

**Michel Estève**

# **Lexique du management de projet**

**660** mots, expressions, sigles et acronymes

**100** illustrations, schémas et tableaux

**Produit et diffusé par innovaxion**

**[www.innovaxion.net](http://www.innovaxion.net)**

Ce e-Book est la version numérique du livre "Lexique du management de projet".  
ISBN 978-2-9539251-0-4

Pour naviguer de façon rapide et confortable dans ce document :  
Chercher un mot : Ctrl + F (Windows) ou Commande + F (Macintosh)  
Revenir au point de départ après avoir cliqué sur un lien : Alt + Flèche gauche  
(Windows) ou Commande Flèche gauche (Macintosh)

## - A -

### **ABS** (Activity Breakdown Structure)

Le sigle "ABS" est issu de l'anglais [Activity Breakdown Structure](#) que l'on peut traduire en français par "structure de décomposition des activités". L'ABS est la liste hiérarchique (ou indentée) des activités du projet. Le mot [Activité](#) est pris ici au sens générique et non au sens des travaux à réaliser (qui feront l'objet de la [WBS](#)). Chaque ligne de l'ABS concerne l'une des branches métier de l'organisation ([OBS](#)) chargée de la mise en oeuvre du projet. La construction de l'ABS fait partie du processus de [structuration](#)

Exemple simplifié d'ABS :

### L'ABS, Exemple simplifié

#### Projet de nouveau moyen de production

##### - Etudes

- Etudes électriques
- Etudes mécaniques
- Etude d'automatisme

##### - Réalisation

- Fabrication mécanique
- Peinture
- Câblage électrique

##### - Production

- Approvisionnement
- Conduite de machine
- Contrôle qualité

---

**Acceptation** ([Acceptance](#)) voir [Recette](#)

---

## Accompagnement (Coaching)

Le terme anglophone de "coaching" est beaucoup plus utilisé en France que son équivalent francophone "Accompagnement". On distingue l'accompagnement individuel et l'accompagnement d'équipe. L'accompagnant (le coach) aide le chef de projet (ou l'équipe projet) à faire face à ses difficultés. Ceci sans se substituer aux individus et sans jamais porter de jugement. Le mot coaching est quelquefois traduit par "compagnonnage"

---

## Achèvement (Completion. Close out)

Le mot "achèvement" décrit la fin d'une action (d'une [tâche](#), d'un [lot de travaux](#), d'une [phase](#) ou du [projet](#) lui-même). On trouve notamment le mot achèvement dans les expressions "date d'achèvement" "pourcentage d'achèvement" "achèvement au plus tôt" "achèvement au plus tard"

---

## Achèvement au plus tard

L'achèvement au plus tard est la date maximale d'achèvement de l'action, au-delà de laquelle la date objectif de fin de projet ne sera plus respectée.

---

## Achèvement au plus tôt

L'achèvement au plus tôt est la date minimale prévue à partir de laquelle une action peut se terminer.

---

## Acompte (Down payment)

L'acompte correspond au versement par le client à son fournisseur, à un moment bien précis, d'une partie du montant de la commande. Dans un esprit de juste répartition des risques, l'acompte matérialise l'engagement du client dans le projet et évite au fournisseur de faire une avance de trésorerie qui pourrait le mettre en difficulté. Si le projet est bien construit, le versement des acomptes est calé sur les [jalons](#) du projet et conditionné par l'acceptation d'un certain nombre de [livrables](#) intermédiaires, associés à ces jalons.

---

## Action (Action)

Une action est une opération, due à un agent quelconque, et qui provoque une transformation, qui produit un effet, qui a une influence. Dans cet lexique, le mot

"action" regroupe les expressions "[Tâche](#)" et "[Lot de travaux](#)" et le mot "action" dans son sens générique comme par exemple dans les expressions "[plan d'actions](#)" et ci-dessous "action préventive"

---

### **Action préventive** ou mesure préventive

Dans la gestion des risques du projet, une action préventive a pour but de réduire la probabilité d'occurrence du risque. Par exemple si le risque considéré est la non livraison d'un composant à la date prévue, une action de prévention peut être de téléphoner au fournisseur régulièrement pour s'enquérir de la bonne prise en compte de la commande, puis de son acheminement.

---

### **Activité (Activity)**

Dans le langage courant, les mots tâche et activité sont considérés comme synonymes. Dans certains des référentiels des organismes faisant autorité en management de projet ([AFNOR](#), [AFITEP](#) et [PMI](#)), la différence entre activité et tâche n'est pas clairement établie.

Dans ce lexique comme pour la plupart des praticiens le sens des deux mots diffère clairement : une activité est une spécialité métier qui devra être mise en oeuvre sur une tâche au moins du projet. A l'inverse une tâche est l'action consistant à mettre en oeuvre une activité sur un élément du produit.

Un exemple pour bien comprendre la différence entre activité et tâche : dans un projet de bâtiment, maçonnerie et métallerie sont des activités, "construire le mur nord" et "poser le balcon" sont des tâches.

La traduction anglaise "activity" est utilisé dans le sigle "[ABS](#)" Activity Breakdown Structure"

---

### **Actualisation (Discounting. Price adjustment)**

Actualiser c'est rendre actuel, donc mettre à jour. L'actualisation du planning consiste à le mettre à jour en fonction des dernières informations collectées. Actualiser un prix c'est le réévaluer en fonction de la variation de certains indices. Ces indices peuvent être liés à l'inflation, au cours d'une matière première, etc... En matière de rentabilité des investissements l'expression "[taux d'actualisation](#)" a une signification extrêmement précise.

---

### **Adhocratie (Adhocracy)**

Adhocratie est un néologisme (provenant du terme latin "ad hoc") utilisé pour désigner une forme d'organisation dans laquelle les contributeurs d'un projet travaillent dans le cadre de groupes-projets bénéficiant d'une autonomie importante. Un organisme qui adopte l'adhocratie comme modèle met en place

une structure adhocratique, également appelée [structure polycellulaire](#).

---

## **Affaire (Business)**

La gestion de projet est appelée gestion d'affaire dans les entreprises dont la vocation est de réaliser des projets pour le compte d'autrui, dans une relation client-fournisseur. La gestion d'affaire englobe les activités amont et aval du projet lui-même. Le [Cycle de vie](#) de l'affaire peut être décomposé en 5 phases : Prospection - Proposition - Négociation - Réalisation - Fidélisation. Coté maîtrise d'oeuvre (fournisseur) l'affaire est pilotée par un Ingénieur d'affaires éventuellement assisté d'un [chef de projet](#)

---

## **Affectation des ressources (Resources assignment)**

En planification de projet il est d'usage de procéder en deux temps. Le premier temps consiste à décomposer le projet (ou le [lots de travaux](#)) en [tâches](#), puis à définir les [durées](#) de tâche et les [liens logiques](#) entre les tâches. C'est seulement dans un deuxième temps que l'on procède à l'affectation des [Ressources](#) aux tâches. Affecter les ressources c'est tout simplement définir quels moyens, en hommes et matériels, doivent être affectés à chacune des tâches.

---

## **AFITEP**

L'Association Francophone de Management de Projet a été créée en 1982 pour fédérer les professionnels du management de projet. AFITEP est membre de l'International Cost Engineering Council (ICEC). AFITEP délivre une certification de compétences en gestion et en direction de projet et contribue à l'élaboration des normes françaises portant sur le management de projets.

---

## **AFNOR**

L'Association Française de NORmalisation (AFNOR) est l'organisme officiel français de normalisation. L'AFNOR anime le système français de normalisation. A ce titre elle représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et du Comité européen de normalisation (CEN). AFNOR élabore et édite les normes NF.

---

**Agilité (Agility)** Voir [méthodes agiles](#)

---

## **Aléa (Contingency)**

L'aléa est un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet.

L'aléa se distingue du [risque](#) en ce sens que l'on ne sait ni le définir avec précision, ni le situer avec exactitude dans le temps, encore moins estimer son impact sur le projet.

On parlera de risque (et non d'aléa) si on est capable d'identifier l'évènement redouté, de situer dans le temps la période à laquelle il est susceptible de se produire, de le caractériser en terme d'impact sur les objectifs et de proposer des actions susceptibles de supprimer ou réduire cet impact.

Comme son nom l'indique la "[Provision pour aléas](#)" est prévue pour faire face aux aléas qui ne manqueront pas de survenir.

---

## **Allocation** des ressources

L'allocation est l'action d'allouer. Allouer des ressources à un projet c'est en autoriser l'emploi sur ce projet. L'allocation des ressources est une décision du [niveau stratégique](#) contrairement à l'[affectation des ressources](#) qui est une décision du [niveau opérationnel](#).

---

## **Allotissement (Allotment)**

L'allotissement est l'action de regrouper les livrables (et les tâches associées) en groupes homogènes appelés "[lots de travaux](#)" en vue de répartir les lots entre différents fournisseurs.

---

## **AMDEC (FMECA : Failure modes, effects and criticality analysis)**

Très utilisée dans le cadre des [projets d'investissement](#) industriels, l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité est une démarche de fiabilisation des procédés, des processus et des matériels. L'AMDEC se pratique en groupe de travail.

---

**AMOA** voir [Assistance à maîtrise d'ouvrage](#)

---

## Amortissement (Amortization)

L'amortissement correspond à la prise en compte financière de la dépréciation d'un bien au cours du temps. Le calcul de l'amortissement est indispensable pour justifier de l'opportunité d'un [Investissement](#).

---

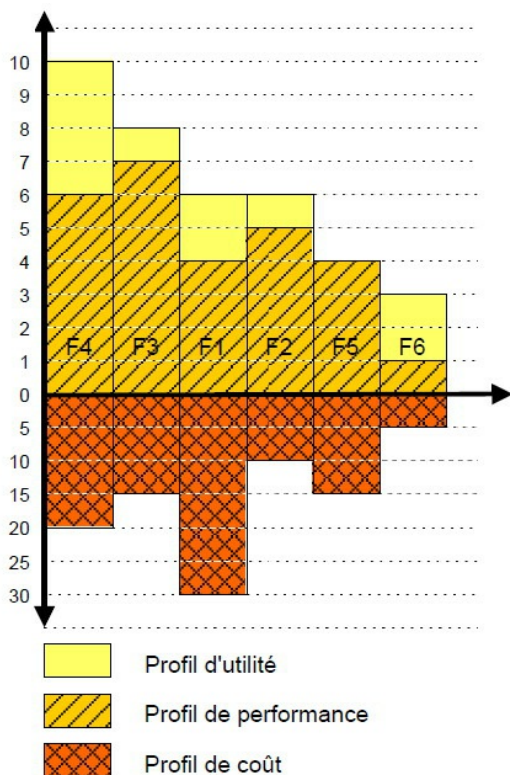
**Analyse défectuologique** voir [Défectuologie](#)

---

## Analyse de la valeur (Value Analysis)

L'analyse de la valeur (AV) est une méthode de conception (ou de re-conception) de produits industriels. Elle vise à concevoir le produit le plus économique à produire et le plus satisfaisant possible pour le [client-utilisateur](#). L'analyse de la valeur est principalement mise en oeuvre dans les [projets d'innovation](#). La caractéristique exclusive de l'AV est de produire une analyse des coûts par fonction du produit. La mise en relation de l'utilité, de la performance et du coût de chacune des fonctions est un puissant vecteur d'amélioration du produit et de réduction de son coût de revient.

Illustration : Les graphes utilité/performance/coûts en analyse de la valeur.



Le profil d'utilité du produit correspond aux attentes du "client-utilisateur" vis à vis de chacune des fonctions de ce produit. Les fonctions (F1 à F6 dans l'exemple)

sont classées de gauche à droite en fonction de l'importance que leur donne le client-utilisateur.

Le profil de performance représente la façon dont un produit donné satisfait au besoin.

Le profil de coût représente, pour le produit considéré, la somme engagée pour réaliser chaque fonction.

Le rapport entre les surfaces occupées par le profil d'utilité et le profil de performance, exprimé en pourcentage, représente la performance globale du produit.

Grâce à cette analyse il devient possible de comparer, le plus objectivement possible, plusieurs produits répondant à un même besoin. Il devient possible également de porter un diagnostic du produit et de mettre en évidence les pistes d'amélioration. Dans l'exemple, la fonction F4 pose un problème majeur : elle est mal satisfaite par le produit alors qu'elle a une importance majeure pour le client-utilisateur. La fonction F1 quant à elle a coûté très cher eu égard à son utilité moyenne et à sa performance faible.

---

### **Analyse de sensibilité (Sensitivity analysis)**

L'analyse de sensibilité vise à estimer l'impact des erreurs de prévision (volumes de vente, retard du projet...) sur l'objectif stratégique (ou [but](#)) du projet (par exemple sur la [rentabilité](#))

---

### **Analyse des risques du projet (Risk analysis)**

L'analyse des risques du projet se situe à deux niveaux différents et sous deux formes différentes.

L'analyse des [risques stratégiques](#) est l'affaire de la [Maîtrise d'ouvrage](#). Son but est d'obtenir la meilleure garantie possible que le projet atteindra son [but](#) (qu'il remplira ses promesses).

L'analyse des [risques opérationnels](#) est l'affaire de la [Maîtrise d'oeuvre](#). Elle vise à obtenir la meilleure garantie possible que [l'objectif](#) du projet sera atteint.

---

### **Analyse de tendance (Trend analysis)**

L'analyse de tendance est la mesure de l'écart de performance du projet entre le référentiel de projet et la réalité. Elle utilise comme donnée d'entrée les [rapports d'avancement](#).

---

### **Analyse fonctionnelle (Functional analysis)**

Bien que largement répandu le terme d'analyse fonctionnelle est incomplet. En gestion de projets on devrait parler pour éviter toute ambiguïté d'analyse



fonctionnelle du besoin (AFB). La démarche d'AFB consiste à décrire d'une façon aussi exhaustive et aussi précise que possible les [fonctions](#) d'un produit. Ce produit fait bien entendu partie des [livrables](#) du projet. L'AFB est un outil indispensable des [projets d'innovation](#). Le document de sortie de l'AFB est le [Cahier des charges fonctionnel](#) (CDCF).

