

20 questions que tous les chefs de projet devraient poser

Une des nombreuses compétences requises d'un chef de projet est **la capacité à poser des questions et à persévérer jusqu'à ce qu'une réponse claire soit obtenue**. Beaucoup de pièges dans les projets pourraient être évités si les questions étaient pleinement articulées et si on obtenait des réponses claires et détaillées.

Trop souvent les secteurs d'un projet qui devrait être clairement définis ne le sont pas. Des assumptions sont faites sur qui est responsable de quoi, et même pire, des suppositions sont faites sur ce que sont exactement les objectifs fonctionnels et quels bénéfices le projet apportera à l'organisation.

Dans notre enthousiasme à commencer sur un nouveau projet passionnant, il est facile pour chacun, pas seulement le chef de projet, de se jeter dans les premières étapes de préparation d'un projet et la découverte de ses parties passionnantes. Mais, en ces temps économiques incertains, chaque projet devrait amener des bénéfices substantiels au business et qui puissent être précisément mesurés. Les bénéfices pourraient être des réductions de délais ou de coûts, mais ils pourraient également avoir pour objet de maintenir une certaine réputation (ou la rétablir). Ils ne sont donc pas toujours faciles à mesurer et ne peuvent pas toujours être précisément estimés à l'avance. Néanmoins, **les avantages attendus devraient être documentés pour que soit clair pour toute personne impliquée pourquoi le projet est nécessaire**.

Aucune liste de questions n'est jamais complète, mais voici 20 questions qu'un chef de projet devrait toujours poser, indépendamment du type de projet sur lequel il travaille et quelque soit le type d'organisation :

1. Quels sont les **objectifs** business que le projet aspire à réaliser ?
2. Quel **bénéfices** business ces objectifs délivreront-ils si atteints ?
3. Quelles seront les **conséquences** sur le business (financières, réputation, etc.) si le projet n'est pas entrepris ou échoue à atteindre les objectifs ?
4. Existe-t-il des **alternatives** « faciles à réaliser » à ce projet ? Parfois d'autres solutions existent qui n'exigeront pas les mêmes coûts qu'un projet complet.
5. Y-a-t-il des **inconvenients** à l'implémentation de ce projet ? Des licenciements économiques pourraient être nécessaires, mais il pourrait y **en avoir d'autres moins évidents**.
6. **Qui est la partie prenante principale, avec la responsabilité suprême de piloter le projet à terme ? Il est important que quelqu'un de senior prenne la propriété d'un projet. Cette personne ne devrait jamais être le chef de projet.**
7. **Qui est responsable d'assurer des ressources appropriées (le temps, les personnes et l'argent) sont allouées au projet ? Cela devrait être quelqu'un avec l'autorité pour allouer toute ressource exigée.**

- 8. Qui sera responsable de se décider si le projet continue ou pas après les enquêtes préliminaires ? Ce sera souvent un groupe de personnes, parfois avec des buts conflictuels.**
- 9. Le nouveau projet dépend-il de la livraison réussie d'un projet actuel ? Si c'est le cas, un rapport complet sur le statut du projet en cours de réalisation devrait être obtenu avant de s'engager sur le nouveau projet.**
- 10. Quels sont les critères de succès qui indiqueront que les objectifs ont été atteints et les bénéfices obtenus ?**
- 11. De nouveaux équipement/produits seront-ils exigés pour permettre la réalisation du projet, par exemple un nouveau logiciel est-il nécessaire ?**
- 12. Y aura-t-il des changements de personnel nécessaires (des licenciements économiques ou de nouvelles embauches) ?**
- 13. Le personnel existant aura-t-il besoin de formation, par exemple apprendre de nouveaux processus métier ?**
- 14. Quelles personnes, équipes ou organisations seront impliqués dans le projet ?**
- 15. Qui sera responsable de documenter les besoins business dans le détail ?**
- 16. Qui déterminera les délais intermédiaires et finaux ? Les projets où le service marketing, par exemple, choisit un délai ferme pour un projet informatique ont un beaucoup moins réussi que quand des évaluations éduquées sont faites par les ressources requises.**
- 17. Combien de provisions seront disponibles dans le budget ?**
- 18. Qui sera responsable de prendre les décisions pour inclure ou exclure des changements demandés une fois que le projet est démarré ?**
- 19. Les livrables de projet devront-ils être testés et, s'il en est ainsi, par qui ?**
- 20. Qui fournira l'approbation finale du livrable de projet ?**

Il y a beaucoup plus de questions que l'on pourrait poser pour s'assurer qu'un projet commence avec de bonnes chances de succès. Mais il est aussi important d'obtenir des réponses appropriées. La majorité des gens aura reçu la formation nécessaire pour aider les chefs de projet à développer une série des questions qui soit la plus adéquate pour leur domaine d'activité. Ceux qui sont nouveaux dans le management de projet peuvent bénéficier de bases de connaissances comme [APM Introductory Certification](#) ou une des [certifications PMI](#).

