

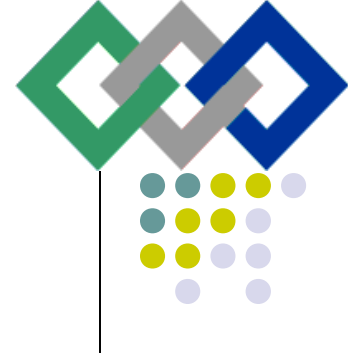


# LA GESTION DE PROJET

**ELJOUT ABDALLAH**

**Projet Meda II**

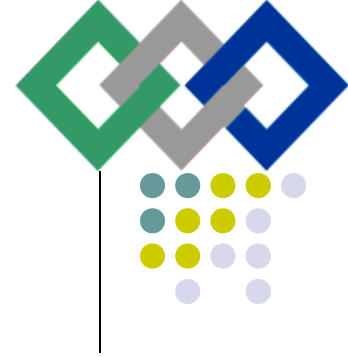




# PLAN

1. **LA GESTION DE PROJET**
2. **LA DEMARCHE DE GESTION DE PROJET**
3. **PLANIFICATION ET ORGANISATION DU PROJET :**
4. **RÉALISATION ET GESTION DU PROJET**
5. **EVALUATION DU PROJET**
6. **CONCLUSIONS**





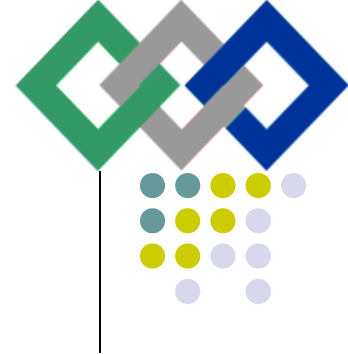
- **Un projet bien géré peut échouer**
- **Un projet mal géré échoue presque toujours**





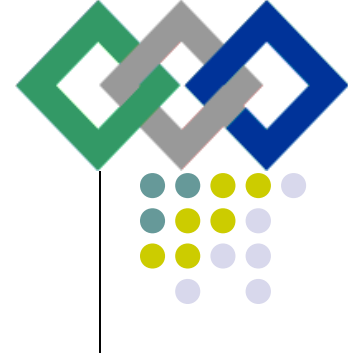
# 1. LA GESTION DE PROJET

- Qu'est ce qu'un projet ?



## 1. 1 DEFINITIONS

- La norme française **AFNOR X50-400** définit un projet comme : « une **démarche** spécifique qui permet de **structurer** méthodiquement et progressivement une **réalité à venir** : le produit et les processus associés. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer la **réponse à un besoin** d'un utilisateur, d'un **client** ou d'une clientèle. Il implique un **objectif** et des **actions** à entreprendre avec des **ressources** données »



## 1. 1 DEFINITIONS

- un **besoin d'un client** : interne ou externe = point focal de tout projet.
- un **objectif #** (besoin) défini de manière claire, précise et mesurable
  - Besoin : améliorer la gestion du stock
  - Objectif possible : - mettre au point un logiciel de gestion de stock dans 6 mois
- des **ressources** :
  - des ressources **financières** = le budget qui permet de couvrir les charges du projet
  - des ressources **humaines** = compétences qui vont participer à une ou plusieurs phases ou étapes du projet

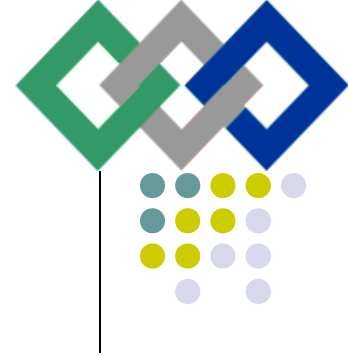


## 1. 1 DEFINITIONS

- Des ressources **techniques** matériel et de la logistique mis à disposition du projet
- le **temps** (durée du projet) Chaque projet a une date de début et une date de fin = ressource temps
- une **démarche** spécifique = la façon de raisonner et d'agir pour élaborer, mettre en œuvre et piloter un projet.
- des **actions (ou un plan d'action)** : défini à partir des ressources allouées au projet et de l'objectif à atteindre



- Caractéristiques d'un projet**
- Un objectif précis : = besoin d'un client identifié, dans le cadre d'une mission clairement définie ;
  - Une limite dans le temps : Début et fin ( atteinte de l'objectif visé )
  - Une singularité : Ce n'est jamais la reproduction à l'identique de l'existant
  - Une micro - organisation ad hoc non permanente :

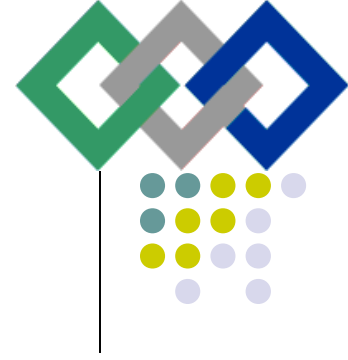


# Caractéristiques d'un projet

- La **GESTION DE PROJET** a pour but de mener un projet à terme en tenant compte des contraintes et en faisant face aux imprévus
- « la gestion de projet est l'ensemble des méthodes, outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant **d'atteindre ses objectifs** en respectant les **contraintes de performance**, de délais et de coûts »  
**AFNOR**



# Objectifs



IMPERATIFS  
DU PROJET

Coûts

Délais

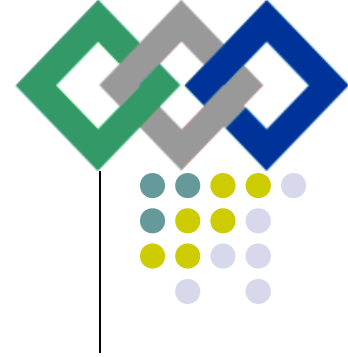


## **PROJET**

- **Activité non répétitive**  
**Facteurs exogènes dominants**
- **Irréversibilité des décisions**
- **Équipe temporaire**
- **Culture nouvelle**
- **Univers incertain**
- **Acteurs démasqués**
- **Engagement psychologique fort**

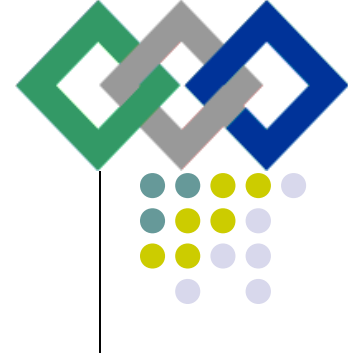
## **OPERATION**

- **Activité répétitive**  
**Facteurs endogènes dominants**
- **Réversibilité des décisions**
- **Organisation permanente**
- **Culture ritualisée**
- **Univers +ou- contrôlable**
- **Acteurs masqués**
- **Engagement psychologique faible**

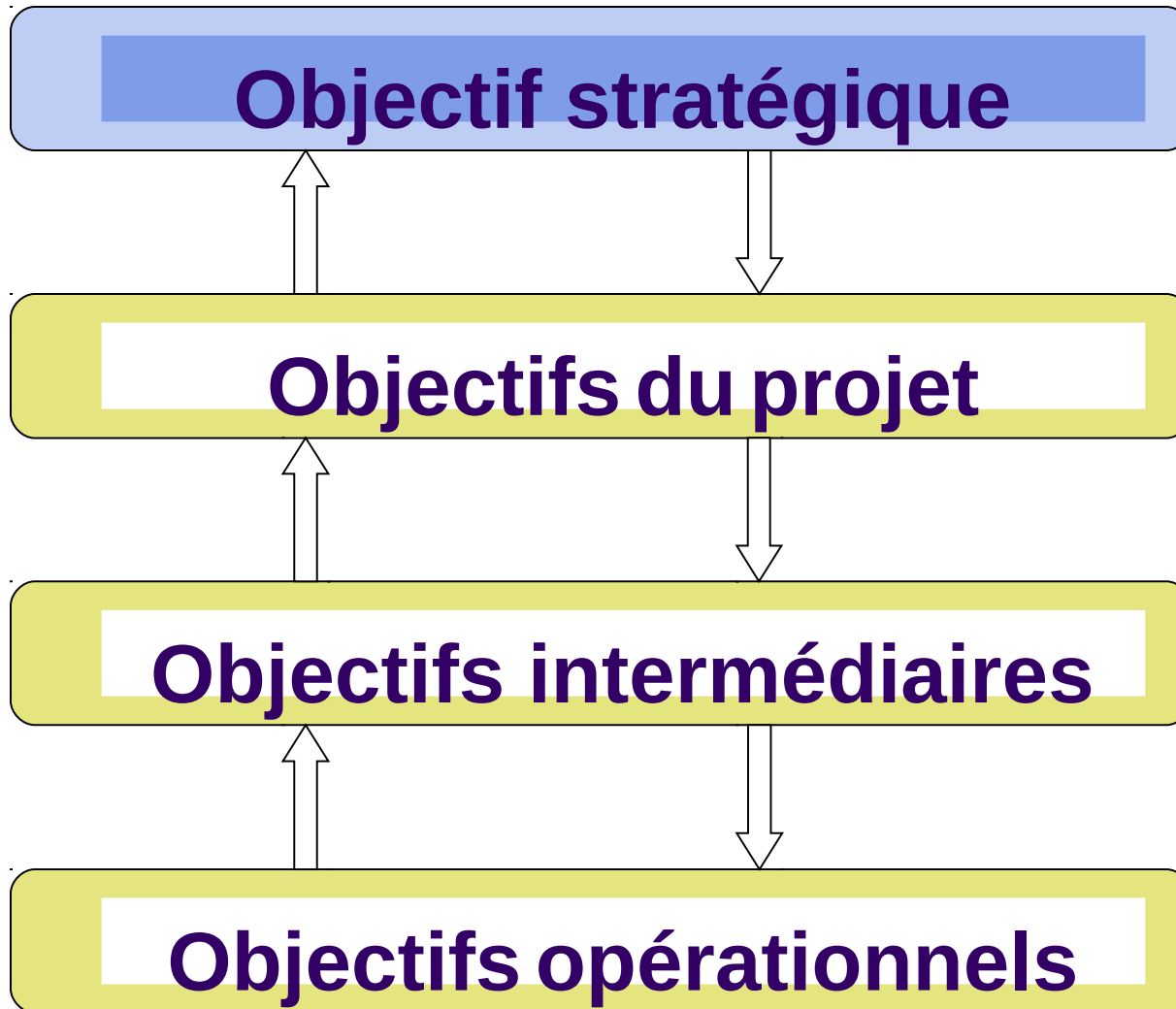


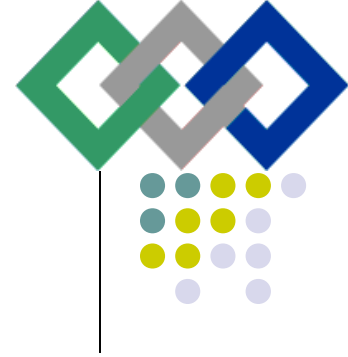
## 1.2 OBJECTIFS DU PROJET

- Un objectif peut être défini comme étant un résultat escompté qui doit être précis et vérifiable en fin de parcours.



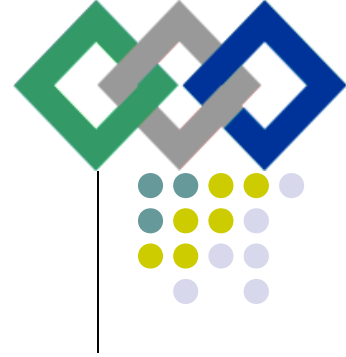
## 1.2 OBJECTIFS DU PROJET





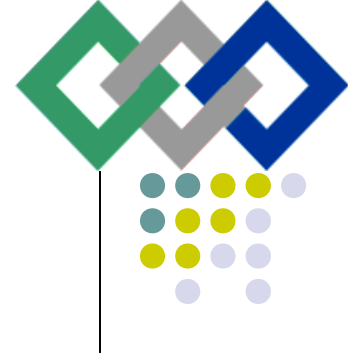
## 1.2 OBJECTIFS DU PROJET

- Les objectifs à atteindre doivent être **clairs** et **satisfaire les besoins** spécifiques du client
- La décomposition des objectifs aide à :
  - identifier et préciser les activités à mener , les tâches à accomplir,
  - Les méthodes, les techniques et les outils adaptés
  - converger les activités des différents acteurs
  - faciliter la communication



# Définir les objectifs

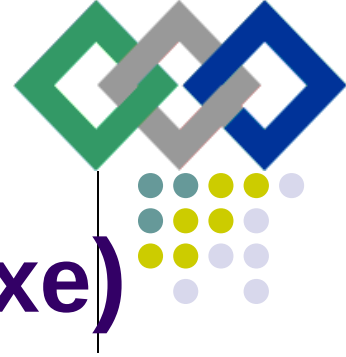
- **Qui ?**
- Qui est le maître d'ouvrage? Le maître d'œuvre
- Qui sont les personnes disponibles et compétentes
- **Quoi ?**
- A quoi doit on arriver comme résultat?
- **Quand ?**
- Délais et dates limites
- **Combien ?\***
- Combien de budget et de ressources
- **Critères ?**
- Quels sont les preuves tangibles et mesurables de l'accomplissement de l'objectif ?