---

## Analyse logique du projet ([Project network analysis](#))

L'analyse logique du projet consiste à identifier les [tâches](#) du projet et les liens de dépendance entre ces tâches. Le résultat de l'analyse logique est le [réseau logique](#) du projet.

---

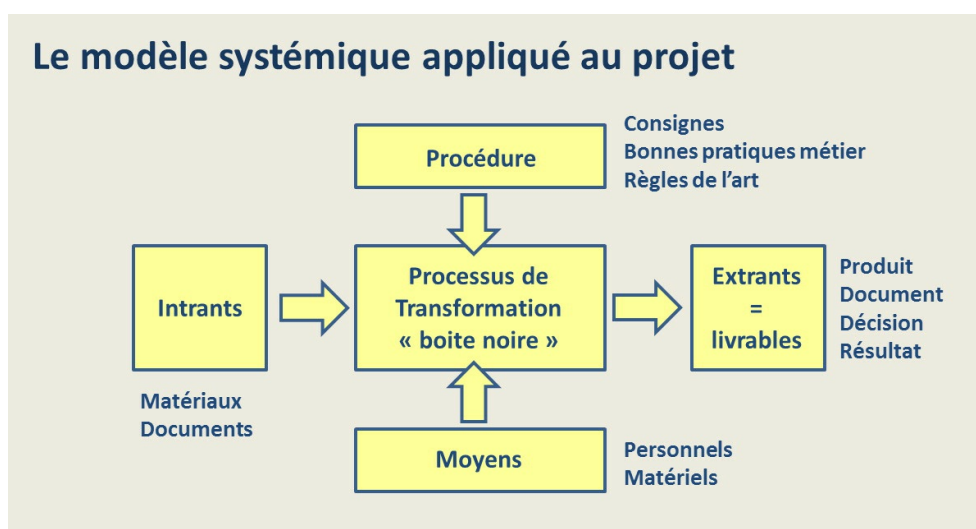
## Analyse SWOT voir [SWOT](#)

---

## Analyse systémique ([Systemic analysis](#))

L'analyse systémique ou "approche système" est une démarche intellectuelle qui consiste à décomposer tout ensemble complexe (technique, humain ou autre) en sous-ensembles. La structure interne de chaque sous-ensemble est ensuite ignorée au profit des transactions entre les différents sous-ensembles considérés comme des "boîtes noires". La démarche d'analyse de projet est basée sur ce principe.

Illustration : Le processus du projet vu sous l'angle de l'analyse systémique.



## Ancêtre voir [Prédécesseur](#)

---

**Année.personne** et année.homme (Man.year) voir [Charge de travail](#)

---

**Antécédent** voir [Prédécesseur](#)

---

**Appel à propositions** voir [Appel d'offres](#)

---

**Appel d'offres** (Inquiry. Call for tender)

La procédure d'appel d'offres vise à sélectionner l'entreprise à laquelle on confiera la réalisation de tout ou partie du projet. Le plus souvent l'appel d'offres se déroule suivant une procédure précise : Rédaction du dossier d'appel d'offres, consultation des entreprises préalablement identifiées, réception et dépouillement des offres, négociation avec les entreprises les mieux placées, contractualisation. La procédure d'appel d'offres est l'un des piliers du code des [marchés publics](#).

---

**Approbation**(Approval) voir [recette](#)

---

**Approche systémique** voir [Analyse systémique](#)

---

**APS et APD** voir l'expression ["avant-projet"](#)

---

## Arborescence (Tree)

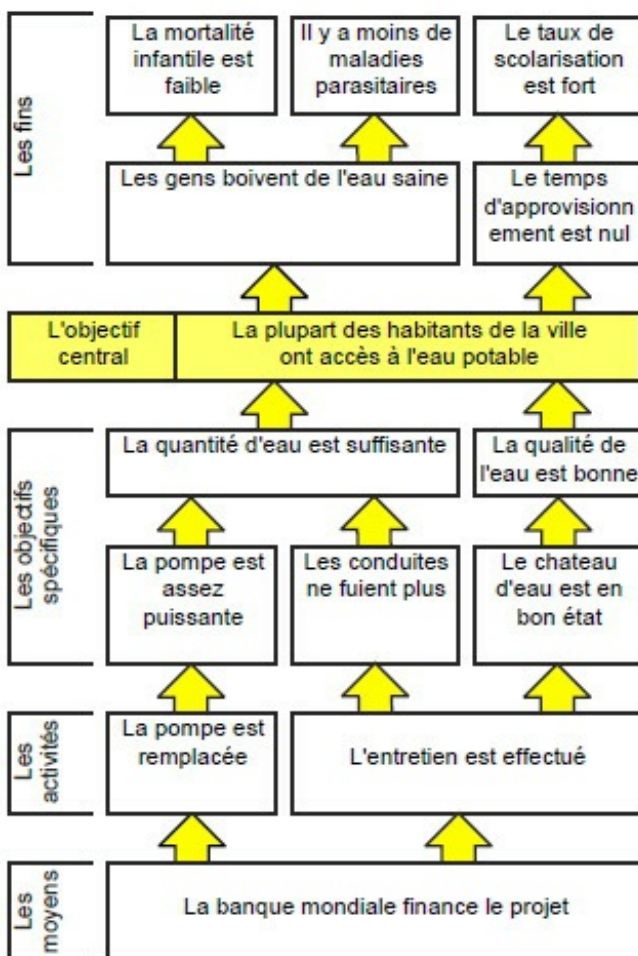
L'arborescence (du mot "arbre") est le découpage d'un ensemble d'éléments par niveaux successifs de telle sorte qu'un élément de niveau "N" soit rattaché à un élément et un seul du niveau immédiatement supérieur. Lors de la [structuration](#) du projet, on établit successivement tout ou partie des arborescences suivantes : l'arborescence fonctionnelle [FBS](#), l'arborescence produit [PBS](#), l'arborescence des zones [ZBS](#), l'arborescence des travaux [WBS](#), l'arborescence des ressources [RBS](#), l'arborescence de l'organisation [OBS](#).

---

## Arbre d'objectifs ou arbre des objectifs

L'arbre d'objectifs est un outil de la [GAR](#) (Gestion Axée sur les Résultats) utilisé pour décliner la finalité du projet en [objectifs généraux](#) puis en objectifs spécifiques et enfin en actions. L'arbre d'objectifs est obtenu par inversion des propositions de l'arbre du problème.

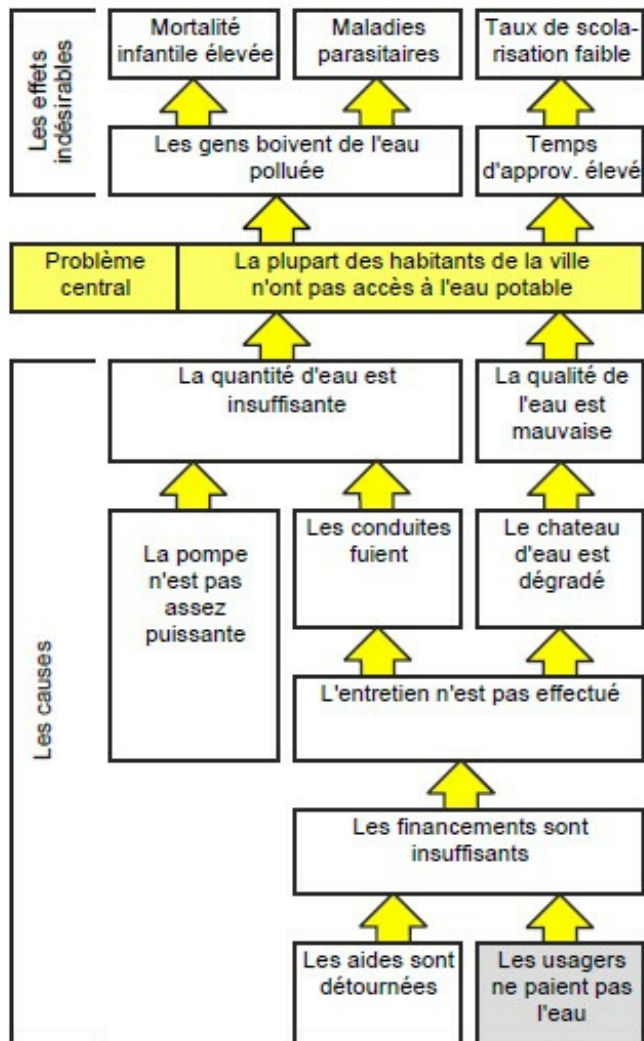
Illustration : L'arbre des objectifs dans le cas d'un projet de développement communautaire.



## Arbre du problème (ou arbre à problème)

L'arbre du problème est un outil de la [GAR](#) (Gestion Axée sur les Résultats) utilisé pour décrire le problème à résoudre en mettant en évidence ses causes. L'arbre comporte classiquement 7 niveaux. Le problème central correspond au tronc de l'arbre. Les causes et sous-causes correspondent aux racines. Les conséquences du problème correspondent aux branches de l'arbre.

Illustration : L'arbre du problème dans le cas d'un projet de développement communautaire.



---

## Architecte fonctionnel

L'expression "Architecte fonctionnel" est une expression en vigueur dans les projets informatiques. L'architecte fonctionnel est un expert en informatique. son rôle est d'assurer la cohérence de la structure fonctionnelle des systèmes informatiques de l'organisme.

---

## **Architecte technique**

L'architecte technique est un expert en informatique. son rôle est d'assurer la cohérence de l'infrastructure technique des systèmes informatiques de l'organisme en terme de [configuration](#), d'évolution et de standardisation des solutions.

---

## **Asit**

ASIT est une méthode dédiée aux [projets d'innovation](#). ASIT est souvent comparée à [Triz](#), bien qu'elle soit beaucoup plus facile à mettre en oeuvre.. Pour découvrir la méthode ASIT, voyez le site [solidcreativity](#)

---

## **Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA)**

Lorsque le [Maître d'ouvrage](#) (MOA) n'a pas les compétences nécessaires pour exprimer ses besoins et définir les objectifs du projet de façon claire, il peut se faire aider par un organisme compétent. Ce dernier sera alors en position d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

---

**Astreinte amont** voir [Prédécesseur](#)

---

**Astreinte aval** voir [Successeur](#)

---

**Atelier de lancement** voir [Réunion de lancement](#)

---

## **Audit de projet**

L'audit de projet est un examen approfondi de la situation d'un projet, en vue de donner une visibilité maximale à l'instance de pilotage. Comme tout audit, l'audit de projet doit être réalisé par un expert impartial.

---

## Avancement (Status)

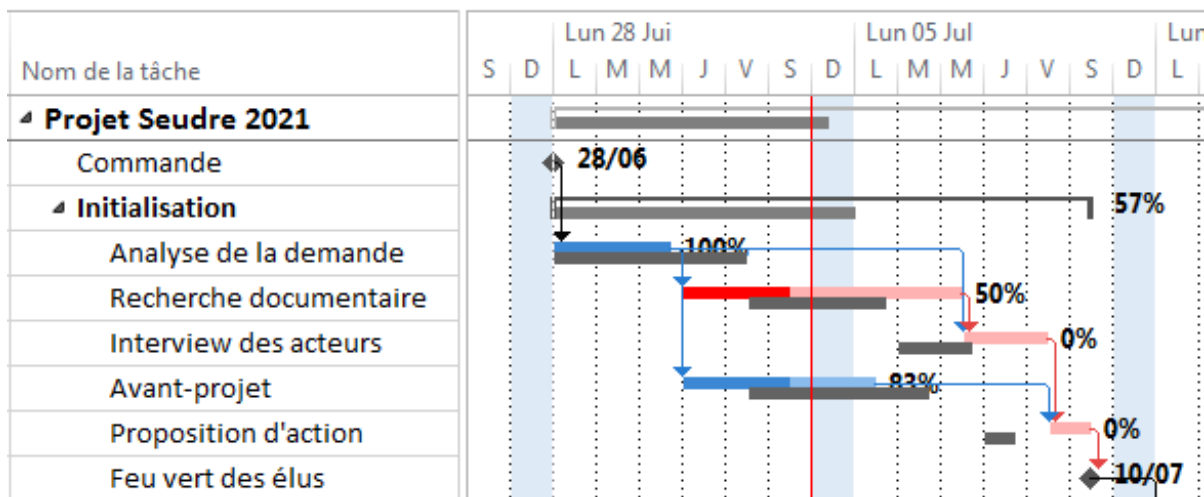
Au cours de la réalisation du projet il est essentiel de mesurer la progression. Le chef de projet doit être capable de répondre à tout moment à la question "sommes-nous en avance ou en retard", et d'annoncer la valeur numérique des écarts. La réponse à ces questions passe notamment par la mesure du pourcentage d'avancement des tâches élémentaires.

La formule générale du calcul de l'avancement est de la forme suivante :  
Avancement % = (fait / (fait + reste à faire)) x 100.

Il existe trois façons de mesurer le "fait" et le "reste à faire" : en temps, en charge et en terme de résultat obtenu. Dans ce dernier cas on parle d'[avancement physique](#) ou d'avancement technique.

Par exception on peut utiliser les méthodes dites "[avancement zéro-cent](#)" ou "[jalonnement de tâche](#)".

Illustration : Le suivi de l'avancement dans l'affichage Suivi-Gantt de Microsoft Project.



---

## Avancement en charge

Dans le calcul de l'avancement en charge on compare les charges de travail prévues et réelles. Dans la formule générale Avancement % = (fait / (fait + reste à faire)) x 100 le "fait" et le "reste à faire" s'expriment en unités de charge : heures.homme, jours.homme, semaines.homme ou mois.homme.

---

## Avancement en temps

Dans le calcul de l'avancement en temps on compare les durées prévues et réelles. Dans la formule générale Avancement % = (fait / (fait + reste à faire)) x 100 le "fait" et le "reste à faire" s'expriment en unités de temps: heures, jours, semaines ou mois. Il est impossible de consolider l'avancement en temps, sauf à introduire un coefficient de pondération des tâches.

