détermination des relations de dépendance.....	249
17.5 Les délais et les jalons.....	251
17.6 La présentation et l'interprétation des résultats	253
17.7 Un exemple des calculs d'ordonnancement	257
17.8 En cas d'insuffisance de temps.....	264
17.9 D'autres méthodes d'ordonnancement	266

CHAPITRE 18

L'OPTIMISATION DU PLAN D'EXÉCUTION	269
18.1 L'ajustement de la planification au genre de projet	270
18.2 La disponibilité des ressources et sa gestion	274
18.3 La surutilisation des ressources et sa gestion.....	277
18.4 Les variations brusques dans la charge de travail	281
18.5 L'optimisation de la durée du projet	282

CHAPITRE 19

LA SYNTHÈSE ET L'APPROBATION DU PLAN	287
19.1 Le plan d'exécution	288
19.2 Le Plan de gestion du projet	288
19.3 Les destinataires du Plan de gestion du projet.....	289
19.4 La présentation du Plan de gestion du projet	292
19.5 Les approbations et leur nécessité	292

TROISIÈME PARTIE : LA PHASE D'EXÉCUTION 295

CHAPITRE 20

LA MISE EN ROUTE DE L'EXÉCUTION	297
20.1 La mise en route d'un projet	298
20.2 Le contenu d'une mise en route	299
20.3 L'organisation de la mise en route	301
20.4 La mise en route conjointe.....	303
20.5 La mise en route interne	305

CHAPITRE 21

LE DÉROULEMENT DE L'EXÉCUTION	309
21.1 L'exécution des travaux et sa gestion	310
21.2 La responsabilité du chef de projet.....	310
21.3 Les fonctions à assurer.....	311
21.4 L'exercice des fonctions.....	313
21.5 La livraison et l'acceptation de l'extrant.....	315

CHAPITRE 22

LA DIRECTION DU PROJET	317
22.1 Les difficultés de la direction de projet	318
22.2 Le pouvoir d'influence du chef de projet.....	319
22.3 La prise de décision	320
22.4 Le leadership dans le projet	321
22.5 Le team building.....	324
22.6 La motivation des collaborateurs.....	327
22.7 La gestion des conflits	331

CHAPITRE 23

LA COORDINATION ET LES COMMUNICATIONS	335
23.1 Les objectifs et défis de la coordination	336
23.2 Les éléments de la communication	338
23.3 Les canaux de communication.....	340
23.4 Les types de réunion.....	343
23.5 La gestion des réunions	344
23.6 Les systèmes d'information de projet.....	345

CHAPITRE 24

LE CONTRÔLE ET SES DÉFIS	349
24.1 Le contrôle	350
24.2 La périodicité du contrôle.....	352
24.3 Le contrôle de l'avancement	354
24.4 Le contrôle des coûts.....	361
24.5 Le contrôle de la qualité	366
24.6 Le contrôle de l'exposition aux risques.....	369
24.7 Les niveaux de décision dans l'adoption des correctifs.....	370
24.8 Le rapport d'avancement.....	371
24.9 L'analyse de la valeur acquise	372

CHAPITRE 25

LA GESTION DES DEMANDES DE CHANGEMENT	377
25.1 Les sources de demandes de changement	378
25.2 Le processus.....	381
25.3 L'évaluation des impacts sur le projet.....	382
25.4 L'acceptation de la demande.....	384

CHAPITRE 26

LA LIVRAISON ET L'ACCEPTATION DE L'EXTRANT	387
26.1 La livraison de l'extrant	388
26.2 Les types de terminaisons	388
26.3 La nature de l'acceptation	390
26.4 Les obstacles à l'acceptation.....	392
26.5 Le cas des projets en régie	393

