

UNIVERSITE DE CONSTANTINE 3 SALAH BOUBNIDER



INSTITUT DE GESTION DES TECHNIQUES URBAINES

Master 1 Gestion des Villes

Matière

PILOTAGE DES PROJETS

Titre du cours :

IDENTIFICATION ET PROCESSUS DU PROJET

Enseignante

Hayet Mebirouk (MCA)

Année Universitaire

2020-2021

PLAN DU COURS

1- DES DEFINITIONS A RETENIR

- a. Qu'est-ce qu'un management de projet ?
- b. Les fonctions du management

2- IDENTIFICATION DU PROJET

- a. Les caractéristiques d'un projet
- b. Qu'est-ce qu'un cycle de vie d'un projet ?

3- PROCESSUS OU PHASES DU PROJET

- a. Pourquoi découper le projet en phases ?
- b. Exemple de découpage (phases successives)

4- PRINCIPALES REFERENCES

1- DES DEFINITIONS A RETENIR

1-1- Qu'est-ce qu'un management de projet ?

Dans son ouvrage, « Les Fondamentaux du management de projet » Jean-Louis G. MULLER (2016) définit le terme de management comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'un système.

Si le projet, pour le même auteur (idem) désigne la satisfaction d'un besoin spécifique, le management de projet doit :

- être totalement prévisionnel parce qu'il doit se tourner vers l'objectif final:
- être évolutif parce qu'il doit s'adapter à des modifications fréquentes et souvent importantes,
- proposer des solutions tenant compte des contraintes de disponibilité des ressources, de coût, de délais et de performance.

1-2- Les fonctions du management

Le management de projet recouvre deux fonctions distinctes et complémentaires : la direction du projet et la gestion de celui-ci (Fig. 1) .

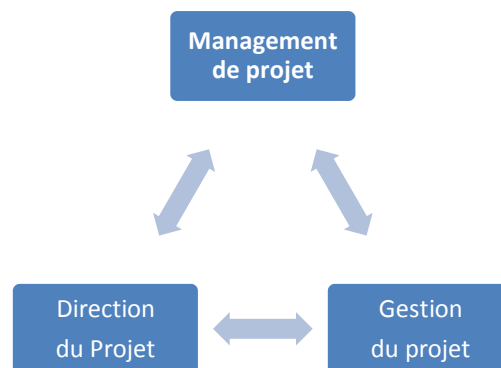


Figure1 : Fonction du management, source, MULLER, 2016.

1-2-1- La direction du projet

La direction du projet a pour objet de définir l'organisation particulière à mettre en œuvre pour le projet en prenant en compte :

- les objectifs à atteindre,
- le nombre d'intervenants,
- les aspects techniques,
- les exigences contractuelles,
- les risques identifiés et les contraintes relatives à l'organisation interne des acteurs impliqués; il ne faut perdre de vue que l'organisation peut être ajustée à l'évolutivité du projet.

La direction du projet intervient par rapport à l'aspect technique, à l'allocation des ressources, des actions à mener, relatif aux objectifs, à la stratégie, aux aspects financiers ainsi qu'à l'organisation du projet.

S'assurant que les objectifs assignés au projet concordent avec le besoin à traiter et avec l'évolution éventuelle de la stratégie, la direction du projet est également autorisée à apporter

des ajustements nécessaires. Cet organe est chargé de coordonner les actions retenues pour le déroulement du projet, en s'assurant de l'application des règles établies sur le projet dans le respect **des** engagements réciproques entre intervenants. Il est également chargé d'assurer la communication à différents niveaux en se référant aux données établies par la gestion du projet.

1-2-2- La Gestion du projet

Il y va de la fonction fournissant à la direction du projet les informations nécessaires au pilotage du projet et en assure la fiabilité et la pertinence. Son rôle réside dans l'anticipation des risques encourus et dans la programmation des dispositions nécessaires pour les maîtriser. Au long du projet, elle contribue à sa maîtrise par l'établissement des rapports d'avancement sur les dépenses engagées et prévues et la tenue des délais et jalons.