---

## **Avancement global du projet** (Percentage completion)

La consolidation de l'avancement des tâches au niveau des lots de travaux ou du projet demande beaucoup de prudence. Seul l'avancement en charge peut être consolidé sans précaution (avancement global =  $(\text{total des charges consommées} / (\text{total des charges consommées} + \text{total des charges restantes})) \times 100$ )

Pour l'avancement en temps et l'avancement physique ce calcul serait une aberration.

La valeur d'avancement global du projet est notamment utilisée pour le tracé de la [zone de marge](#).

---

## **Avancement physique** (Physical progress)

Dans le calcul de l'avancement physique (également appelé "avancement technique") on mesure la proportion de résultat obtenu. Dans la formule générale  $\text{Avancement \%} = (\text{fait} / (\text{fait} + \text{reste à faire})) \times 100$  le fait et le reste à faire s'expriment sous la forme de grandeurs physiques : mètres-cube de béton, tonnes de tuyaux, nombre de plans, etc. Du fait de l'hétérogénéité des tâches du projet la consolidation de l'avancement demande des précautions. Il est indispensable soit de pondérer les tâches, soit d'utiliser la [méthode de la valeur acquise](#)

---

**Avancement technique** voir [Avancement physique](#)

---

## **Avancement zéro-cent**

Lorsque la durée d'une tâche est faible au regard de la fréquence d'actualisation du planning, on renonce à mesurer son avancement et l'on considère celui-ci comme ayant la valeur zéro tant que la tâche n'est pas achevée et la valeur 100 ensuite.

---

## **Avant-projet** (Preliminary project)

Contrairement à ce que son nom pourrait le laisser penser, l'avant-projet ne précède pas forcément le projet (les dépenses engagées pour réaliser l'avant-projet ont vocation à être comptabilisées au titre du projet). L'avant-projet consiste à étudier la ou les réponses pouvant satisfaire à la demande.

Pour plus d'informations sur l'avant-projet dans les marchés publics, voir [cette](#)

### **Avant-projet définitif (APD)**

L'avant-projet définitif (APD) consiste à approfondir la solution choisie jusqu'à disposer de toutes les informations (plans, métrés, devis...) qui permettront le passage à la réalisation.

---

### **Avant-projet sommaire (APS)**

L'avant-projet sommaire (APS) consiste à imaginer et décrire de façon globale une ou plusieurs solutions au problème posé et à estimer leur coût. La maîtrise d'ouvrage choisit ensuite l'une des solutions proposées.

---

### **Avenant (Addendum)**

L'avenant est un document qui vient modifier ou compléter un [contrat](#) en cours d'exécution. Le plus souvent l'avenant correspond à une demande de travaux supplémentaires formulée par le maître d'ouvrage.

---

[haut de page](#)

**- B -**

---

**BAA** (Budget à achèvement) voir [Coût prévisionnel final](#)

---

### **Backlog du produit**

L'expression "Backlog du produit" est en vigueur dans les [méthodes agiles](#). Le backlog du produit est la liste des exigences, exprimées dans le langage de l'utilisateur. La rédaction d'une exigence doit respecter un formalisme très particulier : "en tant que..... je souhaite..... afin de .....". Par ailleurs, comme dans un [cahier des charges fonctionnel](#), chaque exigence doit être assortie



de critères d'acceptation.

---

## Backlog du sprint

L'expression "Backlog du sprint" est en vigueur dans les méthodes agiles. De même que le projet est divisé en sprints, le backlog du produit est décomposé en backlogs de sprint qui regroupent l'ensemble des fonctionnalités qui devront être réalisées dans le sprint.

---

## Baillleur de fond

Dans un projet, le "bailleur de fonds" est tout simplement celui qui apporte, par exemple sous la forme d'un prêt, les moyens financiers.

Dans l'absolu, le bailleur de fonds peut être une personne physique ou une personne morale (institution). En pratique, les bailleurs de fonds sont le plus souvent des institutions spécialisées, privées ou publiques, capables de mobiliser des moyens financiers importants.

L'expression "bailleur de fonds" est le plus souvent utilisée dans les projets internationaux d'aide au développement. Parmi les plus connus des bailleurs de fonds institutionnels : la Banque Mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'United States Agency for International Development (USAID).

---

**BAPO** (Budget Actualisé Prévisionnel de l'Opération) voir [Coût prévisionnel final](#)

---

## Barre d'avancement

Dans le diagramme de Gantt il est courant de représenter l'avancement d'une tâche par une barre noire appelée barre d'avancement. L'extrémité gauche de la barre d'avancement coïncide avec le début de la tâche et sa longueur est une fonction de la longueur de la barre de tâche correspondant à la valeur d'avancement.

Illustration : En noir, la barre d'avancement dans microsoft Project.



---

## Besoin

Dans le langage courant on appelle besoin la nécessité ou le désir éprouvé par un individu. Dans le domaine du management de projets, deux cas sont à considérer.

- Dans les projets d'innovation produit ou service, le besoin est celui d'une clientèle en puissance, besoin diffus et rarement exprimé. Le rôle des services marketing est d'imaginer le concept de produit et/ou de service qui apportera la meilleure réponse au besoin. Le concept de produit défini par le marketing est consigné dans le cahier des charges marketing (CDCM). Les personnes chargées de l'étude transcrivent ensuite cette demande sous la forme du cahier des charges fonctionnel (CDCF) qui devient le référentiel du besoin pour toute la suite du projet.

- Dans la relation maîtrise d'ouvrage maîtrise d'œuvre et plus généralement dans la relation client fournisseur, le besoin prend la forme d'exigences, donnant lieu à des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques. Le produit du projet est la réponse apportée à ces exigences.

---

## Bilan du projet (Project closure report)

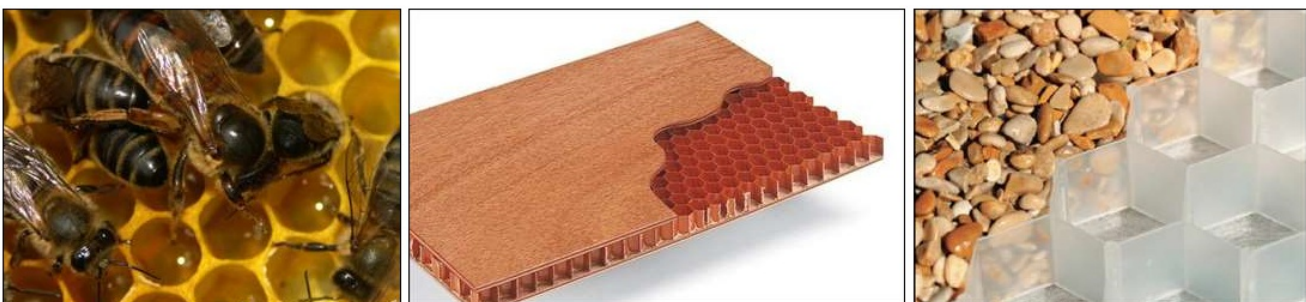
Le bilan du projet est un document qui officialise la cloture du projet. Le bilan du projet est à la base du retour d'expérience. En ce sens il doit faire état :

- des connaissances et des expériences acquises au cours du projet.
  - des écarts entre la réalité et les objectifs initiaux.
  - des difficultés rencontrées et des préconisations pour éviter que les mêmes causes ne produisent les mêmes effets lors des projets futurs.
- 

## Biomimétisme (Biomimicry)

Le biomimétisme, défini par Janine Benyus en 1997, est une démarche d'innovation, qui fait appel au transfert et à l'adaptation des principes et stratégies élaborés par les organismes vivants et les écosystèmes, afin de produire des biens et des services. Appliqué au projet d'innovation, le biomimétisme est un outil de recherche d'idées qui consiste à identifier dans la nature des problématiques analogues à celle du sujet traité et à s'en inspirer.

Illustration : Un exemple de biomimétisme : Les structures en nid d'abeille.



Commentaires du schéma :

Chacun sait que les alvéoles dans lesquelles les abeilles stockent le miel forment un "gateau" constitué d'un assemblage de canaux hexagonaux (image de gauche). Cette structure a été observée par Aristote et à sa suite par de nombreux savants. De nos jours la structure dite en "nid d'abeille" est mise en oeuvre dans de nombreux produits industriels. Image du centre : un panneau composite, solution très utilisée en construction aéronautique, qui optimise le ratio rigidité/masse,. Image de droite, une structure alvéolée pour le maintien en place de gravier dans des allées. Ces trois exemples illustrent la notion de biomimétisme.

---

## **Bionique** (Bionic)

Le mot "bionique" a longtemps été utilisé pour désigner les méthodes de conception s'inspirant de la nature. Il a été remplacé dans cette acception par celui de "Biomimétisme". Le terme bionique désigne désormais les dispositifs techniques destinés à remplacer un organe humain défaillant (par exemple un pied bionique)

Illustration : Un pied bionique.



---

**BIPO** voir [Budget initial](#)

---

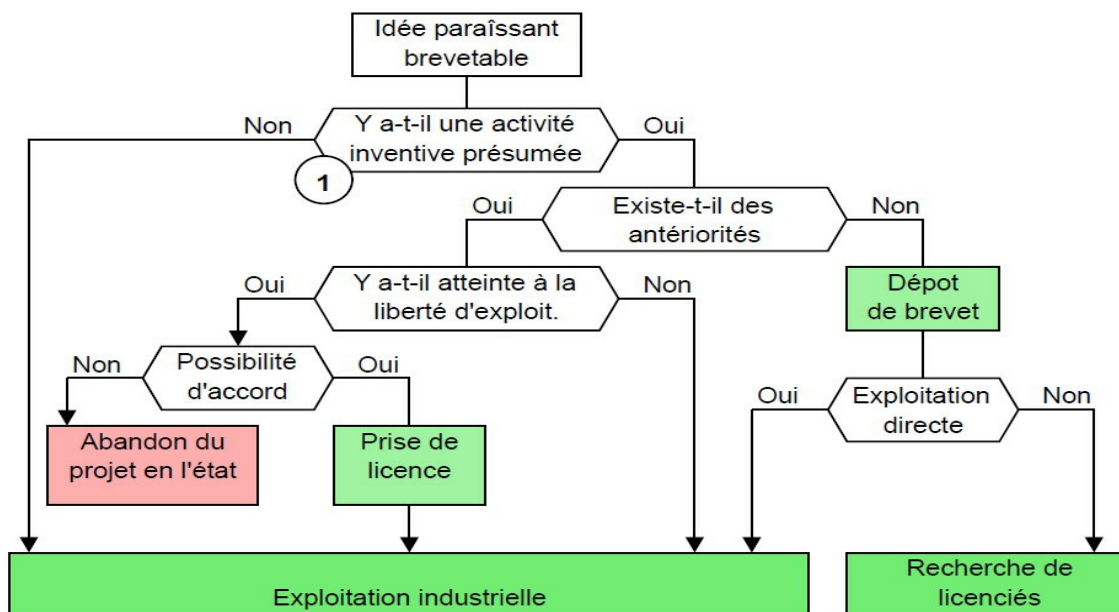
**Brainstorming** voir [Remue-méninges](#)

---

## Brevet d'invention (Patent)

Le brevet est un titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire le droit d'interdire l'exploitation à un tiers. La durée de protection est de 20 ans non renouvelable. On ne dépose pas un brevet mais une demande de brevet. En France c'est L'INPI qui est en charge des questions de propriété industrielle et donc qui délivre les brevets d'invention.

Illustration : La démarche de dépôt de brevet d'invention.



(1) Pour qu'il y ait activité inventive, les quatre conditions ci-dessous doivent être réunies :

- . Le dispositif doit apporter une réponse technique à un problème technique
- . La solution doit être non évidente (notion de préjugé vaincu)
- . La solution ne doit pas être contenue dans l'état actuel de la technique
- . L'information sur l'invention ne doit pas être disponible (elle ne doit pas être publiée, le prototype ne doit pas être visible, aucune présentation ne doit avoir été faite à des utilisateurs potentiels).

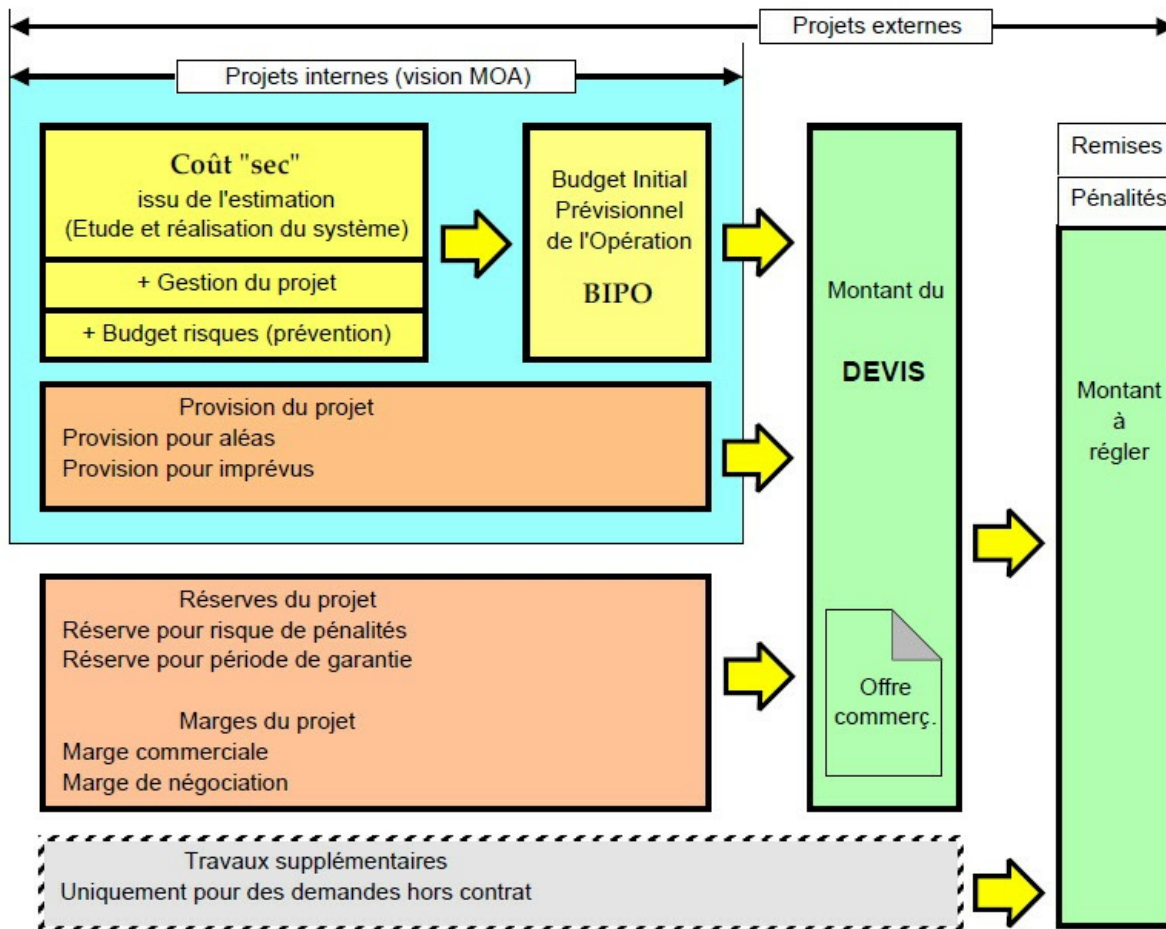
Il faut par ailleurs noter que si la juxtaposition de solutions connues n'est pas brevetable, leur combinaison l'est.

