

Zenat Lalonde

- projet

1980

11
103P

PROJET DU RWANDA

Les participants arriveront à l'atelier de perfectionnement muni d'un projet qu'ils auront élaboré dans leur propre ministère (exemple : Ministère de l'éducation - la construction d'une école primaire) Les participants devront suivre la méthodologie enseignée dans la formation de base en élaboration de projet. L'atelier de perfectionnement permettra :

- 1) de revoir les notions acquises*
 - historique du projet*
 - description du projet*
 - dimensions de l'environnement*
 - faisabilité de projet*
 - planification de projet*
 - gestion du projet*

- 2) approfondir ces notions à travers d'un projet réel choisi par les participants.*

Finally, the «feasibility of project» will be addressed in the context of international financing.

Time will be provided for coaching (period of questions and answers) of participants in the elaboration of their project and this in order to facilitate and /or to reinforce the integration of acquired knowledge.

STRATÉGIE D'ENSEIGNEMENT

Horaire

08h30 - 09h30

Retour sur les notions de base en gestion de projet

- *historique du projet*
- *description du projet*
- *dimensions de l'environnement*
- *faisabilité de projet*
- *planification de projet*
- *gestion du projet*

09h30 - 10h00

Exercices de revision

- *méthode d'identification de projet (MIP)*
- *dimensions de l'environnement*
- *structure du fractionnement du travail (SFT)*
- *charte de responsabilité*
- *échancier maître/ressources/budget*
- *charte d'équipe*

10h00 - 10h30

Pause-café

10h30 - 12h00

Début de l'application des outils en gestion de projet et démonstration du logiciel de gestion de projet (Microsoft Project)

12h00 - 13h00

Dîner

13h00 - 15h00

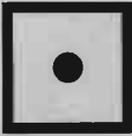
Coaching sur les projets individuels

15h00 - 15h30

Pause

15h30 - 16h30

Faisabilité de projet
Faisabilité de marché (besoins et/ou demandes)
Faisabilité technique (évaluation des coûts)
Faisabilité financière (contrôle des coûts et rentabilité)
Analyse coûts/bénéfices



SIRTEC

SIRTEC INC.
555, boul. René-Lévesque Ouest
9e étage
Montréal, CANADA
H2Z 1B1
(514) 866-1633
Télécopieur : (514) 875-5004

Coopération Canada - Rwanda

**FONDS D'ASSISTANCE TECHNIQUE EN FAVEUR DES
MINISTÈRES À VOCATION SOCIALE AU RWANDA**

**FORMATION EN ÉLABORATION ET MONTAGE DE PROJETS
BANCABLES**

NOTES DE COURS

PRÉPARÉES PAR BENOÎT LALONDE
SIRTEC INC. (AGENCE CANADIENNE D'EXÉCUTION)

PROJET FINANCÉ PAR L'AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Mai 1996

Préambule

Vous êtes sur le point d'entreprendre le projet qui changera votre mode de gestion pour le reste de vos jours. En effet, à la suite de la lecture de ce livre, vous serez en mesure d'élaborer un projet selon les règles de l'art. La pédagogie employée dans ce manuel est telle que les plus profanes d'entre vous se retrouveront nantis de connaissances nouvelles qui s'articuleront à travers un petit projet très simple. Cette compréhension sera adaptable à la plupart de vos projets futurs, puisqu'elle respectera la méthodologie enseignée de façon logique et séquentielle.

Ce recueil se veut un outil essentiel dans l'élaboration d'un projet. Il vous permettra de mieux assimiler les connaissances reliées à la gestion de projet. Il est divisé en 5 chapitres bien structurés afin de vous permettre une compréhension complète sur la façon d'élaborer et structurer un projet. Il est aussi muni d'un exemple simple qui se bâtit au fur et à mesure que vous cheminerez dans le livre. De plus, des pro-formas pour chacun des outils démontrés vous seront fournis à la fin de chaque chapitre sur format papier et disquette utilisant le logiciel Word Perfect 6.1.

Table des matières

Préambule

Chapitre 1

<i>Introduction</i>	2
<i>La gestion de projet</i>	2
<i>Cycle de vie d'un projet</i>	3
<i>Phase d'identification</i>	3
<i>Phase planification</i>	4
<i>Phase réalisation</i>	5
<i>Phase terminaison</i>	6
<i>Grille des facteurs clés de succès de Steven et Pinto</i>	7
<i>Résumé</i>	8
<i>Mots clés</i>	9
<i>Questions et cas de révision</i>	9

Chapitre 2

<i>Introduction</i>	2
<i>Méthode d'identification de projet (MIP)</i>	2
<i>Résumé</i>	7
<i>Mots clés</i>	7
<i>Questions et cas de révision</i>	7
<i>MIP</i>	10
<i>Dimensions de l'environnement</i>	19

Chapitre 3

<i>Introduction</i>	2
<i>Planification structurelle</i>	2
<i>Résumé</i>	8
<i>Mots clés</i>	8
<i>Questions et cas de révision</i>	8
<i>Structure de fractionnement de travail (SFT)</i>	10

Chapitre 4

<i>Introduction</i>	2
<i>Estimation d'un projet</i>	2
<i>Fiche de lot</i>	2
<i>Structure organisationnelle</i>	4
<i>Charte de responsabilités</i>	6
<i>Résumé</i>	8
<i>Mots clés</i>	8
<i>Questions et cas de révision</i>	8
<i>Fiche de tâches</i>	10
<i>Fiche de lots</i>	11
<i>Fiche de projet</i>	12

