

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

EXAMEN FINAL – GUIDE D'ÉVALUATION

La gestion de projet et son contexte - MGP 7111, Groupes 01 et 02

Professeur : Bernard Gingras, M.Sc., M.B.A., CMC

Nom de l'étudiant :

	Max.	
QUESTION no 1	28 pts	
QUESTION no 2	8 pts	
QUESTION no 3	8 pts	
QUESTION no 4	12 pts	
QUESTION no 5	12 pts	
QUESTION no 6	12 pts	
QUESTION no 7	16 pts	
QUESTION no 8	12 pts	
QUESTION no 9	12 pts	
TOTAL	120 pts	
TOTAL NET (divisé par 4)	30 pts	

Question 1 – 28 points

a) En vous inspirant du tableau suivant et du **modèle de projet à 4 phases**, décrivez-en les phases, principales activités et principaux outils applicables, de même que certains des enjeux et incertitudes propres à ces phases.

Source : Plusieurs acétates, dont 26 à 30 de Concepts 2, #6 du cours 4, #22, 30 et 34 Concepts de GP, cours 4;

Étape/phase	1 : Conception	2 : Définition	3 : Réalisation	4 : Terminaison
Principales activités	Analyse du besoin-opportunité Définition des objectifs Analyse du potentiel Définition du projet Planification globale	Définition des lots de travaux Planification détaillée	Exécuter les lots de travaux Suivi du projet Direction en cas de dérivation Mise à jour de la planification	Fermeture administrative du projet Réintégration des collaborateurs Dissolution du projet (célébrer le succès)
Principaux outils	Étude de faisabilité Rentabilité Analyse multi-critère MIP, MAP Charte	Cahiers des charges SFT, Gantt, budget Charte des responsabilités Analyse du risque	Plan de travail, SFT et Gantt de suivi, budget, rapports d'avancement	Rapport final du projet Évaluation ou audit de projet
Principaux défis, risques	Bien définir le projet, le vendre de façon réaliste, fiabilité des études	Obtenir les accords, voire les signatures nécessaires, débloquer les fonds	Ça dépend du projet, mais la transformation des intrants en extrants de qualité, selon le budget et l'échéancier	Mauvais ancrage des résultats du projet au sein de l'organisation, fin incertaine

b) On dit qu'il y a une phase « horizontale », **la phase de contrôle**, qui est présente simultanément avec les 4 phases ci-dessus. Expliquez comment cette phase co-existe avec les autres.

<i>Conception : on définit les critères de succès du projet, dont la nature des livrables Identification du risque.</i>
<i>Définition : on établit le plan, l'échéancier, le budget, etc. qui devront être respectés. Plan de gestion du risque, des communications, de la qualité</i>
<i>Réalisation : on évalue constamment les écarts (budget, délais etc.), on gère les risques, les parties prenantes, la qualité, les communications, on ajuste là où il faut</i>
<i>Terminaison : la contrôle permet d'établir la fin du projet, c à d. le travail a été accompli, le livrable livré, le budget dépensé, la qualité mesurée etc.</i>

MAX 2 points par boîte-phase; 1 point par phase/contrôle

Question 2 – 8 points

Identifiez les 3 contraintes classiques associées à la gestion de projet, définissez-les et discutez leurs interdépendances.

Source : nombreuses discussions, acétates 7, cours #1: #36, cours 4

Budget : Coût prévu du travail, le montant qu'on prévoit déboursier, pendant le projet, coût prévu – coût réel = variance de coût

Échéancier : le projet dans le temps, jalons et étapes, les phases du projet, quand prévoit-on terminer le projet

Qualité : ensemble des caractéristiques du livrable lui permettant de satisfaire aux exigences, identifiée dans le cadre logique et la charte, planifiée, assurée et maîtrisée

On dit pour illustrer l'interdépendance : « coût – délais – qualité, choisissez en 2 ! » pour souligner que

- accélération de l'échéancier entraîne soit hausse de coûts (p.ex. surtemps, frais de livraison supplémentaires, embauche de personnel excédentaire etc.), soit une réduction de la qualité du livrable, p.ex. moins performant, moins esthétique etc.

- réduction budgétaire = risque de ne pas terminer à temps, risque de pas produire un livrable de qualité prévue

- changement au niveau des attentes qualité : risque de coûts supplémentaires, risque que le projet prenne plus de temps que prévu etc.