Elle peut être considérée comme outil d'aide à la décision de la direction de projet .

La gestion du projet est chargée d'informer la direction du projet en cas d'écarts prévisibles entre les résultats et les objectifs préalablement définis

La gestion du projet comprend :

- l'identification des tâches ainsi que la définition de leurs enchaînements,
- et l'élaboration du calendrier du projet.

L'estimation du coût, la budgétisation, et la planification des ressources sont aussi des tâches assurée par la gestion du projet mettant en évidence les écarts entre les prévisions initiales et la réalisation effective des travaux. Par ailleurs, la gestion du projet est appelée à rechercher l'origine des **dérives constatées** afin d'en tirer les conséquences prévisibles sur le reste du projet en envisageant des actions correctives ou d'amélioration permettant de préserver les objectifs du projet (MULLER, 2016) .

2- IDENTIFICATION DU PROJET

Le Projet part toujours d'un rêve ou d'un besoin à satisfaire. Le projet consiste en un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin (MULLER & TREHOREL. 2005, DICTIONNAIRE DE MANAGEMENT DE PROJET, 1996). On appelle un projet l'ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant l'unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et précis (LIENART, version Internet). Pour le même auteur, le projet est une opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en œuvre de ressources tant humaines que matérielles pour sa réalisation.

Un projet désigne aussi « *un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles* » (O'SHAUGHNESSY, 1992).

Le PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), dans son *PMBOK*® 2004 perçoit le projet comme « *une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » (Guide de Pratique professionnelle, 2011).

En somme, le projet est l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin dans des délais fixés. C'est aussi une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources humaines et matérielles durant sa réalisation. Possédant un coût, le projet fait l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise (PILLOU, version internet).

2-1- Les caractéristiques d'un projet

MULLER J-L., & TREHOREL Y (2005) ont résumé les principales caractéristiques dont il faut tenir compte lors de l'identification d'un projet en 08 points :

- 1 Identification du début et de la fin du projet,
- 2 Un projet est complexe; (diversité des acteurs)
- 3 Un projet est unique (pas de reproduction)
- 4 Un projet est réalisé pour un client
- 5 Un projet est réalisé par une organisation temporaire particulière
- 6 Identification de l'entité porteuse et l'entité réalisatrice du projet
- 7 Définition du rôle de chacun des acteurs
- 8 Possession d'un langage unique, compris de tous les acteurs
- 9 Un projet se gagne avant d'être commencé (il se gagne /avant-projet)

Selon le Guide de pratique professionnelle (GPP) des Ingénieurs du Québec (2011, version internet), les principales caractéristiques d'un projet sont résumées dans 04 points.

2-1-1- Nouveauté, Unicité

Un projet suppose communément d'entreprendre quelque chose de nouveau, autrement dit quelque chose n'ayant pas encore été faite soit par rapport à la façon ou encore par rapport au contexte.

2-1-2- Durée limitée : dates de début et de fin

Cela signifie qu'un projet est par nature temporaire et qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminées,

2-1-3- Projet réalisé pour un client

L'objectif d'un projet doit toujours être de satisfaire les besoins d'une entité donnée : Individu, entreprise, organisation, gouvernement,

2-1-4- Soumission aux contraintes rigoureuses

La satisfaction du client suppose que le projet ait été réalisé conformément à ses exigences. Ces exigences sont généralement exprimées en tenant compte de plusieurs contraintes :

- normes de performance liées au fonctionnement du produit ou du service;
- normes de qualité du produit ou du service;
- délais de livraison;
- coûts du projet.
- Et également les contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles.

De plus, un projet est soumis à plusieurs facteurs :

- un cycle de vie dynamique;
- l'engagement de nombreux participants, d'intérêts, d'organisations, de disciplines et de cultures divers;
- un contexte d'incertitude en matière d'environnement, de technologie et de ressources (GPP, 2011, version internet)..

2-2- Qu'est-ce qu'un cycle de vie d'un projet ?