Quelles autres questions vous posez-vous avant de commencer un nouveau projet?

4. L'arbitrage des conflits qui surgissent à l'occasion de la réalisation d'un projet doit toujours se faire en considérant, dans l'ordre : la qualité, le coût, le délai :

a) vrai

b) faux

5. Le management de projet est une fonction spécifique des sociétés d'ingénierie :

a) vrai

b) faux

6. Les diverses phases d'un projet doivent être gérées comme si chacune constituait un sous-projet individuel :

a) vrai

b) faux

7. L'expression écrite des conditions de lancement est d'achèvement de chacune des phases du projet permet d'éviter la plupart des contestations :

a) vrai

b) faux

8. Au sens du management de projet, on appelle ouvrage :

a) l'ensemble des actions réalisées au cours du projet

b) la méthode utilisée pour réaliser le projet

c) un élément matériel constitutif du projet

d) l'objet physique ou intellectuel du projet

9. Au sens du management de projet, on appelle une oeuvre :

a) l'ensemble des actions réalisées au cours du projet

b) la méthode utilisée pour réaliser le projet

c) un élément matériel constitutif du projet

d) l'objet physique ou intellectuel du projet

10. Le maître d'ouvrage est toujours la personne, physique ou morale, qui exploitera l'ouvrage, objet du projet :

a) vrai

b) faux

11. Dans la réalisation d'un projet, le maître d'ouvrage est celui qui :

a) définit le cahier des charges d'ouvrage

b) est responsable de la coordination des intervenants

c) assure les études de conception

d) dirige le chantier de construction de l'ouvrage

12. Il est préférable que toutes les phases d'un projet soient menées à bien par le même maître d'oeuvre :

- a) vrai
- b) faux**

13. La mission essentielle du maître d'oeuvre est :

- a) d'assurer les études de conception de l'ouvrage
- b) d'assurer les approvisionnements en équipements et matériels
- c) de coordonner l'activité des intervenants**
- d) d'organiser le chantier de construction

14. Le recours à un expert-consultant permet à un maître d'oeuvre, dans le domaine qui ne lui est familier :

- a) de se décharger d'une responsabilité vis-à-vis du maître d'ouvrage
- b) de se décharger d'une responsabilité vis-à-vis des organismes de contrôle de sécurité
- c) de limiter son effectif impliqué dans le projet**
- d) de réduire ses marges d'aléas en temps et en coût

15. La mission d'ingénierie sous-entend une certaine participation aux études :

- a) vrai
- b) faux**

B - Le projet d'entreprise :

Le projet est une des activités de toute entreprise et même de toute organisation humaine. Mais sa place dans l'organisation peut être considérée comme primordiale ou secondaire suivant la finalité de l'entreprise. Sa position, ses moyens et sa structure dépendent étroitement de ces finalités, mais aussi de nombreux facteurs humains. Il est bon de connaître les avantages et les inconvénients des divers types d'organisation. La réussite d'un projet dépend souvent de l'adaptation de son organisation aux structures.

1. Pour gérer correctement les projets nécessaires à son évolution, toute entreprise doit inclure dans son organisation une structure permanente de projet :

- a) vrai
- b) faux**

2. Lorsque, à l'intérieur de la société, toutes les personnes qui interviennent sur le projet restent complètement sous les ordres de leur hiérarchie directe, le chef de projet :

- a) a essentiellement un rôle de coordinateur**
- b) doit rapporter à chacun des responsables de sa spécialité
- c) a surtout une fonction commerciale

3. La principale difficulté d'une structure purement hiérarchique est :

- a) le risque de divergences techniques entre intervenants
- b) le choix des priorités pour les services d'exécution**
- c) le risque de duplication des tâches
- d) le risque d'oubli de certaines tâches

4. La structure purement hiérarchique est principalement utilisée :

- a) dans les sociétés d'ingénierie
- b) dans les technologies de pointe
- c) dans les entreprises de BTP (Bâtiment et Travaux Publics)
- d) dans les petits projets**

5. La structure de projet dite « matricielle » implique que les spécialistes :

- a) soient détachés hiérarchiquement dans l'équipe de projet
- b) reçoivent du chef de projet l'expression des besoins fonctionnels**
- c) ne reçoivent d'instruction technique que de leur hiérarchie

6. La principale difficulté de la structure « matricielle » est que :

- a) La hiérarchie technique est dépossédée de son pouvoir d'organisation
- b) le chef de projet ne peut disposer des spécialistes à son gré
- c) les spécialistes peuvent recevoir des instructions contradictoires de deux hiérarchies équivalentes**
- d) les conflits ne peuvent être réglés qu'au plus au niveau