---

## Budget (Budget)

Dans l'expression "budget du projet" le mot budget désigne à la fois le coût global du projet et le détail de ce coût par ligne budgétaire. Le budget a vocation à évoluer en cours de projet.

Illustration : Le processus d'élaboration du budget et la question des coûts dans la relation d'affaire.



## Budget à achèvement (Budget at completion)

En abrégé : BAA. Estimation en cours de projet de la valeur finale du budget.

## Budget à date (Current budget)

Le budget à date est l'estimation, à un moment du projet, de la valeur du budget, en tenant compte du budget initial et des modifications intervenues entre le lancement du projet et la date d'état. Ces modifications peuvent jouer à la hausse (par exemple augmentation du périmètre à l'occasion d'une demande de travaux supplémentaires) ou à la baisse (par exemple application d'une clause de révision des prix si le prix d'achat d'une matière a baissé).

**Budget actualisé prévisionnel de l'Opération (BAPO)** voir [Budget à achèvement](#)

**Budget de référence** voir [Budget initial](#)

---

**Budget encouru**([Incurred budget](#)) voir [Coût Budget du Travail Prévu](#)

---

### **Budget initial** ([Initial budget](#))

Le budget initial, ou BIPO pour "Budget Initial prévisionnel de l'Opération" ou encore budget de référence correspond au montant du projet établi sur la base de l'avant-projet définitif. Il est calculé de façon analytique en consolidant le coût des tâches au niveau du projet ([CBS](#)), puis en majorant ce total des [provisions](#), réserves et autres postes de dépense globaux.

---

### **Budget préliminaire** ([Preliminary budget](#))

Le budget préliminaire est établi en tout début de projet, lors de la phase exploratoire. Il est élaboré à l'aide de l'une des nombreuses Méthodes d'estimation globales, généralement sur la base d'un avant-projet sommaire.

---

### **Budget risques**

Dans un projet, le budget risques est destinée à financer les actions de maîtrise des risques. A ne pas confondre avec la provision pour aléas. Le budget risque est dépensé pour prévenir les risques, la provision pour financer les conséquences des risques qui se sont manifestés et des aléas.

---

### **Budgetisation** ([Cost budgeting](#))

La budgetisation est l'ensemble des travaux d'élaboration puis de révision du budget.

---

### **Bureau des projets** ([Project management office ou PMO](#))

Rattaché à un niveau élevé de la hiérarchie, le bureau des projets est garant des

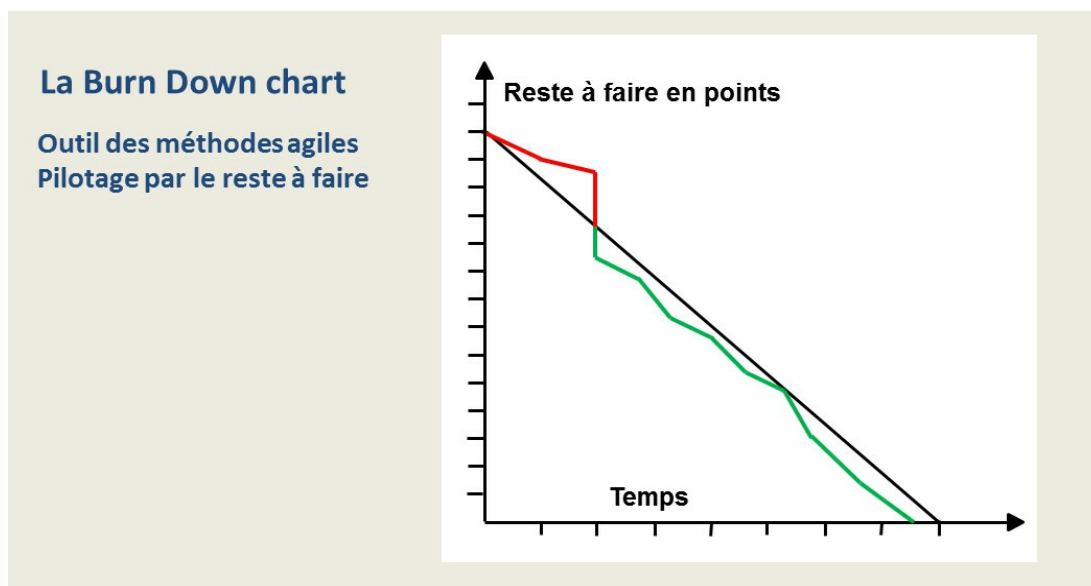
bonnes pratiques de l'organisme en matière de management de projets, de la cohérence et de la régulation des différents projets du portefeuille. En pratique il est chargé de tout ou partie des missions suivantes : Choix et déploiement des méthodes et outils (logiciels) de gestion de projet. Etablissement et/ou homogénéisation des procédures. Priorisation des projets. Arbitrage entre les chefs de projet en cas de pénurie de ressources internes ou de conflits. Formation des chefs de projet.

---

## Burndown chart

La burndown chart est un outil des [méthodes agiles](#). C'est une représentation graphique du reste à faire dans une période, de façon à montrer une tendance de l'avancement.

Illustration : La burn down chart.



## But du projet (Project purpose)

Le but du projet correspond à la situation-cible que le maître d'ouvrage souhaite voir se réaliser à terme grâce à la mise en œuvre du projet. Contrairement à l'objectif qui désigne ce que l'on se propose de réaliser (quoi) le but explicite les raisons pour lesquelles on lance le projet (pourquoi, dans quel but). Dans certaines pratiques de gestion de projet, le terme but est remplacé par l'expression "objectif stratégique" par opposition à l'objectif "opérationnel". Il y a souvent confusion entre les termes suivants : But, [Objectif](#), [Finalité](#) et [Enjeux](#)

---



---

**Cadre logique** voir [Matrice du cadre logique](#)

---

## **Cahier de recette**

Le cahier de [recette](#) est la liste exhaustive de tous les [tests](#) pratiqués avant la livraison du produit, c'est à dire pendant la phase de [Vérification de l'aptitude au bon fonctionnement](#) (VABF). Le cahier de recette doit contenir toutes les fiches de test passées par le fournisseur, ainsi que celles à passer dans l'environnement du client lors de la VABF.

---

## **Cahier des charges (Job instructions)**

Un cahier des charges regroupe les éléments nécessaires pour définir le besoin du commanditaire (Client, MOA...) et fixer les obligations que devra respecter l'entité (sous-traitant, fournisseur, MOE...) chargée d'apporter une réponse à ce besoin. Le cahier des charges est un document de grande importance aux plans contractuel et juridique.

---

## **Cahier des charges du projet**

Le cahier des charges du projet répond aux questions "Qu'est-ce qui est demandé. Par qui. Dans quel but". Une façon simple de préparer la rédaction du cahier des charges du projet est de se poser la série de questions résumée par le très connu QQQQPC (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi, Combien)  
Ne pas confondre le cahier des charges du projet et le cahier des charges de la solution, souvent rédigé sous la forme d'un [cahier des charges fonctionnel](#)

---

## **Cahier des charges fonctionnel (ou CDCF) (Functional performance specification)**

Le cahier des charges fonctionnel décrit le besoin en terme de fonctions à assurer par la solution. Il est rédigé en termes d'[obligation de résultat](#) et ne doit donc pas évoquer les moyens à mettre en oeuvre ni les dispositifs qui réaliseront les



fonctions.

L'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel a été formalisée en 1991 par l'AFNOR dans la norme NF X 50-151. Le cahier des charges fonctionnel traduit la demande de l'utilisateur, il doit être rédigé dans un langage et avec des termes compréhensibles par celui-ci.

---

## **Cahier des charges marketing**

Le cahier des charges marketing (CDCM) est un document rédigé par le service marketing pour faire une demande de développement auprès des services Recherche et Développement (R & D). Le CDCM est un outil classique du projet d'innovation. Il contient les principaux éléments nécessaires pour comprendre le positionnement marketing du futur produit. Il mentionne également des informations relatives au délai du projet dans sa globalité depuis la demande jusqu'à la mise sur le marché.

---

## **Cahier des charges technique (ou CDCT)**

Le cahier des charges technique contient les exigences autres que fonctionnelles, c'est à dire sur lesquelles l'utilisateur n'a généralement pas d'attentes particulières. Il contient notamment les exigences réglementaires et normatives, et celles exprimées par les services techniques du [Maître d'ouvrage](#).

Du point de vue du maître d'ouvrage et si celui-ci réalise de façon récurrente des projets de même type, le cahier des charges technique peut avoir un caractère permanent (contrairement au cahier des charges fonctionnel qui est différent pour chaque projet).

---

## **Calendrier**

En planification, le calendrier définit avec précision les jours chomés et les plages de temps travaillé de chaque journée ouvrée.

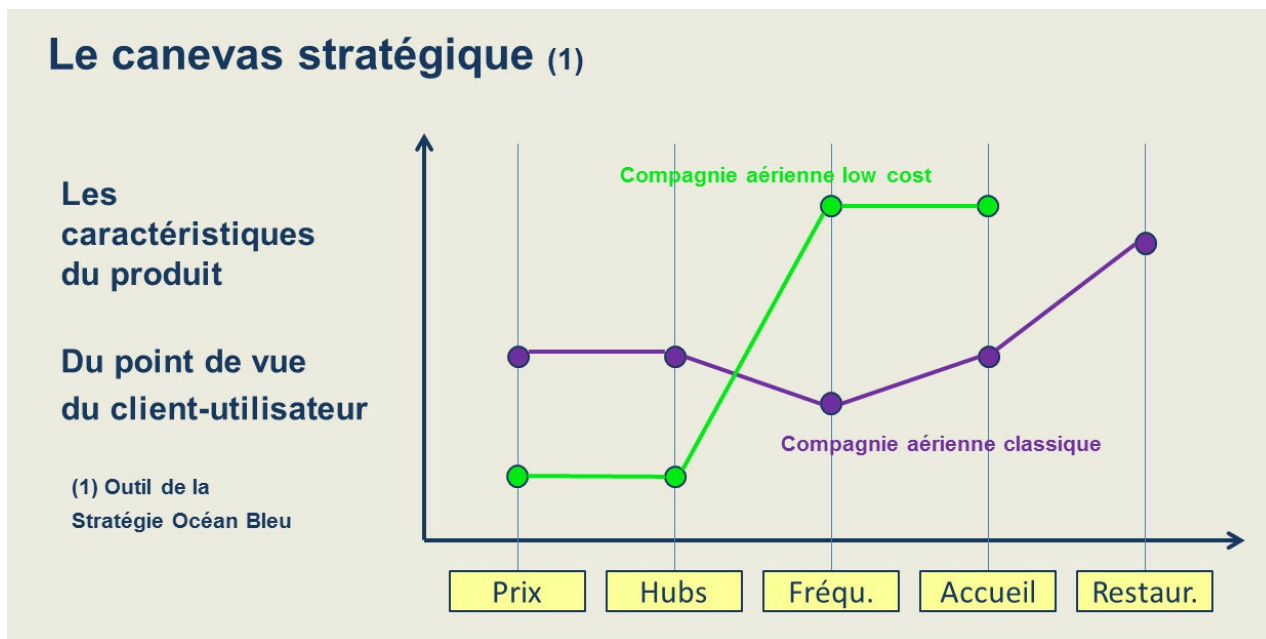
Les logiciels de planification autorisent la création de plusieurs calendriers, chacun d'eux pouvant être affecté indifféremment à un projet, à une tâche ou à une ressource.

---

## **Canevas stratégique (Strategy canvas)**

L'outil central de la stratégie [Océan Bleu](#) est le canevas stratégique. Il s'agit d'une représentation plus qualitative que quantitative de la performance comparée des produits en compétition sur le marché. Le canevas stratégique permet de différencier radicalement l'offre d'un acteur par rapport à celle de ses concurrents.

Illustration : Exemple simplifié de canevas stratégique.



## Capacité d'une ressource

La Capacité d'une ressource c'est, jour par jour, le nombre d'heures de travail qu'elle peut assumer. La Capacité d'une ressource est directement liée à son calendrier.

## Capitalisation des risques

La capitalisation des risques est l'enregistrement, en cours et à l'issue du projet, de toutes les informations connues sur les risques identifiés.