## 1.3 Les acteurs du projet

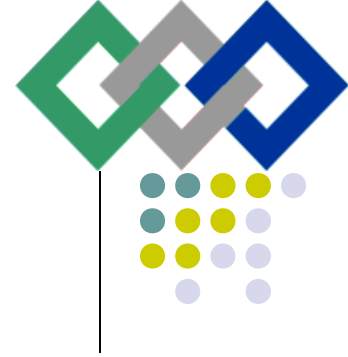
- **LES ACTEURS**

- **Maître d'ouvrage** : personne physique ou morale qui **décide de la réalisation** d'un ouvrage, **assure le financement**
- **Maître d'œuvre**. personne physique ou morale chargée par la maîtrise d'ouvrage de la **conception et de la réalisation** d'un ouvrage



# Les acteurs d'un projet (complexe)

- **Comité directeur** composé généralement des responsables concernés par le projet (définition des objectifs, précision des contraintes, etc..)
- **Directeur du projet** =
- **Groupe utilisateur**
- **Chef de projet** : identifie les objectifs et anime l'équipe du projet (leadership, communication, négociation, suivi, pilotage, etc..)
- **Équipe du projet** :



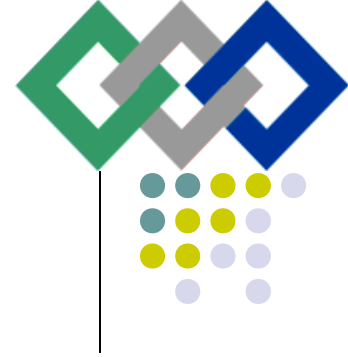
## 1.4 L'environnement du projet

- **CONTEXTE INTERNE**

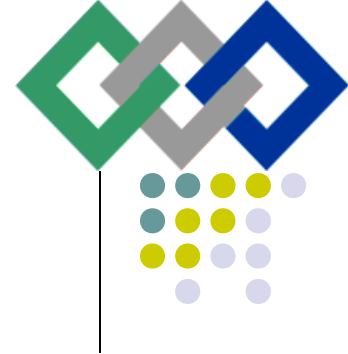
- plan stratégique : mission
- culture organisationnelle
- Structure, etc.

- **CONTEXTE EXTERNE**

- technologie
- médias
- aspects légaux
- valeurs sociales
- conjoncture économique
- contexte politique et contexte social, etc..



## **2. LA DEMARCHE DE GESTION DE PROJET**



## 2. DÉMARCHE DE GESTION DU PROJET

- **RÈGLE DITE DES 3 C**

- **Le cadrage du projet**
  - **Initialiser le projet** , étudier l'opportunité pour décider ou non de mettre en œuvre un projet :
  - **Lancer le projet** : Organiser le dispositif nécessaire (ressources, planning, budget) en fonction des objectifs définis
- **La conduite du projet** : déclenchement des opérations de réalisation , suivi et pilotage
- **La conclusion du projet**
  - Dissolution de l'équipe projet
  - Acte officiel de la fin du projet
  - Bilan du projet et validation

**Identification**

**Étude faisabilité**

**Planification**

**Réalisation/gestion**

**Évaluation**

**Les phases  
du projet**

L'avant projet

Synthèse études

PAM & PAQ

Rapport projet

Rapport réalisation



# Les phases du projet



## 2.1 IDENTIFICATION DES BESOINS

### Objectifs :

Bien positionner le projet par rapport à la stratégie de l'entreprise

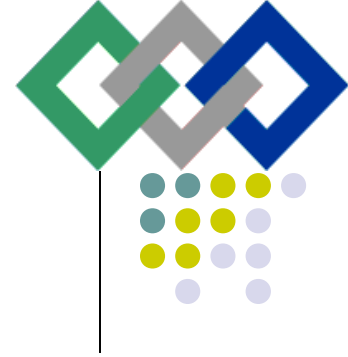
- Formuler l'objectif du projet de manière claire et précise
- Identifier les acteurs du projet
- Identifier les ressources pouvant être allouées au projet
- Adopter une démarche de gestion du projet

### Outputs :

- Document de l'avant-projet décrivant notamment l'objectif du projet et l'équipe responsable de l'étude de faisabilité.



# Les phases du projet

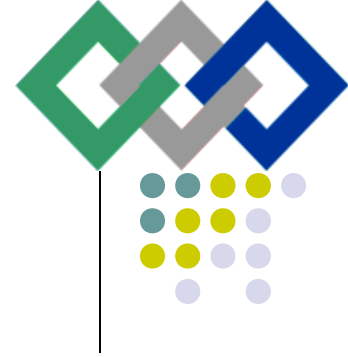


## 1. Identification des besoins → objectifs du projet

- **Objectifs :**
- Bien positionner le projet par rapport à la stratégie de l'entreprise
- Formuler l'objectif du projet de manière claire et précise
- Identifier les acteurs du projet
- Identifier les ressources pouvant être allouées au projet
- Adopter une démarche de gestion du projet
- **Outputs :**
- Document de l'avant-projet décrivant notamment l'objectif du projet et l'équipe de l'avant-projet responsable de l'étude de faisabilité.

## 1. Étude de faisabilité

- Analyse de la demande
- Analyse technique
- Analyse financière
- Analyse des compétences requises
- Analyse de l'environnement (social, juridique, etc..)
- Synthèse et Choix de la variante à adopter



# Les phases du projet

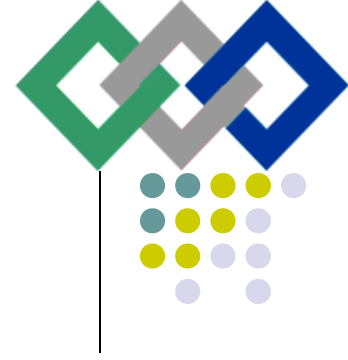
## 3. Planification

- Formation de l'équipe et organisation des tâches
- Estimation des coûts, délais et ressources
- Établissement du PAM et PAQ

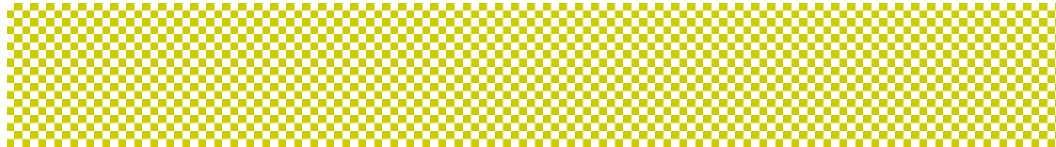
## 4. Réalisation et gestion du projet

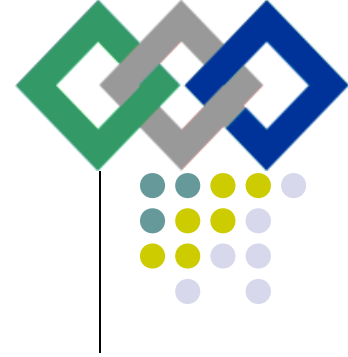
- Mettre en œuvre le PAM et le PAQ
- Manager l'équipe de projet
- Suivi et pilotage

## 5. Évaluation du projet



# ETUDES DE FAISABILITE DU PROJET





## 2. Étude de faisabilité du projet

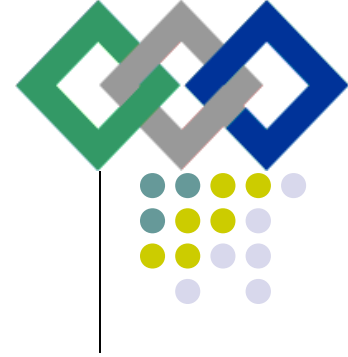
### 2.1 OBJECTIFS

- Analyser la demande pour mesurer ses différentes dimensions
- Analyser les aspects techniques du projet
- Analyser sa rentabilité financière
- Déterminer les compétences requises pour mener à bien les activités
- Analyser l'environnement pour déterminer les facteurs externes pouvant influencer le déroulement normal du projet.
- Effectuer une synthèse des différentes analyses en vue de prendre une décision sur la poursuite ou l'abandon du projet ainsi que du choix de la variante



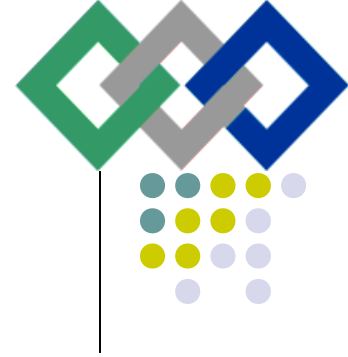
# Études de faisabilité MARCHÉ

- **Définition du cadre de l'analyse et les objectifs de l'étude**
- **L'étude préliminaire de marché (données secondaires)**
- **La planification de l'étude détaillée de marché**
- **La méthodologie utilisée pour collecter les données primaires**
- **Le traitement et l'analyse des données primaires et secondaires**
- **La caractérisation du marché et de la concurrence**
- **L'estimation du potentiel de vente**
- **Les recommandations concernant le mix-marketing**
- **La conclusion de l'étude**



# ÉTUDES DE FAISABILITÉ TECHNIQUE

- Cueillette et/ou la compilation d'informations préalables
- Fixation de la capacité de production
- Caractéristiques des matériaux et des intrants
- Choix d'une technologie et du processus de fabrication
- Machinerie et l'équipement
- Aspects organisationnels de la phase opérationnelle du projet
- Bâtiments et les infrastructures
- Localisation et le choix d'un site
- Estimation des coûts d'investissement et opérationnels du projet
- Planification de l'échéancier préliminaire d'implantation du projet
- Conclusion et les recommandations de l'étude



## ÉTUDES DE FAISABILITÉ SOCIALE ET/OU ENVIRONNEMENTALE

- La fixation des limites de l'étude
- Les caractéristiques du milieu social et/ou environnemental
- L'établissement des préoccupations sociales et/ou environnementales
- La détermination des indicateurs sociaux et/ou environnementaux
- La prévision des indicateurs sociaux et/ou environnementaux
- Les impacts positifs et négatifs du projet
- Le bilan des impacts et la diffusion de l'information
- L'enregistrement et l'analyse des réactions et les recommandations



# ÉTUDES DE FAISABILITÉ RESSOURCES HUMAINES

- Le projet et ses activités
- La prévision de la demande de travail
- La prévision de l'offre de travail
- L'évaluation de l'adéquation entre la demande et l'offre de travail
- Les actions à prendre



# ÉTUDES DE FAISABILITÉ FINANCIÈRE

- Le financement du projet et les états financiers prévisionnels
- L'évaluation de la rentabilité de projet
- L'analyse du risque financier du projet



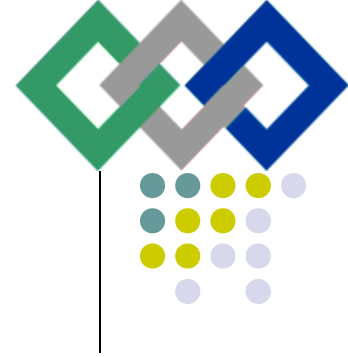
## 2. Étude de faisabilité du projet

### 2.2 OUTPUTS

- Synthèse des différentes analyses , les différentes variantes possibles du projet
- Choisir une variante (solution technique + budget global + durée globale)



# Etude de faisabilité du projet



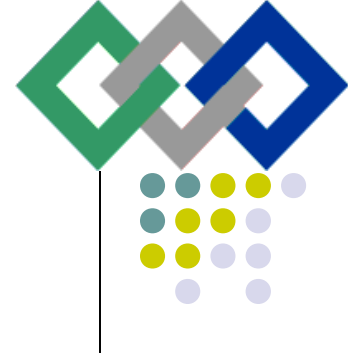
## 2.3 Critères de sélection d'un projet



