



Chapitre 1 :

INTRODUCTION AU SYSTÈME DE GESTION DES PROJETS

Intérêt du chapitre

- **La notion de projet connaît des conceptions multiples. En effet, un projet est un processus unique consistant à un ensemble d'activités organisées et programmées comportant une date de début et de fin, dont la réalisation requiert des moyens humains, matériels, financières et informationnels mis en œuvre pour atteindre des objectifs fixés pour résoudre un problème.**
- **C'est un processus d'actions construit à partir d'un diagnostic de situation, du choix d'objectifs cohérents par rapport à cette situation et nécessitant des moyens pour sa mise en œuvre afin de répondre à une problématique précise.**

Intérêt du chapitre

- Les projets sont conçus pour résoudre des problèmes rencontrés par des groupes cibles/bénéficiaires, et répondre à leurs besoins et intérêts. La résolution de ce problème impose en amont la définition de la solution (le projet) puis sa conception d'ou l'intérêt du montage de projet.
- Monter un projet c'est élaborer un projet. Monter un projet consiste à définir les divers éléments nécessaires à sa mise en œuvre et à son évaluation. Le monter c'est ressortir les différentes composantes, les structurer, les organiser de manière à ce que leurs articulations dans le déroulement du projet soit le plus fluide possible. Ce montage obéit à des règles bien précises.

Objectifs

Objectif général:

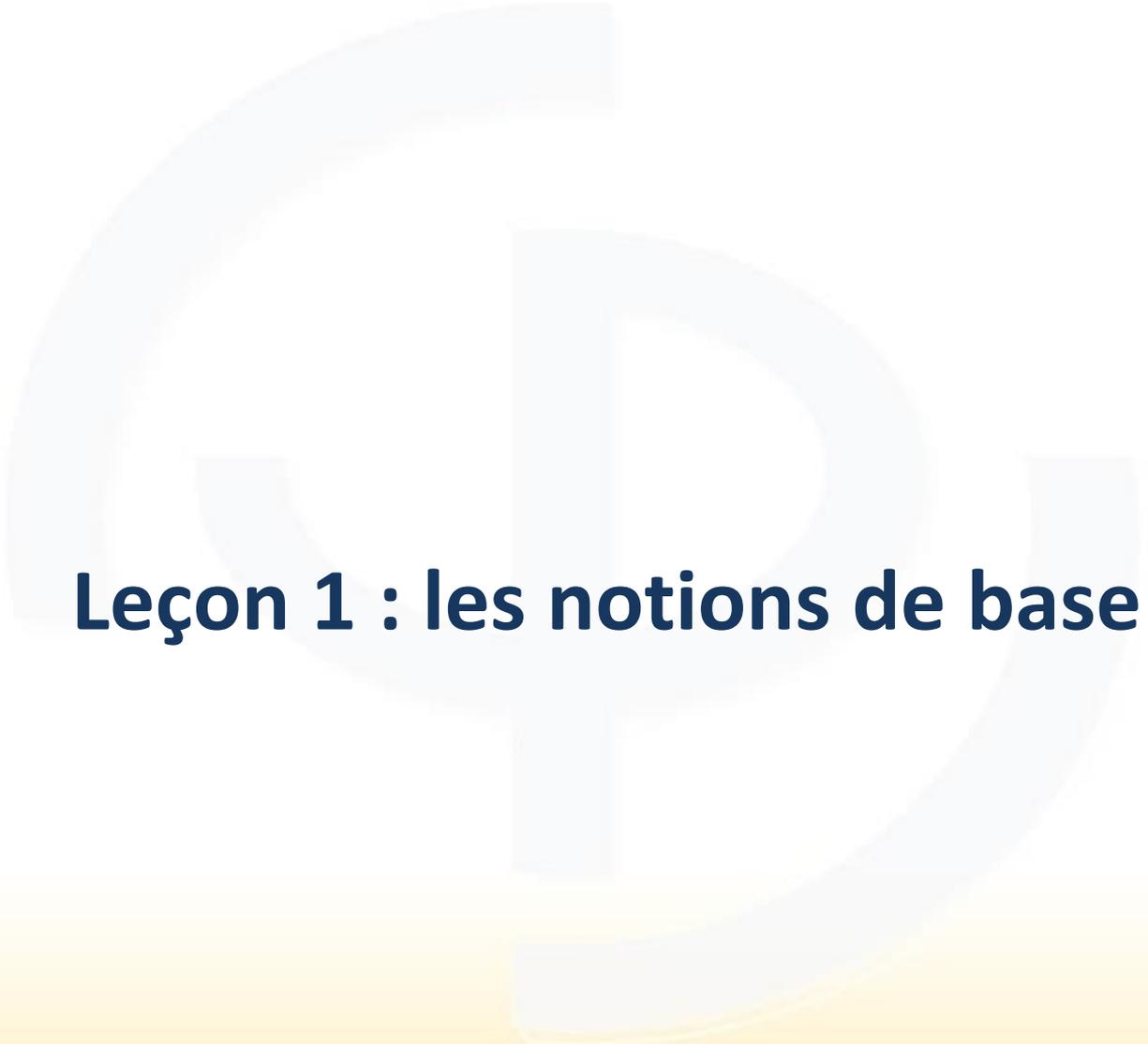
Présenter les concepts de base et les système de gestion des projets.