## Capitalisation d'expérience voir [Retour d'expérience](#)

## Capital-risque (Venture capital)

Le capital-risque est l'un des modes de financement de très jeunes entreprises porteuses d'un projet d'innovation. Contrairement au banquier, le capital risqueur accepte le risque d'échec, ceci en échange de l'encaissement d'une forte plus-value en cas de succès. Le capital risqueur prend une part minoritaire et temporaire dans le capital de l'entreprise.

## Caractérisation des risques (Risk characterization)

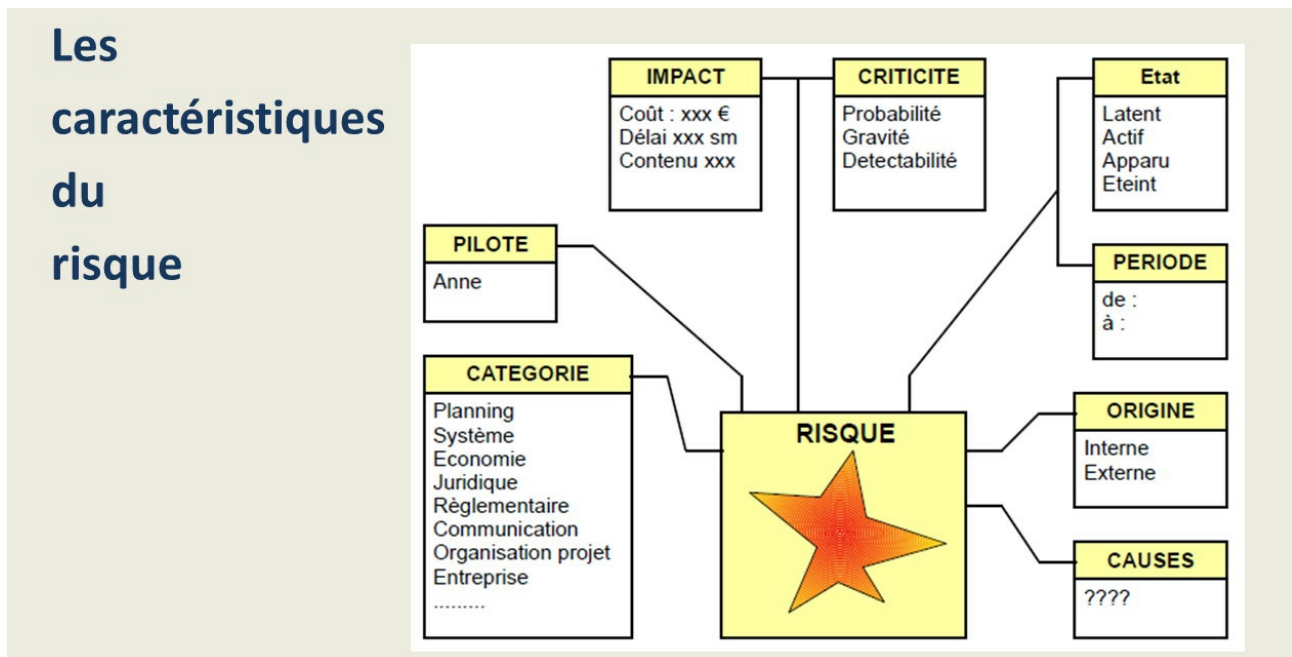
D'une façon générale, caractériser une chose c'est lui associer un ou plusieurs caractères afin d'en permettre une représentation plus claire. Caractériser un risque, c'est déterminer ses caractéristiques.

---

### Caractéristiques d'un risque

Pour une bonne gestion des risques il est important d'attribuer à chaque risque identifié les valeurs qui lui correspondent pour un certain nombre de caractéristiques. La plupart de ces caractéristiques sont statiques : la catégorie à laquelle il appartient, son origine, son pilote... L'une de ces caractéristiques est dynamique : son état, qui évolue tout au long du projet.

Illustration : Les caractéristiques du risque.



**Carte heuristique (Mindmap)** Voir [schéma heuristique](#)

---

**Carte mentale (Mindmap)** Voir [schéma heuristique](#)

---

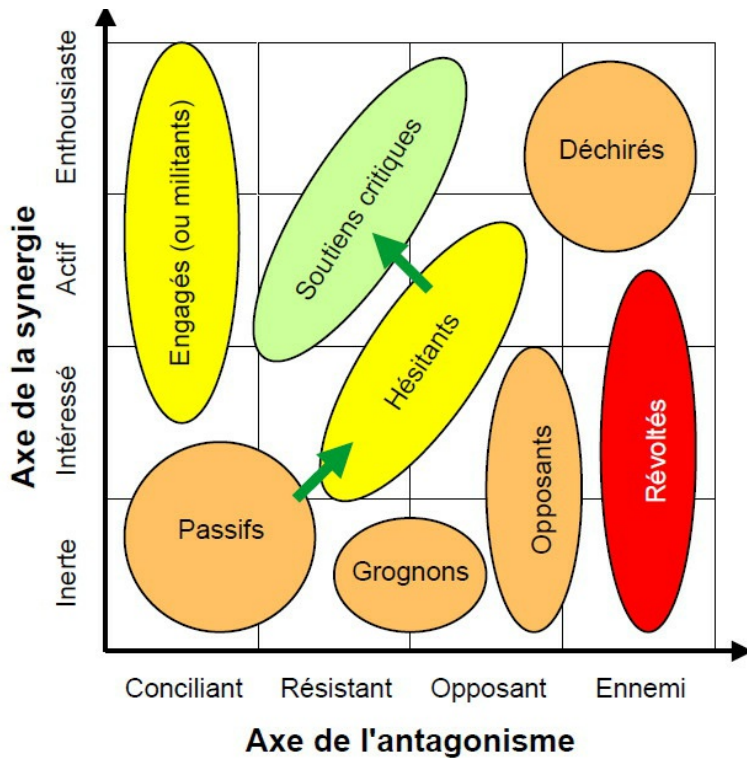
## Carte sociodynamique de Fauvet

La carte sociodynamique de Fauvet est un outil au service de la gestion du changement. Elle permet de mesurer l'implication des acteurs par rapport à un projet.

**La synergie** est l'énergie développée par un acteur pour un projet, l'antagonisme est l'énergie développée par un acteur contre un projet.

Fauvet distingue 8 grands types d'attitudes sociodynamiques :

Illustration : La carte sociodynamique de Fauvet.



### La famille des alliés

- **Les soutiens critiques** : Leur synergie fait avancer le projet, mais ils gardent du recul par rapport au projet et proposent des améliorations. Ils sont prêts à s'impliquer mais pas à n'importe quelles conditions. Il est conseillé de leur confier des responsabilités, de les accepter tels qu'ils sont, de s'appuyer sur eux pour convaincre les hésitants.

- **Les engagés** : Ils adhèrent sans retenue au projet. Leur manque d'esprit critique est un danger. On peut compter sur leur forte capacité de travail, mais il faut éviter de leur confier une mission de médiation.

### La famille des acteurs à convaincre

- **Les hésitants** : ils sont assez impliqués. Selon les circonstances ils soutiendront le projet ou au contraire ne le soutiendront pas. Ecouter leurs réticences, négocier leur ralliement, s'appuyer sur eux pour convaincre les passifs.

- **Les passifs** : ils ont une synergie et un antagonisme faible. On les appelle souvent "la majorité silencieuse". C'est la typologie la plus généralement répandue. Quel que soit le projet, les passifs représentent entre 40 à 80% des acteurs. Ce sont eux qui déterminent comment va pencher le plateau de la balance. Ne pas les forcer. Les rassurer, leur montrer une image positive du projet et s'appuyer sur les hésitants et les soutiens critiques pour les faire adhérer.

### La famille des acteurs à contenir

- **Les grognons** : Ce sont des passifs qui critiquent et font de l'humour corrosif.

Les écouter car ils disent tout haut ce que tout le monde pense tout bas.

- **Les opposants** : ils sont sensibles au rapport de force, par opposition aux révoltés qui sont insensibles à tout. Les éliminer si c'est possible. Les soumettre par la force. A défaut, les ignorer.

- **Les révoltés** : Leur antagonisme les amènent à préférer tout perdre plutôt que de laisser une quelconque chance au projet de réussir. Les éliminer si c'est possible.

- **Les déchirés** : Les déchirés sont à la fois totalement pour le projet, mais également contre car ils pensent que ce n'est pas comme cela qu'il faut s'y prendre. Prendre garde à leur pouvoir de nuisance, ne rien faire avec eux.

---

## Cas d'utilisation (Use case)

Un cas d'utilisation définit une manière d'utiliser le système et permet de décrire les exigences fonctionnelles liées à cette situation. Chaque cas d'utilisation contient un ou plusieurs scénarios qui définissent comment le système devrait interagir avec les utilisateurs pour atteindre un but.

Bien que l'expression "cas d'utilisation" soit très typée génie logiciel et ingénierie des systèmes, elle s'applique à la plupart des produits. Par exemple, pour une machine de découpe laser, un cas d'utilisation peut être la découpe de tubes d'acier et un autre cas la découpe de plaques d'alliage léger.

---

## Catalogue des risques

On considère que, pour un organisme donné, 80% des risques du projet qu'il entreprend se sont déjà manifestés dans un ou plusieurs des projets précédents. Ceci suffit à justifier la nécessité d'enregistrer cette expérience acquise dans un "catalogue des risques". Le catalogue des risques est alimenté par le retour d'expérience des projets en cours et des projets achevés.

---

## Catégorie de risque

Les risques du projet peuvent être groupés en catégories. Les risques d'une même catégorie ayant en commun une même caractéristique, par exemple les risques planning (non respect d'une échéance), les risques juridiques (procès en contrefaçon) etc...

---

**Caution de bonne exécution** voir [Caution de bonne fin](#)

---

## Caution de bonne fin de travaux (Performance bond)

La caution de bonne fin est une somme d'argent calculée en pourcentage du montant du contrat et mise en réserve. La caution ne sera libérée qu'après que le vendeur ait rempli la totalité de ses obligations contractuelles.

---

## CBS (Cost Breakdown Structure)

Le sigle "CBS" est issu de l'anglais "Cost Breakdown Structure" que l'on peut traduire en français par "structure de décomposition des coûts". La CBS est obtenue par la valorisation des tâches de la WBS. La construction de la CBS fait partie du processus de [structuration](#)

Exemple simplifié de CBS :

	Coûts de ressources	Coûts fixes de lot	TOTAL
<b>Projet d'extension de l'unité de production</b>	<b>192 000</b>	<b>148 000</b>	<b>340 000</b>
- <b>Etudes détaillées</b>	<b>80 000</b>	<b>0</b>	<b>80 000</b>
-- Réaliser les plans du bâtiment	35 000	0	35 000
-- Définir l'implantation machines	20 000	0	20 000
-- Définir les réseaux de fluides	25 000	0	25 000
- <b>Réalisation</b>	<b>85 000</b>	<b>135 000</b>	<b>220 000</b>
-- Construire l'extension de bâtiment	10 000	100 000	110 000
-- Installer les réseaux de fluides	25 000	25 000	50 000
-- Mettre en place les machines	50 000	10 000	60 000
- <b>Démarrage</b>	<b>27 000</b>	<b>13 000</b>	<b>40 000</b>
-- Tester et qualifier le processus	10 000	0	10 000
-- Constituer le stock de matières premières	10 000	10 000	20 000
-- Produire la pré-série	7 000	3 000	10 000

**CBTE (CBWP)** voir [Coût budget du travail effectué](#)

---

**CBTP (BCWS)** voir [Coût budget du travail prévu](#)

---

**CCO** voir [Conception à coût objectif](#)

---

**CCOG** voir [conception à coût objectif global](#)

---

**CDCF** voir [Cahier des charges fonctionnel](#)

---

**CDCM** voir [Cahier des charges marketing](#)

---

## **Certifications en management de projet**

Plusieurs organismes délivrent aux chefs de projet des certifications en management de projets

- La certification PMI d'origine US est axée sur les processus de management de projets

- Prince 2 a été créée en Grande Bretagne. Cette certification était à l'origine dédiée aux projets informatiques, c'est devenu une méthode tous projets, centrée sur les processus. La certification Prince 2 se décline en deux niveaux de certification.

- ICEC (International Cost Engineering Council) est axée sur la gestion des coûts.

- IPMA (International Project Management Association) certifie les compétences en management de projets.

---

## **Chaîne critique (Critical chain method)**

La notion de chaîne critique est dérivée de celle de [chemin critique](#). Si le chemin critique est calculé en planification par les durées, c'est à dire à ressources illimitées, le calcul de la chaîne critique prend en compte la disponibilité des ressources. Voici la définition de la chaîne critique : "Enchaînement des tâches d'un projet dont la durée est la plus longue et n'utilisant pas les mêmes ressources au même moment".

Dans un projet donné, la durée de la chaîne critique ne peut pas être plus courte que la durée du chemin critique. La méthode de la chaîne critique est issue de la théorie des contraintes. Elle a été popularisée par le livre de Eliyahu M. Goldratt



"Chaîne Critique".

---

## **Chaîne de résultats**

La chaîne de résultats est un outil de la Gestion axée sur les résultats (GAR). La chaîne des résultats se définit comme un ensemble de résultats obtenus dans un temps donné et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Dans la chaîne : intrants > tâches > extrants > effets > impact, les trois derniers maillons sont les résultats :  
extrants = résultats immédiats  
effets = résultats intermédiaires  
impact = résultats ultimes

---

## **Chantier (Work site)**

Dans les projets du bâtiment et des travaux publics, le chantier est le lieu où est en train d'être édifié l'ouvrage. Dans une acception plus large, est appelée chantier toute zone géographique où des travaux s'exercent de façon temporaire.

---

## **Chargé d'affaire (Job engineer)**

Le chargé d'affaire est également appelé Ingénieur d'affaire ou responsable d'affaire. Dans la relation maîtrise d'oeuvre (MOE) / Maîtrise d'ouvrage (MOA), le chargé d'affaires est la personne physique désignée par la MOE pour être l'interlocuteur privilégié de la MOA. Il pilote la préparation de l'offre, représente la MOE lors des négociations commerciales. Il suit le projet jusqu'à la phase de clôture et, dans l'idéal, il reste au contact du client pour préparer les futures affaires.