Un projet se démarque par son cycle de vie, qui est généralement présenté comme étant constitué de phases. C'est un processus de gestion de projet, composé de ses différentes étapes partant de l'identification des besoins jusqu'à la clôture du projet. Le nombre de phases ainsi que leur appellation peuvent varier d'une application à une autre, d'un domaine d'application à un autre et d'un auteur à un autre (GOUVERNEMENT DU CANADA, version Internet).

2-2-1- Les étapes de cycle de vie

Le processus de gestion d'un projet se déroule généralement en 04 étapes (voir Figures 2 et 3)

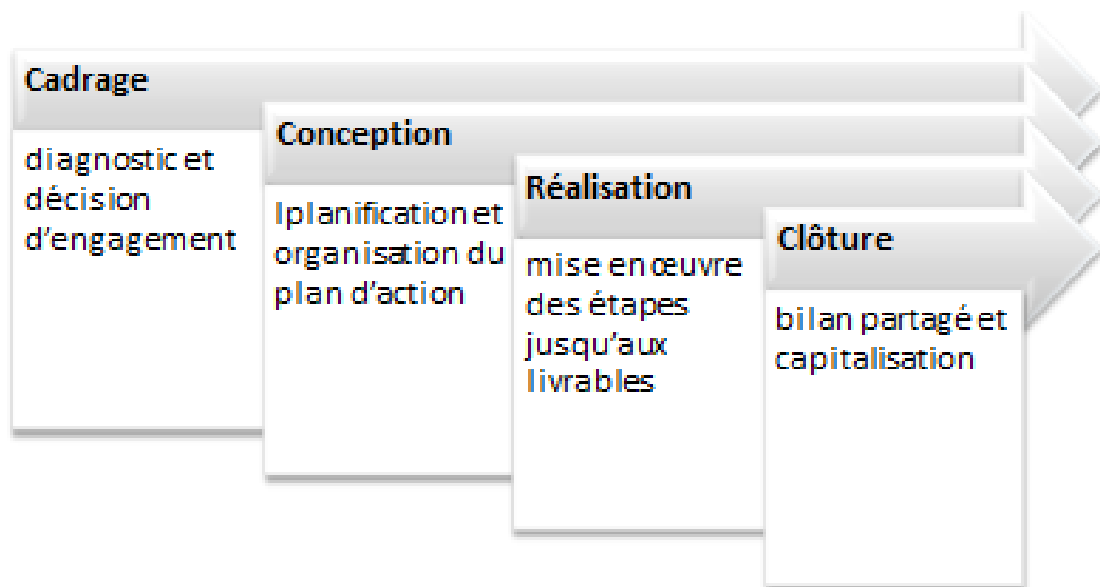


Figure 2 : Etapes de cycle de vie, source , GRANGE, version Internet

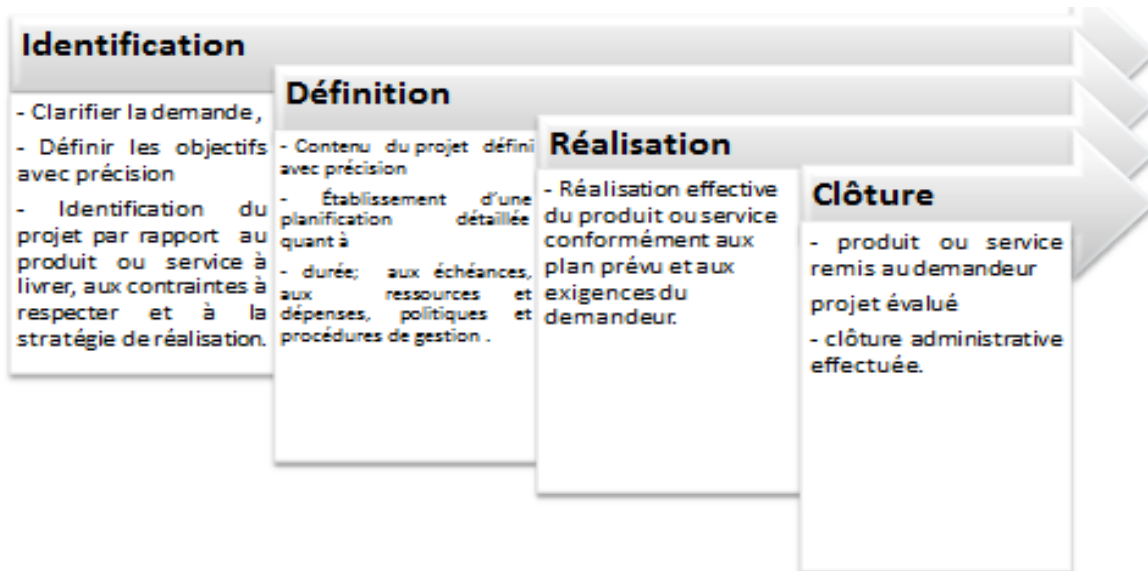


Figure 3 : Modèle de cycle de vie d'un projet, Source , GPP, 2011, version Internet

3- PROCESSUS OU PHASES DU PROJET

Faisant référence aux travaux de MULLER et TREHOREL (2005), on admet que tout projet est une des phases d'un ensemble à trois étapes: Avant-projet, projet et après projet (Voir Figure 4).

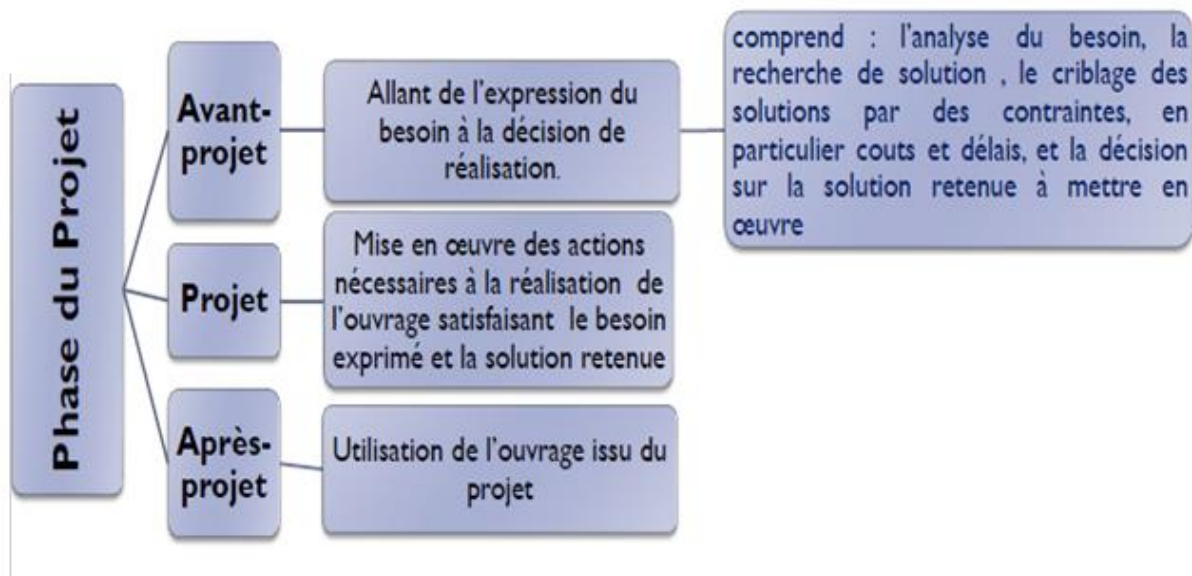


Figure 4 : Phase du Projet, Source, MULLER & TREHOREL, 2005.

