

# Leçon 1 - Généralités sur la gestion de projet



Dr. ALMAMY Ly et Dr. YEO KANIGUI

# Table des matières



<b>I - Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>II - Introduction</b>	<b>4</b>
<b>III - Définition d'un projet</b>	<b>5</b>
1. A propos de temporalité .....	5
2. A propos d'unicité .....	5
3. A propos de contraintes .....	6
4. Exercice .....	7
<b>IV - Définition de la gestion (management) de projet</b>	<b>8</b>
1. Définition .....	8
2. Ne pas confondre... ..	8
3. Objectifs du management de projet .....	8
4. Exercice .....	9
<b>V - Solutions des exercices</b>	<b>10</b>



# *Objectifs*

À l'issue de cette première leçon, vous serez capable de :

- *Définir* ce qu'est un projet
- *Définir* ce qu'est la gestion de projet

# Introduction



*La totalité des connaissances nécessaires pour réaliser la gestion de projet est regroupée et désignée par le terme générique de PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) ce qui signifie en français corpus de connaissances en gestion de projet.*

Le PMBOK constitue un corpus utilisé, alimenté et animé par les professionnels et les enseignants du management de projet.

Ils le font ainsi progresser. *Elaboré en 1987 par le PMI (Project Management Institute lui-même créé en 1969), le PMBOK constitue un guide ayant fait l'objet de cinq versions au total, la dernière datant de 2013. Il nous servira de référentiel.*

Cette Unité d'Enseignement (UE) a pour objectif premier de définir, décrire et enseigner les connaissances et les méthodes de ce corpus étant applicables à la plupart des projets.

Ce groupe d'éléments, d'un usage généralisé, faisant l'objet d'un large consensus sur leur valeur et leur utilité ne sont pas pour autant destinées à être utilisées systématiquement pour tous les projets.

L'équipe de management de projet a en charge de déterminer parmi ces connaissances et ces méthodes celles qui sont adéquates dans le cadre de son projet.

Cette Unité d'Enseignement (UE) a pour second objectif d'offrir, à travers un langage commun, une référence de base aux acteurs de la gestion de projet. La profession a une pratique assez semblable dans l'action mais elle utilise des termes qui varient trop souvent.

# Définition d'un projet



## Objectifs

*Définir* ce qu'est un projet

Les entreprises réalisent généralement *deux types de travaux* que sont les opérations et les projets, les deux pouvant se recouvrir.

Ces deux types de travaux *ont en commun d'être programmés, réalisés et contrôlés par des personnes tout en étant contraints par des ressources limitées*. Cependant, *tandis que l'opération est permanente et répétitive, le projet se distingue par le fait qu'il est une activité temporaire décidée dans le but de produire un résultat unique*, qu'il soit service ou produit. Le projet a un début et une fin explicites, le produit ou le service auquel il aboutit possède des caractéristiques qui le distinguent de toute chose lui étant similaire.

« *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.* ». Selon l'Organisation Mondiale de Normalisation, norme ISO 10006 (version 2003)

Les projets participent la plus part du temps dans la stratégie des organisations qui les initient.

Nous pouvons citer à titre d'exemples :

- La recherche et le développement de nouveaux produits
- La modification et la réorganisation du fonctionnement d'une structure
- La mise en place d'un nouveau système d'information et le développement de logiciel spécifiques au sein d'une organisation
- Le montage d'une exposition, d'un spectacle ou la réalisation d'une œuvre artistique.

## 1. A propos de temporalité

*Elle est respectée lorsque :*

- *le début du projet est explicite et que de surcroît*
- *sa fin est explicite. Le projet est terminé lorsque les objectifs cibles ont été atteints ou encore lorsque le projet est abandonné, ses objectifs se révélant inatteignables.*

Le projet a une durée limitée dans le temps, celle-ci n'étant pas obligatoirement courte. Un projet n'est pas une opération permanente.

Elle ne s'applique pas au résultat du projet qui lui peut être durable.

## 2. A propos d'unicité

- Les activités réalisées dans le cadre d'un projet le sont pour la première fois, ce qui fait son *unicité*.
- Le fait d'être issu d'un très vaste domaine n'exclut pas l'unicité. On peut citer un meuble particulier dans le très vaste domaine du mobilier ou encore un immeuble donné parmi les milliers existants.
- L'unicité d'un projet n'est pas remise en cause par le fait que sa réalisation nécessite la répétition de certains de ses éléments structurants. Il existe le multi-prototypage ou les essais multiples dans l'industrie ou encore la multiplicité de fournitures identiques (robinets, portes, logements, etc.) dans un projet immobilier.