Il arrive que le chargé d'affaire soit aussi le chef de projet MOE.

---

## **Charge de travail (Work load)**

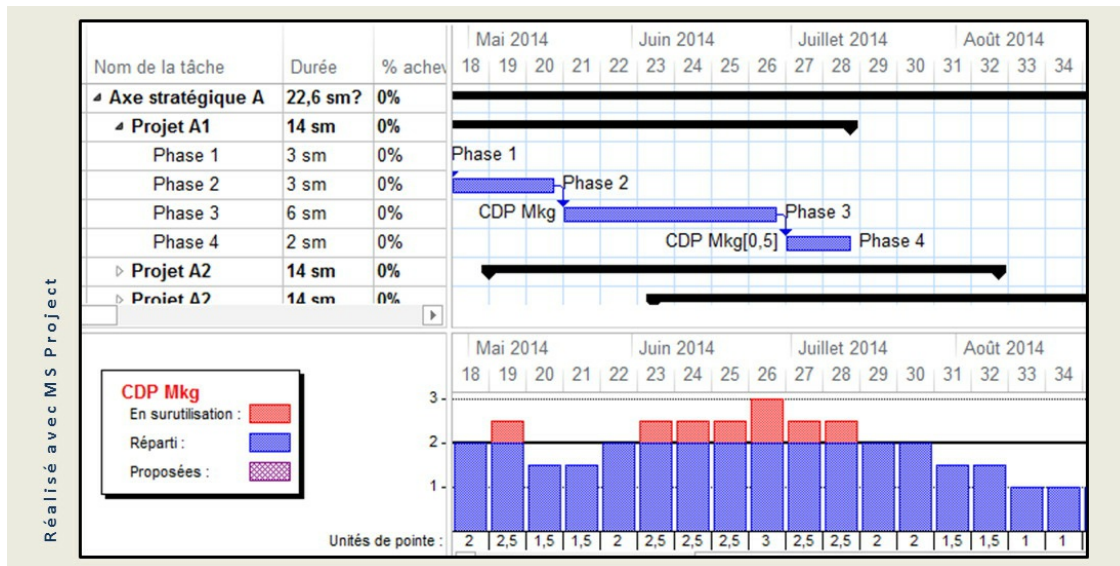
La charge de travail est la quantité de travail humain nécessaire pour exécuter une action (tâche, lot de travaux ou projet). La charge de travail d'une tâche s'exprime couramment en heure.personne. Toute autre unité de temps (jour, semaine, mois, année) peut être utilisée en lieu et place du mot "heure". Une heure.personne correspond au travail que peut accomplir une personne pendant une heure, (ou deux personnes pendant une demi-heure et ainsi de suite). Pour calculer des heures.personnes (ou des jours.personnes, etc...), on multiplie l'unité de temps par le nombre de personnes au travail pendant ce temps. Il s'agit donc d'un produit, ce qu'indique le point séparant les mots heure et personne. On trouve souvent les unités de charge de travail écrites avec une barre oblique au lieu du point (heures/hommes, jours/homme, semaines/homme, mois/homme).



Ces formulations manquent de rigueur car elles laissent supposer qu'il s'agit d'heures par homme ce qui n'est pas le cas. Au pluriel, les deux éléments de l'expression prennent un s (heures.personnes). Il en va de même pour années-personnes, jours-personne et mois-personnes.

Bien que les expressions heure.homme, jour.homme (et ainsi de suite) soient très couramment utilisées, le mot "personne" reste préférable à "homme" . La charge de travail d'une action ne doit pas être confondue avec la durée de cette même action.

Illustration : Visualisation de la charge de travail d'une ressource dans MS Project.



## Charte du projet (Project charter)

La charte de projet est le document émis par la structure de pilotage dans le but de définir le projet, de constituer les bases de sa gestion et de fournir une référence pour l'évaluation ultérieure de son succès. La charte de projet en autorise formellement l'existence et donne autorité au chef de projet pour affecter les ressources de l'organisation aux activités de du projet.

## Chef de composante

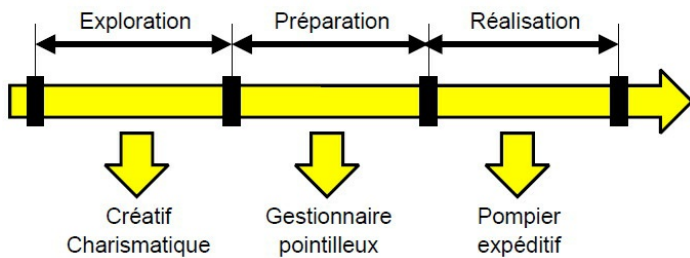
Le rôle de "chef de composante" est spécifique de la démarche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Le chef de composante est sous la responsabilité directe du coordinateur du projet.

## Chef de projet (Project manager)

Le chef de projet est en charge de la gestion du projet. Il est nommé par l'instance de pilotage pour prendre en charge le projet avec comme mission d'atteindre les objectifs définis. Son rôle consiste à planifier le déroulement,

suivre l'avancement physique, réagir aux écarts, négocier la disponibilité des ressources, mettre à jour le tableau de bord et informer sa hiérarchie de l'état d'avancement du projet. Il a un devoir d'alerte en cas de dérive qu'il ne parviendrait pas à contenir.

Illustration : Les qualités du chef de projet.



---

## Chef de projet MOA

L'expression "Chef de projet" désigne préférentiellement la personne chargée de la gestion de projet dans l'entité maître d'oeuvre. Dans l'intérêt du projet, le chef de projet MOE doit avoir un interlocuteur unique dans l'entité maître d'ouvrage (MOA). Ce dernier peut être désigné par l'expression Chef de projet MOA.

---

## Chef de projet utilisateur

Dans tous les projets et plus encore dans les projets informatiques il est indispensable que le point de vue des utilisateurs soit pris en compte. Une bonne réponse à cette nécessité est de créer un groupe représentatif des utilisateurs. Le Chef de projet utilisateurs est chargé d'animer ce groupe et d'en être le représentant dans l'équipe projet.

---

## Chemin critique (Critical Path)

Le chemin critique est un parcours allant du début à la fin du réseau logique et tel que sa durée soit plus grande que tout autre chemin : c'est le temps minimum pour aboutir à l'événement final. Le chemin critique est constitué des tâches à marge nulle, appelées tâches critiques.

Rien n'empêche qu'il y ait deux chemins critiques ou plus dans un projet.

Illustration : En rouge, le chemin critique (capture d'écran de Microsoft Project).



### **Chemin sous-critique (Near-critical Path)**

Dans les logiciels de planification de projets les plus évolués il est possible de paramétrer un seuil de durée de [marge totale](#) en dessous duquel les barres du diagramme de Gantt des tâches concernées auront la même apparence que les tâches critiques (généralement en couleur rouge). Ces tâches sont appelées sous-critiques.

### **Classe d'estimation des coûts (Cost estimating class)**

La classe d'estimation est un indice caractéristique de la précision d'une estimation de coût. Il existe 5 classes d'estimation, de 5 la plus approximative à 1 la plus précise.

La classe d'estimation dépend de la quantité et de la qualité des données mises à la disposition de l'estimateur et de la méthode d'estimation utilisée. Il est admis qu'une estimation de classe 5 est juste à plus ou moins 50%, cette valeur s'affine ensuite : 30% pour la classe 4, 20% pour la classe 3, 10% pour la classe 2 et 5% pour la classe 1.

### **Clause**

Une clause est une disposition particulière d'un [contrat](#). Par exemple la clause de retenue de garantie, la clause de réserve de propriété ou la clause de confidentialité.

### **Clause de confidentialité (Confidentiality clause ou non-disclosure agreement)**

La clause de confidentialité est une partie du [contrat](#) ou un document annexé au contrat, qui interdit aux signataires de divulguer les informations les plus sensibles du projet. Il existe de nombreux modèles de clauses de confidentialité.

### **Clause de réserve (Contingency clause)**

Lors de la signature du procès-verbal de [recette](#), le client est fondé à contester la conformité de certains livrables (il émet des réserves). Il met par écrit ses observations sous la forme d'une "clause de réserve". Charge au fournisseur de régulariser la situation pour obtenir la [levée des réserves](#) qui déclenchera la clôture du projet.

Ne pas confondre avec la clause de réserve de propriété qui protège le vendeur d'un bien en cas de non paiement de ce bien par l'acheteur.

---

### **Clause de réserve de propriété**

La clause de réserve de propriété est une clause du [contrat](#) qui assure au vendeur le paiement du prix du bien livré. Cette clause permet au vendeur de rester propriétaire du bien jusqu'à ce que celui-ci soit entièrement payé. Grâce à cette clause le transfert de propriété sera effectif dès que l'acheteur aura payé l'intégralité du prix.

---

### **Clause de retenue de garantie**

Disposition d'un contrat qui prévoit l'application d'une [retenue de garantie](#)

---

### **Client (Customer)**

Dans une acception restrictive, le client est la personne (physique ou morale) qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services. Dans le contrat qui lie maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage, le maître d'ouvrage est en position de client. Dans beaucoup d'organismes, la tendance est à régir les relations entre services sur un mode client-fournisseur, bien qu'il n'y ait pas à proprement parler de paiement. En informatique, on appelle machine cliente ou logiciel client la machine ou le logiciel qui reçoit des données provenant d'un serveur.

---

### **Client-utilisateur**

En [analyse de la valeur](#), le client-utilisateur est la personne imaginaire censée porter les attentes de la cible marketing du produit étudié.

---

### **Clôture du projet (Project closure)**

Le processus de clôture du projet regroupe les actions suivantes : Livraison du résultat du projet aux utilisateurs (recette et transfert de propriété).

Reclassement des membres de l'équipe projet. Clôture des contrats avec les fournisseurs et sous-traitants. Rédaction du [bilan du projet](#). Capitalisation des savoir-faire (bonnes pratiques et bonnes solutions) et de l'expérience acquise (standard de coût et de temps, risques, erreurs). L'échec d'un projet peut donner lieu à sa clôture prématurée.

---

## **CoCoMo**

La méthode CoCoMo (pour Constructive Cost Model) est dédiée à l'estimation des charges des projets informatiques. Elle utilise comme donnée d'entrée le nombre de lignes de code, supposé connu. CoCoMo tend à être remplacée par la [méthode des points de fonction](#).

---

**Coefficient d'actualisation** voir [Taux d'actualisation](#)

---

## **Collaboratif** (*collaborative work*)

Le terme "collaboratif" se rencontre dans les expressions "travail collaboratif" et "outils collaboratifs". Le mode collaboratif consiste à faire travailler ensemble des contributeurs distants qui n'ont pas forcément les mêmes horaires de travail. Les outils de travail collaboratifs sont principalement des systèmes informatiques permettant la mise en commun des données du projet : documents, maquettes virtuelles... et qui automatisent la transmission de l'information.

---

## **Comité de pilotage** (*Steering committie*)

Le comité de pilotage (ou COPIL) assure l'interface entre le MOE (maître d'oeuvre) et le MOA (maître d'ouvrage) , il assure un suivi régulier du projet et une communication entre les différents partenaires. Il a une mission opérationnelle de pilotage, de contrôle et d'allocation de budget. De façon générale, il est présidé par un représentant du MOA, par exemple le chef de projet MOA. Ce comité est animé par un directeur de projet, qui a pour vocation d'entretenir une interaction en continu entre MOE et MOA.

---

**Comité d'utilisateurs** (ou comité des utilisateurs) voir [Utilisateurs](#)

---

## Comité stratégique

Au sein d'une organisation le comité stratégique a pour rôle de veiller à la cohérence du portefeuille de projets et d'arbitrer en cas de pénurie de ressources.

---

## Commanditaire (Sponsor)

Le commanditaire est la personne physique désignée par le maître d'ouvrage pour assurer le pilotage du projet. Il est l'interlocuteur privilégié du chef de projet MOE ou du chargé d'affaire dans le cas des projets externalisés. Il est responsable de la définition des objectifs du projet et de la décision d'investir dans le projet.

---

**Commando** voir [Equipe dédiée](#)

---

## Communigramme (Communigram)

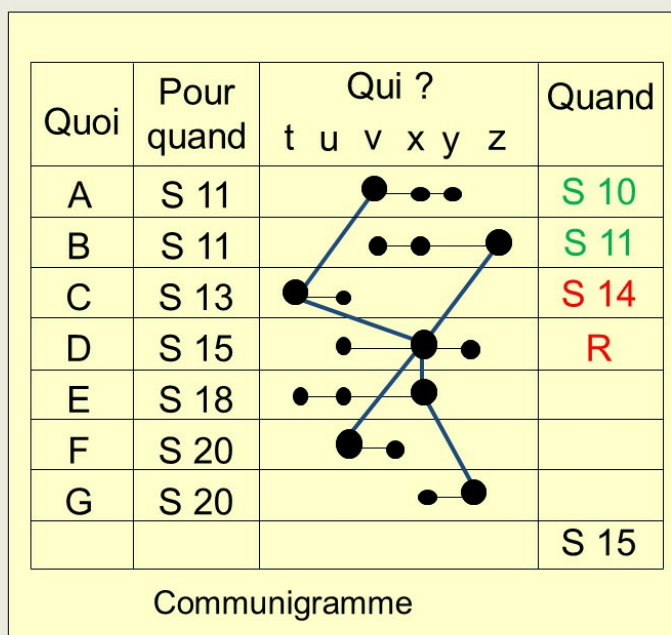
Le "communigramme" est un outil de planification tout à fait compatible avec le diagramme de Gantt et le réseau logique. Le communigramme offre l'avantage de centrer l'attention sur les livrables, sur le flux de communication et sur les responsabilités dans la circulation de cette information.

Illustration : Le communigramme.