QUATRIÈME PARTIE : LA PHASE DE CLÔTURE..... 395

CHAPITRE 27

LES ACTIVITÉS DE CLÔTURE	397
27.1 Des activités parallèles.....	398
27.2 Les aspects humains de la clôture	398
27.3 Les aspects contractuels de la clôture.....	401
27.4 L'analyse des résultats du mandat.....	402
27.5 La revue des phases du projet	402
27.6 Le rapport d'évaluation du mandataire.....	406
27.7 Le rapport d'évaluation du promoteur.....	407
27.8 La fermeture des dossiers du projet	408
27.9 La gestion des avantages par le promoteur	409

CHAPITRE 28

LA PRÉPARATION DES RÉCLAMATIONS	411
28.1 Le contexte.....	412
28.2 La problématique.....	412
28.3 Les méthodes disponibles	413
28.4 Le choix d'une méthode	418
28.5 L'évaluation des retards dans les tâches	418
28.6 Les efforts d'atténuation	419

CHAPITRE 29	
LES MESURES ET FACTEURS DE SUCCÈS	421
29.1 Les mesures de succès	422
29.2 Les facteurs de succès	425
29.3 Une politique claire de gestion des projets.....	427
29.4 Les ressources habilitées	429
29.5 La mise en place d'un bureau de projets	431
CHAPITRE 30	
LES SYMPTÔMES ET CAUSES D'INSUCCÈS	435
30.1 Facteurs d'insuccès dans la définition du projet	436
30.2 Facteurs d'insuccès dans le transfert du projet.....	436
30.3 Facteurs d'insuccès dans la planification du projet	437
30.4 Facteurs d'insuccès dans l'exécution du projet	438
30.5 Les auteurs de troubles.....	439
CINQUIÈME PARTIE : COMPLÉMENTS	441
CHAPITRE 31	
L'ÉTHIQUE EN GESTION DE PROJETS	443
31.1 Lois, éthique et codes	444
31.2 Pourquoi discuter d'éthique?	445
31.3 Les principaux défis éthiques en gestion de projets.....	446
31.4 Des solutions aux défis éthiques	450
CHAPITRE 32	
LA GESTION DES RISQUES	455
32.1 Le processus de gestion des risques.....	456
32.2 L'identification des risques	456
32.3 Le registre des risques.....	459
32.4 L'évaluation et le classement des risques	461
32.5 La planification de la réaction aux risques.....	463
32.6 Le contrôle de l'exposition aux risques.....	467
CHAPITRE 33	
LA GESTION DU CHANGEMENT	473
33.1 Le changement induit par le projet	474
33.2 L'intégration de la gestion du changement et des impacts.....	475
33.3 Les mesures de gestion du changement	477
33.4 La gestion des impacts.....	481
33.5 L'information des personnes affectées	482

CHAPITRE 34	
LES FACTEURS DE COMPLEXITÉ	485
34.1 La multiplicité des entreprises	486
34.2 La multiplicité juridique ou réglementaire	487
34.3 La nature publique du projet	488
34.4 La diversité culturelle des intervenants	489
34.5 La pluridisciplinarité des équipes	490
34.6 La dispersion géographique	492
34.7 Le travail d'équipe en mode virtuel	493
CHAPITRE 35	
L'APPROCHE AGILE	497
35.1 L'origine, les valeurs et les principes	498
35.2 La méthode <i>Scrum</i>	499
35.3 L'utilisation de l'approche Agile	504
35.4 Les leçons à tirer de l'approche Agile	504
CHAPITRE 36	
LA NÉGOCIATION EN GESTION DE PROJETS	507
36.1 Les moyens de régler les différends	508
36.2 Les occasions de négociation	510
36.3 Les déterminants de la négociation	512
36.4 Les approches de négociation possibles	513
36.5 Les étapes d'une négociation	515
36.6 La conduite d'une négociation en collaboration	519
36.7 La conduite d'une négociation en confrontation	521
CHAPITRE 37	
LES MÉTIERS, CORPUS ET CERTIFICATIONS	523
37.1 Les métiers de la gestion de projets	524
37.2 Les corpus de connaissances	529
37.3 Les certifications	530
GLOSSAIRE	535
LEXIQUE	547
Français – Anglais	547
Anglais – Français	549
INDEX	551