- *Pour obtenir l'unicité du résultat d'un projet, dès le début du projet, le contenu réel du projet doit être bien défini pour pouvoir ensuite rester permanent. A cette étape, les caractéristiques distinctives du produit ou du service résultat du projet doivent être énoncées de manière générale. Au cours du projet, au fur et à mesure de la meilleure et plus complète compréhension du produit ou du service, ces caractéristiques doivent être élaborées progressivement, précisées et détaillées, tout en étant continuellement et soigneusement confrontées à la définition du contenu réel du projet.* Ex. : Un projet de construction de gares de transport lagunaire de personnes peut être initialement défini comme étant celui de création des gares ABC, la localisation précise de chacune des trois gares ainsi que les caractéristiques des quais de chacune d'entre elles n'étant pas encore déterminées. Les études du projet avançant, les travaux à réaliser peuvent devenir plus précisément « une gare de six quais à Koumassi, une gare de trois quais à Cocody et une gare de dix quais au Plateau ». Les caractéristiques suivantes que la progression du projet demande à définir peuvent être les essais et les études de sol pour déterminer les fondations et plans des quais pour chacune des gares, ainsi de suite.
- *L'expérience cumulée des acteurs du projet et de l'entreprise fait d'un nouveau projet tout sauf une totale découverte. Cependant, un projet est unique car il est une inconnue à concrétiser. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, des questions et des problèmes se posent à l'équipe projet. En y répondant, elle rencontre des échecs et des succès qui alimentent une base de connaissance croissante et diminuent ainsi la part d'inconnue jusqu'à aboutir à la concrétisation du projet.*

### 3. A propos de contraintes

*Les contraintes de délai.* Elles imposent un temps déterminé pendant lequel le projet doit être réalisé. Les contraintes de délai sont externes car imposées par des paramètres non liés aux caractéristiques intrinsèques du projet. *La contrainte de délai peut être :*

- *externe absolue.* Elle s'impose alors à tous car son non-respect enlève tout sens au projet. Ex. : La clôture des comptes au 31 décembre, La coupe du monde 2018, etc.
- *externe fixe.* Fixée par le client et moins forte que la contrainte externe absolue, elle est souvent assortie de pénalités de retard.
- *externe variable.* Lorsque le projet est lui-même un élément d'un projet plus vaste et que son début est déclenché par un événement dont la date n'est pas absolument fixe. Ex. : dans le cas d'une partie de projet qui est sous-traitée.

*Les contraintes de coût.* Elles sont liées au budget alloué pour la réalisation du projet. Elles *peuvent* prendre la forme de :

- *contrainte de rentabilité.* Une marge minimale est fixée et imposée au projet dans le rapport entre les coûts engagés pour sa réalisation et les revenus générés par son résultat.
- *contrainte de maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.* Le projet ne doit par exemple jamais au cours de sa réalisation remettre en cause cet équilibre.

*Les contraintes de qualité.* Elles sont fortes. Leur non-respect peut remettre en cause l'existence du projet lui-même. Ex. : le respect des textes et lois en vigueur dans les domaines d'application du projet. Ces contraintes *peuvent être de nature commerciale à travers des engagements contractuels* pris envers des partenaires ou client et auxquels le projet doit se conformer. Elles peuvent être *liées à des règles d'assurance qualité* auxquelles l'entreprise est soumise du fait de sa certification.

## 4. Exercice

[Solution n°1 p 10]

### Exercice

---

*Laquelle des phrases suivantes est vraie pour un projet?*

- ☐ Il est programmé, réalisé et contrôlé par des personnes tout en étant contraint avec des ressources illimitées.
- ☐ Il est une opération permanente et répétitive.
- ☐ Il n'est pas terminé lorsqu'il est abandonné, ses objectifs se révélant inatteignables.
- ☐ Il est une activité contrainte en terme de coût, de délais et de ressources, il est temporaire dans le but de produire un résultat unique.
- ☐ Il est réalisé par le Project Management Institute.

