

LA GESTION DE PROJET

Préparé par :

Jihane CHERQAOU

Option : 1 AOE

Année universitaire : 2012/2013

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. Définitions	4
1. Projet	4
2. Gestion de projet.....	4
II. Types de projets	5
III. Contenu du projet	5
IV. Principaux acteurs	6
a. Le comité directeur	6
b. Le comité de pilotage	6
c. L'équipe projet	6
1. Le maître d'ouvrage (MOA).....	7
2. Le maître d'oeuvre (MOE).....	7
V. Outils de gestion de projet.....	7
a. Le réseau PERT.....	8
b. Le diagramme GANTT.....	9
VI. Principe de la gestion de projet.....	11
VII. Caractéristiques des projets réussis.....	11
VIII. Planification du projet	11
X. Plan de projet	12
IX. Gestion de risque	12
CONCLUSION	14
Lexique	15
Sitographie.....	16

INTRODUCTION

Les projets d'ingénierie ou de recherche deviennent aujourd'hui de plus en plus complexes, non seulement sur les aspects techniques ou scientifiques mais également sur d'autres aspects comme la complexité des produits, le nombre d'acteurs (éventuellement de nationalité et de culture fort différentes), des législations différentes, etc... Cette complexité croissante demande une organisation minimale pour structurer les projets.

La gestion de projet s'inscrit plus globalement dans l'Ingénierie des Systèmes (Systems Engineering). Elle se conçoit comme une aide à la conduite du projet, et non comme un simple outil de gestion des personnes. Elle offre des outils plus ou moins pertinents en fonction des besoins du projet qui ne remplacent pas la gestion du projet elle-même.

La gestion de projets apparaît ainsi comme un outil de management stratégique, un moyen d'implanter le plan de développement d'une organisation; elle prend le relais de la planification stratégique.

Enfin, la gestion de projet demande une expertise technique dans le domaine du projet, une certaine expérience des projets et de l'encadrement de personnes. Un projet se gère par une personne compétente et expérimentée (chef de projet), et non par l'utilisation des outils de gestion de projet.

I. Définitions :

1. Projet :

- ✓ **Selon le Project Management Institute (PMI)**, un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

- ✓ Un projet est un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis.
Projet = opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en oeuvre de ressources humaines et matérielles pour sa réalisation.

2. Gestion de projet :

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet.

Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails, au jour le jour. Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que :

- les ressources disponibles et les attentes;
- les priorités différentes des parties prenantes;
- les besoins définis et à la portée du projet;
- la qualité et la quantité.

Un projet est caractérisé par :

- Une durée limitée = délai
 - Un projet à un début et une fin ... et pourtant, il y a beaucoup de projet sans fin !
- Des objectifs clairement définis
 - Le projet répond à une demande spécifique, les objectifs à atteindre devant être les plus clairs possibles.
- Des contraintes
 - Les moyens financiers et humains attribués pour atteindre les objectifs sont limités ; les délais de réalisation également.

II. Types de projets :

Dans l'analyse anthropologique qu'il a réalisée, Jean Pierre Boutinet a repéré quatre types de projets:

- le projet sur l'autre selon le modèle de la commande sociale, (projet professionnel)
- le projet pour l'autre selon le modèle paternaliste, (projet social)
- le projet avec l'autre selon le modèle participatif, (projet associatif)
- le projet de l'autre selon le modèle de l'autonomie. (projet personnel)

Autrement dit, la gestion par projets se veut être un mode original de gouvernement qui vise à déterminer les meilleures conditions dans l'implantation d'une innovation au sein d'un ensemble organisationnel, qu'il s'agisse d'une innovation technologique, d'une innovation comptable, d'une innovation sociale... Au lieu de faire transiter l'innovation en cause par la hiérarchie, on la confie directement à une équipe autonome, qui aura la plus large latitude pour intégrer cette innovation aux secteurs concernés de l'entreprise.

Ainsi, on peut distinguer :

- Le petit projet de 1 à 10 personnes ex. nouveau logiciel (en semaines)
- Le projet moyen de 10 à 100 personnes ex. grosses installations informatiques(en mois)
- Le grand projet de + de 100 personnes ex. Construction de nouveaux ateliers (en année).

