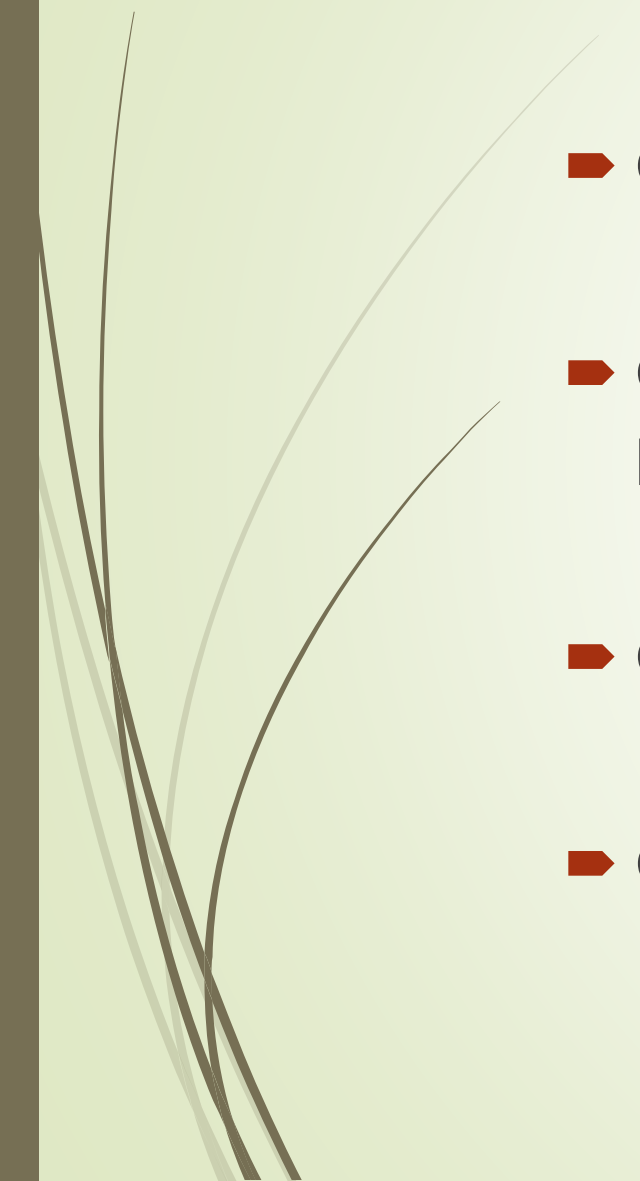




PLAN DU COURS

- **CHAPITRE I – La gestion de projets**
 - **CHAPITRE II – Les techniques d'ordonnancement de projets**
 - **CHAPITRE III – L'évaluation financière de projets**
 - **CHAPITRE IV – Applications sur le logiciel MSPROJECT**
- 



INTRODUCTION GENERALE : La nouvelle donne économique

AVANT

la crise sanitaire et la guerre

- Période de demande stabilisée et nécessité de s'adapter au marché,
- Inflation maîtrisée.
- Forte Concurrence et Impératif de flexibilité et de prix,
- Nécessité de se recentrer sur le métier de base et faire appel à l'externalisation.
- Gains de productivité avec des contrats de partenariats stratégiques pluri-annuels.

MAINTENANT

- Période de demande forte, pénurie, outil de production en pleine capacité.
- Inflation galopante (énergie).
- Objectif : délai
- Volonté de maîtriser l'ensemble de la filière technique internalisation.
- Partenariats stratégiques difficiles et Volonté d'indépendance industrielle,



INTRODUCTION GENERALE : Gouvernance et Gestion

Gestion des projets

- Processus : Planification, ordonnancement, contrôle.
- Le comité directeur : vision à long terme, prise de décision d'orientation/périodicité mensuelle.
- Le comité de pilotage : vision à moyen/court terme, prise de décision de détails/ périodicité hebdomadaire.
- Un chef de projet et des équipes projet.

Gouvernance des projets

- L'ensemble des règles et pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation ainsi que les organes structurels de décision et de contrôle,
- Comité d'investissement, comité de contrôle.