Objectifs spécifiques:

- Définir les notions de projet, programme et de gestion de projet;
- Identifier les caractéristiques d'un projet;
- Identifier les différentes phases du cycle de vie d'un projet;
- Enoncer les principes d'élaboration des projets.

Sommaire

- **Leçon 1 : les notions de base**
- **Leçon 2 : Gestion de projet et système de gestion de projet**



Leçon 1 : les notions de base

Objectifs de la leçon 1

- Comprendre les concepts de base qui sous-tendent la gestion des projets.

Intérêt de la leçon 1

- Comprendre les concepts de base qui sous-tendent la gestion des projets.

I- LES NOTIONS DE BASE

1. Notions de projet et gestion de projet

Pour mieux comprendre ce que l'on entend par la gestion de projet, examinons quelques définitions du mot projet :

Ce n'est ni une intention, ni quelque chose d'inachevé.

Le projet a un caractère concret et un but défini. Il existe plusieurs définitions du projet mais nous ne retenons ici que deux.

- « un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif, selon un plan défini à l'avance ».

EDDY BAPTISTE.

- « Un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète. Le projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constituée de phases et d'étapes typiques, cependant, ses composantes varient selon le stade du cycle ».

HUBERT WALLOT.

- « C'est une activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier ». P. GITTINGER.
- « Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ». S. MICHAILOF.

A travers ces définitions, on relève trois éléments déterminants dans la vie d'un projet :

- L'objectif à atteindre (économique et/ou social)
- Le temps nécessaire pour atteindre cet objectif
- Les ressources limitées à mettre en œuvre (physiques, humaines, financières)

- **2 - Le projet et le programme**

- Un projet est une action planifiée comprenant des activités coordonnées et interdépendantes, conçues pour atteindre certains objectifs spécifiques dans une période limitée et avec un budget déterminé.
- Un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre certains objectifs globaux comprenant des ensembles d'activités – groupées sous différents composants – et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques.

Par conséquent, un programme consiste à intervenir sur une plus grande échelle qu'un projet. Il peut donc inclure plusieurs projets dont les objectifs spécifiques sont liés à la réalisation d'objectifs communs supérieurs.

Leçon 2 : Gestion de projet et système de gestion de projet

1) Système de gestion de projet

Selon la nature des projets, les méthodes et systèmes de gestion diffèrent ; par contre, les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets.

La conduite des activités spécifiques aux projets implique un système de gestion particulier dont la définition sera fonction d'un nombre de paramètres liés aux différentes phases et étapes du projet.

Ce système, bâti selon un modèle qui repose sur toutes les combinaisons possibles des Tâches (T), des Acteurs (A), du processus (P) et des formes organisationnelles (O), devient le référentiel au sein duquel se développeront toutes les activités du projet.

a) Les tâches

La décomposition en phases et étapes successives du cycle d'un projet se trouve sous différentes formes qui n'ont pas toujours la même importance selon la nature des projets.