III. Contenu du projet :

En principe un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode QQQCCP

- Quoi ? (les actions)
- Qui ? (les personnes concernées)
- Où ? (les domaines touchés par le projet, voire les lieux)
- Quand ? (programmation dans le temps)
- Comment ? (moyens, méthodes...)
- Combien ? (le budget)
- Pourquoi ? (les motifs et les objectifs)

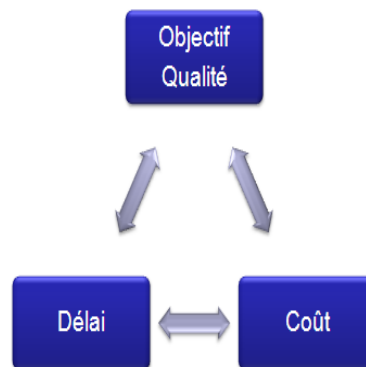
IV. Principaux acteurs :

Les principaux acteurs d'un projet sont en général comme suit :

- Le comité directeur : La direction du projet
- Le comité de pilotage : Le chef de projet
- L'équipe projet.

a. Le comité directeur :

Regroupe les dirigeants et responsables de l'entreprise ou de l'organisation, il a une vocation stratégique. Il permet de prendre des décisions stratégiques en rapport avec le projet ne pouvant être prises au niveau du comité de pilotage. Des décisions fondées sur le rapport de trois éléments fondamentaux :



En effet, La gestion d'un projet consiste à organiser et suivre chaque action du projet afin de **tenir les délais, coûts et qualité requise**. Le responsable de la gestion de projet est donc le garant des résultats attendus du projet souvent appelés « livrables ». Ils peuvent être des documents, des applications informatiques, des processus...

b. Le comité de pilotage :

Ce comité assure l'interface entre le **MOA (maître d'ouvrage)** et le **MOE (maître d'œuvre)**, 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 pour vocation d'entretenir une interaction en continu entre le MOE et le MOA. Le comité de pilotage doit rendre des comptes au comité directeur.

c. L'équipe projet :

L'équipe projet est désignée par le MOE pour assurer la réalisation et le suivi technique du projet, elle regroupe des acteurs et des compétences diverses. Les

membres de l'équipe projet peuvent être désignés en interne, on peut également faire appel à des experts et conseils externe au MOE. Un chef de projet au niveau du MOE à la charge d'animer et coordonner les travaux de l'équipe projet. Le chef de projet doit rendre des comptes au directeur de projet.

De façon générale, on distingue deux types d'acteurs :

1. Le maître d'ouvrage (MOA) – Client

Désigne l'entité porteuse du projet, qui définit l'objectif, le délai et le coût du projet. C'est l'entité propriétaire du résultat du projet. Personne physique ou morale responsable de la définition des finalités et de la décision d'investissement. Dans le cas de certain projet, le terme **MOA** est remplacé par **client**, **donneur d'ordre**. Le client peut également être interne, dans le cas d'un projet interne à l'échelle d'une organisation ou une entreprise.

Le maître d'ouvrage représente les intérêts des utilisateurs futurs du livrable du projet. Le MOA est responsable de l'expression des besoins, des spécifications fonctionnelles de l'ouvrage ou du produit final. On parle également d'assistance à maîtrise d'ouvrage quand le MOA n'a pas les compétences nécessaires pour exprimer ses besoins et les objectifs du projet de façon claire. Dans ce cas on parle de **MOAd (déléguée)** qui assure l'interface entre le MOA et le maître d'oeuvre.

2. Le maître d'oeuvre (MOE) : Réalisateur

Désigne l'entité retenue par le MOA pour réaliser le projet selon des conditions de délai, de coût et de délai préalablement définis dans le cadre d'un contrat. Le MOE est responsable des choix techniques lors de la réalisation du projet.

Le MOE peut sous-traiter une partie du projet à une ou plusieurs entreprises.

Le MOE sera le seul interlocuteur du MOA. Les autres acteurs du projet sont en interaction avec le MOE ou avec les/le MOA, il s'agit des :

- ✓ Partenaires pouvant être des entreprises, organismes ou bureaux d'études,
- ✓ Sous-traitants chargés de réaliser des parties du projet, les fournisseurs, les administrations pour l'obtention des autorisations nécessaires
- ✓ organismes de contrôle technique pour le suivi du respect des normes et de la réglementation en vigueur, dans certains cas des subventions.