7. La structure « matricielle » est principalement utilisée :

- a) dans les sociétés d'ingénierie**
- b) dans les technologies de pointe
- c) dans les entreprises de BTP (Bâtiment et Travaux Publics)
- d) dans les petits projets

8. Grâce à une structure « intégrée » de projet, ou « groupe opérationnel », le chef de projet peut :

- a) utiliser au mieux les ressources de l'entreprise
- b) améliorer la qualité du projet
- c) mieux satisfaire le maître d'ouvrage
- d) diminuer les délais**

9. Le principal risque d'une organisation par « groupe opérationnel » est de :

- a) diminuer la transparence de la gestion du projet pour la direction
- b) abaisser la qualité des projets
- c) perdre de la compétence acquise par le retour d'expérience
- d) augmenter les coûts du projet**

10. La structure en « task-force » est surtout utilisée :

- a) dans les sociétés d'ingénierie
- b) dans les technologies de pointe
- c) dans les entreprises de BTP (Bâtiment et Travaux Publics)**
- d) dans les petits projets

11. Dans un projet à forte sous-traitance, l'organisation du projet se rapproche de :

- a) la structure hiérarchique**
- b) la structure matricielle
- c) la structure en groupe opérationnel

12. Dans une entreprise, où des procédures permanentes de projet existent, les équipes de projets doivent être plus importantes :

- a) vrai
- b) faux**

13. Un certain type d'organisation est moins bien adapté au management des grands projets; il s'agit particulièrement de :

- a) la structure hiérarchique**
- b) la structure matricielle
- c) la structure en groupe opérationnel

14. Une entreprise qui traite de nombreux projets, d'une technologie relativement stable et pas trop complexe, trouve avantages à s'organiser avec une structure de type :

- a) hiérarchique
- b) matricielle
- c) groupe opérationnel**

15. Une entreprise de production, devant exceptionnellement traiter un projet d'investissement nouveau, peut se décharger totalement de celui-ci en faisant appel à un mandataire et à la sous-traitance :

- a) vrai
- b) faux**

16. Le choix du type d'organisation dépend du degré d'incertitude sur la définition fonctionnelle et technologique du projet :

- a) vrai
- b) faux**

17. Le choix du type d'organisation ne dépend pas de la durée du projet :

- a) vrai**
- b) faux

C - La phase d'études préliminaires :

Un projet a d'autant plus de chance d'être réussi qu'il aura fait l'objet, avant que ne soit prise la décision irréversible de le réaliser, d'études préalables sérieuses dans tous les domaines : impact sur l'environnement géographique, social et économique, financement et rentabilité, faisabilité commerciale et technique. Un maître d'ouvrage, même très important, réunit rarement toutes les compétences nécessaires à ces études et doit donc en sous-traiter une partie à des spécialistes, en l'objectivité desquels il doit avoir une parfaite confiance.

1. Le délai de retour sur investissement doit être utilisé comme critère :

a) de valeur

b) de risque

c) de profit global

2. Deux projets, dégageant une même économie quand leurs échéanciers dépenses-recettes sont actualisés, doivent être considérés comme économiquement équivalents, même si l'équilibre se réalise sur des durées différentes :

a) vrai

b) faux

3. La rentabilité d'un investissement par rapport à un placement financier n'est pas une condition suffisante pour décider de la réalisation du projet correspondant :

a) vrai

b) faux

4. La décision de réaliser un projet industriel ne devrait être prise qu'en fonction du coût global du projet :

a) vrai

b) faux

5. Dans le calcul du coût d'acquisition d'un ouvrage, les amortissements et les frais financiers doivent être considérés comme des dépenses effectives :

a) vrai

b) faux

6. L'étude de marché ne comporte pas nécessairement tous les postes suivants. Lesquels ?

a) besoins exprimés ou potentiels

b) existence d'une concurrence établie ou possible

c) notoriété et capacité de l'entreprise

d) définition des moyens en mettre en oeuvre pour l'investissement

e) contraintes administratives éventuelles

f) restrictions d'acceptabilité locale

D - Les offres, les risques :

Un projet n'est pratiquement jamais totalement réalisable par une entreprise seule avec ses propres moyens : il lui faut donc conclure des accords, contrat ou commandes avec d'autres sociétés qui sont toujours précédés d'appels d'offres, d'offres et de négociations. Cela constitue une phase préliminaire, essentielle à la vie des projets. Il faut savoir analyser les offres et estimer les risques, quelle que soit notre position dans le projet (client ou fournisseur).