## 2. Etude de faisabilité du projet

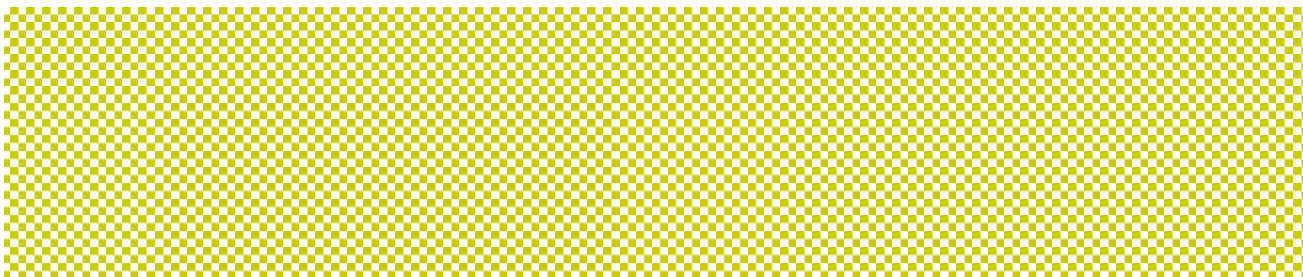
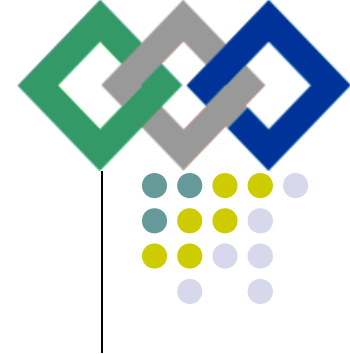
### 2.4 Principaux dossiers

- Le **dossier de phase zéro** avec les documents relatifs à la phase d'émergence du projet
- le **dossier contractuel** avec toutes les traces des décisions officielles (« les contrats »)
- le **dossier de conduite de projet** avec l'ensemble des traces relatives à l'avancement du projet et aux décisions de pilotage.



## 2.4 Principaux dossiers

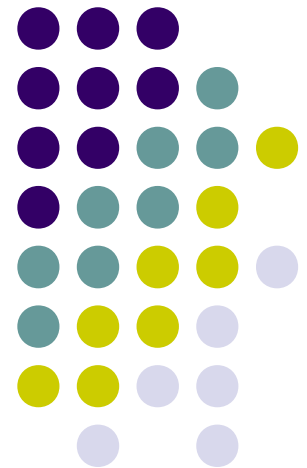
- **le dossier « base technique »** avec l'ensemble des référentiels techniques ayant servi à la réalisation du projet
- **le dossier « information externe »** avec l'ensemble des supports ayant servi à la communication externe autour du projet
- **le dossier « qualité »** : avec l'ensemble des pièces attestant de la mise en œuvre du plan qualité défini pour le projet.

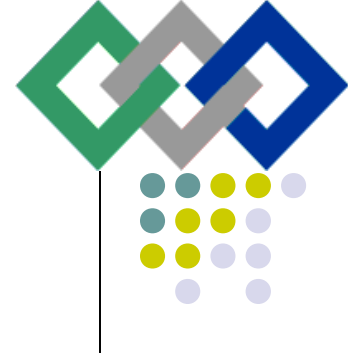




# 3. PLANIFICATION ET ORGANISATION DU PROJET

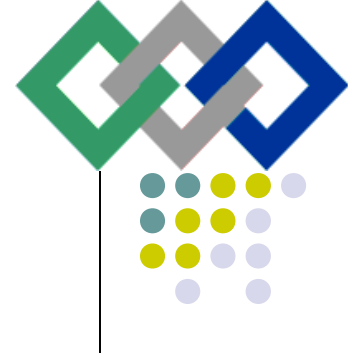
---





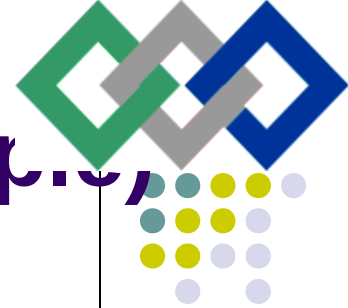
## 3.1. PLANIFICATION

- La planification décrit la façon **d'organiser** un ensemble de **tâches** indépendantes constituant un projet, avec pour **objectif** de **minimiser** la **durée** et les **coûts** en fonction des moyens disponibles
- Elle permet de présenter et d'exprimer aux différents acteurs du projet **qui doit faire quoi? et quand?**

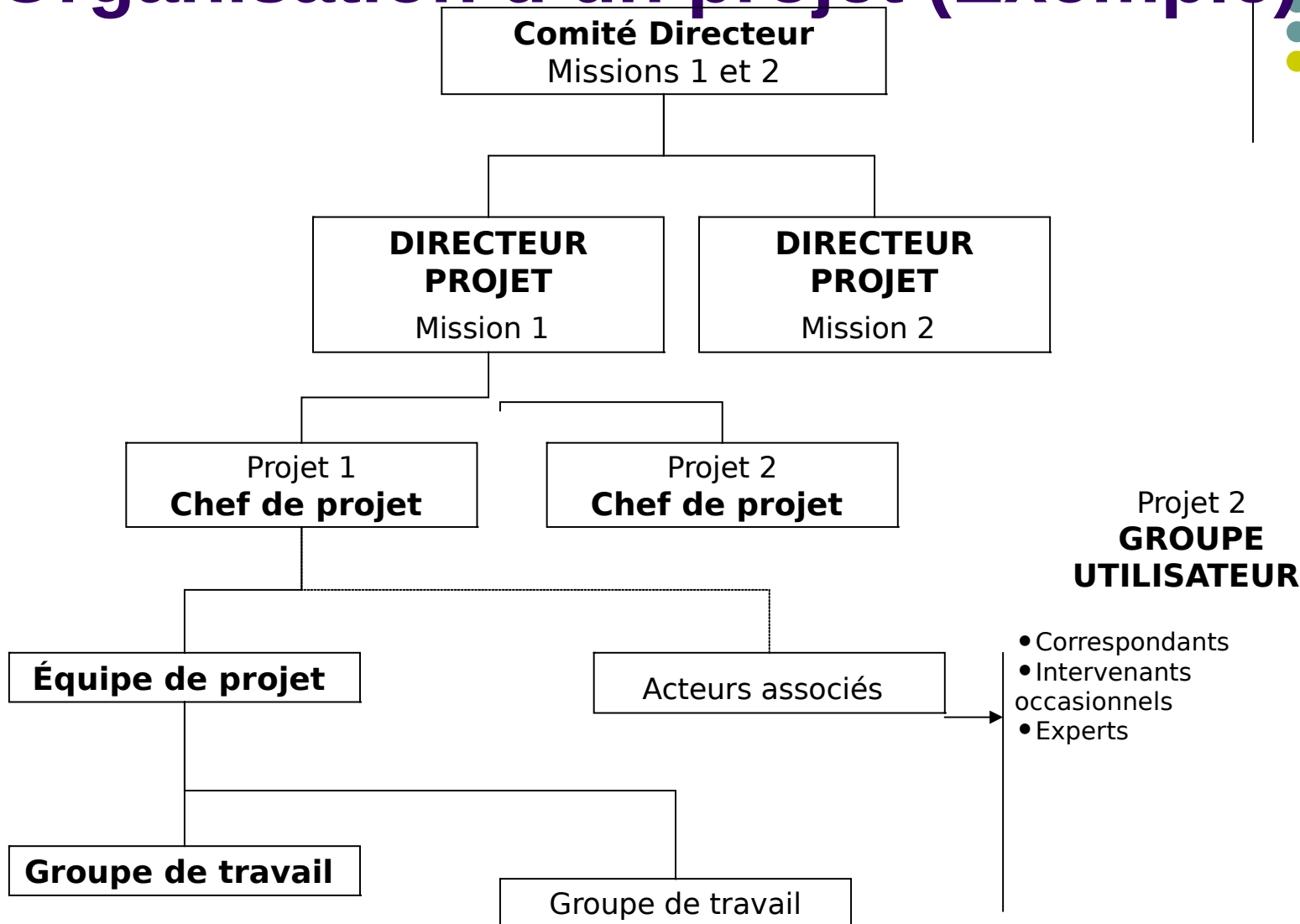


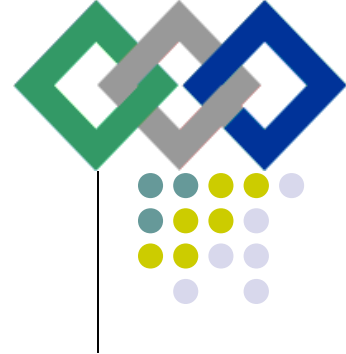
## 3.2. Organisation d'un projet

- **Maître d'ouvrage** : personne physique ou morale qui décide de la réalisation d'un ouvrage, assure le financement et confie sa réalisation à un
- **Maître d'œuvre**. Personne physique ou morale chargée par la maîtrise d'ouvrage de la conception et de la réalisation d'un ouvrage
- **Comité directeur** composé généralement des responsables des départements de l'entreprise qui sont concernés directement par le projet. Il
- définir les objectifs du projet
- désigner le directeur du projet
- préciser les contraintes d'ordre technique ou organisationnel du projet
- préparer les comptes-rendus et les rapports d'avancement pour la direction générale
- **Directeur du projet**
- élaborer le cahier de charge du projet
- être en relation permanente avec le chef du projet pour le suivi et le contrôle des délais, des coûts et des travaux
- manager les changements
- **Groupe utilisateur**
- **Chef de projet** : identifie les objectifs et anime l'équipe du projet
- La capacité de communication ( avec le DP et l'équipe de projet)
- La capacité de négociation ( avec le DP )
- La conduite de projet
- L'animation d'équipe
- La maîtrise des techniques d'évaluation
- **Equipe du projet**
- participer avec le chef de

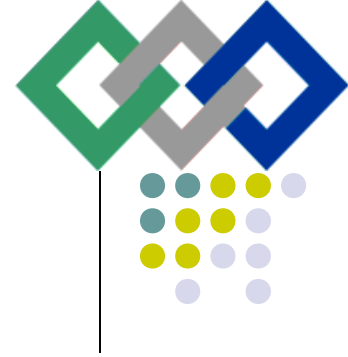


# 3.2 Organisation d'un projet (Exemple)





# 3.3 Organisation des tâches d'un projet



Objectif du projet

Objectif intermédiaire

Objectif intermédiaire

Objectif intermédiaire

Obj  
opér

Obj  
opér

Obj  
opér

Obj  
opér

Obj  
opér

Obj  
opér

Tâche

Tâche

Tâche

Tâche

Tâche

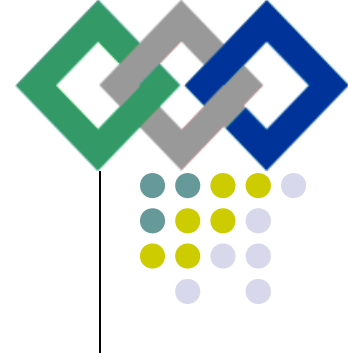
Tâche = titre, description, référence, responsable, coûts, durée, risques, pré-recquis (documents, informations, etc)

1 TÂCHE → 1 SEUL RESPONSABLE



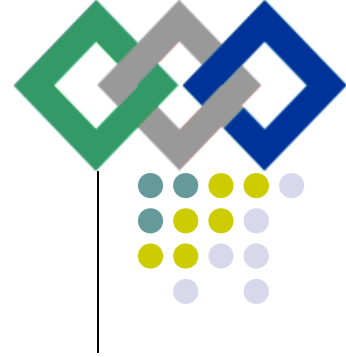
### **3.3. Organisation des tâches**

- A partir des objectifs intermédiaires et opérationnels, on détermine les tâches nécessaires à leur réalisation.
- Il suffit alors d'organiser le projet en répartissant ces tâches entre les différents acteurs et préciser les responsabilités



## 3.4 Estimation coûts et délais

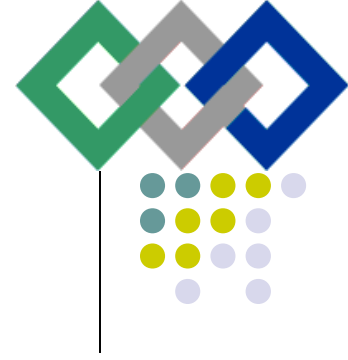
- Estimer les ressources nécessaires (humaines, matérielles, etc )
- Estimer les **coûts** pour chaque tâche et pour chaque **ressource** utilisée → **estimation d'un budget prévisionnel**
- **Estimer** un **délai** pour chaque tâche, se concerter avec les différents intervenants → **établissement du planning du projet**