Dans le sens anglo-saxon, le processus projet peut être identifié par deux grandes phases (MULLER, 2016):

- a- **Phase d'avant-projet** : analyse du besoin, recherche des solutions ;
- b- **Phase de projet** : mise en œuvre des actions pour atteindre l'objectif fixé ;

Entre les deux phases, se situe le jalon de décision de passage à l'acte, qui se traduira généralement par une **contractualisation** au moyen d'un **cahier des charges** à négocier avec l'entité qui accomplira les actions nécessaires à la réalisation du **livrable**¹ et l'atteinte de l'objectif. Cette contractualisation porte essentiellement les obligations réciproques des deux contractants vis-à-vis des **objectifs à atteindre**, les **contraintes de coût et de délai**.

Le processus projet peut se représenter dans pratiquement tous les cas, selon la figure 5 .

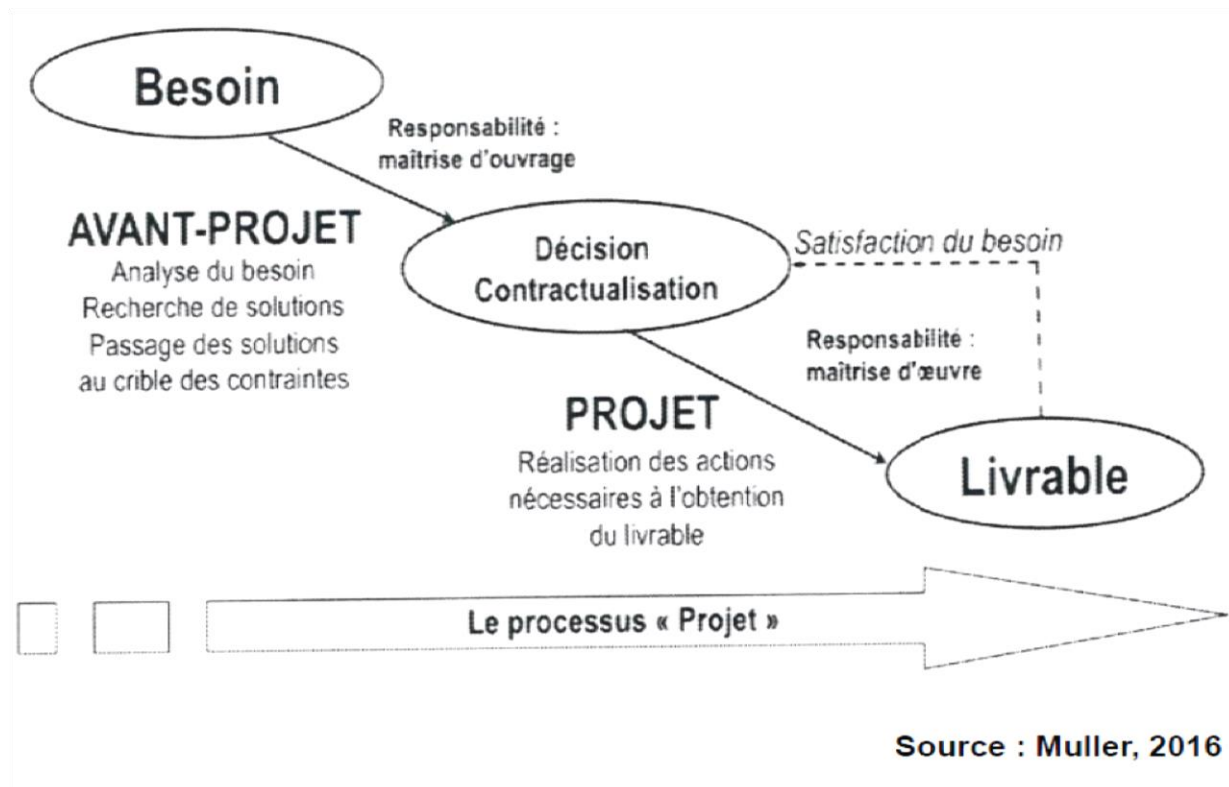


Figure 5 : Processus projet selon MULLER, 2016.

3-1- Pourquoi découper le projet en phases ?

L'intérêt d'un découpage en phases est de donner aux acteurs directs du projet de la lisibilité sur celui-ci.