1. Une estimation fiable ne peut être obtenue que par la consultation de plusieurs fournisseurs possibles :

a) vrai

b) faux

2. Lancer une consultation pour la réalisation clés en main d'un projet permet au maître d'ouvrage d'économiser les coûts d'études préliminaires nécessaires à l'estimation :

a) vrai

b) faux

3. Pour être assuré d'obtenir des offres de services de bonne qualité, les maîtres d'ouvrage ont mis au point diverses formules : les résultats les plus probants et plus compétitifs sont obtenus :

a) en présélectionnant les fournisseurs potentiels

b) en exigeant une caution de soumission des compétiteurs

c) en faisant payer l'appel d'offre

d) en rétribuant une, ou plusieurs, des offres non retenues mais jugées compétitives

4. La préparation d'une offre pour la réalisation d'un projet doit être considérée elle-même comme un projet, et justifie la mise en place d'une organisation du même type, avec un chef de projet :

a) vrai

b) faux

5. Le coût d'une proposition engageant irrévocablement le fournisseur, pour un ouvrage classique, atteint couramment (lorsqu'elle exige des études spécifiques) un pourcentage des montants offerts de l'offre de :

a) 0,1 %

b) 0,5 %

c) 1 %

d) 2 %

6. Une offre comporte habituellement ces trois sections distinctes :

a) section commerciale et juridique

b) section organisation et délais

- c) section technique est descriptive
où doit-on logiquement retrouver les questions concernant :
 - d) les limites de fournitures
 - e) les références
 - f) les dates-jalons
- (faire correspondre d-e-f à a-b-c) - **réponse : a)-f b)-e c)-d)**

7. La section technique d'une offre doit, en règle générale :

- a) être strictement limité aux réponses aux questions posées dans l'appel d'offres
- b) développer un maximum de variantes susceptibles d'intéresser le maître d'ouvrage
- c) offrir la solution que l'on juge techniquement la meilleure, même si elle sort du cadre de l'appel d'offre

8. Lorsque l'appel d'offres est rédigé en termes de besoin, la section technique de l'offre doit :

- a) proposer une solution et la justifier
- b) proposer plusieurs variantes fermes, en laissant le choix final au client**
- c) exposer les principes de plusieurs variantes, et proposer aux clients d'étudier en détail celle de son choix

9. L'offre n'étant pas jugée uniquement par des techniciens, il est d'usage de joindre un résumé accessible à un non-technicien (executive summary). En cas de contradiction avec le texte technique détaillé :

- a) ce résumé n'a pas de valeur d'engagement, seule l'offre technique est engageante**
- b) le résumé l'emporte sur le détail, et le fournisseur est légalement obligé de modifier son offre en conséquence
- c) les deux textes sont engageants, et le client peut obliger le fournisseur à exécuter la version la plus contraignante

10. Il est toujours nécessaire de préciser par une liste d'exclusion les limites de la fourniture ou du service pour faire. Mais en cas de contradiction avec les règles de l'art, ces restrictions n'ont pas de valeur juridique :

- a) vrai
- b) faux**

11. L'objectif de la section « organisation » d'une offre est de convaincre l'acheteur que l'entreprise qui a présenté la proposition est capable de réaliser le projet tel que décrit :

- a) vrai
- b) faux**

12. Parmi les sujets suivants, lequel n'a pas sa place dans la section « organisation » ?

- a) structure du fournisseur
- b) organigramme du projet
- c) planning général du projet
- d) plan qualité

e) références

f) type de contrat proposé

g) moyens disponibles dans l'entreprise

13. Un certain degré d'imprécision dans la proposition laisse au « vendeur du projet » une plus grande liberté de manœuvre pour la négociation :

a) vrai

b) faux

14. Pour couvrir les risques pris dans une offre, il est nécessaire de les estimer et d'en inclure le montant dans le prix de cotation :

a) vrai

b) faux

15. Il ne faut pas couvrir les risques deux fois : les provisions pour risques devront être dans la part du maître d'ouvrage, ou dans celle du fournisseur :

a) vrai

b) faux

16. Il existe des logiciels qui permettent de calculer mathématiquement les risques encourus dans une offre :

a) vrai

b) faux

17. Seuls, les risques technologiques peuvent être exprimés quantitativement :

a) vrai

b) faux

E - Les contrats de projet :

Le contrat de réalisation d'un projet ne saurait prévoir tous les événements possibles. De plus, l'essentiel de son exécution sera confié à des services techniques qui ne sauraient être flanqués constamment de juristes : il leur faut donc reconnaître le cadre général des contrats et leurs clauses principales, les pièges qu'ils peuvent renfermer, et penser que tout document émis vers l'extérieur peut avoir des conséquences contentieuses. Il faut prendre conseil des commandes à un doute... Et l'on doit souvent douter, dans ce domaine !