## 3.5 Plans du Projet

### Un plan conçu avec minutie

- Permet à chaque participant de comprendre et de contribuer au projet.
- Précise les responsabilités de chacun
- Évalue combien d'argent, de personnes, de matériel et de temps sont nécessaires à l'achèvement du projet.
- Sert d'outil de suivi et de pilotage (permet d'adopter des mesures correctives tôt dans le processus)
- Définit les critères assurant la qualité



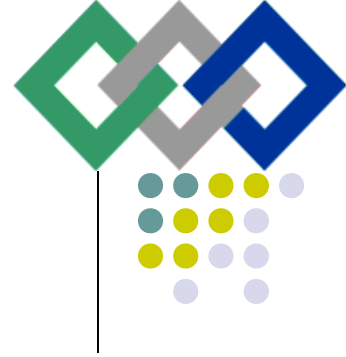
- Le PAM comporte les éléments suivants :
- Estimation des besoins en ressources financières, matérielles, humaines
- enchaînement des tâches
- le planning
- les chemins critiques
- Outil de suivi et de pilotage

## Plan d'action et de gestion PAM



# Plan d'action et de gestion PAM

- Le PAM comporte les éléments suivants :
- Estimation des besoins en ressources financières, matérielles, humaines
- enchaînement des tâches
- le planning
- les chemins critiques
- Outil de suivi et de pilotage



# Plan d'assurance qualité PAQ

- « le **plan qualité** propre au projet **définit les objectifs et exigences** pour la **qualité** tant du produit que des activités dont il résulte, la structure du groupe projet, les **responsabilités** des intervenants, les **procédures** et méthodes applicables au projet ainsi que les **moyens de contrôle et d'audit** » **norme française X50-400**



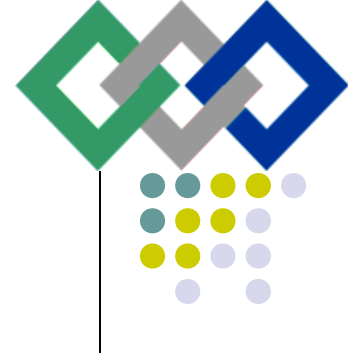
## Plan d'assurance qualité PAQ

- Les exigences qualité sont identifiées et définies dès la phase de l'étude de faisabilité.
- Toutefois, **le PAQ peut être amélioré au fur et à mesure de l'avancement du projet**



# PAQ

- Un PAQ peut être structuré selon les volets suivants :
- Définition de la terminologie utilisée
- Présentation du projet
- Objectifs qualité (attentes client, critères qualité, méthode de mesure, gestion des risque,)
- Planification du projet (tâches, acteurs, responsabilités,
- Gestion du PAQ (procédures d'adaptation et de contrôle )
- Management du projet (outils de mesure du progrès du projet, modes de communication, résolution des problèmes, etc..)
- Contrôle de la qualité (description des audit et reporting,
- Validation des objectifs du projet

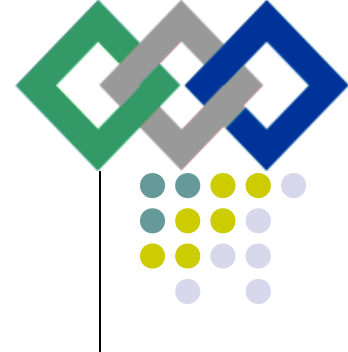


## 3.6 GANTT et PERT

- Gantt = **technique de gestion du projet**
- Les tâches sont regroupées en catégories. A l'intérieur de chaque catégorie qui regroupe un ensemble de tâches .
- sa durée totale correspond à la durée totale de toutes les tâches de la catégorie
- **Exemple :**
- 4 tâches : T1, T2, T3, T4 dont les durées respectives sont : 2, 3, 7, 5 jours.
- T2, T 3 suivent T1 et T4 succède à T2



# GANTT

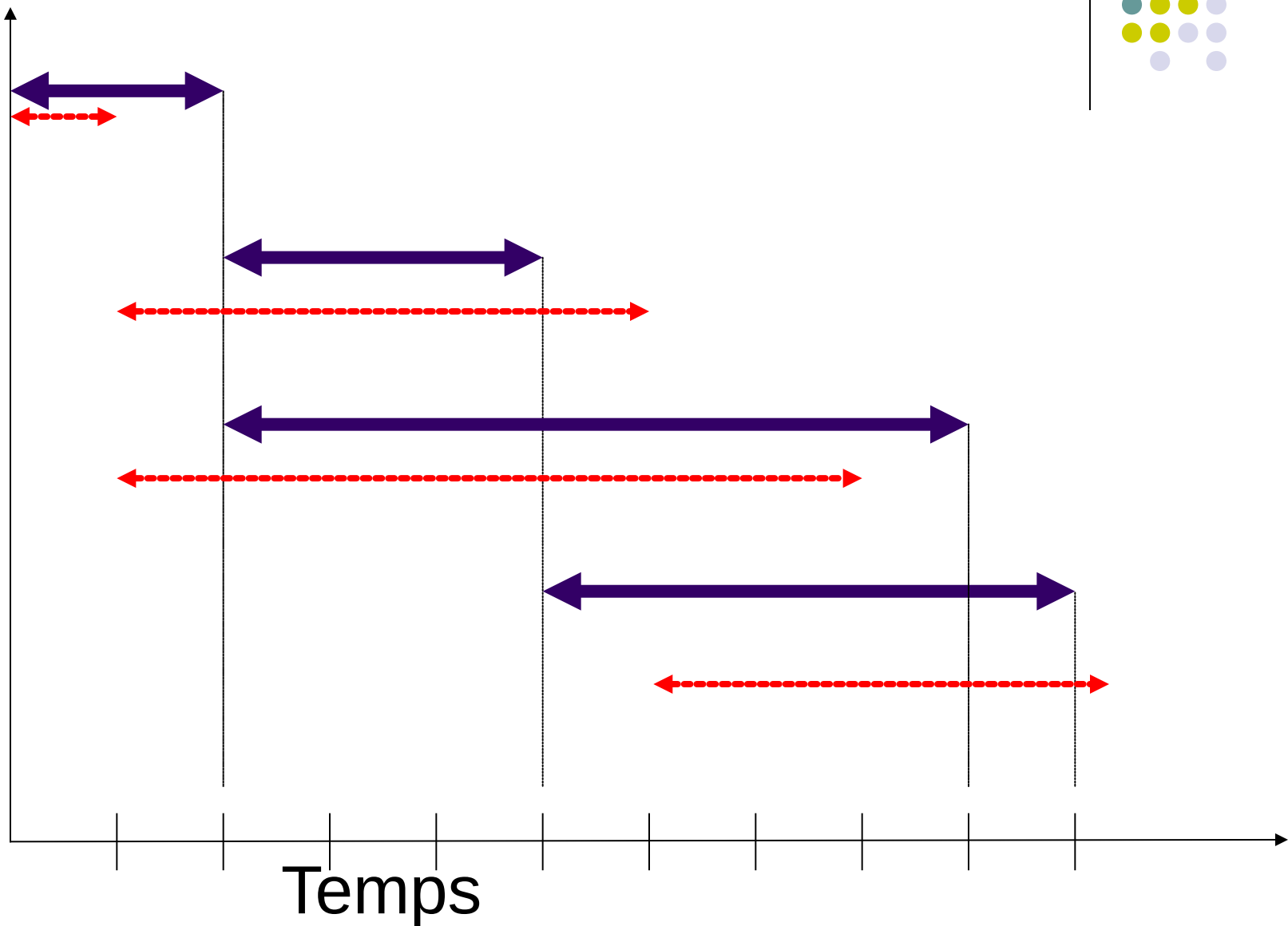


T 1

T 2

T 3

T 4

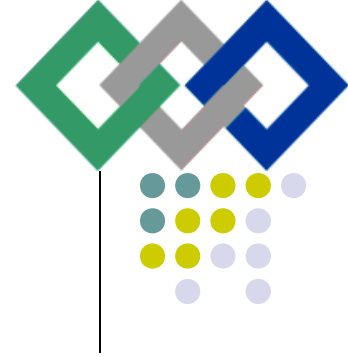


Temps



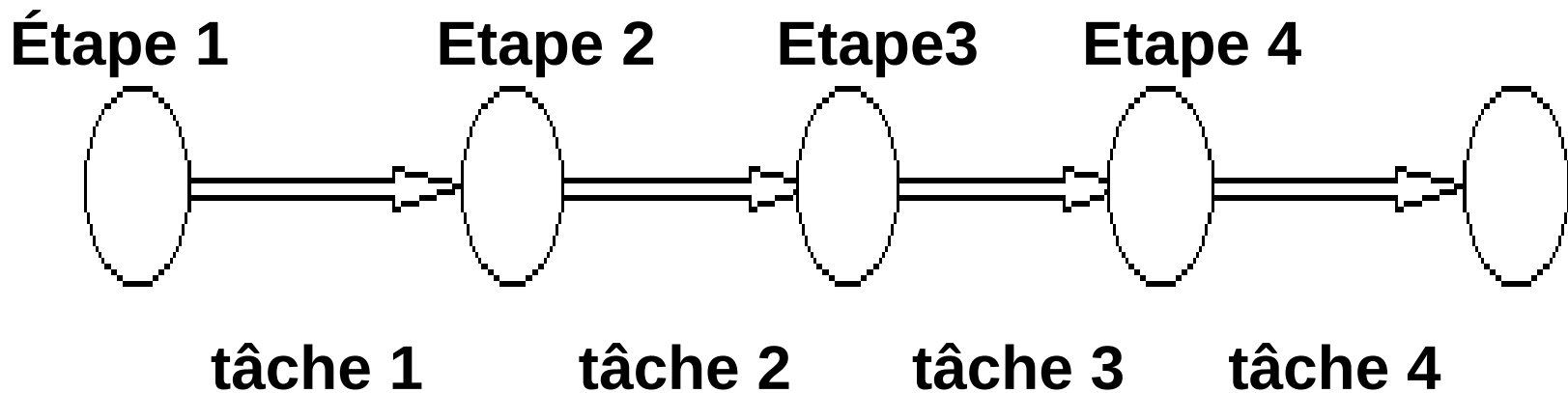
## PERT : programme évaluation review technique

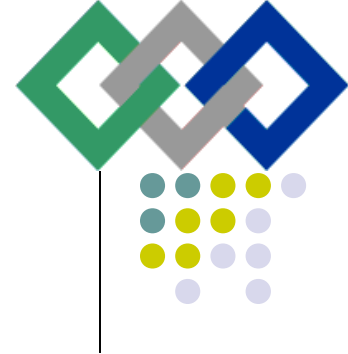
- PERT consiste à mettre en ordre sous forme de **réseau** plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à l'atteinte de l'objectif
- Son **intérêt** est de **mettre en évidence explicitement les dépendances** entre les tâches



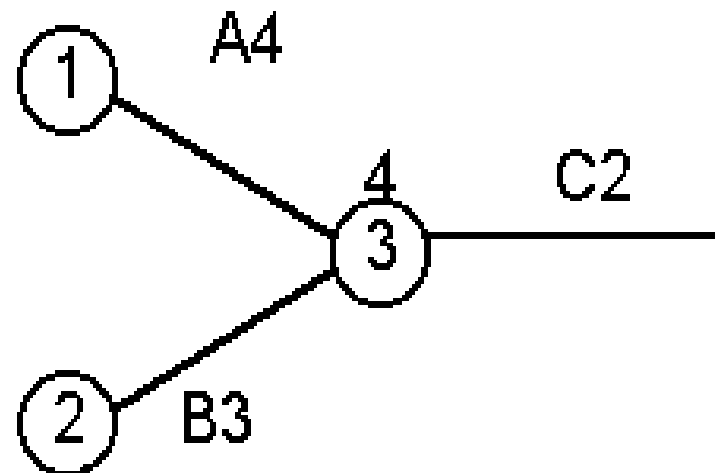
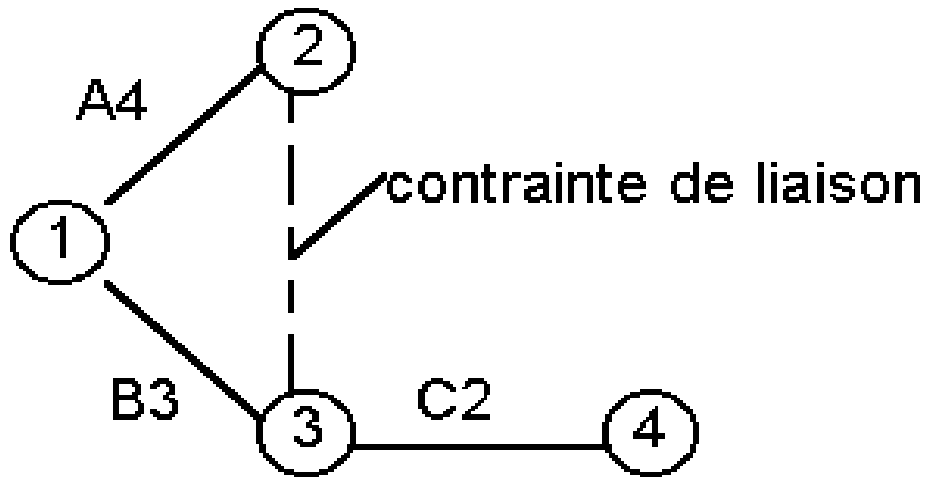
## PERT Exemple

- Mettre en marche une voiture, il faut :
- Ouvrir la portière tâche A , S'asseoir Tâche B, Refermer portière Tâche C, mettre le contact Tâche D, etc ...