Que faire	?	Conception
Faut-il le faire	?	Analyse et décision
Comment le faire	?	Exécution

b) Le processus

Une fois les tâches définies, elles seront exécutées dans un ordre déterminé, en respectant les règles d'antériorité entre certaines tâches et la possibilité de les réaliser simultanément. Ce processus fait appel à certaines techniques (PERT, CPM, ABC) que nous verrons au chapitre Planification opérationnelle.

c) Les acteurs

La réalisation d'un projet résulte de l'action et de l'interaction de personnages focaux (bénéficiaires, professionnels, chef de projet, entreprise...) qui assument des responsabilités bien précises durant les différentes phases du projet.

d) Formes organisationnelles

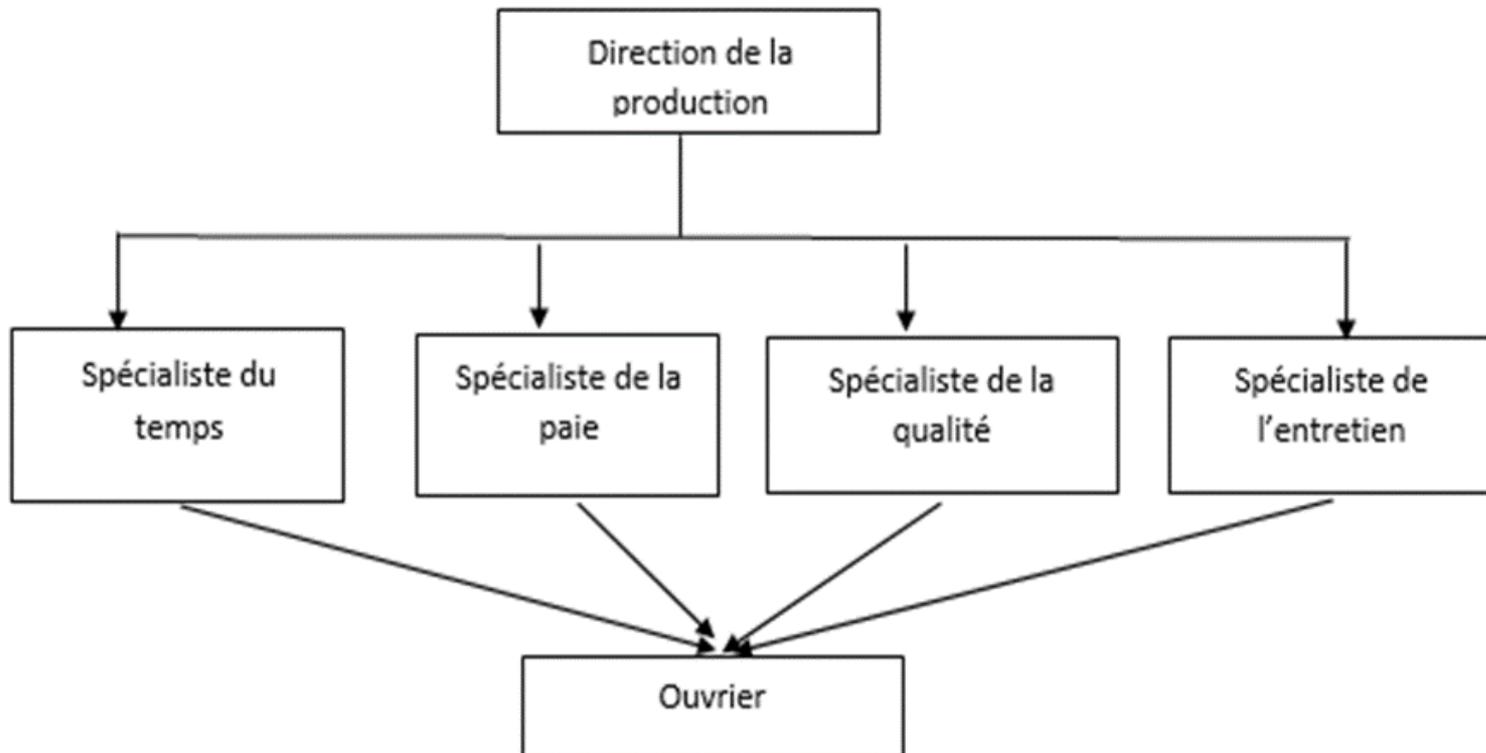
On distingue en matière de Gestion de projet trois formes d'arrangements organisationnels dont il faut évaluer les possibilités d'adoption selon la nature des projets.