1. Un contrat « clés en main » signifie que l'entreprise titulaire doit être payée forfaitairement pour les prestations convenues

a) vrai

b) faux

2. Dans un contrat « clés en main », le maître d'oeuvre est normalement responsable de toutes les activités de réalisation jusqu'à :

- a) l'achèvement du produit
- b) la mise en oeuvre effective**
- c) la fin des essais de garantie
- d) la fin de la période de garantie

3. Un contrat entre en vigueur dès qu'il est signé par deux parties :

- a) vrai**
- b) faux

4. La résiliation d'un contrat constitue une suppression totale ou partielle de ces obligations :

- a) pendant une période déterminée
- b) définitivement, avec effet rétroactif
- c) définitivement, mais seulement pour les obligations restant à accomplir**

5. Un avenant est une modification unilatérale d'un contrat :

- a) vrai
- b) faux**

6. Les cas de force majeure doivent être précisés dans un contrat international, car leur définition n'est pas universellement reconnue :

- a) vrai**
- b) faux

7. Dans un contrat, en l'absence de clauses de pénalités libératoires, le titulaire est obligé d'obtenir les garanties, quoiqu'il en coûte, ou de résilier le contrat :

- a) vrai**
- b) faux

8. Un maître d'oeuvre ne peut pas imposer contractuellement au titulaire d'un contrat l'affectation à son projet de personnels nommément désignés :

- a) vrai
- b) faux**

9. Le transfert de propriété d'un ouvrage « clés en main » signifie :

- a) que le maître d'ouvrage devient civilement responsable de celui-ci**
- b) que le maître d'oeuvre a achevé ses prestations conformément contrat
- c) que l'exploitation commerciale de l'ouvrage peut commencer

10. Une caution est une garantie donnée par une banque à l'une des parties d'un contrat, pour

couvrir la défaillance éventuelle de l'autre partie :

- a) **vrai**
- b) faux

11. Les règles de l'art sont :

- a) une expression sans valeur juridique
- b) un recueil de pratiques normalisées, édité par certains organismes professionnels
- c) **un ensemble de pratiques non écrites, mais reconnues juridiquement à dire d'experts**

F - Les problèmes financiers :

Les techniques financières peuvent être assez complexes, et les règlements sont évolutifs. Avant de lancer un projet, et de contracter des engagements, il importe de vérifier auprès des spécialistes que l'on pourra les remplir. Mais il faut leur poser le problème correctement, et savoir qu'il existe de multiples variantes, tant au point de vue du crédit que de la couverture des risques.

1. On appelle préfinancement :

- a) les sommes que l'acheteur doit verser au vendeur, avant qu'un crédit ne lui soit accordé par une banque
- b) les intérêts versés par un acheteur lorsqu'il emprunte pour payer des acomptes
- c) **le découvert de trésorerie du vendeur par rapport au paiement de l'acheteur**
- d) les sommes que l'acheteur doit verser avant la réception de l'ouvrage

2. Pour pouvoir effectuer le calcul du préfinancement, il faut être en possession de :

- a) l'accord préalable de la banque du vendeur
- b) **la connaissance du planning de réalisation**
- c) d'hypothèses sur l'inflation prévisionnelle

3. Les intérêts intercalaires prévus dans certains contrats constituent la compensation par l'acheteur du préfinancement apporté par le vendeur

- a) **vrai**
- b) faux

4. Un crédit documentaire est un moyen de paiement d'un contrat :

- a) permettant d'assurer le financement des études de réalisation
- b) **obligeant la banque de l'acheteur à régler le vendeur contre remise de documents convenus par le contrat d'achat**
- c) une forme de crédit à moyen terme non couvert par la COFACE
- d) une forme de crédit à long terme, définie par des documents gouvernementaux

5. Les termes d'un crédit documentaire :

- a) doivent être négociés et définis dans le contrat entre le client et le vendeur

b) font l'objet d'un code uniforme défini par la CCI

c) sont rédigés par les banques qui les accordent

6. Pour une banque, le risque majeur encouru dans un contrat est :

a) l'insolvabilité de l'acheteur

b) la variation des taux de change

c) l'inflation

d) l'appel des cautions

7. Pour le règlement d'un achat international, le paiement par chèque est plus sûr que le crédit documentaire :

a) vrai

b) faux

8. On dit qu'il y a des ports d'une monnaie A rapport à une monnaie B, à terme X, si, à ce terme, le taux de change de A par rapport à B est inférieur au taux actuel :

a) vrai

b) faux

9. Un billet à ordre est un document engageant celui qui l'émet, en général l'acheteur, à payer à une date donnée les sommes indiquées à celui qu'il a reçu. Ce n'est pas toujours, pour ce dernier, une garantie suffisante d'être payé :

a) vrai

b) faux

10. Une banque accorde à une entreprise un « crédit fournisseur » lorsqu'elle lui verse des sommes dues par son client en contrepartie des documents reconnaissant la dette (traites, billets à ordre) :

a) vrai

b) faux

G - Le lancement du projet :

Lorsqu'un organisme a pris la décision de lancer un projet, quel qu'en soit l'objectif, le devoir corrélatif et immédiat de l'organisme décideur est de nommer un responsable que l'on appellera « chef de projet ». De la qualité des mesures prises par celui-ci dès le lancement du projet dépendra la réussite ou l'échec du projet. Un projet sans chef de projet muni des pouvoirs nécessaires, est un projet raté d'avance.