# PERT





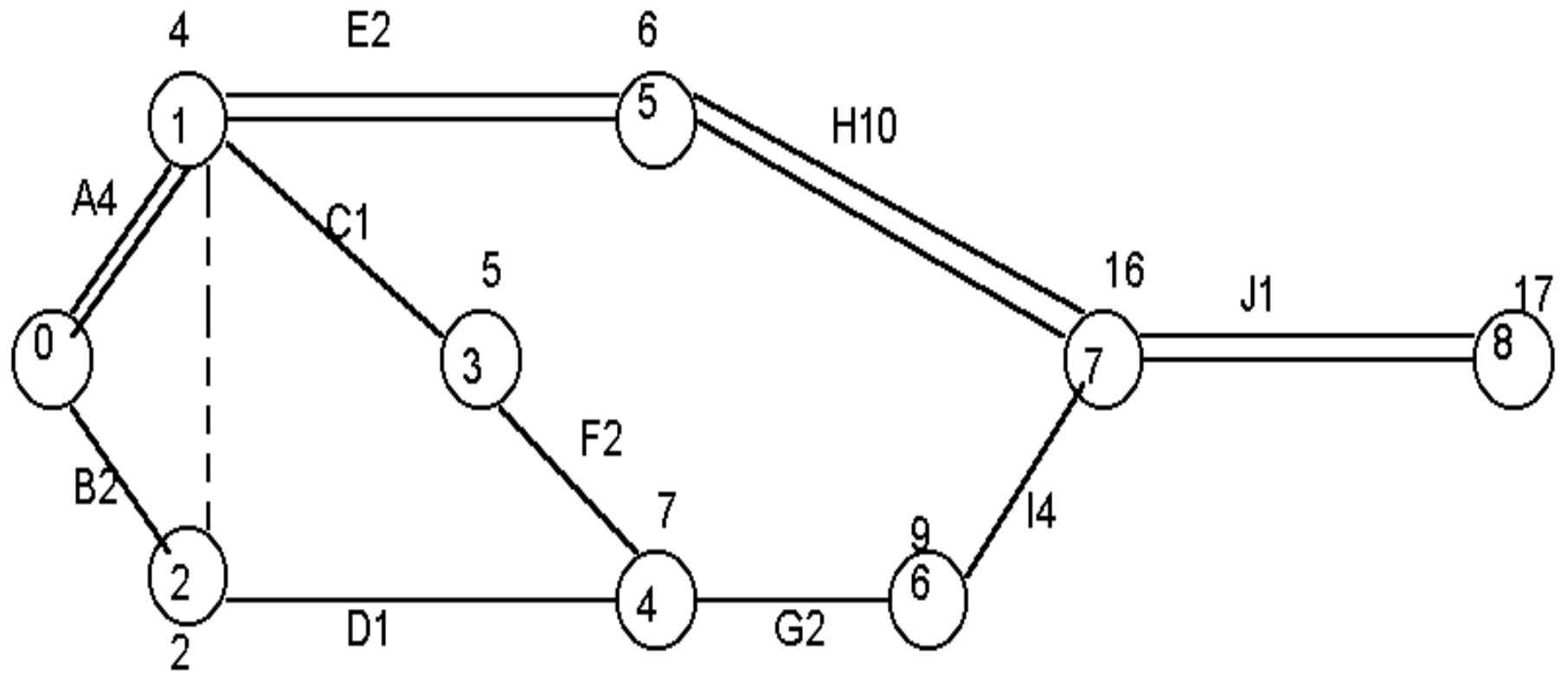
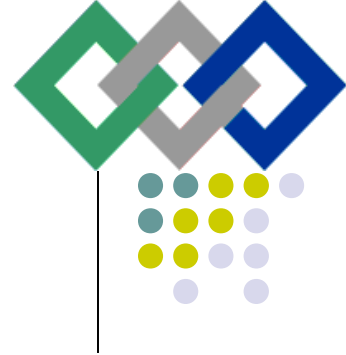
# Construction de PERT

- effectuer chronologiquement six opérations :
- 1 Établissement d'une liste de tâches (précise et détaillée)
- 2 Détermination des tâches antérieures
- 3 Construction des graphes partiels
- 4 Regroupement des graphes partiels
- 5 Détermination des tâches de début et de fin
- 6 Construction d'un réseau



## Exercice Tracer PERT déterminer le chemin le plus long

	<b>Tâche</b>	<b>tâches prérequis</b>	<b>durée (jours)</b>
<b>A</b>	<b>acceptation des plans</b>		<b>4</b>
<b>B</b>	<b>préparation terrain</b>		<b>2</b>
<b>C</b>	<b>commande matériaux</b>	<b>A</b>	<b>1</b>
<b>D</b>	<b>creusage fondations</b>	<b>A,B</b>	<b>1</b>
<b>E</b>	<b>commande portes, fenêtres</b>	<b>A</b>	<b>2</b>
<b>F</b>	<b>livraisons matériaux</b>	<b>C</b>	<b>2</b>
<b>G</b>	<b>coulage fondations</b>	<b>D,F</b>	<b>2</b>
<b>H</b>	<b>livraison portes, fenêtres</b>	<b>E</b>	<b>10</b>
<b>I</b>	<b>pose des murs, du toit</b>	<b>G</b>	<b>4</b>
<b>J</b>	<b>mise en place portes, fenêtre</b>	<b>H,I</b>	<b>1</b>





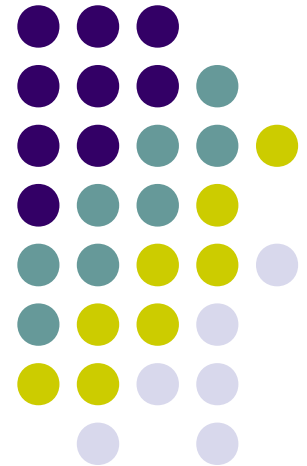
- **Les outils informatiques** actuellement disponibles permettent très facilement de planifier les projets et construire les diagrammes de GANTT et de PERT

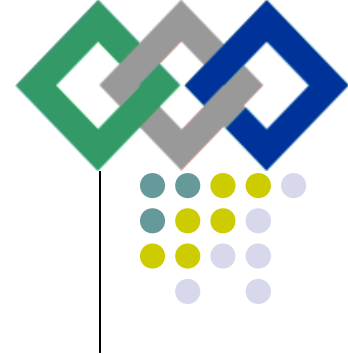
## **PERT & GANTT**



# APPLICATION PRATIQUE

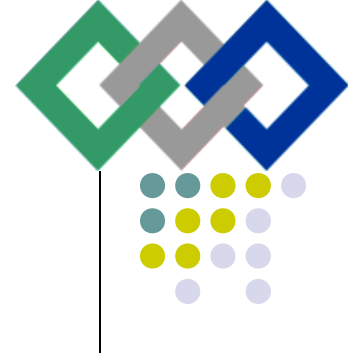
---





## EXEMPLE D'APPLICATION PRATIQUE

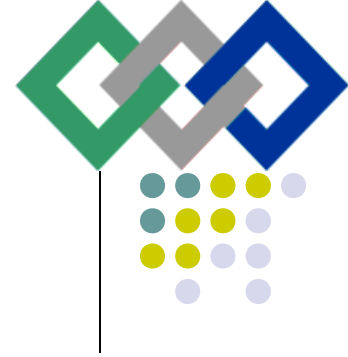
- Parler du projet des formation à la carte et amener le groupe à travailler sur la question en ateliers



# 4. REALISATION ET GESTION DU PROJET



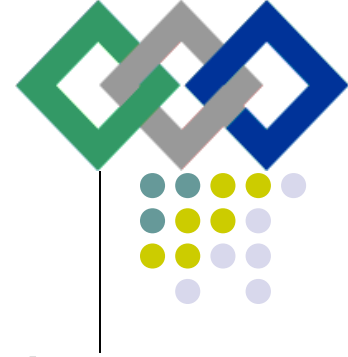
# Mise en œuvre du plan d'action et du PAQ



- **Le chef du projet joue un rôle clé** : interface entre la direction du projet et son équipe, il doit :
- veiller à la disponibilité des ressources
- **mobiliser** et combiner les **ressources** nécessaires pour l'exécution des tâches planifiées
- **organiser** les structures opérationnelles
- **déclencher** les processus de réalisation des actions envisagées



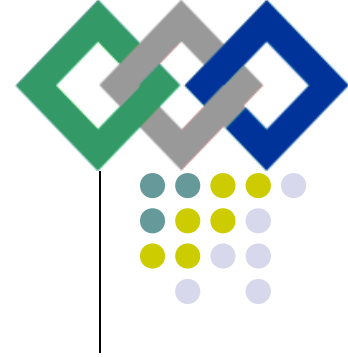
# Mise en œuvre du plan d'action et du PAQ



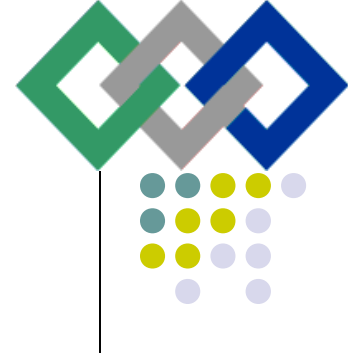
- **suivre** les travaux en cours pour maîtriser leurs coûts et leurs délais
- veiller à l'exécution et au respect des clauses du **PAM**
- **Organiser** les réunions de suivi pour mesurer le progrès réalisé
- gérer les **conflits** et traiter les anomalies
- assurer la **communication** entre les membres de l'équipe



# Mise en œuvre du plan d'action et du PAQ



- Il convient de veiller à :
- la **maîtrise des coûts** : à travers l'identification et l'estimation systématique des ressources nécessaires et des coûts correspondants, la mise en place d'un suivi de coûts et l'évaluation des surcoûts potentiels
- la **maîtrise des délais** : à travers le suivi du respect des délais lors des différentes étapes et la mise en place d'actions de correction lorsque des décalages ont lieu, etc..