CHAPITRE I – La gestion de projets

➤ I- Définitions et caractéristiques

- 1-Le projet : définition et typologies
- 2- les caractéristiques et les contraintes
- 3- Exemples de projets

➤ II- Processus de gestion de projet

- 1- Le projet amont
- 2- Le projet de réalisation
- 3- Le projet aval

I- Définitions et caractéristiques

1- Le Projet : Définitions & typologies

➤ Définition 1 :

« Un projet est un processus unique qui consiste en **un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées**, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre **un objectif** conforme à des exigences spécifiques, incluant **des contraintes** de délais, de coûts et de ressources. »

➤ Définition 2

« Une démarche **spécifique** qui permet de structurer **méthodiquement** et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer **une réponse au besoin** d'un utilisateur, un client ou une clientèle et implique **un objectif** et **des actions** à entreprendre avec **des ressources** données.»



1- Le Projet : Définitions & typologies

➤ Un projet consiste à vouloir réaliser **une idée** ayant un caractère nouveau, c'est une réalisation unique, éphémère mais nécessite un certain temps de réalisation.

➤ **Définition de synthèse :**

On appelle **projet**, l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des **délais** fixés,

Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également **un coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

On appelle « **livrables** » les résultats attendus du projet.

1- Le Projet : Définitions & typologies

► Les typologies

On peut classer les projets en fonction des besoins :

- Par destination : projets externes ou internes. (rigueur de la relation contractuelle)
- Par nature : projets d'ordre technique, administratif, financier, commercial,
- Par l'étendue : projets complets ou non.
- Par la taille : grands projets (infrastructure) ou petits projets (étude de satisfaction).
- Par la rentabilité : modernisation , augmentation de la capacité, rentabilité non prise en compte.



2- Exemples de Projets

- Projets d'organisation, par lesquels une nouvelle structure de fonctionnement est implantée dans une entreprise.
- Projets de recherche et de développement de produits nouveaux.
- Projets d'urbanisme et de développements sociaux.
- Projets d'édification de bâtiment et d'ouvrages de travaux publics.
- Projets informatiques et de développement logiciel.
- Projets artistiques, tels que le montage d'un spectacle ou d'une exposition.

3- Les caractéristiques et les contraintes d'un projet

➤ Les caractéristiques

- **La complexité** : complexe et pas compliqué nécessairement, car il fait appel à des ressources qui peuvent être disséminés ou indisponibles, (internalisation & externalisation).
- **L'unicité** : Le produit ou le service d'un projet est unique ou a un caractère d'unicité. Le projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà.
- **L'incertitude** : Chaque projet implique forcément une certaine incertitude et des risques. Dans tout projet il y a une part d'incertitude liée au caractère unitaire mais aussi à l'environnement extérieur qui peut être difficile à appréhender.

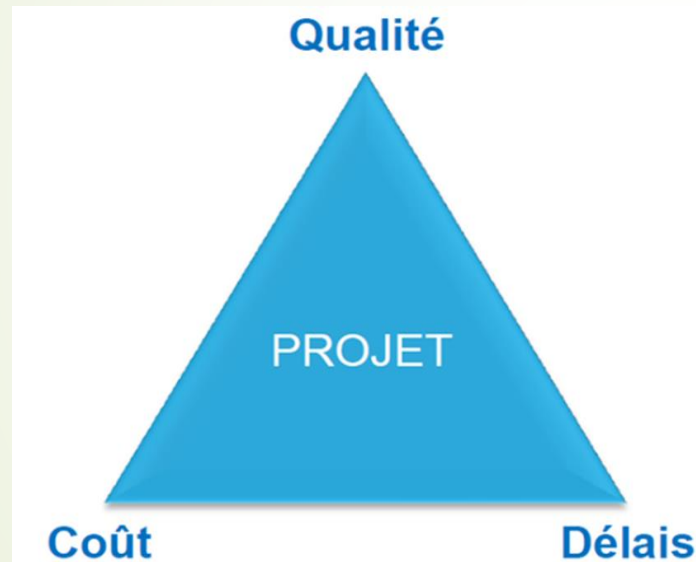
2- Les caractéristiques et les contraintes d'un projet

➤ Les caractéristiques (suite)

- **L'innovation** : une novation, même partielle, technique, organisationnelle, mise en œuvre de nouveaux concepts, implantation spécifique de principes connus, ect.
- **La Limitation** : Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace: ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.
- **L'Irréversibilité** : La capacité d'action est très forte au début mais au fur et à mesure que le projet avance et que des décisions sont prises, elle diminue car les choix faits en début de projet limitent les possibilités d'action en fin de projet.