1. La fonction « chef de projet » est une charge :

a) caractéristique du maître d'ouvrage

b) caractéristique du maître d'oeuvre

- c) caractéristique d'une ingénierie
- d) nécessaire chez tous les intervenants**

2. La mission du chef de projet est définie :

- a) par le contrat qui motive le projet
- b) par un statut légal
- c) cas par cas, par la direction de sa société**
- d) par lui-même, après examen du contrat

3. La désignation d'un chef de projet n'est nécessaire que lorsqu'il y a conclusion d'un contrat entre un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre :

- a) vrai
- b) faux**

4. La première tâche d'un chef de projet est de :

- a) constituer son équipe de projet
- b) établir un organigramme des tâches
- c) rédiger les procédures de fonctionnement
- d) émettre une note de lancement de projet**

5. Le plan directeur de projet a pour objet principal de :

- a) définir les conditions commerciales du projet
- b) expliquer aux intervenants leurs tâches respectives**
- c) informer la direction des problèmes et risques encourus

6. Le plan directeur de projet est un document :

- a) transmis systématiquement au client
- b) transmissible au client
- c) strictement interne**
- d) transmissible aux sous-traitants

7. Le plan directeur de projet est établi sous la responsabilité :

- a) de la direction générale
- b) de la direction technique
- c) des services intervenants, chacun pour sa part
- d) du chef de projet**

8. Le plan directeur de projet est un document définitif et intangible :

- a) vrai
- b) faux**

9. Parmi les sujets suivants, quels sont ceux qui peuvent, à la rigueur, ne pas être abordés dans

le plan directeur de projet :

- a) objectifs du projet
- b) conditions financières
- c) conditions juridiques
- d) organisation du client
- e) organisation de l'équipe de projet
- f) limites de fournitures
- g) fournisseurs choisis**
- h) budget
- i) planning général
- j) système d'information
- k) procédures applicables

10. Le plan directeur de projet peut s'appuyer sur des éléments qui ne figurent pas au contrat :

- a) vrai**
- b) faux

11. Le plan directeur de projet n'est nécessaire que lorsqu'il y a conclusion d'un contrat entre un maître d'ouvrage et un maître d'oeuvre :

- a) vrai
- b) faux**

12. L'organigramme des tâches représente une décomposition structurée des divers constituants de l'ouvrage à réaliser :

- a) vrai
- b) faux**

13. La préparation de l'organigramme des tâches est nécessaire pour l'établissement du plan directeur de projet :

- a) vrai**
- b) faux

14. L'organigramme des tâches ne concerne que les services de l'entreprise :

- a) vrai
- b) faux**

15. L'organigramme des tâches ne concerne que les tâches sous-traitées :

- a) vrai
- b) faux**

16. L'organigramme des tâches ne concerne que les éléments qui seront parties intégrantes de l'ouvrage terminé :

- a) vrai
- b) faux**

17. L'organigramme des tâches ne descend pas nécessairement jusqu'au niveau de détail du planning de réalisation :

- a) vrai**
- b) faux

18. La fiche descriptive d'une activité doit mentionner nécessairement les tâches, le coût, le délai, la période d'exécution, les besoins, les ressources, l'objet délivré, les exclusions, le responsable, la codification, les normes et standards :

- a) vrai**
- b) faux

19. Le chef de projet a la responsabilité de vérifier que l'organigramme des tâches couvre l'ensemble des tâches du projet, sans oubli, ni duplication, ni incohérence :

- a) vrai**
- b) faux

20. Le chef de projet est responsable de l'exactitude des fiches descriptives des lots de travail :

- a) vrai
- b) faux**

21. La rédaction précise et détaillée d'un plan directeur de projet permet de faire l'économie d'une réunion de lancement, toujours coûteuse et ennuyeuse :

- a) vrai
- b) faux**

H - Le déroulement du projet :

Le lancement du projet ayant été mené correctement, la tâche du chef de projet et de son équipe sera d'autant plus aisée qu'elle aura été nettement définie. Elle n'en demeure pas moins fort difficile, car le projet, par nature, est soumis à des perturbations et est contraint à des choix. Le principe fondamental est que le chef de projet, éventuellement par l'intermédiaire de son équipe, est responsable du projet devant sa hiérarchie et devant son client. Il doit donc être investi des pouvoirs lui permettant d'assurer cette responsabilité.