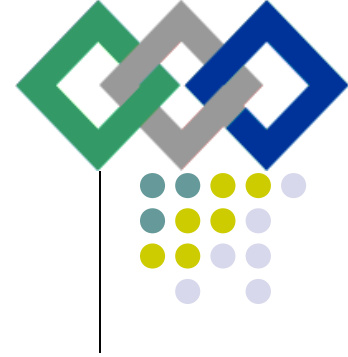


## 4.2 Mise en œuvre du PAQ

- Le PAQ devrait normalement être mis en œuvre dès la phase de faisabilité. Il n'est en principe pas spécifique à un projet particulier
- 
- Toutefois, ses clauses doivent être réadaptées selon la nature et la taille du projet en question



# Suivi de l'avancement du projet

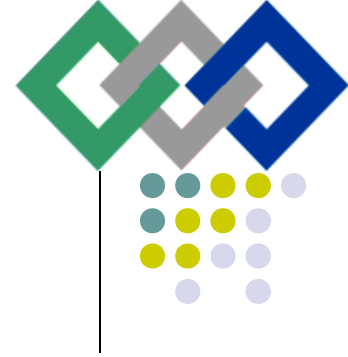


**Suivre un projet** = observation de l'état des lieux

- **Intégrer** les **données** de **l'avancement** du projet (tâches accomplis, degré d'accomplissement)
- **Constater les retards** du dépassement des budgets à l'aide d'un tableau de bord (indicateurs de coûts, de délais, de performance, etc...)
- **Communiquer** les informations de suivi aux différents acteurs



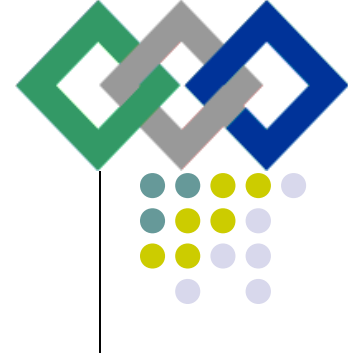
# Suivi de l'avancement du projet



- **Piloter un projet** = actions correctrices = (suivi + anticiper) pour réagir à temps :
- Organisation des Suivis de l'avancement des tâches
- Constat des écarts
- Re-planification
- Négociation et communication des changements de planification



# Suivi de l'avancement du projet

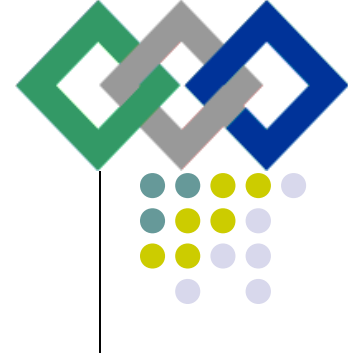


- **Différents types de suivi :**

- **Suivi des Charges** : appréhende l'avancement du projet sous l'angle des charges de travail réelles des ressources affectées aux tâches, en les rapprochant des charges prévues initialement
- **Suivi des Délais** : aborde l'avancement du projet sous l'angle des dates de début et de fin réelles de chacune des tâches et de leurs délais de réalisation, en les comparant aux données initiales



# Suivi de l'avancement du projet

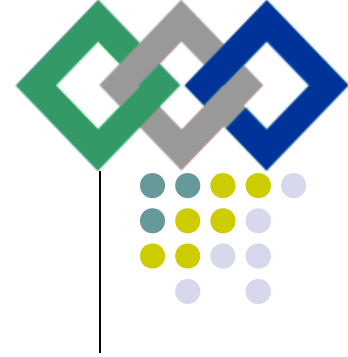


- **Différents types de suivi :**

- **Suivi des réalisations** : Il a pour but de mesurer l'avancement « physique » du projet, c'est-à-dire ce qui est réellement produit : Les livrables
- **Suivi des coûts** : Il intègre les aspects d'engagements de règlements. C'est un des moyens d'appréhender les conséquences financières d'éventuelles dérives du projet :
  - retards
  - ressources supplémentaires
  - travaux complémentaires...



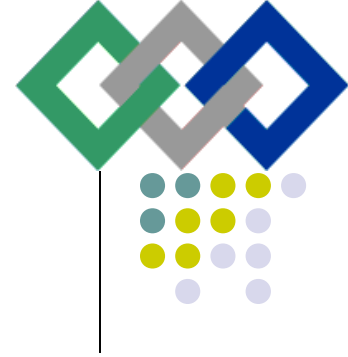
# Suivi de l'avancement du projet



- **Outils de suivi et de pilotage:**
- **Rapport d'avancement du projet par** Les responsables qui rendent compte de leurs progrès Le chef de projet fait la synthèse de l'état d'avancement général.
- **Réunions de suivi** tout au long du projet → faire le point/ progrès et les résultats atteints, et marquer les grandes étapes.
  - courtes. Ordre du jour préétabli
  - permettre à l'équipe de s'exprimer sur tous les aspects du projet.



# Suivi de l'avancement du projet

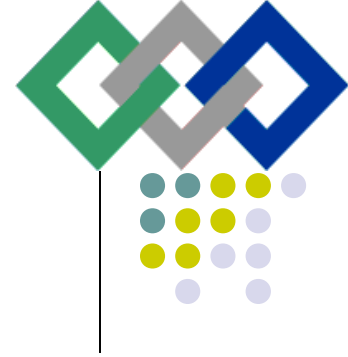


- **Outils de suivi :**

- **Tableaux de bord outils de suivi et de pilotage, contiennent notamment** les évènements clés les dates imparties, résumé de l'avancement, synthèse des coûts passés et coûts futurs
- Les TB permettent de :
- Animer c'est-à-dire développer une réflexion collective
- Mieux définir les actions
- Organiser en offrant aux responsables les indicateurs pour coordonner les ressources techniques et humaines.



# Suivi de l'avancement du projet

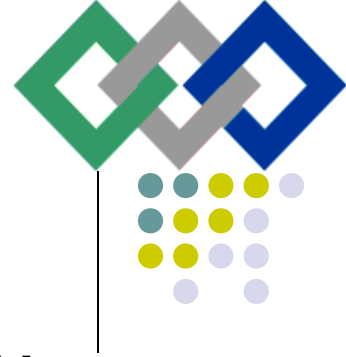


- **Outils de suivi et de pilotage:**

- **Logiciels de gestion de projet** qui assistent les managers à travers :
  - Des fonctions d'analyse de planning
  - La communication entre les participants à travers le dialogue et le travail collaboratif.
  - L'aide à la décision
  - La GRH
  - La gestion des connaissances : acquis capitalisés par les acteurs du projet.



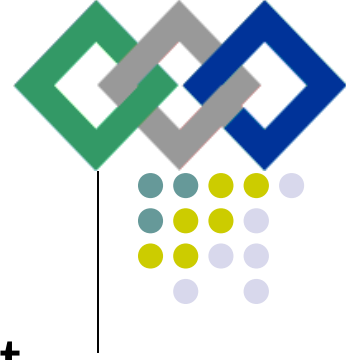
# Management de l'équipe projet



- **Former** convenablement l'équipe du projet sur la base de critères établis et valables
- veiller à la mise en œuvre du PAM
- veiller à la mise en œuvre du PAQ
- **motiver** les membres de l'équipe



# Management de l'équipe projet



- **organiser** des réunions (établir les PV et veiller à l'exécution des décisions prises)
- développer la **communication** :
- **gérer les conflits** (impliquer et motiver l'équipe, créer des relations de confiance, ouverture et coopération,)
- gérer les **changements**
- gérer l'interface entre l'équipe et l'extérieur ,  
etc.....



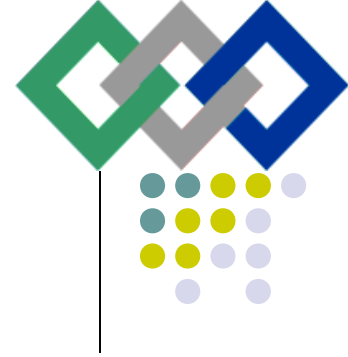
# Gestion de projet et Changement



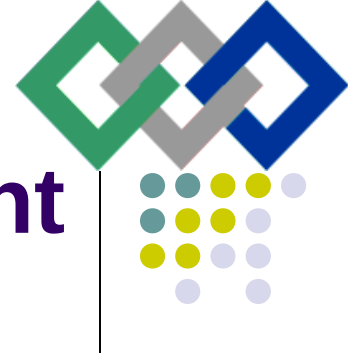
- Le changement est inévitable. Il touche de près les acteurs de l'organisation et les rapports de pouvoir qui sont établis entre eux.
- Chaque changement nécessite une grande capacité d'adaptation



# Les résistances au changement



- **3 obstacles majeurs**
- ***Les schémas mentaux*** des dirigeants et cadres :
- ***La culture*** de l'organisation : tout changement qui ne s'inscrit pas dans la continuité culturelle de l'organisation suscite méfiance, malaise et résistance
- ***Le jeu des acteurs*** ; tendance à refuser le changement ; chacun sait ce qu'il va perdre pas ce qu'il va gagner.



## b) Les résistances au changement

- Les signes d'une résistance passive:
  - Vos partenaires gardent un mutisme obstiné pendant les réunions ou les boycottent,
  - Ou lorsqu'ils retiennent l'information, retardent ou bloquent la transmission de vos messages ou acceptent vos décisions du bout des lèvres...

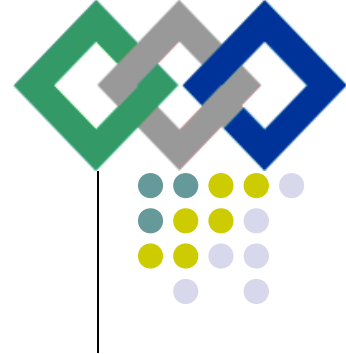


## b) Les résistances au changement

- Les signes d'une résistance active :
  - Elle se déclare ouvertement et s'exprime à travers des comportements agressifs et des critiques d'une violence souvent excessive.
  - Le refus de changement se compose souvent de raisonnement intellectuel et de réactions purement affectives (Hostilité lors des réunions de concertation, conflits...)



## TABLES A L'ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT



- L'opposition au changement se justifie peut-être; elle n'est pas forcément sans fondement ou absurde.
- L'identification des meneurs du mouvement de résistance active permet de les contrer
- Des promesses vagues ne suffiront pas à apaiser des inquiétudes légitimes.
- La meilleure arme contre la résistance est la compréhension.

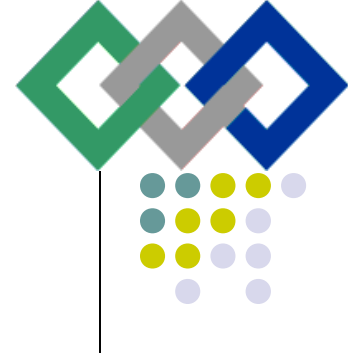


# La conduite du changement



- **Principes À Respecter :**

- **Communiquer**
- Former
- Déléguer
- Obtenir l'adhésion de l'ensemble des membres de l'équipe,
- Privilégier les approches comportementalistes ( brainstorming et action collective) qui permettent une meilleure implication des acteurs,
- Motiver
- Coordonner les équipes



# c) La conduite du changement

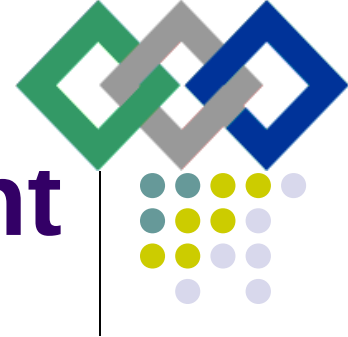
## STRATÉGIE

### 1. Rôle primordial de la communication

- Donner une information complète sur le projet.
- Fournir une description synthétique du projet de changement ( écrite de préférence ).
- Convaincre par l'action pour assurer la motivation des bénéficiaires du projet

### 2. Formation

- Des utilisateurs/bénéficiaires sur la solution/produit
- Constituer des relais de transfert/transmission



## c) La conduite du changement

### STRATÉGIE

#### 3. Attribuer les responsabilités:

- Déléguer la responsabilité du changement
  - Attribuer des rôles actifs pour tous,
  - Répartir les responsabilités en fonction du caractère, des aptitudes et des goûts sans tenir compte nécessairement du rang hiérarchique.