### Exercice

---

*Cocher les phrases suivantes lorsqu'elles ne remettent pas en cause l'unicité de mon projet.*

- ☐ Je répète souvent la même activité dans le cadre de mon projet.
- ☐ Le cadre de mon projet est commun et très répandu.
- ☐ Mon projet est d'arriver à fabriquer le même produit que mon principal concurrent.
- ☐ Mon projet est un des travaux réalisés en entreprise.
- ☐ Mon projet a comme résultat un produit durable.

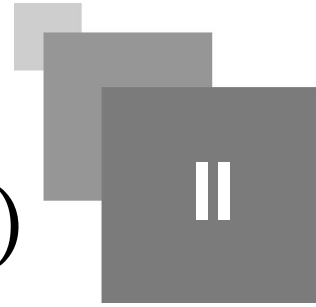
### Exercice

---

*Cocher les phrases suivantes lorsqu'elles peuvent constituer une contrainte dans le cadre d'un projet.*

- ☐ Le projet alimente une base de connaissance croissante.
- ☐ L'entreprise qui initie le projet est dans le domaine du nucléaire.
- ☐ L'entreprise qui réalise le projet est certifiée à une norme de qualité.
- ☐ Le projet connaît un avancement convenable.
- ☐ Le projet a une date de fin connue mais elle est très éloignée.

# Définition de la gestion (management) de projet



## Objectifs

Définir ce qu'est la gestion de projet

## 1. Définition

### Définition

*La gestion ou le management de projet est le fait d'appliquer aux activités d'un projet une sélection adéquate d'outils, de méthodes, de connaissances et de compétences dans le but d'atteindre voire de dépasser les objectifs, besoins et attentes des parties prenantes du projet ; cela revenant au même but que de trouver un équilibre entre les contraintes concurrentes telles que celles existantes au sein de l'ensemble « contenu-coût-délai-qualité », celles entre les besoins et attentes différentes pour chacune des parties prenantes, ou encore celles entre les exigences identifiées (besoins) et celles non identifiées (attentes) du projet.*

## 2. Ne pas confondre...

- *Ne pas confondre comme il est fait parfois, « le management de projet » objet de cet enseignement avec « le management par projet » que nous aborderons sommairement lors de cet enseignement. « le management par projet », est une approche organisationnelle de la gestion au quotidien de l'entreprise. Elle traite un grand nombre d'opérations comme s'ils étaient des projets.*
- *Ne pas confondre « la gestion de projet » avec « la Direction de projet ». « La Direction de projet » est en charge de tous les aspects stratégiques, politiques, de définition, d'objectifs et finalités, et de décision qui ne sont pas compris dans « la gestion de projet ». Par ailleurs, « La Direction de projet » est une courroie de transmission entre « la gestion de projet » et le maître d'œuvre (MOE) ou le maître d'ouvrage (MOA) selon le cas, le MOA étant l'entité responsable du projet, généralement propriétaire et client final de celui-ci, le MOE étant l'entreprise ou le groupement d'entreprise réalisant les travaux.*

## 3. Objectifs du management de projet

- *La gestion ou le management de projet est une tâche principalement prévisionnelle avec une vision à long terme. Elle nécessite une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet. Elle sert avant tout à fournir à « La Direction de projet » des éléments lui permettant de prendre en temps voulu toutes les décisions nécessaires pour respecter les termes du contrat passé avec le client, en qualité, en délai et en coûts.*
- *La gestion de projet doit aussi accumuler des données statistiques fiables dans le but de les réutiliser pour améliorer la préparation et la réalisation de futurs projets.*



## 4. Exercice

[Solution n°2 p 10]

### Exercice

---

*Cocher les phrases suivantes qui sont vraies.*

- ☐ Le management de projet est une nouvelle approche organisationnelle de la gestion au quotidien de l'entreprise.
- ☐ La gestion de projet applique aux activités d'un projet un ensemble adéquat de méthodes, d'outils, de connaissances et de compétences.
- ☐ La gestion de projet est aussi appelée direction de projet.
- ☐ La gestion de projet a pour but d'atteindre, voire de dépasser les objectifs, besoins et attentes des parties prenantes au projet.
- ☐ Le management de projet a pour but de trouver un équilibre entre des contraintes concurrentes.

### Exercice

---

*Laquelle des phrases suivantes est vraie?*

- ☐ Le management par projet est une courroie de transmission entre le directoire de projet et le MOA ou le MOE selon le cas.
- ☐ La gestion de projet traite un grand nombre d'opérations comme s'ils étaient des projets.
- ☐ Le management de projet est une tâche prévisionnelle avec une vision à long terme.
- ☐ Le management de projet permet de fournir les éléments de décision au management par projet pour respecter les termes du contrat passé avec le client.
- ☐ La gestion de projet est constituée de 6 domaines de compétence.