- Les structures fonctionnelles
- Les structures par projet
- Les structures matricielles

La structure fonctionnelle

C'est une structure basée sur le découpage de l'entreprise de manière à ce que chaque unité prenne en charge un ensemble de tâches et de responsabilités différentes des autres unités. Chaque employé est spécialisé dans une tâche simple et répétitive.

Plusieurs supérieurs hiérarchiques expérimentés dans un domaine de compétences (la paie, la qualité, la gestion du temps, etc..) sont chargés de contrôler son travail.

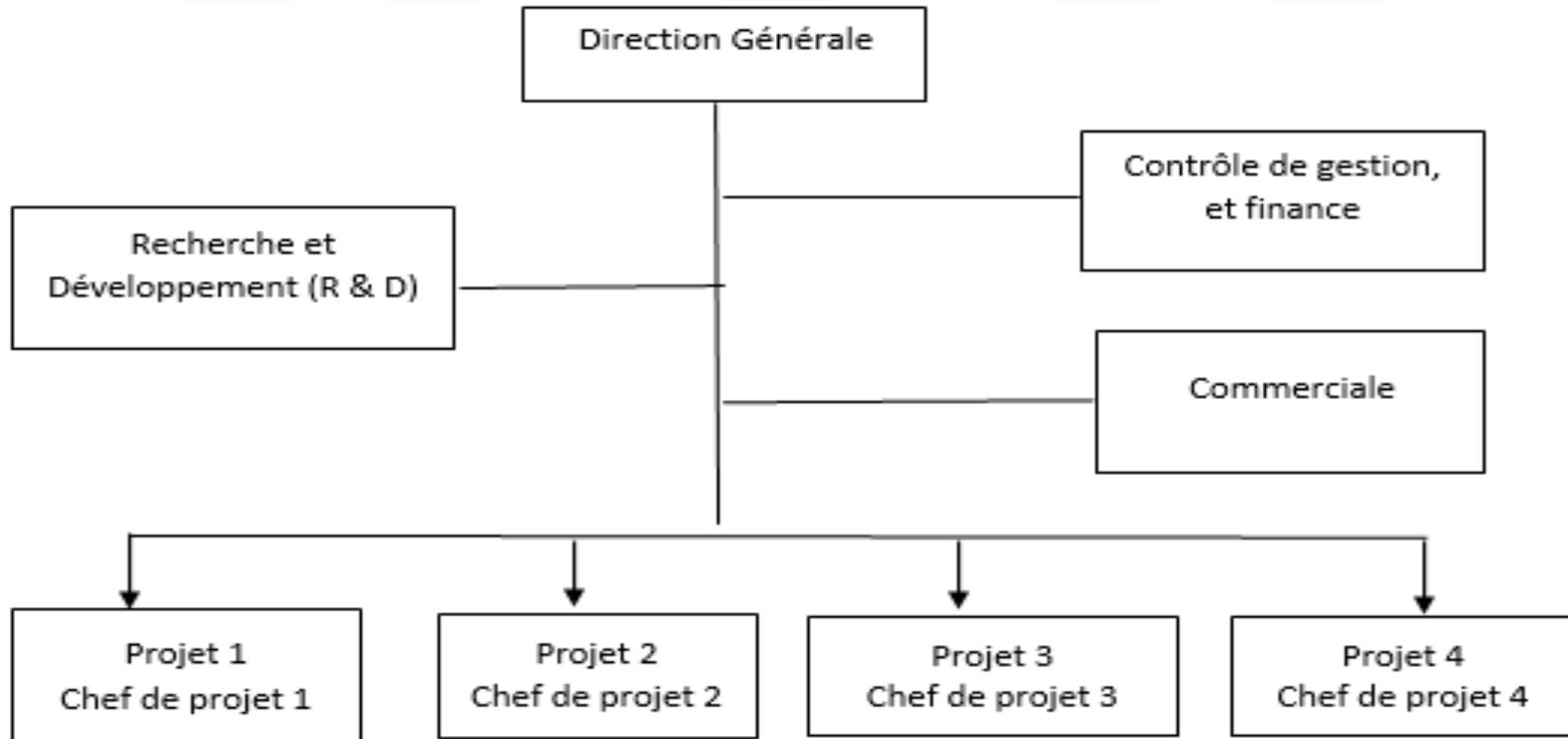


La structure par projet