### Pilotage opérationnel :

#### Le communigramme

- La liste des livrables
- L'échéancier des livraisons
- La liste des acteurs
- Les responsables de livrable
- Les contributions
- Les flux de livrables



**Compagnonnage** voir [Accompagnement](#)

---

### **Compétence projet** (Project competency)

La compétence projet est une aptitude démontrée à mettre en oeuvre les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la réussite des projets. La compétence projet peut être validée par une certification en management de projet.

---

### **Composant** (Component)

Un composant est un objet manufacturé qui sera intégré en l'état au produit. Par exemple un composant électronique, un composant mécanique...

---

### **Composante**

Le mot composante fait partie du vocabulaire de la GAR (Gestion axée sur les résultats) utilisée notamment dans les projets de développement communautaire. Ces projets, lorsqu'ils sont de grande ampleur, sont structurés en phases elles-mêmes découpées en "composantes"

Le mot "composante" désigne à la fois le contenu de la mission et les personnes chargées de mener à bien cette mission et d'en atteindre l'objectif spécifique. Exemple pour un projet de lutte contre la mortalité infantile : La composante éducation des parents, la composante structures médicales, la composante prévention du paludisme...

Dans la logique de la [GAR](#), la composante est au projet ce que le projet est au programme dans la logique du [PMI](#).

Voir cet exemple pour un [projet de promotion de l'entrepreneuriat rural](#) au Sénégal.

---

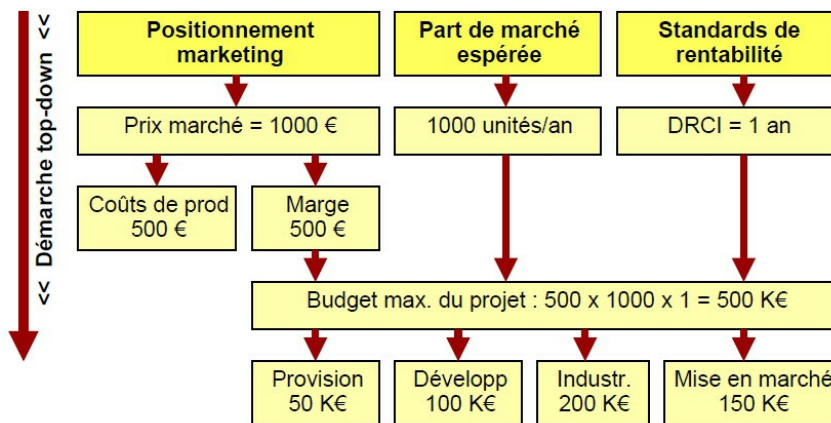
### **Conception à coût objectif** (CCO) (Design to cost)

La CCO est une démarche descendante (top-down) qui consiste à distribuer le coût de revient objectif du produit dans chacun de ses sous-ensembles et éléments constitutifs. Chaque concepteur d'un sous-ensemble ou d'un élément a comme instruction formelle de ne mettre en oeuvre que des solutions compatibles avec le coût objectif partiel de la partie dont il a la charge. Dans le cas fréquent où l'un des concepteurs ne parvient pas à contenir le coût dans les limites fixées, le chef de projet procède à un arbitrage. La démarche de CCO devrait être le



passage obligé de tous les projets d'innovation technologique.

Illustration : La démarche "top-down" de la CCO.



---

### Conception à coût objectif global (CCOG) (Design to life cycle cost)

La CCOG est une démarche de conception de produit qui vise à minimiser non pas le coût de revient mais le coût global de vie (d'exploitation) du produit.

---

### Conception à objectif désigné (COD) (Design to objective)

Le concept de conception à objectif désigné (COD) est une extension de celui de conception à coût objectif (CCO). Alors que la CCO considère comme fixe l'objectif de coût, la COD tient compte d'un deuxième paramètre et introduit la notion de [taux d'échange](#) entre le coût et le deuxième paramètre.

Ce principe vaut par exemple pour un équipement embarqué en aéronautique ou en automobile où un gain de masse justifie une augmentation du coût (pièces en titane ou en composite plutôt qu'en alliage léger). Le concept vaut pour beaucoup d'autres produits et le deuxième paramètre peut être non pas la masse mais par exemple la puissance lumineuse d'une lampe ou l'autonomie d'un outil sans fil.

---

**Conférence de lancement** voir [Réunion de lancement](#)

---

### Configuration

Le mot configuration est utilisé dans l'expression "Gestion de configuration". La configuration est la définition du système à un instant donné. Cette configuration est décrite à l'aide de documents comme des plans, schémas, nomenclatures,



## **Configuration de référence**

La configuration de référence est celle prise comme base de départ, au début du processus de gestion de configuration.

---

## **Consultation** (Inquiry ou sollicitation)

En matière de gestion de projet, le terme de consultation est synonyme [d'appel d'offres](#)

---

## **Contenu** du projet (Scope)

Le contenu du projet correspond à l'ensemble du travail à effectuer pour fournir le résultat du projet.

---

## **Contexte du projet** (Project context)

Le terme contexte désigne l'ensemble des éléments extérieurs qui justifient l'existence du projet ou qui éclairent sa compréhension.

La prise en compte du contexte lors des phases d'initialisation du projet est déterminante pour son succès.

La notion de contexte couvre les domaines géographique, politique, environnemental, social, sociétal, économique, financier, technologique, stratégique, concurrentiel, réglementaire, normatif, etc...

---

## **Contractant** (Contracting party)

Le contractant est l'une des parties liées par un même contrat.

---

## **Contractuel** et contractuelle

Est contractuel ce qui est stipulé par un [contrat](#). Exemple : une clause contractuelle

---

## **Contrainte (Constraint)**

En gestion de projets ce terme comporte trois significations :

- Limitation à la liberté de choix du concepteur par le fait que le maître d'ouvrage impose une solution.
  - En analyse fonctionnelle, les contraintes (ou fonctions contraintes) sont des fonctions dont la présence est imposée par une caractéristique de l'environnement du produit.
  - En phase de mise en oeuvre, est appelée contrainte toute réalité de nature à rendre les travaux plus difficiles et/ou plus coûteux qu'à l'ordinaire (travail en atmosphère explosible, règles de sécurité exceptionnellement exigeantes, intervention hors heures ouvrables, etc...)
- 

## **Contrainte d'antériorité**

En planification, la contrainte d'antériorité est à la base de la construction du réseau logique. Elle traduit la nécessité pour commencer une tâche de disposer du livrable d'une autre tâche, appelée prédecesseur. La contrainte d'antériorité est représentée dans le réseau logique et dans le gantt-fléché par un lien du type fin-début. La contrainte d'antériorité est une forme particulière des contraintes de dépendance.

---

## **Contrainte de dépendance**

Après avoir pris en compte le lien d'antériorité (de type fin-début), les éditeurs de logiciels de planification de projets ont introduit des liens de type début-début, fin-fin et même début-fin. Les 4 types de contraintes représentées par ces liens portent le nom générique de contraintes de dépendance.

---

## **Contraintes de localisation temporelle**

En plus des contraintes de dépendance, la position d'une tâche sur l'échelle de temps peut être dépendante d'une date du calendrier. Les logiciels de planification de projets permettent d'attribuer à une tâche une contrainte du type début le... fin le... début au plus tôt le... etc...

---

## **Contrat (Contract)**

Le contrat est une convention entre deux ou plusieurs parties, établie dans le but de définir de façon exhaustive les obligations de chacune d'entre elles.

En pratique, le mot "contrat" désigne le document, et le mot "convention" désigne le contenu du contrat.

Le contrat fixe le montant de la prestation, les échéances et le mode de

paiement. Les échéances de paiement sont généralement calées sur les jalons du projet et conditionnées à la conformité des livrables du jalon. Il existe plusieurs types de contrat : par exemple clé en main ou partiel, dans ce dernier cas la MOA se réserve la réalisation d'une partie des travaux. Il existe également différents modes de rémunération, les deux plus fréquents étant le prix forfaitaire et la régie contrôlée.

---

## Contributeur

Le contributeur est une personne dont le travail est nécessaire à la réalisation d'une tâche du projet. Le contributeur fait partie des ressources du projet. A la différence des membres de l'équipe projet, le contributeur n'intervient que de façon ponctuelle sur le projet.

---

**COPIL** voir [Comité de pilotage](#)

---

## Cotraitance (Co-contracting)

En France, le code des marchés publics prévoit que plusieurs entreprises puissent créer un groupement momentané (pour la durée du projet). Les entreprises du groupement sont toutes cosignataires du contrat qui les lie au maître d'ouvrage. La cotraitance est "conjointe", dans le cas où chaque entreprise est responsable de sa prestation, et "solidaire" si la responsabilité est partagée.

---

## Courbe d'avancement

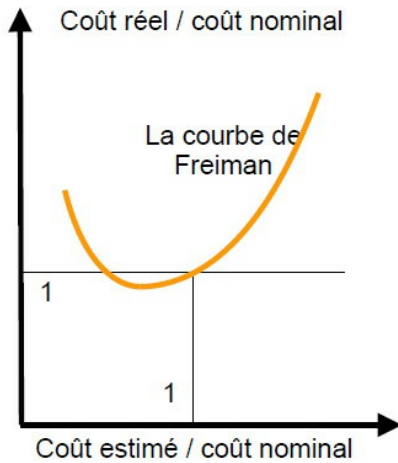
La courbe d'avancement est un graphe orthogonal comportant en abscisse l'échelle de temps et en ordonnée le pourcentage d'avancement. Avant de mettre en place une telle courbe il convient de déterminer comment se fera la consolidation des avancements de tâche au niveau du projet lui-même. Dans le logiciel Microsoft Project l'expression courbe d'avancement désigne en fait les [lignes isochrones](#)

---

## Courbe de Freiman

La courbe de Freiman illustre les effets d'une mauvaise estimation. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, une franche sous-estimation tout comme une sur-estimation aboutissent à une augmentation du coût réel final.

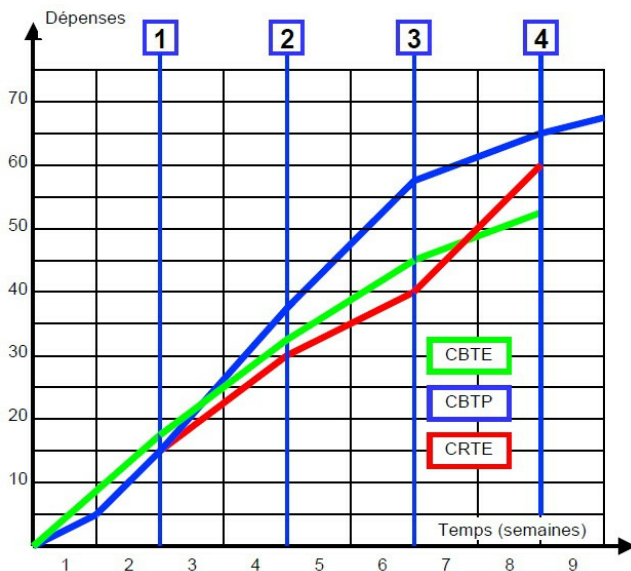
Illustration : La courbe de Freiman.



### Courbe en S (S-Curve)

La Courbe en S est la présentation graphique du cumul des coûts, des heures de travail ou d'autres paramètres en fonction du temps. Le nom provient de la forme de la courbe (dont la pente est faible au début et à la fin, et se redresse fortement au milieu), conséquence du fait qu'un projet débute lentement, accélère, et s'achève lentement.

Illustration : Les courbes en "S".



### Coût (Cost)

Le coût (l'orthographe cout est également valide) d'un produit est l'ensemble des dépenses engagées pour obtenir ce produit. Ne pas confondre le coût, qui est une charge supportée, et le prix qui est une valeur librement fixée par le vendeur d'un

produit.

---

### **Coût budget du travail effectué (CBTE) (Budgeted Cost of work performed) (CBWP)**

Le coût budget du travail effectué (ou valeur acquise) correspond à la valorisation à leur coût budget des tâches achevées (et de la part réalisée des tâches en cours) à une date donnée dite [date d'état](#). Le CBTE d'une tâche achevée est égal à son coût budget. Le CBTE d'une tâche en cours est égal à son coût budget multiplié par le pourcentage d'avancement physique de cette tâche.

Exemple : Si la tâche A dont le coût budget est de 10 000 €, est réalisée à 50 %, Le CBTE de cette tâche vaut 5 000 €, quelles que soient les sommes réellement engagées pour obtenir ce résultat partiel. Le CBTE du projet (ou d'un lot de travaux) est la somme des CBTE des tâches de ce projet (ou de ce lot)

---

### **Coût budget du travail prévu (CBTP) (Budgeted Cost of work Scheduled) (BCWS)**

Le coût budget du travail prévu (CBTP) à une date donnée (dite [date d'état](#)) est la part du budget correspondant aux tâches qui auraient dûes être achevées ou qui devraient être en cours à cette date. Synonymes : Budget encouru, Valeur planifiée

---

### **Coût cible (Target cost)**

Dans la démarche de [conception à coût objectif](#), le coût de revient objectif est également appelé coût cible. Le coût cible est la limite supérieure du [coût de revient](#), que l'équipe de conception ne doit pas dépasser. Le coût cible est généralement calculé dans une logique "top-down" en diminuant le prix de vente objectif de la marge attendue.

---

### **Coût d'acquisition (Acquisition cost)**

Dans les [projets d'investissement](#), le coût d'acquisition d'un bien est le total du prix d'achat, des dépenses directement liées à son acquisition (transport, assurance...) et des coûts liés à la mise en service (manutention, raccordement aux énergies, mise en route...)

En marketing, l'expression "coût d'acquisition" désigne le total des dépenses engagées pour conquérir un nouveau client.

---

### **Coût de revient (Operating cost or production cost)**

Dans une logique de production en série, le coût de revient correspond à la somme des coûts engagés pour fabriquer chaque produit de la série pris isolément. Le terme de "coût de revient" est plus pertinent que celui de "prix de revient" qui continue malgré tout d'être utilisé.