1. Durant l'exécution d'un projet, le chef de projet peut éventuellement se décharger de certaines tâches :

- a) définition des objectifs à court terme de l'équipe
- b) définition des solutions techniques**
- c) analyse des dérives de coûts

- d) analyse des dérives de délai
- e) analyse des dérives de qualité

2. Un membre de l'équipe de projet doit obligatoirement participer aux réunions concernant le projet :

- a) quelles qu'elles soient
- b) lorsqu'elles impliquent deux ou plusieurs lots de travaux**
- c) lorsqu'elles concernent les coûts
- d) lorsqu'elles concernent les délais
- e) lorsqu'elles concernent la qualité

3. Assurer la sélection et la diffusion de l'information vers toutes les parties prenantes est une mission de l'équipe de projets :

- a) vrai
- b) faux

4. L'équipe de projet a la responsabilité de s'assurer que deux achats de sous-traitance correspondent aux exigences de contractuelles :

- a) vrai**
- b) faux

5. La transmission directe des documents entre les spécialistes techniques et leurs homologues chez le client permet une meilleure efficacité du projet :

- a) vrai**
- b) faux

6. Le choix final d'un fournisseur, en cas de désaccord, doit appartenir :

- a) au service technique correspondant
- b) au chef de projet**
- c) au chef des approvisionnements

7. Après passation des commandes, leur suivi est assuré par l'équipe de projets :

- a) vrai
- b) faux**

8. La résolution des problèmes d'anomalies est assurée par l'équipe de projets :

- a) vrai
- b) faux**

9. L'équipe de projet est responsable de l'exactitude technique des documents de projet :

- a) vrai
- b) faux**

10. Lorsqu'un retard est confirmé inévitable, l'équipe de projet doit en premier lieu s'efforcer :
- a) de faire accepter ce retard par le client
 - b) de réduire la durée d'études des documents ultérieurs
 - c) de modifier la logique aval**
 - d) d'utiliser les marges libres

11. Lorsqu'un dépassement de budget sur un poste d'étude techniquement inchangé est inévitable, l'équipe de projet doit en premier lieu s'efforcer :
- a) de réduire le coût des documents ultérieurs**
 - b) de faire accepter un supplément de coût au client
 - c) d'obtenir une diminution des exigences de qualité

I - La qualité : assurance et contrôle :

La qualité est, pour une prestation ou un produit, l'aptitude à remplir le service que l'on attend. La gestion de la qualité obéit à des règles très générales dont l'application au domaine des projets présente des caractéristiques particulières, dont tout intervenant doit avoir conscience.

1. Une politique de qualité doit rechercher systématiquement à faire utiliser les méthodes les matériels les plus performants :

- a) vrai
- b) faux**

2. Une politique de qualité nécessite l'établissement de critères objectifs à quantifiés :

- a) vrai**
- b) faux

3. Une politique de qualité comporte toujours trois volets :

- a) technique, commercial, administratif
- b) conception, fabrication, maintenance
- c) planification, contrôle, amélioration**

4. La planification de la qualité consiste à rédiger un manuel d'assurance qualité :

- a) vrai**
- b) faux

5. L'assurance qualité consiste à :

- a) définir des critères quantitatifs de qualité des produits
- b) vérifier que tous les produits sont conformes à des critères de qualité
- c) établir des procédures formelles que doivent respecter les cycles de production et contrôler le respect

6. La définition de critères quantitatifs de qualité des projets ne doit pas prendre en considération leurs coûts :

- a) **vrai**
- b) faux

J - Les ressources humaines :

Quelles que soient la qualité des méthodes et l'adéquation des organisations, un projet ne pourra réussir que si ses participants sont, non seulement compétents, mais surtout motivés et bien à leur place. C'est vrai en tout premier lieu pour le chef de projet, dont la tâche essentielle et de bien animé son équipe, avant tout autre responsabilité technique ou économique.

1. Le choix d'un chef de projet dépend :

- a) de sa compétence technique
- b) de ses capacité d'organisation
- c) de ses qualités humaines
- d) de la dimension du projet
- e) de la complexité du projet
- f) de la nouveauté du projet

(ces facteurs s'appellent l'un, l'autre : former les trois paires de facteurs qui se correspondent entre les séries a, b, c, et d, e, f) - **réponse : a)-f) b)-e) c)-d)**

2. Le chef de projet, par la nature de sa mission, doit répondre de son activité devant son client et devant son autorité hiérarchique. Cela est compatible avec les principes classiques de distribution des pouvoirs :

- a) **vrai**
- b) faux

3. Pour mener à bien son projet, le chef de projet doit connaître les motivations de toutes les parties prenantes au projet, et des membres de son équipe :

- a) **vrai**
- b) faux

4. Durant tout le déroulement du projet, le chef de projet doit conserver une attention égale aux attentes de toutes les parties prenantes au projet :

- a) vrai
- b) **faux**

5. Un projet implique souvent beaucoup de participants « indirects » par l'intermédiaire de services fonctionnels ou de sous-traitance. Le chef de projet n'a pas d'autre moyen pour les motiver que de passer par leur hiérarchie naturelle :