V. Outils de gestion de projet :

Dans le double but d'explorer les aspects les plus complexes du projet et de promouvoir le travail collaboratif, il faut mener une session de brainstorming pour mettre en place l'organigramme des tâches avec leurs durées et autres données de planification. Afin de faciliter le travail et de permettre un bon suivi du projet, des

outils sont importants et nécessaires tels que le réseau PERT et le diagramme GANTT.

a. **Réseau PERT :**

La méthode PERT est une technique permettant de gérer l'ordonnancement dans un projet. La méthode PERT consiste à représenter sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet.

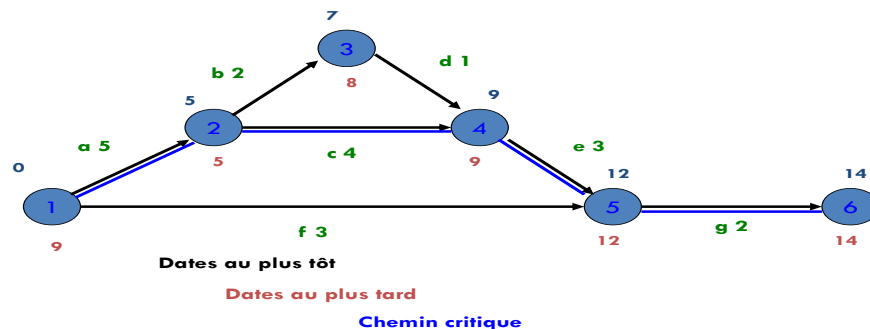
Ainsi, la méthode PERT implique au préalable :

- Un découpage précis du projet en tâches ;
- L'estimation de la durée de chaque tâche ;
- La nomination d'un chef de projet chargé d'assurer le suivi du projet, de rendre compte si nécessaire et de prendre des décisions en cas d'écart par rapport aux prévisions.

Le réseau PERT (appelé parfois graphe PERT) est composé des éléments suivants :

- **Tâche (activité ou étape)**, représentée par une flèche. A chaque tâche correspond un code et une durée. Néanmoins, la longueur de la flèche est indépendante de la durée.
- **Étape**, c'est-à-dire le **début et la fin d'une tâche**. Chaque tâche possède une étape de début et une étape de fin. A l'exception des étapes initiales et finales, chaque étape de fin est étape de début de la tâche suivante. Les étapes sont en règle générale numérotées et représentées par un cercle, mais elles peuvent parfois avoir d'autres formes (carré, rectangle, ovale, etc.).
- **Tâche fictive**, représentée par une **flèche en pointillés**, permet d'indiquer les contraintes d'enchaînement entre certaines étapes.

Exemple de réseau PERT



b. Diagramme GANTT :

Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet.

Il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, valué et orienté. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet. Ce concept a été nommé après Henry L. Gantt, ingénieur américain, qui a publié la description du diagramme en 1910.

Dans un diagramme de Gantt sont représenté :

- en abscisse les unités de temps (exprimées en mois, en semaine ou en jours)
- en ordonnée les différents postes de travail (ou les différentes tâches)
- La durée d'utilisation d'un poste de travail (ou la durée d'exécution d'une tâche) est matérialisée par une barre horizontale. Il est également fréquent de matérialiser par des flèches, les liens de dépendance entre les tâches (la flèche relie la tâche précédente à la tâche suivante). Dans la pratique, et à la différence du PERT, le diagramme de base est souvent complété en ligne par la liste des ressources affectées à chacune des tâches ainsi que par divers indicateurs, fonction de la charge ou du délai, permettant d'en suivre l'avancement.

Le lexique GANTT est le suivant :

Activité

Une activité correspond aux différentes tâches à effectuer pour réaliser correctement son projet. Elles sont listées dès le début de la création du diagramme et peuvent être l'ensemble d'une sous-catégorie. Dans l'outil, elles doivent être hiérarchisées en fonction du temps et son référencées dans la colonne de gauche.

Avancement

L'avancement permet de visualiser l'état de l'activité. Un pourcentage d'avancement de 100% signifie que la tâche est terminée. Il peut être modifié directement sur le diagramme.

Charge

La charge conditionne la durée du projet. Une activité peut mobiliser une charge importante de travail : sa durée s'en verra allongée.

Chemin critique

Le chemin critique constitue une succession d'activités qui déterminent la durée finale du projet. Un retard sur une activité située sur ce chemin va alors négativement impacter sa date de fin.