---

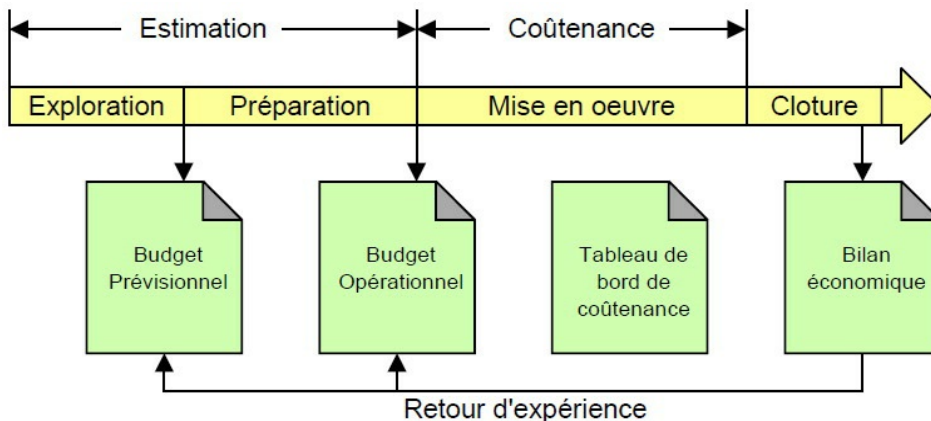
**Coût de revient objectif** voir [Coût cible](#)

---

### Coûtenance (Cost Control)

Le processus de coûtenance consiste à contrôler les dépenses et dans la mesure du possible à les contenir dans les limites du [budget initial](#). La coûtenance se base sur les coûts engagés ou sur les coûts encourus qui sont les premiers faits générateurs d'une dépense à venir.

Illustration : Estimation, Coûtenance et retour d'expérience.



### Coût encouru (Incurred cost or spent cost)

Le coût encouru (ou CRTE) correspond à la valorisation à leur coût réel des tâches ou portions de tâche réellement effectuées à une date donnée dite date d'état. Le coût encouru est une composante du [coût prévisionnel final](#).

---

### Coûteneur

Le "coûteneur" est la personne en charge de la maîtrise des coûts d'un projet (de la coûtenance).

---

## Coût engagé (Committed cost)

Les coûts engagés correspondent à la somme des coûts encourus et des engagements. Le coût engagé est une composante du [coût prévisionnel final](#) (voir le schéma).

---

**Coût final estimé** voir [Coût prévisionnel final](#)

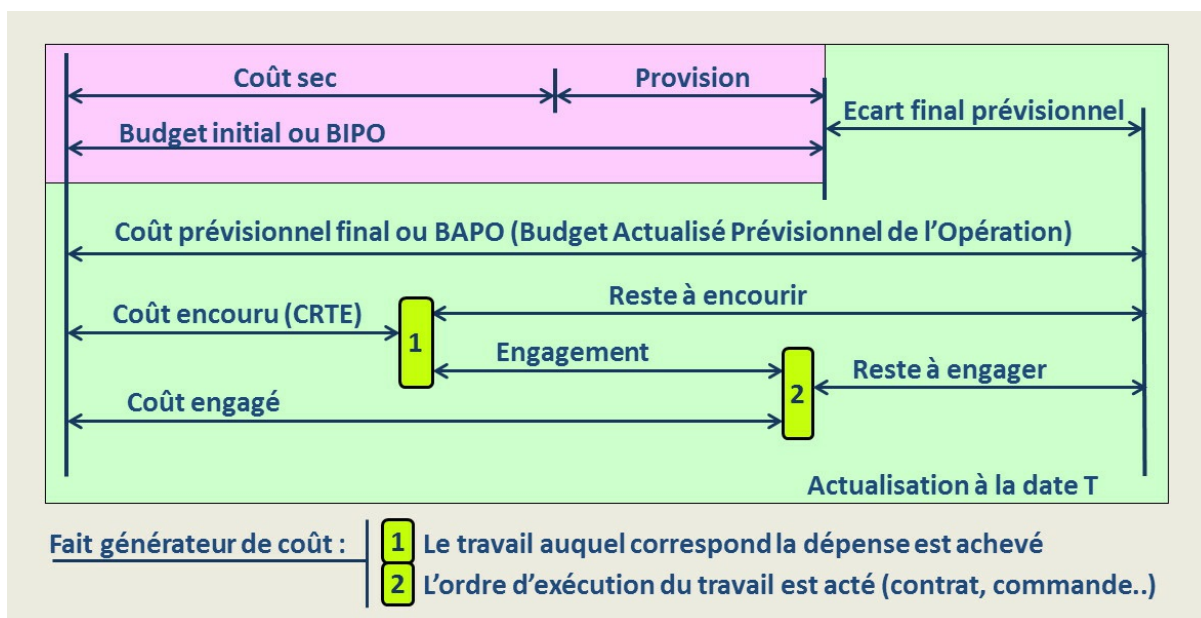
---

## Coût prévisionnel final d'un projet

Le coût prévisionnel final (ou coût final estimé) est la somme du coût de ce qui est fait et du coût de ce qui reste à faire. Le coût prévisionnel final est, à un instant donné, le meilleur pronostic possible de ce que coûtera le projet au final. Le coût prévisionnel final peut s'obtenir d'au moins trois façons :

- Coût prévisionnel final = coûts encourus + engagements + reste à engager
- Coût prévisionnel final = coûts encourus + reste à encourir
- Coût prévisionnel final = coûts engagés + reste à engager

Illustration : Le calcul du coût prévisionnel final.



## Coût récurrent et coût non récurrent

Dans le calcul du [coût de revient](#) d'un produit de série, on appelle coûts récurrents les coûts obligatoirement engagés pour la réalisation de chacun des produits de la série (matière première, composants, main d'oeuvre...). A l'inverse les coûts non

récurrents sont ceux que l'on a dû engager avant la fabrication du premier produit de la série (études, brevets, outillage...) Les coûts non récurrents entrent dans le calcul du [coût de revient](#) par le biais d'une clé de répartition.

---

**Coût réel** voir [Coût réel du travail effectué](#)

---

### **Coût Réel du Travail Effectué (CRTE ou CR) (Actual Cost of work performed) (ACWP)**

Le coût Réel du Travail Effectué (CRTE) est le coût réellement dépensé pour chacune des tâches du projet dans leur état actuel d'avancement. Le CRTE est utilisé pour le tracé des courbes en S. Synonymes : Coût encouru, Coût réel

---

### **Coût sec (Bare cost)**

Le coût sec est le coût prévisionnel d'un travail avant prise en compte des provisions.

---

### **Coût unitaire (Unit cost)**

Le coût unitaire est le coût d'une unité d'oeuvre d'une ressource. Par exemple le coût d'une heure de maçon, le coût d'un mètre-cube de béton...

---

**CR** voir [Coût réel du travail effectué](#)

---

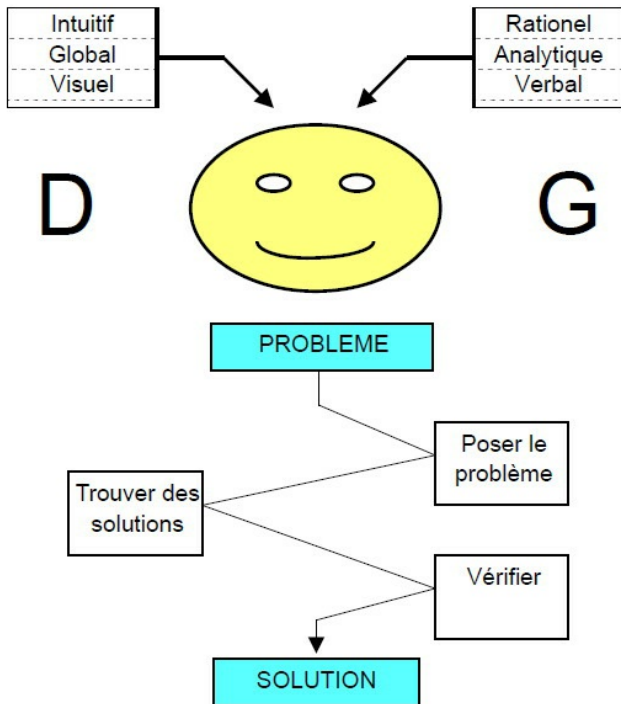
### **Créativité (Creativity)**

La créativité est la capacité à produire facilement des idées, à générer des solutions originales en réponse à un problème. La créativité est une composante essentielle du [projet d'innovation](#).

Contrairement à une opinion répandue, il existe des méthodes de stimulation de la créativité extrêmement efficaces. On distingue la créativité individuelle et la créativité de groupe.



Illustration : L'un des fondements théoriques de la créativité : la spécialisation des hémisphères cérébraux.



---

### Criticité d'un risque

L'indice de criticité d'un risque (C) est une fonction de sa probabilité d'occurrence du risque (P) et de sa gravité (G). On convient généralement que  $C=P \times G$ . L'indice de criticité permet de hiérarchiser les risques.

---

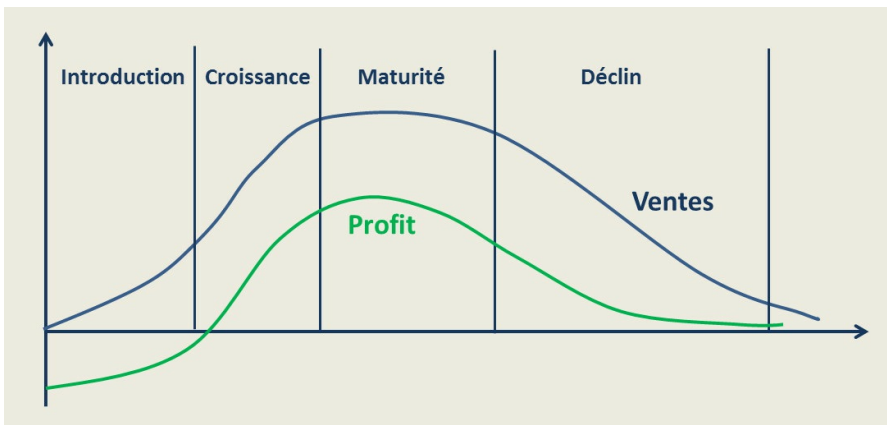
**CRTE (ACWP)** voir [Coût réel du travail effectué](#)

---

### Cycle de vie commerciale du produit

Le cycle de vie commerciale d'un produit industriel est généralement décrit comme la succession des quatre phases de vie suivantes : l'introduction du produit sur le marché, la phase de croissance, la phase de maturité et enfin la phase de déclin précédant le retrait du marché.

Illustration : Cycle de vie commerciale d'un produit.

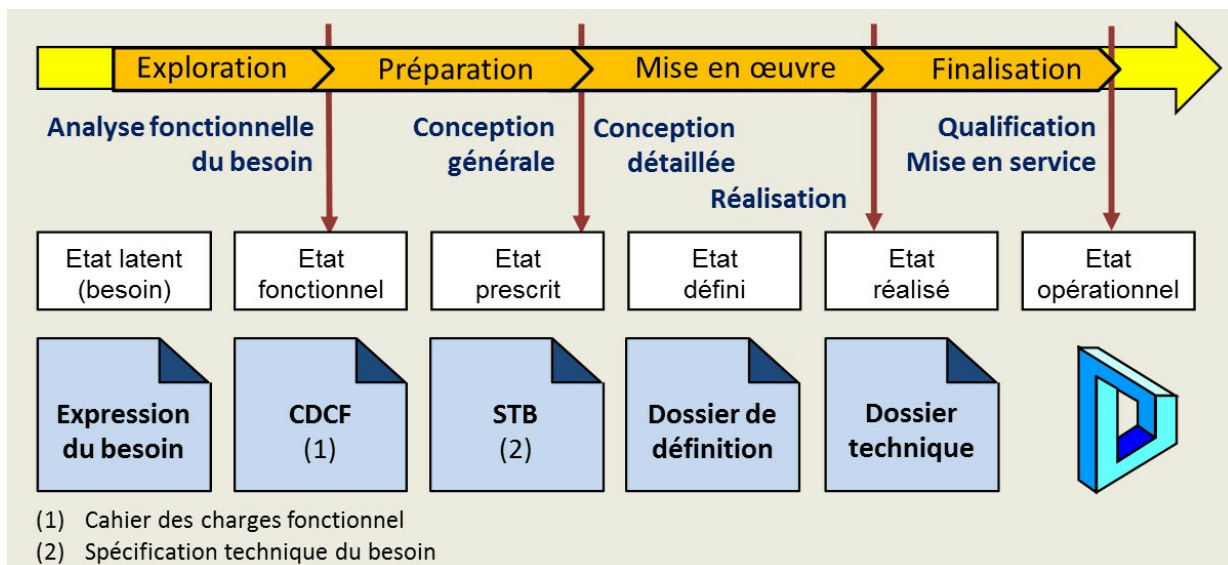


## Cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre de phases ainsi que leur appellation peuvent varier d'un domaine à un autre, voire d'un organisme à l'autre, et leur désignation d'un auteur à un autre. Ne pas confondre cycle de vie du projet et [cycle de vie d'un produit](#).

Le modèle le plus répandu est constitué de 4 phases :

Illustration : Cycle de vie du projet et états successifs du produit.



- La phase d'identification (ou d'exploration) : à la fin de cette phase la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le résultat à livrer identifié. Les contraintes sont connues et la stratégie de réalisation définie.

- La phase de définition (ou de préparation) : à la fin de cette phase le contenu du projet est défini de façon précise, un planning détaillé est établi. Les ressources et les coûts sont définis, ainsi que les politiques et les procédures de gestion.

- La phase de mise en œuvre (ou de réalisation) : à la fin de cette phase le système est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.

- La phase de clôture : à la fin de cette phase le produit ou le service est remis

au demandeur, le projet est évalué et sa clôture administrative effectuée.

**Désolé, cet extrait s'arrête à la lettre C**

**Vous pouvez**

**télécharger la version complète**

**en vous rendant sur**

**[www.methodo-projet.fr](http://www.methodo-projet.fr)**