- a) vrai
- b) **faux**

6. Le chef de projet doit convenir, avec chaque membre de l'équipe qui lui est directement rattachée, d'un système d'appréciation des performances, qui peut être différent du système officiel de la direction du personnel :

a) vrai

b) faux

7. Le chef de projet doit se fixer un système d'appréciation de ses performances qui ne dépendent que de critères objectifs quantifiables :

a) vrai

b) faux

8. La tenue de réunions régulières de l'équipe de projets permet d'entretenir un esprit d'équipe et d'éviter la rédaction de comptes-rendus internes d'activité :

a) vrai

b) faux

9. La publication de comptes-rendus d'activités périodiques permet d'éviter les réunions générales de l'équipe projet, généralement consommatrice de temps :

a) vrai

b) faux

10. L'équipe de projet est généralement plus motivée quand le chef de projet :

a) l'informe essentiellement des succès et des nouvelles favorables

b) lui souligne les points nécessaires pour redresser une situation se détériore

c) lui fait part de tous les événements qui arrivent

d) sélectionne les événements significatifs, favorables ou non

11. Les rapports de l'équipe de projets avec les participants indirects doivent lui permettre d'être avertis des problèmes avant qu'il ne soit officiellement posés :

a) vrai

b) faux

12. L'organisation hiérarchique de l'équipe de projet doit permettre à chacun de ses membres d'avoir un contact immédiat à tout moment avec son chef :

a) vrai

b) faux

13. Les projets concrets sont ceux dont les objectifs sont clairement définis, par exemple par un contrat entre maître d'oeuvre et maître d'ouvrage. Le risque majeur de ces projets et que les outils de contrôle, en devenant formels, empêchent les anticipations et masquent les conflits potentiels :

- a) **vrai**
- b) faux

14. L'existence d'un projet d'entreprise, bien connu de tous et accepté comme tel est de nature à créer les conditions favorables à l'initiative individuelle :

- a) **vrai**
- b) faux

15. Les critères de réussite d'un projet doivent être quantifiables, éventuellement par une grille comparative, et les modes d'analyse des résultats doivent être définis :

- a) **vrai**
- b) faux

16. Les critères de réussite d'un projet ne sont pas nécessairement les mêmes pour toutes les parties prenantes : il n'est pas nécessaire que chacune d'entre elles connaissent ceux des autres, pourvu que le chef de projet les comprenne toutes :

- a) **vrai**
- b) faux

17. L'efficacité d'une équipe de projet est d'autant plus grande que le caractère de ses membres les plus proches :

- a) vrai
- b) **faux**

18. Lorsqu'il constitue son équipe, le chef de projet doit :

- a) définir les postes, et les attributions aux personnes mises à sa disposition
- b) **établir son organigramme en fonction des effectifs dont il dispose**
- c) définir les postes, et accepter dans son équipe que des personnes qui y correspondent

K - Le cycle de la gestion de projet :

Gérer un projet, c'est d'abord prévoir comment il doit se dérouler, et en tirer un document de référence. C'est ensuite constater la réalité de son déroulement, et en déduire, par extrapolation, comment va se terminer le projet si on continue comme cela. C'est, enfin, comparé le résultat probable au référentiel, et prendre les mesures correctives convenables. Dans les grands projets, les deux premières tâches sont exécutées par une équipe de spécialistes, dans les petits projets, c'est souvent le chef de projet qui doit lui-même rassembler les éléments de gestion. Dans tous les cas, il en est responsable, et c'était lui que revient, en dernier ressort, le choix des décisions correctives.

1. La gestion de projet est une fonction qui exige en premier lieu des connaissances :

- a) **techniques**
- b) administratives

- c) économiques
- d) commerciales
- e) financières

2. La première étape de la planification consiste à :

- a) définir les jalons du projet
- b) établir l'organigramme des tâches**
- c) tracer la logique d'enchaînement des tâches
- d) choisir les systèmes outils de contrôle

3. La planification est l'ensemble des techniques qui permettent de maîtriser les délais :

- a) vrai
- b) faux**

4. Fixer un grand nombre de jalons permet de mieux maîtriser les délais :

- a) vrai
- b) faux**

5. Les méthodes de planification par réseau ont pour objectif de faire apparaître les tâches qui risquent de faire dépasser les jalons :

- a) vrai**
- b) faux

6. Pour tenir les délais, il faut réduire la durée des tâches qui se trouvent sur le chemin critique :

- a) vrai
- b) faux**

7. L'établissement du budget initial se fait suivant le même découpage que l'organigramme des tâches :

- a) vrai**
- b) faux

8. Le budget initial est le reflet exact de la dernière estimation faite avant la décision définitive de réalisation :

- a) vrai
- b) faux**