¹ Les **livrables** (deliverables en anglais) et les **jalons** (milestones en anglais) sont des termes standard utilisés dans le management de projet. On appelle livrables les résultats attendus du projet.

- Les donneurs d'ordre intéressés par l'avant-projet ont besoin d'être rassurés sur l'atteinte des objectifs et le respect des contraintes temporelles et financière. Ils pourront, à la fin de chacune des phases, décider de continuer ou d'arrêter, ce qui limitera le risque pris en investissant.
- l'équipe projet pourra se focaliser sur des objectifs intermédiaires plus proches et plus visibles que ceux lointains et parfois flous de la fin du projet
- Le responsable du projet pourra, grâce aux jalons de débuts et de fin de phase mesurer le chemin parcouru et celui restant à faire et adapter sa stratégie et ses décisions en fonction des événements pour atteindre les objectifs assignés (MULLER, 2016).
- Le phasage de projet est lié au cycle de vie en fonction de la nature du projet.

3-2- Exemple de découpage (phases successives)

a- Projet ou programme aéronautique ou spatial (Figure 6)



Figure 6 : Projet aéronautique , Source, MULLER, 2016.

b- Projet de développement de produit (Figure 7)



Figure 7 : Projet de développement de produit , Source, MULLER, 2016.

c- Projet ingénierie industriel (Figure 8)

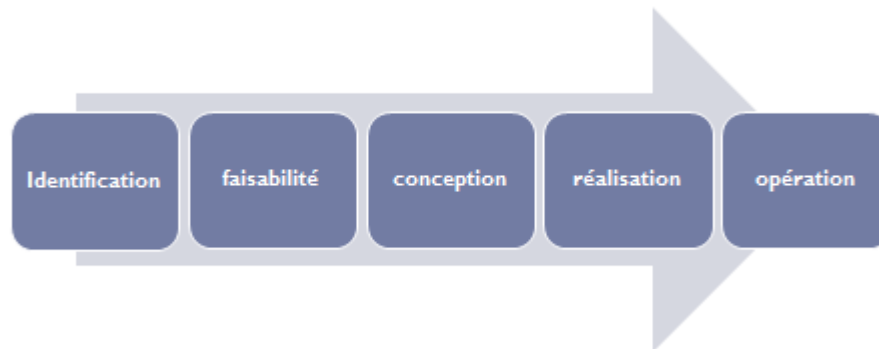


Figure 8 : Projet ingénierie industriel, Source, MULLER, 2016.

3-2- Séparation des phases par des jalons

Les phases sont séparées par des jalons. Ces derniers sont des éléments physiques structurés ayant pour objet de matérialiser la clôture d'une phase et de démarrer la phase suivante (Figure 9).

Le passage des jalons de fin de phase fait généralement l'objet d'une revue très complète, appelée « revue de projet », en présence d'un représentant du donneur d'ordre. Cette revue permet à ce dernier de continuer le projet ou de l'arrêter, d'où le terme de « jalons go/no go » (MULLER, 2016, p, 25).