Dépendance

Une dépendance, une liaison ou encore une connexion correspond au lien entre une activité et une autre. Elle peut être de plusieurs types et est généralement symbolisée par une flèche sur le diagramme.

Jalon

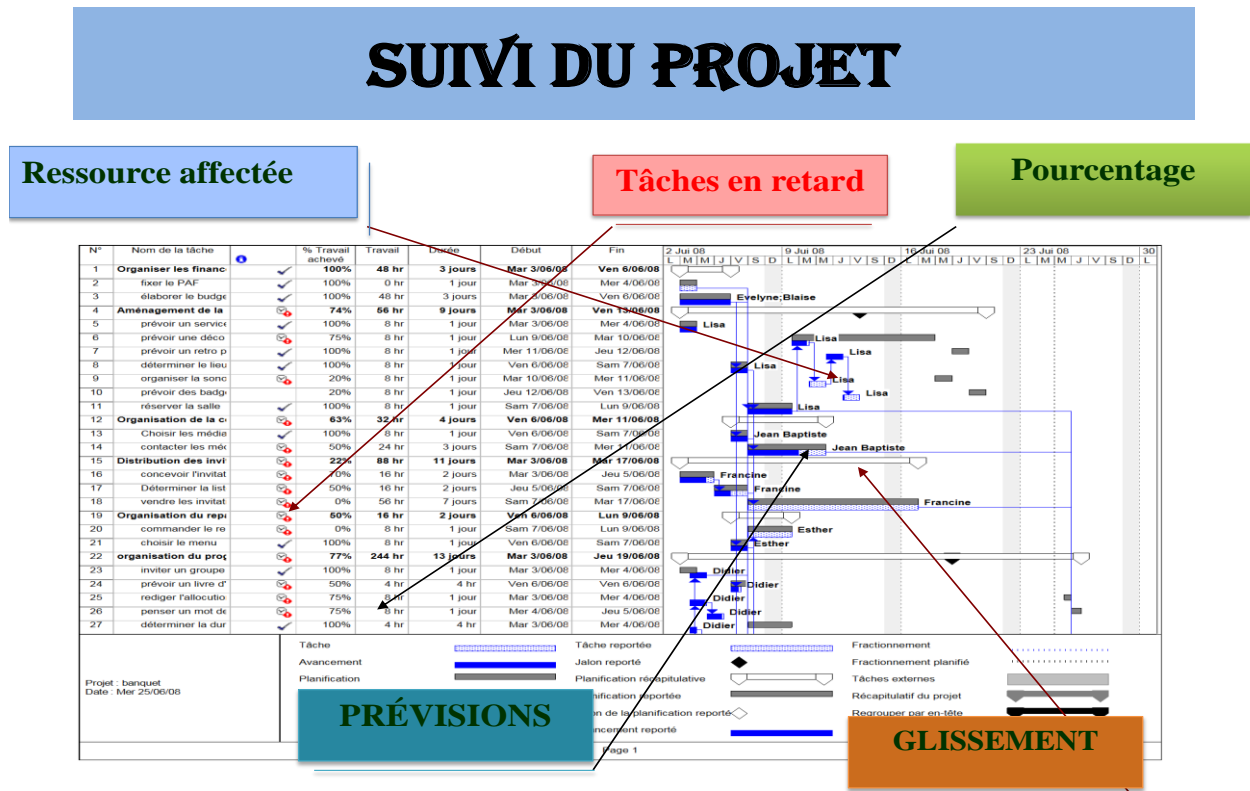
Un jalon correspond à une échéance importante du projet, une date clé. Contrairement à une activité, il n'a pas de durée. Il est symbolisé par un losange sur le graphique.

Ressources

Les ressources correspondent au nombre de personnes mobilisées pour mener une activité à son terme.

Enfin, GANTT est une forme de réseau PERT présenté graphiquement de manière différente. Même si le réseau PERT a le même objectif que GANTT, sa représentation est plus destinée à des utilisateurs avertis. Le graphe des potentiels est, lui, une évolution du réseau PERT que l'on retrouve dans les logiciels de planification tels que GANTTPROJECT.