La structure par projets organise l'entreprise dont l'activité a un caractère non répétitif (grands travaux, ingénierie complexe...). Des équipes temporaires sont dédiées à un projet et dissoutes une fois qu'il est achevé. Le produit ou service est conçu et réalisé afin de satisfaire un besoin unique. Cette structure peut être mise en place parallèlement à une organisation stable ayant une activité plus récurrente. Le dirigeant doit avoir la capacité de manager efficacement des opérations à durée déterminée.

Chaque chef de projet doit veiller à l'optimisation de 3 paramètres indépendants :

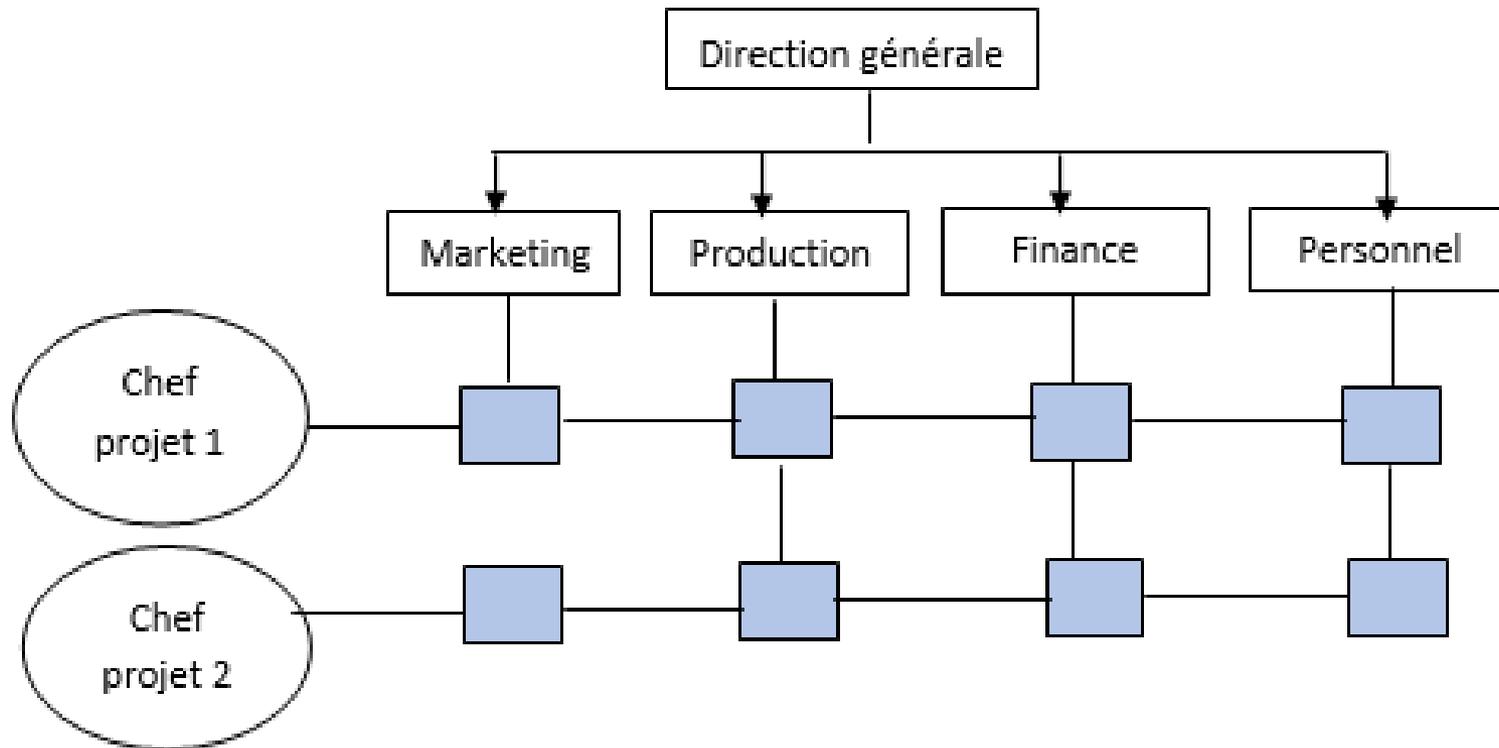
- La qualité technique ;
- Les délais ;