MAX 0,5 pt par contrainte nommée, 1 pt par définition, 3,5 pour discussion des interdépendances

Question 3 – 8 points

Les quatre fonctions principales de la gestion (**PODC**) sont associées à des processus de décisions particuliers. Donnez 2 exemples de décisions prises en

Source : nombreuses discussions, acétate #19 Concepts 2, cours 8

Planification : *Quels sont les objectifs à long terme de l'organisation?
Quelles stratégies permettraient l'atteinte des objectifs?
Quels devraient être les objectifs à court terme ?*

Organisation : *Combien de subordonnés doivent se rapporter à moi?
Quel degré de centralisation est approprié?
Comment devrait-on définir les postes?*

Direction : *Comment doit-on motiver les employés?
Quel est le style de leadership le plus efficace?
Quand doit-on stimuler un conflit?*

Contrôle : *Quelles activités organisationnelles doivent être contrôlées?
Quand une déviation de la performance devient-elle significative?*

Quel est le meilleur système d'information de gestion?

MAX : 2 pts par exemple (doivent être pertinents); d'autres exemples peuvent être acceptables si ils correspondent bien à la définition du PODC

Question 4 – 12 points (encercler la lettre correspondant à votre choix)

4.1) Les deux paramètres clés dont on doit tenir compte dans l'analyse des parties prenantes sont :

b) l'intérêt et l'influence *Acétate #4 et 6, Cours # 8*

4.2) La méthode du **cadre logique** sert à :

f) a), b) et e) *Cours 3 et 4*

4.3) F. Taylor, H. Gantt, les Gilbreth et M. Weber font partie de

b) l'école classique *Cours #2, acétate # 2 (Fondements)*

4.4) La pyramide de **Maslow** met en valeur

c) la théorie des besoins humains *Cours 2 et 3, lectures*

4.5) Laquelle de ces notions ne fait pas partie de la **théorie des systèmes**

e) la division du travail *Cours 3, lectures*

4.6) De cette soupe aux **acronymes**, lequel est pure fiction

f) le principe du TPP *Franchement ?*

4.7) Le but de la **rétroaction** en contexte de théorie des systèmes est :

a) de permettre l'ajustement de certains éléments du système *Acétate # 9, cours # 3, lectures*

4.8) Le **management par projet** se retrouve au sein des organisations qui

e) se gèrent à partir d'un portefeuille de projets *Acétate # 4, cours # 5*

4.9) Généralement vrai (V) ou principalement faux (F) :

1. Le coût du changement au projet augmente tout au long de la réalisation du projet (V)

Acétate # 33, Concepts 2

2. On dit qu'un projet est de type « dur » parce qu'il est difficile à planifier (F)

Acétate # 10, cours # 2

3. Un bon gestionnaire ne prend que des décisions programmées (F)

Acétate # 9, cours # 7

4. L'échéancier n'est pas pertinent dans un projet de type « mou » (F)

Acétate # 10, cours # 2

Question 5 – 12 points

Identifiez quatre (4) différences entre ces **deux modes de gestion**

ACÉTATE # 15, Cours # 2, # 4 du cours 4

Gestion des opérations	Gestion de projet
<i>Le cours de ses opérations</i>	<i>Activités répondant à un besoin ou d'un objectif spécifique et ponctuel</i>
<i>Activités normales de l'entreprise dans courantes</i>	<i>Activités non répétitives</i>
<i>Activités à caractère répétitif</i>	<i>Activités reliées à un budget d'investissement</i>
<i>Activités reliées au budget d'opération de l'entreprise</i>	<i>Activités planifiées sur une période de temps limitée</i>
<i>Activités se déroulant selon un processus continu de production ou de fonctionnement</i>	<i>Les variables influentes sont souvent internes et externes</i>
<i>Les variables influentes sont presque essentiellement internes</i>	<i>Les effets futurs sont très difficiles à prévoir</i>
<i>Les effets peuvent être prédits avec une marge d'erreur relativement connue</i>	

MAX 3 pts par différence

Question 6 – 12 points

Le Canada se préoccupant de la réduction des gaz à effet de serre, vous êtes mandaté pour identifier les moyens de réduire de façon sensible les gaz émis par les systèmes de transport en commun.

- Définissez ce qu'est une **condition** (ou hypothèse) **critique** : *Conditions nécessaires pour le lien de causalité entre les intrants et extrants, extrants et effets, et effet et l'impact prévu. Une éventualité qui doit se matérialiser pour que le projet puisse aller de l'avant. Sans cette éventualité, pas de projet. La probabilité de non-incidence = risque* **Acétate # 19 à 22, cours # 3; #15 et 20, cours #4; acétate #9 et 10, cours 5;**

- Identifiez 4 **conditions critiques** à ce projet :

L'importance de la contribution des TeCs aux gaz à effets de serre, la coopération des sociétés de TeC, la disponibilité de solutions techniques et leurs coûts, vos contraintes de temps et de budget, satisfaire les commanditaire de l'étude et les autres parties prenantes,

- Identifiez 4 des principaux groupes de **parties prenantes** (intervenants, parties intéressées, en anglais : 'stakeholders') à ce projet.