Exemple de diagramme GANTT



c. **Principe de la gestion de projet :**

La gestion de projet nécessite une bonne conduite de changement et de préparation :

- Formation de nouvelles équipes et apprentissage à partir des expériences passées d'autres membres de son équipe.
- Principes de gestion de projets et promotion du travail d'équipe
- Compréhension de soi-même et des autres à l'aide de l'inventaire du déploiement des forces de la personnalité
- Conclusion d'une entente d'équipe relative aux pratiques et aux processus d'amélioration du travail d'équipe.
- Techniques et outils d'accroissement de l'efficacité collective en matière de prise de décisions.
- Concepts de planification de projets
- Recours à la méthode du chemin critique pour programmer diverses activités d'un projet.
- Planification commune de projets : élaboration en équipe, en fonction d'un programme commun, de plans relatifs à des projets sélectionnés
- Évaluation des risques relatifs aux projets planifiés
- Récapitulation et discussion relatives à l'apprentissage

d. **Caractéristiques des projets réussis :**

Les objectifs du projet clairement identifiés, il faut chercher des partenariats avec des organismes ayant des objectifs semblables et mettre au point un plan d'action détaillé pour la réalisation de celui-ci tout en examinant les particularités suivantes des projets réussis :

- Des objectifs précis : Les projets les plus réussis ont des objectifs clairs et faisables.
- Un plan de projet bien établi : précisant les responsabilités de chacun et évaluant les besoins matériels et humains nécessaires. C'est un outil de suivi qui permet d'adopter des mesures correctives s'il y en a besoin.
- La communication : Une communication réelle et continue doit s'établir entre les parties pour la réussite du projet.
- Une envergure maîtrisée : Il faut savoir confronter toute difficulté qui ne contribue pas aux objectifs et donner plus d'attention aux priorités.
- Le soutien des intervenants : Le soutien des parties intervenantes importe tout au long de la durée du projet de façon à ce que l'équipe atteigne ses objectifs.

e. **Planification du projet :**

Chaque projet a un cycle de vie composé d'étapes à franchir du début à la fin. Les grandes étapes d'un projet financé par le Bureau des Technologies d'Apprentissage sont les suivantes :

- L'élaboration du concept, des buts et des objectifs d'un projet qui a recours à la technologie pour faciliter l'apprentissage et l'acquisition de compétences.

- La présentation d'une demande de financement au BTA.
- La réalisation de la phase initiale (établissement de partenariats, évaluation des besoins, inventaire des ressources d'apprentissage dans la communauté).
- La réalisation du projet pilote.
- La rédaction du rapport final et la diffusion des résultats.

La relation entre ces tâches peut être réalisée par le diagramme de GANTT qui présente de façon graphique tous les rapports correspondants au projet.

f. **Plan de projet :**

Le plan de projet doit être pertinent et devrait inclure les éléments suivants :

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. le mandat de projet; | 6. les étapes importantes, avec les dates cibles; |
| 2. le calendrier d'activités; | 7. la stratégie de gestion du risque. |
| 3. l'horaire de travail; | |
| 4. la matrice de responsabilités; | |
| 5. le budget de plan de projet; | |

Ce plan de projet devrait être remis au gestionnaire de projet, au promoteur, à chaque partenaire et à tous les principaux membres du personnel du projet. Il s'agit d'un outil de grande valeur qui peut permettre d'éviter la confusion quant à la portée du projet et les malentendus sur les responsabilités, les échéanciers ou la gestion des ressources. Il indique le nom et le but du projet ainsi que le nom du gestionnaire de projet et une déclaration de soutien de la part des cadres supérieurs. Cette dernière est signée par la haute direction de l'organisme en charge et les organismes participants.

Il ne faut pas oublier que dans la réalisation de tout projet, les risques sont imprévus. Le risque est inhérent à tous les projets. Ainsi, une bonne gestion de risque doit être, judicieusement, planifiée dans tout projet.

g. **Gestion de risque :**

Dans le jargon de la gestion de projet, le «**risque**» désigne une **condition ou un événement incertain ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet.**

Une stratégie de gestion du risque s'impose car la première étape dans la création d'un plan de réponse consiste à définir les risques qui pourraient nuire au projet. Le gestionnaire de projet, les principaux membres du personnel et les partenaires du projet devraient lancer des idées en s'inspirant de l'arrêté de projet, du calendrier d'activités, de l'échéancier et du budget afin de mettre en relief les risques possibles. Les intervenants peuvent souvent définir les risques en se fiant à leur expérience. En outre, il existe des ressources documentaires qui précisent les risques dans plusieurs domaines d'application.