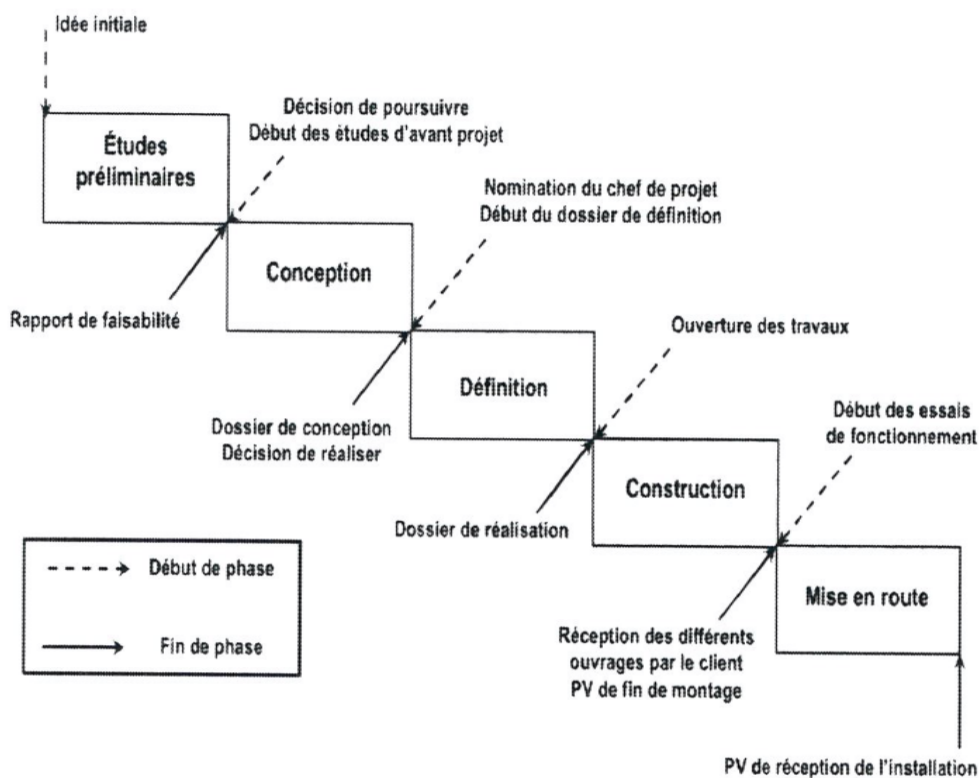


Figure 9 : Exemple de jalonnement d'un projet. Source MULLER, 2016.

Ce qu'il faut retenir :

Le déroulement d'un projet passe par un enchaînement logique de phases et d'étapes, depuis l'identification du besoin jusqu'à la mise en œuvre. Le phasage de projet est lié au cycle de vie en fonction de la nature du projet. Ce cycle de vie varie d'un type de projet à un autre. En effet, selon l'importance du projet, du délai imparti et des ressources disponibles, les phases seront détaillées avec plus ou de moins de précision.

En somme, tous les phasages sont possibles dès lors qu'une succession logique de phases ainsi que les jalons qui marquent le début et la fin de chacune d'entre elles sont acceptés de manière formelle par tous les acteurs du projet (FERMANDEZ, 2018, MULLER & TREHOL, 2005, MULLER, 2016)

4- PRINCIPALES REFERENCES

- DICTIONNAIRE DE MANAGEMENT DE PROJET 1996, Gestion de projets , AFITEP, http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/abf767af-234b-48ff-b2ec-2488500bc4ef/co/Module_gestion_projet_5.html, Consulté le : 13/02/2019
- FERMANDEZ A., 2018, Les phases et les étapes du projet, Consulté le 12/02/2019. « www.piloter.org/projet/methode/phases-projet.htm »
- GRANGE, Laurent, Qu'est-ce que le cycle de vie d'un projet ?, <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/cycle-de-vie-d-un-projet> , Publie : 23/11/2018, Consulter le : 13/02/2019
- GUIDE DE PRATIQUE PROFESSIONNELLE (GPP), Identification du projet, Publié en mai 2011, consulté, le 20 Janvier 2019. www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/etivc-idsfv-fra.html,
- LIENART, X., Gestion de projets , http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/def_projet.html, Consulté le : 13/02/2019
- MULLER J-L, 2016, Les fondamentaux du management de projet, éd. AFNOR.
- MULLER J-L., & TREHOREL Y., 2005, Manager un projet au quotidien , Collection Guides pratiques de la Cegos.
- O'SHAUGHNESSY, W., 1992, La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Trois-Rivières: Éditions SMG.
- PILLOU, Jean-François, Gestion de projets , <https://www.commentcamarche.net/contents/988-gestion-de-projet>, Consulté le : 13/02/2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2004, (Project Management Body of Knowledge – Guide), *PMBOK® Guide* 5^e édition, 2013, USA.