### Exercice

---

*Concernant les disciplines de connaissance en gestion de projet, lesquelles des phrases suivantes sont elles vraies?*

- ☐ L'intégration décrit les processus et développe la charte du projet, formule son périmètre et son plan, dirige, gère, suit, contrôle et pilote les changements.
- ☐ Le management des approvisionnements veille à ce que l'équipe projet ne manque jamais de rien en terme de restauration et de divertissements productifs.
- ☐ Le management de la communication s'occupe des plans de communication, de la diffusion de l'information, des rapports d'avancement, d'activité et de performance, de la gestion des partenaires et de la clôture administrative du projet.
- ☐ Le management des risques crée des risques pour ne pas que le projet aboutisse trop rapidement.
- ☐ Ces domaines sont au nombre de 9 : Intégration, Contenu, Coûts, Qualité, Ressources Humaines, Communication, Risques et Approvisionnement.

# Solutions des exercices

## > Solution n°1

Exercice p. 7

### Exercice

- ☐ Il est programmé, réalisé et contrôlé par des personnes tout en étant contraint avec des ressources illimitées.
- ☐ Il est une opération permanente et répétitive.
- ☐ Il n'est pas terminé lorsqu'il est abandonné, ses objectifs se révélant inatteignables.
- ☒ Il est une activité contrainte en terme de coût, de délais et de ressources, il est temporaire dans le but de produire un résultat unique.
- ☐ Il est réalisé par le Project Management Institute.

### Exercice

- ☒ Je répète souvent la même activité dans le cadre de mon projet.
- ☒ Le cadre de mon projet est commun et très répandu.
- ☐ Mon projet est d'arriver à fabriquer le même produit que mon principal concurrent.
- ☒ Mon projet est un des travaux réalisés en entreprise.
- ☒ Mon projet a comme résultat un produit durable.

### Exercice

- ☐ Le projet alimente une base de connaissance croissante.
- ☒ L'entreprise qui initie le projet est dans le domaine du nucléaire.
- ☒ L'entreprise qui réalise le projet est certifiée à une norme de qualité.
- ☐ Le projet connaît un avancement convenable.
- ☒ Le projet a une date de fin connue mais elle est très éloignée.

## > Solution n°2

Exercice p. 9

### Exercice

- ☐ Le management de projet est une nouvelle approche organisationnelle de la gestion au quotidien de l'entreprise.

- ☒ La gestion de projet applique aux activités d'un projet un ensemble adéquat de méthodes, d'outils, de connaissances et de compétences.
- ☐ La gestion de projet est aussi appelée direction de projet.
- ☒ La gestion de projet a pour but d'atteindre, voire de dépasser les objectifs, besoins et attentes des parties prenantes au projet.
- ☒ Le management de projet a pour but de trouver un équilibre entre des contraintes concurrentes.

### Exercice

---

- ☐ Le management par projet est une courroie de transmission entre le directoire de projet et le MOA ou le MOE selon le cas.
- ☐ La gestion de projet traite un grand nombre d'opérations comme s'ils étaient des projets.
- ☒ Le management de projet est une tâche prévisionnelle avec une vision à long terme.
- ☐ Le management de projet permet de fournir les éléments de décision au management par projet pour respecter les termes du contrat passé avec le client.
- ☐ La gestion de projet est constituée de 6 domaines de compétence.

### Exercice

---

- ☒ L'intégration décrit les processus et développe la charte du projet, formule son périmètre et son plan, dirige, gère, suit, contrôle et pilote les changements.
- ☐ Le management des approvisionnements veille à ce que l'équipe projet ne manque jamais de rien en terme de restauration et de divertissements productifs.
- ☒ Le management de la communication s'occupe des plans de communication, de la diffusion de l'information, des rapports d'avancement, d'activité et de performance, de la gestion des partenaires et de la clôture administrative du projet.
- ☐ Le management des risques crée des risques pour ne pas que le projet aboutisse trop rapidement.
- ☒ Ces domaines sont au nombre de 9 : Intégration, Contenu, Coûts, Qualité, Ressources Humaines, Communication, Risques et Approvisionnement.