Les initiatives d'apprentissage communautaires comportent souvent les sources de risques suivantes :

- les risques techniques tels que la technologie non éprouvée;
- les risques de gestion de projet tels que les lacunes relatives à la répartition du temps et des ressources ;
- les risques organisationnels tels que les conflits de ressources par rapport à d'autres activités;
- les risques externes tels que la modification des priorités chez les partenaires.

Il est à signaler qu'il est impossible de se préparer à tous les risques ou de les atténuer tous mais les risques hautement probables et ayant des répercussions considérables sont susceptibles de requérir une intervention immédiate. L'augmentation ou la diminution des risques par **Initiation aux principes fondamentaux de la gestion de projet**. Un plan de réponse au risque peut aider à mettre en relief les risques inhérents à votre projet, précise leurs effets et propose des réactions convenues face à chaque risque.

CONCLUSION

Le projet peut faire partie d'un ensemble plus complexe, souvent appelé **programme**. Le programme recouvre alors l'ensemble des composantes permettant d'aboutir au résultat final dans toutes ses dimensions : juridique, marketing, informatique, technique, formation des personnels, organisation, logistique, communication, etc. La gestion de projet est définie par le **PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)** qui définit les règles principales régissant ce domaine.

Il est nécessaire de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation correspond clairement aux attentes du «client». Par opposition au modèle commerçant traditionnel («vendeur / acheteur») où un client achète un produit déjà réalisé afin de satisfaire un besoin, le projet vise à produire une création originale répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse. Cette expression des besoins est d'autant plus difficile que le projet n'a généralement pas d'antériorité au sein de l'entreprise étant donné son caractère novateur. A l'inverse, il est généralement difficile de faire abstraction des solutions existantes et de se concentrer uniquement sur les besoins en termes fonctionnels.

En conclusion, Il faut retenir que la gestion de projet permet à une entreprise de s'assurer que tous les chefs de projet utilisent **la même méthode** et en utilisant **le formalisme documentaire** (tout le monde utilise les mêmes documents) afin de faire **vivre la méthode et de gagner en efficacité et rapidité**.

Lexique : Gestion de projet

Bien livrable	Résultat final concret d'un projet (synonyme : extrant) ou d'une activité
Chemin critique (d'un projet)	Ensemble des activités dont le respect de la durée est déterminant pour le respect de l'échéance du projet
Clôture (d'un projet)	Cinquième phase du cycle de vie d'un projet; phase regroupant les activités liées à la fin du projet
CPM (Critical Path Method – Méthode du chemin critique)	Méthode algorithmique permettant de calculer la durée minimale d'un projet et d'identifier le chemin critique d'un projet
Définition (d'un projet)	Deuxième phase du cycle de vie d'un projet permettant de finaliser la conception du projet et de démontrer sa faisabilité
Diagramme de Gantt	Méthode d'ordonnancement graphique permettant de modéliser le déroulement d'un projet dans le temps.
Document de projet	Document produit au terme de la phase de définition du projet
Évaluation de fin de projet	Étude permettant de vérifier si le projet a produit son bien livrable et de dégager les leçons apprises
Évaluation en cours d'exécution	Examen systématique d'un projet pendant son exécution afin d'apprécier son déroulement et de dégager les leçons apprises
Évaluation ex ante	Terme désignant toute analyse effectuée avant la phase d'exécution du projet en vue de statuer sur son opportunité ou sur sa faisabilité.
Évaluation rétrospective (d'un projet)	phase finale du cycle des projets. Elle est essentielle et comporte un rôle expérimental pour la conception des projets futurs et plus largement, pour établir une bonne stratégie.

SITOGRAPHIE

<http://www.mitacs.ca/fr/etapes/ateliers-disponibles/les-principes-de-la-gestion-de-projets-i>

<http://www.commentcamarche.net/contents/projet/projetintro.php3>

<http://www.introduction+sur+la+gestion+de+projet&pf>

http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/def_projet.html

[Boutinet, Jean-Pierre; Anthropologie de projet; Presse universitaire.](#)

<http://www.diagramme-de-gantt.fr/>

http://cpa.enset-media.ac.ma/reseau_pert.htm