La structure matricielle ou multidimensionnelle

C'est une structure complexe dont le principe consiste à maintenir des départements par fonctions et d'y proposer des groupes opérationnels. Les membres de l'organisation sont donc rattachés à la fois à un département, en fonction de la spécialité et à une cellule opérationnelle en fonction du produit, de la région ou du projet sur lequel ils travaillent. Sa particularité repose alors sur un principe de dualité de commandement.

Le principal mécanisme de coordination dans ce genre de structure est **l'ajustement mutuel**. Il permet d'assurer des relations transversales entre fonctions et divisions et permet ainsi la constitution de groupes de travail ad hoc et autonomes. Cela implique aussi une prise de **décision décentralisée**.



2) Cycle de vie d'un projet

- **CYCLE ANALYTIQUE GENERAL DU PROJET**

Les organismes de financement du développement utilisent comme outils d'analyse, pour soutenir leurs actions, six étapes principales dans la vie d'un projet.

Ce sont : l'identification du projet, sa préparation, son évaluation ex-ante, la négociation du prêt, la supervision de l'exécution, les évaluations terminales et rétrospectives. Chacune de ces étapes donne lieu à des activités spécifiques et à des décisions importantes dans la vie du projet.

C'est au cours de cette phase qu'intervient la réalisation du **cadre logique** préliminaire. Développé par l'USAID, il est aujourd'hui un véritable outil de gestion. Il est élaboré à partir d'un arbre d'objectifs. Il permet d'identifier et de clarifier les liens logiques entre un objectif de projet, les actions entreprises en fonction de cet objectif, les actions préalables et les résultats.

Il facilite par conséquent le positionnement du projet dans la structure des objectifs, de même que l'appréciation de la logique intrinsèque du projet.

- **L'IDENTIFICATION**

Cette première étape du cycle de vie du projet consiste, en principe, à choisir parmi les projets ou programmes consignés dans un plan de développement celui qui présente un caractère prioritaire.

Telle opération de choix est basée sur des analyses macro économiques et sectorielles effectuées par les services de planification des pays, ainsi que les organismes de financement.

A cet égard, on peut noter que les pays africains ne possèdent pas les mêmes compétences requises pour produire des plans de développement rationnels. Des divergences peuvent donc intervenir entre les pays et les institutions de financement sur le choix des projets.

Si un projet retient l'attention du financier et qu'il semble techniquement et institutionnellement réalisable, on accède à la deuxième phase du cycle de vie du projet.

- **LA PREPARATION**

Dans le cycle de vie du projet, la préparation est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité technique, économique ou sociale du projet d'une part, et de montrer qu'étant donné les circonstances, le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre d'autre part.

• **EVALUATION EX-ANTE**

L'évaluation ex-ante consiste à réexaminer à fond tous les aspects du projet.

Cette tâche est souvent dévolue aux institutions de financement dans le cadre des projets financés par celles-ci.

L'évaluation couvre les aspects technique, institutionnel, économique, financier, social ainsi que l'aspect sur l'environnement.

- **L'évaluation technique**

L'évaluation technique permet de s'assurer que le projet a été correctement conçu et qu'il respecte les normes en vigueur dans le domaine.

La disponibilité des matières premières, de personnel qualifié, le dimensionnement des installations et leur emplacement, le choix de la technologie à utiliser, le délai d'exécution sont réexaminés avec une attention soutenue.

- **L'évaluation institutionnelle**

L'évaluation institutionnelle permet d'identifier la capacité de l'agence d'exécution à mettre en œuvre le projet de manière efficace.