Gouvernement fédéral, provinciaux et municipaux, usagers, contribuables, sociétés des transports en commun, tous les citoyens, les intervenants Kyoto, groupes environnementaux, fournisseurs d'équipement : mesure des gaz, filtres pour moteurs, autres

MAX 4 pts pour définition, 1 pt par hypothèse, 1 pt par partie prenante. L'important n'est pas l'exactitude ou la précision des exemples, mais la preuve qu'on a bien compris la nature de ces composantes du modèle logique, du cadre logique et de l'analyse des parties prenantes.

Question 7 – 16 points

Effectuez une analyse graphique de l'environnement stratégique de l'UQO à partir du modèle de **Michael Porter (stratégie concurrentielle)**. **Source les 2 articles de Porter + le travail en classe (MacDonalds, Gap, autres)**

1. Concurrence du secteur : autres universités dans la région (en passant il y en a 7 ou 8), collèges, formation professionnelle etc.; discussion de l'équilibre actuel et de l'intensité de la rivalité
2. Fournisseurs : professeurs; papeteries et imprimeries; gestion immobilière; employés; réseau Université du Québec; banques; les divers paliers gouvernementaux (subventions etc.), services : eau, électricité, chauffage; autres Certains (profs) sont dépendant de l'UQO, d'autres (gouvernements) la voient comme un client important, alors que d'autres (services) un client comme les autres
3. Nouveaux entrants : toute nouvelle institution d'apprentissage, commerciale ou autre, visant les secteurs de formation de l'UQO; discussion des barrières à l'entrée et de l'avantage concurrentiel de l'UQO
4. Clients : étudiants, employeurs, discussion du pouvoir de négociation, attentes etc.
5. Produits de remplacement : apprentissage par technologie (cdrom, école internet) apprentissage chez/par l'employeur; discussion des alternatives

MAX 1 pt pour graphique fidèle + 3 pts pour chacune des boîtes : 1 pts pour description et 2 pts pour discussion. L'important n'est pas l'exactitude ou la nature compréhensive des exemples, mais la fidélité au modèle Porter et la preuve qu'on l'a bien assimilé

Question 8 – 12 points

Ayoye ! Votre ordinateur vient de flancher et il ne vous reste plus que deux jours pour remettre votre travail individuel de fin de session pour MGP7111. Heureusement que votre papa est là. Il vous rassure : « *Pas de prob. Achètes-en un autre et je t'avance les fonds nécessaires.* » En utilisant **le processus rationnel de prise de décision**, expliquez les étapes qui vous conduiront à effectuer le meilleur achat. **Acétate # 17, cours 6; Acétate # 16, cours 7**

Perception et définition du problème –

- *Besoin d'un nouvel ordinateur*

Détermination des objectifs - Ordonner, prioriser et pondérer les objectifs

- *p.ex. Prix, fonctionnalité etc.*

Choix du ou des critères de décision - Quantifier les critères et les ramener à une base commune

- *p.ex Disponible immédiatement, service local, clavier français etc.*

Étude des choix possibles - Présenter une liste exhaustive des choix possibles

- *p.ex. Dell, IBM, Sony, HP, etc. etc. Magasin ABC, magasin XYZ*

Évaluation des ressources - Faire un inventaire des ressources humaines, financières, matérielles et connaître le prix d'achat des ressources alternatives

- *p.ex. Le montant que Papa est prêt à payer*

Sélection du choix optimal - Analyser les informations disponible, les solutions possibles et retenir la meilleure en tenant compte des objectifs et des ressources disponibles

- *p.ex. Dell*

MAX 1 pt par étape, 1 pt par bon exemple

L'important n'est pas l'exactitude ou la précision des exemples, mais la fidélité au modèle rationnel de prise de décision et la preuve qu'on l'a bien assimilé

Question 9 – 12 points

Vous vous lancez en affaires. Vous mettez de l'eau de robinet dans des bouteilles de plastique que vous vendez à partir de votre site Internet. Les affaires boument. Vous voilà millionnaire ! Les reporters vous demandent la raison de votre succès et plus particulièrement à quoi ressemblait votre **structure de fractionnement des tâches** ? Que leur répondez-vous ? **source : travail sur la Banque Napolitaine, exemples en classe**

Plusieurs bonne réponses. Éléments d'évaluation :

- **SFT à 2 niveaux : 1 points**
- **SFT à 3 niveaux ou plus : 2 points**

- **SFT numérotée : 1 points**
- **SFT numérotée et ce, correctement : 2 points**

- **Branche pour la GP : 2 points**

- **Chaque activité contient ou défini un livrable clair : 6 points**
- **La plupart des activités contiennent ou définissent un livrable clair : 4 points**
- **Quelques activités contiennent ou définissent un livrable clair : 1 ou 2 points**

L'important n'est pas l'exactitude ou la nature compréhensive de la SFT, mais la preuve qu'on en a bien assimilé les concepts clés