2- Les caractéristiques et les contraintes d'un projet

► Les contraintes



- Un projet rapide et pas cher risque d'être de mauvaise qualité.
- Un projet rapide et de bonne qualité a un coût élevé.
- Un projet pas cher mais de bonne qualité demande du temps pour être réalisé.
- Un projet rapide, pas cher, et de qualité est improbable.
- Il existe toujours un élément non négociable parmi les trois contraintes de qualité, coûts, délais.

2- Les caractéristiques et les contraintes d'un projet

➤ **Contraintes de délais :**

Fenêtre temporelle à l'intérieur de laquelle le projet doit être réalisé

➤ **Contrainte externe absolue** : contraintes externes au projet qui s'imposent à tous. Si elle n'est pas respectée, le projet n'a plus de sens, *Exemple* : un salon ou une manifestation sportive à une date donnée, une clôture de compte, 31/12.

➤ **Contraintes dues aux clients**

- **Contrainte externe « fixe »** : Elle est souvent contractuelle, généralement moins forte que la contrainte externe absolue, elle est souvent assortie d'une pénalité de retard.

- **Contrainte externe « variable »** : Elle concerne la réalisation d'une partie du projet qui est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe. *Exemple* : les projets de sous-traitance.

2- Les caractéristiques et les contraintes d'un projet

➤ Contraintes de Qualité

- Contraintes fortes, leur non-respect est susceptible de remettre en cause le projet lui-même. Par exemple, des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique.
- Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels existent : le projet doit s'y conformer.
- La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité faite qu'elle se doit de respecter certaines règles.

➤ Contraintes de Coûts

Le budget alloué au projet, contrainte de rentabilité : les coûts engagés pour la réalisation, contrainte de l'équilibre financier de l'entreprise.

II- Le processus de gestion de projets





1- Le projet amont

- **Projet amont : La validation/La faisabilité : Quel objectif, projet avant le projet.**

- Déterminer le but du projet
- Estimer les ressources, coûts et délais
- Définir le type d'organisation
- Choisir le chef de projet
- Estimation des risques et de la rentabilité.

- Cette phase entérine la décision de lancer le projet ou non (GO / NO GO) Dans le cas positif, si ce n'est pas fait, le chef de projet et son équipe sont nommés, les principaux livrables sont définis.

2- Le projet de réalisation

➤ La première étape : la Planification



- La planification comprend :
 - Le recensement et la définition des activités à exécuter et les jalons.
 - La clarification des relations d'antériorité,
 - L'estimation de la durée des activités et des ressources requises,
 - L'estimation des coûts.

2- Le projet de réalisation

➤ La deuxième étape : l'ordonnancement

- **Ordonnancer** consiste à décider dans quel ordre exécuter les activités, c'est-à-dire la programmation des dates de début et de fin de chaque activité.
- Recherche de compromis entre des **objectifs conflictuels** : achèvement du projet dans les délais les plus courts, au moindre coût et en nivelant l'utilisation des ressources.



2- Le projet de réalisation

➤ La troisième étape : le contrôle

- Le contrôle a pour but de vérifier la correspondance entre les plans établis et leur exécution.
- Le chef de projet contrôle l'avancée des activités, le respect du planning, des dépenses, des résultats au regard du plan projet initial et l'ajuste si nécessaire. Il suit le tableau de bord à travers **les indicateurs clés de performance KPI** et en calculant les écarts favorables ou défavorables.



Les indicateurs de performance

- Les **KPI (Key Performance Indicators)** sont utilisés pour le suivi de projet. Appelés aussi indicateurs clés de performance (ICP), les KPI sont des indicateurs de mesure de la performance des projets.

- **KPI de coût** : Écart de coût du projet

$$\text{KPI1} = (\text{Coût réel} - \text{coût prévisionnel}) / \text{coût prévisionnel}$$

- **KPI de délai** : Écart de durée

$$\text{KPI2} = (\text{Durée réelle} - \text{Durée Initiale}) / \text{Durée Initiale}$$

- **KPI de ressources** : Productivité des ressources humaines du projet

$$\text{KPI3} = \text{nombre de jours homme consacrés} * \% \text{ de réalisation de la tâche}$$



3- Le projet aval

- **Préparer les futures planifications...**
- Archivage de l'expérience => améliorer le déroulement des projets futurs
- Analyse des écarts entre planifié et réalisé
- Mémoire des opérations passées
- Evaluation du projet et réaffectation du personnel
- Rédiger un bilan de synthèse pour garder en mémoire les points forts, les points faibles et les leçons à tirer de cette nouvelle expérience.