Il faut également évaluer le contexte institutionnel dans lequel le projet va évoluer, et quelles sont les mesures à prendre pour combler les lacunes éventuelles.

- **L'aspect financier**

L'aspect financier remplit plusieurs fonctions. L'une d'elles consistera à s'assurer que l'enveloppe financière prévue aux fins du projet sera suffisante pour couvrir toutes les dépenses. Aussi il convient d'identifier les répercussions éventuelles sur les finances publiques du projet de développement.

- **L'évaluation économique**

L'évaluation économique porte sur l'impact du projet sur le secteur de l'économie en termes de production, de revenus, de consommation, de finances publiques, de balance des paiements etc....

Au cours de l'évaluation, on procède au contrôle des estimations ayant servi de base aux analyses de coûts - avantages ou coût efficacité de différentes options qui se présentent pour la réalisation du projet compte tenu des objectifs de développement du pays.

Les analyses de sensibilité et de risques permettent de connaître les paramètres importants pour la réussite du projet.

• EXECUTION

L'exécution est l'étape du projet ou ce qui a été conçu entre en phase de réalisation.

C'est véritablement l'aspect qui mobilise l'équipe de gestion du projet et c'est également celui sur lequel le gestionnaire du projet doit concentrer ses efforts.

Cette étape principale de la vie du projet incombe donc au gestionnaire du projet, c'est-à-dire à l'organe d'exécution.

Les responsables de l'exécution bénéficient toutefois de toute l'assistance requise notamment pour : l'organisation à adopter, la formation du personnel, le recrutement des cadres expatriés, le contrôle et la surveillance des activités.

Cependant, cette phase éminemment importante ne requiert pas moins l'attention de l'organisme de financement. Celui-ci intervient pour superviser le déroulement des opérations qui la constituent..

- **EVALUATION TERMINALE ET RETROSPECTIVE**

A la fin d'une période jugée suffisamment longue pour apprécier les résultats du projet, on procède à des évaluations.

La première, **l'évaluation terminale** a lieu après la fin de l'exécution : 6 à 12 mois.

La deuxième, qui s'appelle « **évaluation rétrospective** » intervient quelques années après, soit 3 à 5 ans.

Ces deux formes d'évaluation permettent de déterminer dans quelle mesure les objectifs globaux ont été obtenus en termes d'impact, d'effets et de produits.

La mesure de certains indicateurs préalablement identifiés lors de la formulation permet de se situer par rapport à l'atteinte des objectifs.

Le détermination des écarts et l'analyse de ceux-ci sont un moyen pour mieux formuler les projets semblables futurs.

Evaluation formative de leçon 2

- **Qu'est ce que le cadre logique d'un projet ?**
- **Quelles sont les différentes étapes du cycle de vie d'un projet ?**
- **En quoi consiste les aspects technique et financier du projet ?**
- **Dites sur quoi porte l'aspect économique du projet ?**
- **Quels sont avantages et inconvénients de :**
 - ✓ **l'organisation matricielle;**
 - ✓ **la structure matricielle,**
 - ✓ **la structure par projet.**

Synthèse de la leçon 1

- **Un projet**
- **Le programme**
- **La gestion des projets**
- **Le cadre logique**
- **Cycle de vie d'un projet**

Evaluation formative du chapitre 1

- Exercices
- QCM
- Travaux pratiques
- Travaux dirigés

Synthèse du chapitre 1

- La configuration actuelle du développement impose une nouvelle approche de gestion. Identifier un problème et trouver une ou des solutions ne suffisent pas. Il faut en plus, et de manière professionnelle, penser, concevoir et mettre en œuvre les stratégies qui doivent réellement permettre l'amélioration de la situation socioéconomique des personnes cibles.
- En effet, beaucoup ont des idées de projet, mais ont du mal à les formuler clairement et à les concrétiser.
- La gestion de projet est importante parce qu'elle permet de s'assurer que ce qui est livré est juste et qu'elle apportera une réelle valeur ajoutée par rapport à l'opportunité commerciale. Chaque client a des objectifs stratégiques et les projets que nous réalisons pour lui font avancer ces objectifs.