#### 4. Développer l'adhésion au projet:

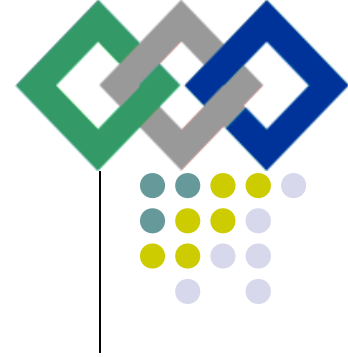
- Montrer le chemin en donnant l'exemple et en s'engageant à fond dans la politique du changement
- Faire participer l'équipe aux décisions



## d) LA COMMUNICATION

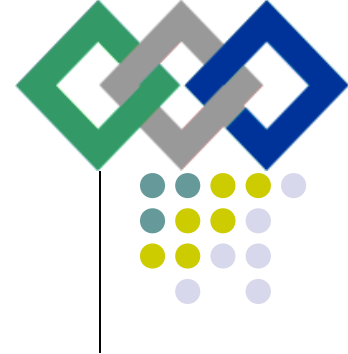


- La stratégie de communication autour du projet est basée sur :
  - Une planification de toutes les actions de communication
  - Une distinction de la communication interne et la communication externe (par rapport au projet)



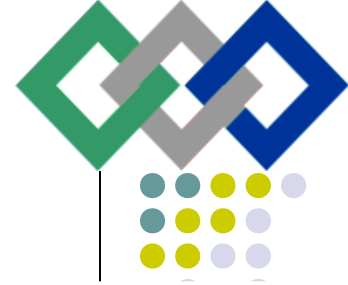
## PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION

- **Diagnostic**
- Détermination de l'**enjeu** de la communication
- Fixation des **objectifs** en fonction des **CIBLES**. Objectifs précis, hiérarchisés et évolutables
- Construction d'un **plan de communication** visant à provoquer l'attention et l'implication des personnels internes et des acteurs externes autour des objectifs



# La démarche

- Une **analyse préalable** des informations à diffuser :
  - Qui a besoin de savoir quoi et en quels termes ? **CIBLE**
  - L'information touche-t-elle toutes les personnes intéressées ?
  - Par combien de personnes relais va passer votre information ?
- La liste des **informations pertinentes** retenues devant être diffusées
  - Ces informations sont-elles exploitables telles quelles ?
  - Répondent-elles aux attentes et aux besoins de vos interlocuteurs ?
- Le choix du **canal** de communication



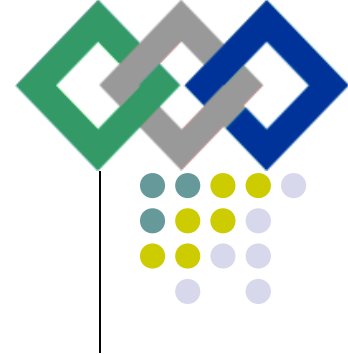
# COMMUNICATION INTERNE DU PROJET

- **Types d'information :**
  - Information opérationnelle nécessaire techniquement à l'exécution des activités du projet
  - Information motivationnelle qui soutient la motivation à la tâche
- **Cible :**
  - Membres de l'équipe projet
  - Acteurs contributeurs
- **Canal :**
  - Réunions (de lancement, de revue, des points en suspens)
  - Rapports d'avancement
  - Entretiens
- **Responsable :**
  - Chef de Projet



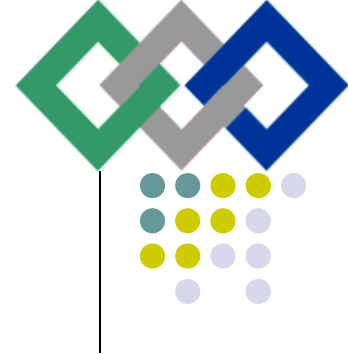
## COMMUNICATION EXTERNE DU PROJET

- **Types d'information :**
  - Identification du projet
  - Résultats attendus
  - Domiciliation du projet
- **Cible :**
  - Généralement, l'ensemble du personnel
- **Canal :**
  - Moyens classiques utilisés au niveau de l'entreprise (Journal interne, intranet...)
  - Convention du personnel, Séminaires...
- **Responsable :**
  - Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Communication et le Chef de Projet.



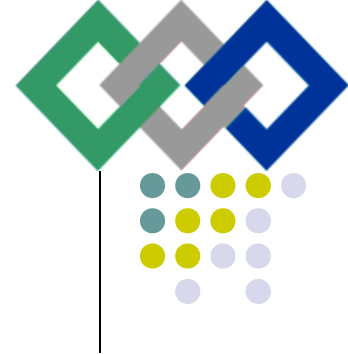
## 4.6 Risques liés au projet

- **Définition** : Le risque est un **danger éventuel plus ou moins prévisible** qui peut affecter l'issue du projet.
- Le « risque » désigne une condition ou un **événement incertain** ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un **effet** sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet.
- Il ne sera pas possible de tous les éliminer, **le risque zéro n'existe pas**



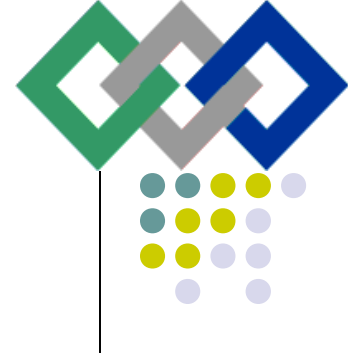
# Risques liés au projet

- **EXEMPLE 1,**
- **Objectif** = offrir une formation Internet à des enfants ,
- Nécessité de mobiliser une salle disposant d'ordinateurs en réseau
- **Risque** = Retard du branchement Internet  
→ Non-disponibilité de la classe à la date prévue de lancement du projet.
- **Répercussions sur l'objectif** qui est d'offrir une formation en informatique à des enfants



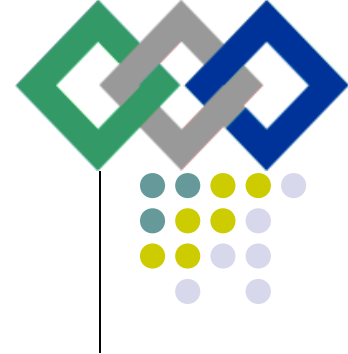
# Risques liés au projet

- **EXEMPLE 2**
- **Objectif : construire un immeuble de 4 étages dans un délai de 6 mois**
- Risque de mauvais temps
- Risque d'indisponibilité de matériaux de construction



# Risques liés au projet

- **EXEMPLE 3**
- **Objectif : préparer les premières journées portes ouvertes de votre établissement en juin 2007**
- **Quels sont les Risques possibles?**



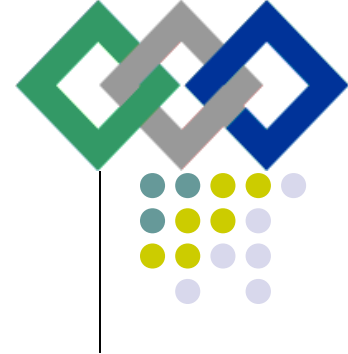
## a) **identification des risques**

- les intervenants dans le projet enclenchent des **réflexions** pour faire **l'inventaire** des risques potentiels
- **Important** : l'expérience des intervenants ou les ressources documentaires qui précisent les risques dans divers domaines d'activité.
- **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



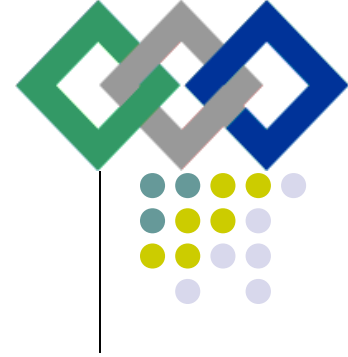
## a) **identification des risques**

- 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.
  
- Comme tous les risques ne sont pas évidents au début du projet, prévoir un **examen périodique des risques** lors des **réunions de l'équipe de projet**.



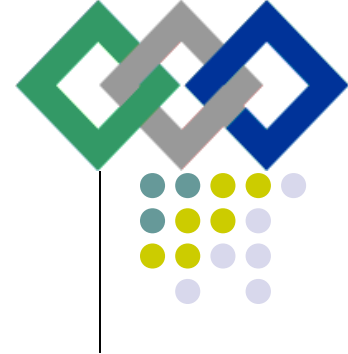
## b) Stratégies de réaction

- les risques sont **évalués** selon:
  - leur **gravité** en terme d'impact
  - leur **criticité** en termes de probabilité.
- Il conviendra **d'intervenir rapidement** dans les cas de risques **fortement probables** et qui auraient des **répercussions considérables** sur le projet



## b) Stratégies de réaction

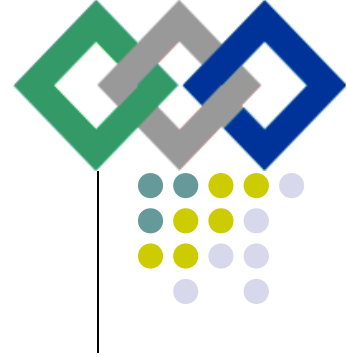
- **L'évitement** : la modification du plan de projet afin d'éliminer le risque ou de protéger les objectifs de ses effets.
- Le **transfert** de la **gestion** et des **conséquences** du risque à un tiers. exemple recours à un contrat à prix fixe pour les services d'un consultant.
- **Atténuation** – réduire la probabilité d'un événement défavorable à un seuil acceptable. exemple : recherche de partenaires additionnels pour financer le projet
- **Acceptation** – décision de ne pas modifier le plan de projet pour faire face au risque..



# 5. EVALUATION DU PROJET



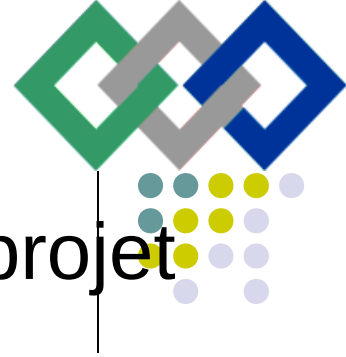
# Démarche d'évaluation



- L'évaluation concerne le projet dans sa globalité : atteinte des objectifs, étude de faisabilité, planification, réalisation, management



# Évaluation globale



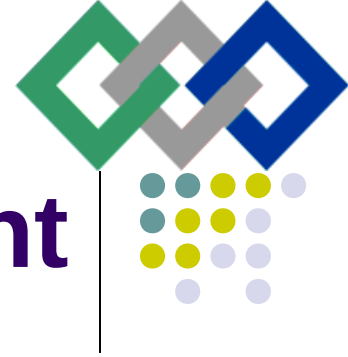
- L'évaluation de la **pertinence** = objectif projet adapté à la stratégie
- L'évaluation de la **cohérence** : la conception du PAM est cohérente avec l'objectif du projet.
- L'évaluation de la **l'efficience** : mesure le niveau de correspondance, des résultats/ressources engagées, et du management suivi /atteinte des résultats.
- L'évaluation de **l'efficacité** consiste mesurer le degré de réalisation des objectifs.
- L'évaluation de **l'impact** : mesurer les conséquences du projet dans sa totalité ( objectifs, PAM, résultats) sur son environnement interne et externe.



# 3.3 Évaluation individuelle



- évaluation pour **chaque acteur**
- **Objectif** : Enregistrer les différents résultats réalisés (objectifs opérationnels et objectifs intermédiaires ) par le membre concerné ou auxquels il a participé en précisant son degré de participation

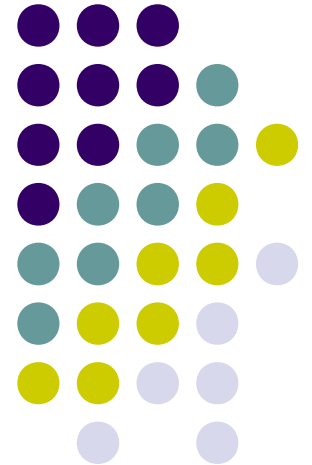


## 5.4 Évaluation du management

- Conception et mise en œuvre du PAM
- Conception et mise en œuvre du PAQ
- management de l'équipe du projet
- Gestion des relations avec l'extérieur
- Tableau de bord (pertinence), etc....



# APPLICATION PRATIQUE



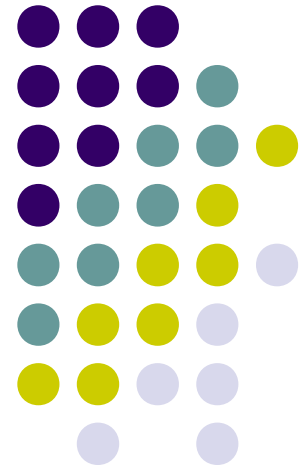


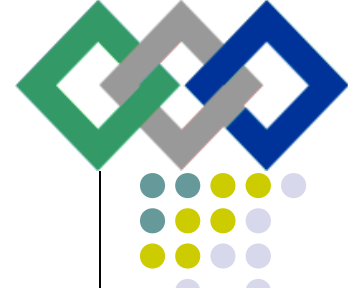
# EXEMPLE D'APPLICATION PRATIQUE





# Conclusions sur la gestion du projet



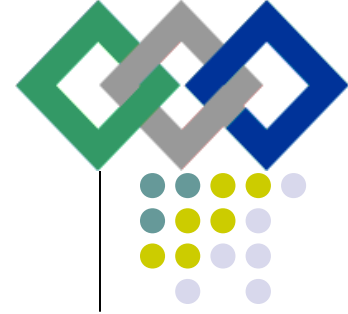


# CLOTURE DU PROJET

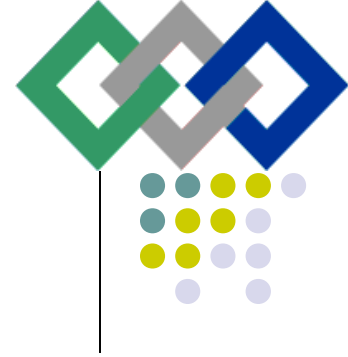
- *Recetter* définitivement le produit du projet :
  - Tests de conformité, d'intégration...
  - Qualification selon le Système de Management de Qualité
- Elaborer la stratégie de déploiement/mise en exploitation
- Archiver les dossiers du projet
- Dissocier l'équipe projet
- préparation de la transition des membres de l'équipe du projet vers d'autres projets



# PLAN DU PROJET

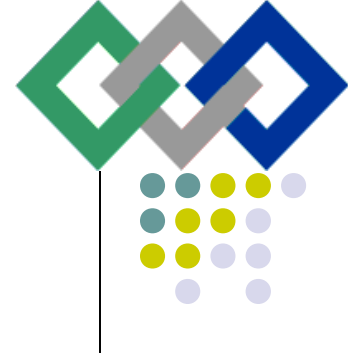


- **Principales rubriques :**
  - Les objectifs ont-ils été atteints ?
  - Les conditions ont-elles été remplies ?
  - Quand et comment les résultats du projet seront-ils transmis ?
  - Qui est responsable du suivi post-projet ?
  - Quelles seront les prochaines étapes ?



## Facteurs clés de succès d'un projet

- L'implication de la direction
- La clarté de l'objectif du projet
- Le respect des différentes phases du projet
- Elaboration et mise en œuvre du PAQ et du PAM
- L'articulation du projet avec les autres projets
- Le maintien de manière permanente du lien avec le client
- La prévention des risques en amont

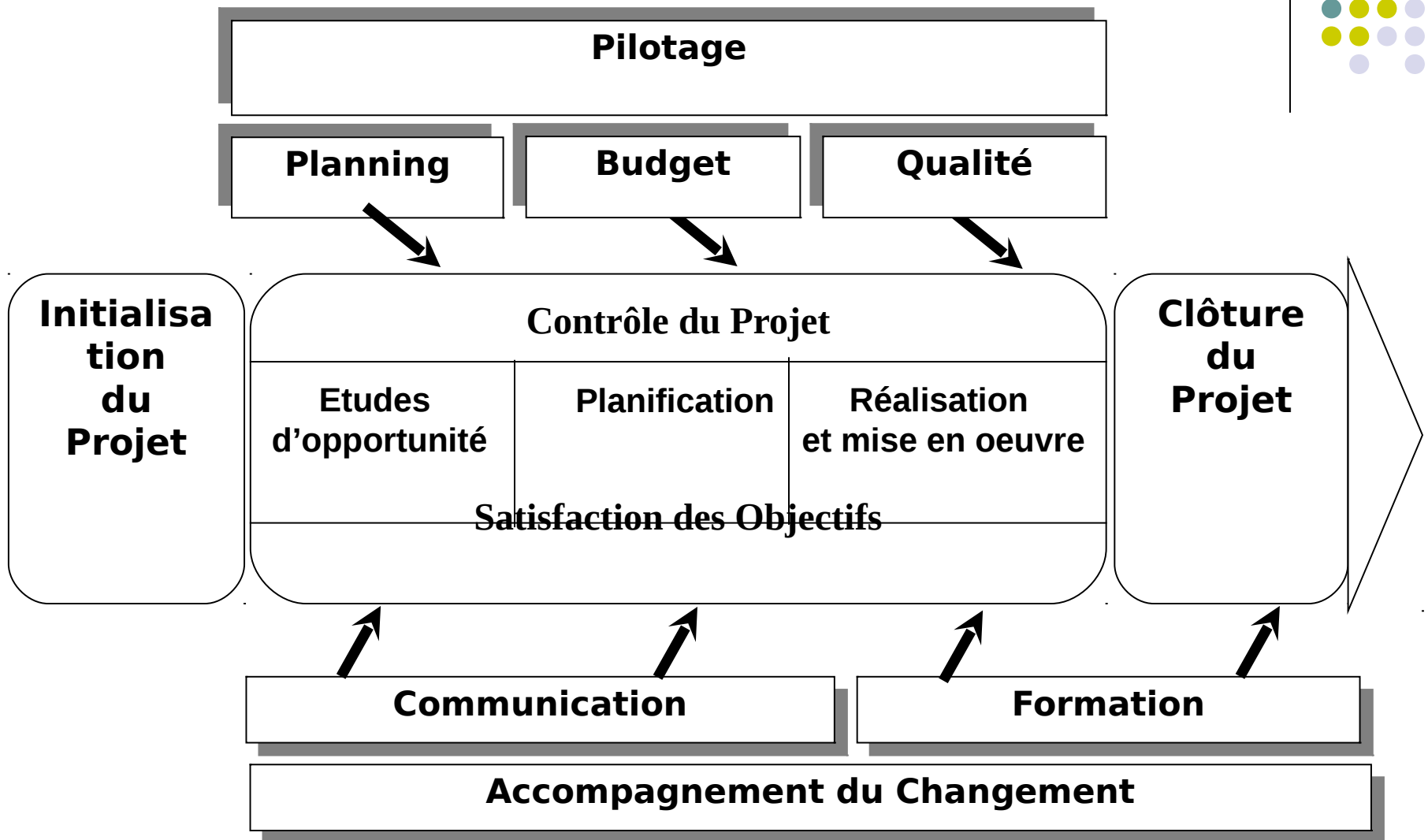
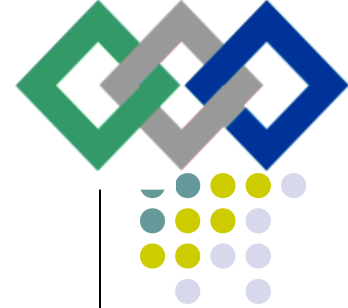


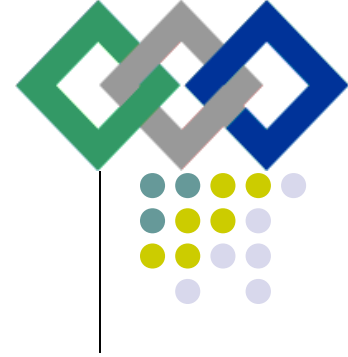
## **Facteurs clés de succès d'un projet**

- **Les qualités du chef de projet**
- **La formation d'une structure du projet simple et flexible**
- **L'adoption et la mise en œuvre de démarches, méthodes et techniques adaptées**
- **Une bonne gestion de la documentation**
- **L'utilisation d'un logiciel de gestion de projet**



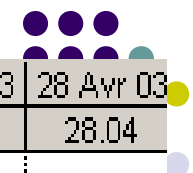
# CYCLE DE VIE DU PROJET





# Plan présentation MS Project

1. Présentation du cas Abderahim → But = comprendre ce que permet de faire MS PROJECT
  - Enregistrer toutes les phases du projet
  - Planifier
  - distinguer phases / sous phases/ taches / sous tâches (arborescence)
  - enregistrer pour chaque tâche (identifier RH, RMatériel +charges+ date début + date fin+ avancement de la tâche)
  - Effectuer le suivi et degré d'avancement
  - Établir GANTT + PERT + agenda
  - Imprimer rapports et situations avancement (tâches, RH, coûts , etc. ...)
2. Présentation directe en 2 ou 3 exemples comment utiliser MS project (càd utiliser l'assistant Ms project) et remplir les différents éléments
  - **Tâches, ressources, suivi, rapports**



03 Mar 03	10 Mar 03	17 Mar 03	24 Mar 03	31 Mar 03	07 Avr 03	14 Avr 03	21 Avr 03	28 Avr 03
03.03	10.03	17.03	24.03	31.03	07.04	14.04	21.04	28.04

**travaux preliminaires**

- installation du chantier
- terrassement

**gros œuvre**

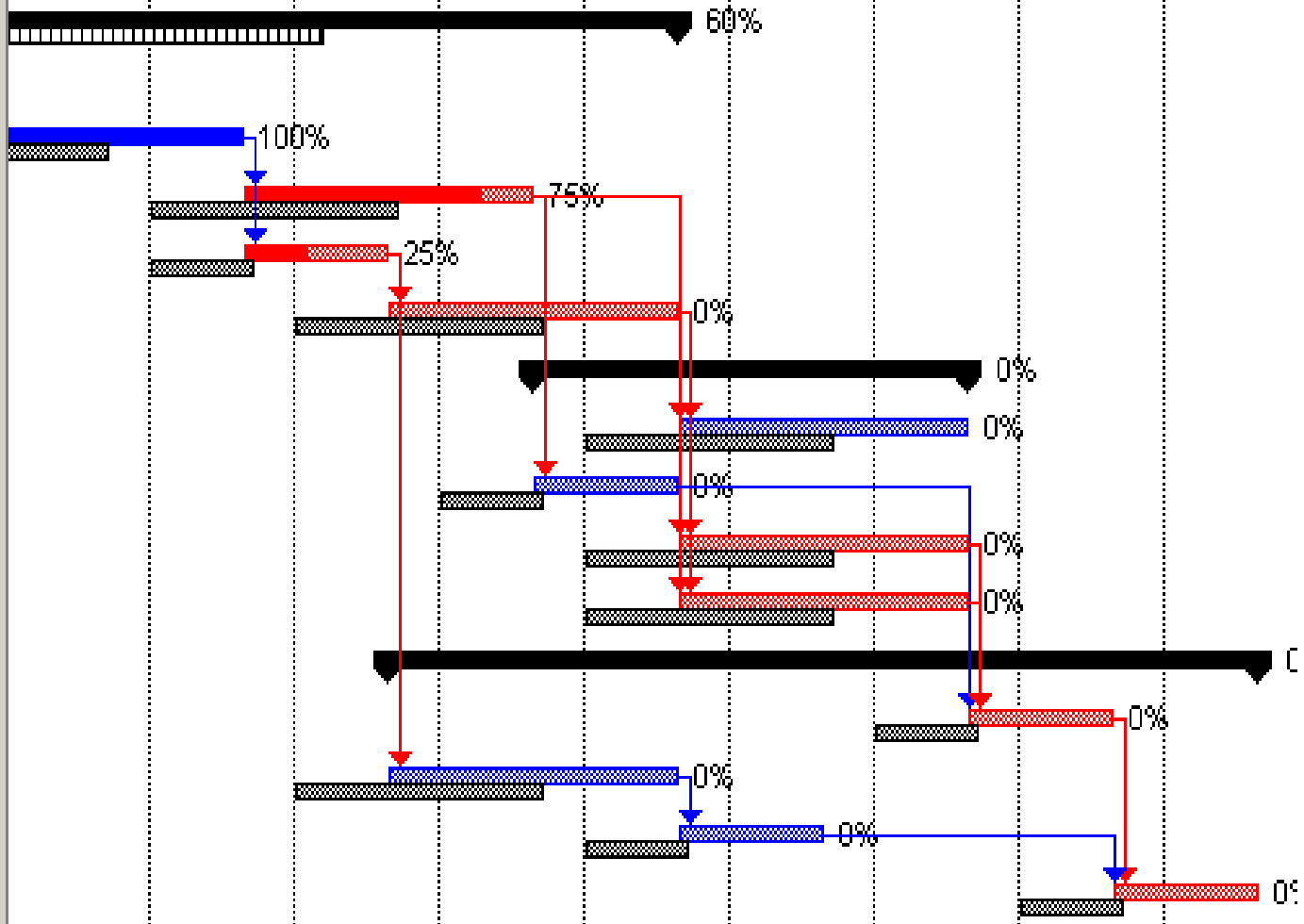
- fondations
- maçonnerie
- coulage dalle
- charpente
- couverture

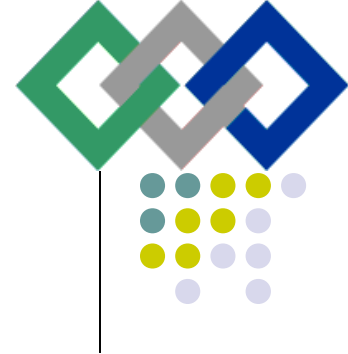
**installation**

- électricité, tv
- pose fenêtres/portes
- chauffage et sanitaires
- agencement cuisine

**finitions**

- peinture int. et tapisseries
- revêtement façade
- aménagements extérieurs
- nettoyage





**Merci de votre écoute**