Chapitre 5

<i>Introduction</i>	2
<i>Dépendance entre les activités</i>	2
<i>Échéancier maître</i>	4
<i>Résumé</i>	8
<i>Mots clés</i>	8
<i>Questions et cas de révision</i>	8

Conclusion

Lexique

CHAPITRE 1

La gestion de projet

Objectifs de compétence à atteindre

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

- * Comprendre l'approche de la gestion de projet
- * Acquérir les notions de base d'un cycle de vie d'un projet
- * Saisir le cycle de la gestion de projet
- * Appliquer les facteurs clés de succès d'un projet

Introduction

Afin de permettre au lecteur de tirer le maximum d'un projet, il est impératif pour lui de bien saisir tous les aspects relatifs à la gestion de projet. Nous discuterons donc de celle-ci dans cette section, en élaborant les concepts reliés à son cycle de vie. Nous ferons ensuite une synthèse des avantages de la gestion de projet, et nous terminerons avec les facteurs clés de succès que l'on doit toujours considérer dans l'élaboration d'un projet.

La gestion de projet

Depuis déjà plusieurs décennies, la gestion de projet a contribué de façon très significative à la nouvelle pratique de la gestion. Grâce à cette approche, les organisations peuvent mieux planifier, organiser, coordonner, diriger et contrôler leurs ressources de façon structurée et optimale. En effet, celle-ci procure un outil très puissant aux gestionnaires d'aujourd'hui par sa flexibilité et sa polyvalence. Elle permet de résoudre les problèmes les plus complexes.

La philosophie de la gestion de projet permet donc de faire face à des défis jadis insurmontables pour les administrations traditionnelles. Elle est une méthodologie avant-gardiste répondant à un monde de plus en plus complexe et dynamique. Elle répond à un besoin pressant de faire travailler ensemble les ressources multi-disciplinaires dans l'atteinte d'un but commun. Elle génère la créativité, l'initiative et l'empowerment vis-à-vis les membres du groupe projet.

Plusieurs définitions de cette gestion de projet existent un peu partout dans la littérature académique. Celle de J.R. Meredith et S. Martel dans leur ouvrage «Project Management» est définie comme étant «*la gestion des interfaces entre la performance, le temps et les coûts*». En fait, la gestion de projet nous permet de livrer un bien et/ou un service de qualité à la bonne place, au bon moment, à la bonne personne, et au meilleur coût possible. C'est-à-dire une activité généralement isolée avec des objectifs très bien définis.

Le cycle de vie d'un projet

Les projets sont des réalisations uniques qui impliquent nécessairement un certain degré d'incertitude en ce qui a trait aux probabilités de succès et de réussite. Les organisations qui exécutent des projets divisent normalement ceux-ci en plusieurs phases afin de permettre une meilleure gestion et un contrôle adéquat. Collectivement, ces phases sont mieux connues sous le nom de cycle de vie du projet. Chaque phase de projet étant marquée par la réalisation d'un ou plusieurs biens livrables. Un bien livrable est tangible, un produit vérifiable telle qu'une étude de faisabilité, un design détaillé, ou simplement un prototype de travail.

Les phases du projet font parties d'une séquence logique dans le but de s'assurer une définition acceptable du produit du projet. La plupart des projets possèdent de 4 à 5 phases et quelques-uns jusqu'à 9 dans le domaine de l'informatique. Pour le projet qui nous intéresse, nous nous arrêterons sur le modèle le plus connu, soit celui à quatre phases, nommément l'identification, la planification, la réalisation et la terminaison.

1 2 3 4

1 La phase «identification»

La première phase, soit celle de l'identification, est sans aucun doute l'une des plus importante. Elle permet de conceptualiser le projet par une démarche logique qui nous amènera à bien la maîtriser tout en considérant les dimensions de l'environnement qui interagit sur celle-ci. Dans cette phase cruciale à l'identification de tout projet, il y a quelques outils pratico-pratiques indispensables à tout gestionnaire de projet.

Parlons principalement de la méthode d'identification de projet, communément appelé le MIP. Une fois bien complété, le MIP devient un puissant outil de communication puisqu'il incorpore sur quelques pages, l'idée, le concept, et/ou le mandat du gérant de projet, et ceci, articulé de façon claire et concise suivant une logique éprouvée. Le MIP permettra de bien saisir la problématique qui génère le projet afin d'en déterminer le but et les objectifs à atteindre. Il permettra aussi d'évaluer les risques, d'élaborer les extrants et les intrants du projet, d'analyser les options potentielles et tout ceci dans le but ultime d'obtenir un mandat clair, sans équivoque et très cristallisé.

Un autre outil est celui portant sur les dimensions de l'environnement, soit les facteurs externes et internes pouvant affecter en tout ou en partie le projet. Il comprend les facteurs suivants : physiques et environnementaux, technologiques, socio-culturels, organisationnels, politico-légal, économiques et infrastructures. C'est un ajout essentiel et complémentaire au mémoire d'identification du projet. Un autre document important à considérer est celui de la valeur ajoutée au projet. Tout projet apporte une certaine plus-value à l'entreprise. Cet outil, une fois bien rempli, devient un puissant document de vente. Il permet donc de bien saisir la situation présente et future et d'en évaluer sa valeur ajoutée.

Tous ces documents, dûment complétés, s'avèrent principalement importants puisqu'ils permettent de mettre en perspective tous les aspects reliés à la saine compréhension du projet. Ils sont une excellente source de communication permettant aux divers intervenants au projet de comprendre sans distorsion le bien-fondé du projet ainsi que le but et les objectifs à atteindre. Finalement, ce document permettra aux instances décisionnelles de prendre une décision éclairée de GO/NO GO pour la suite ou le rejet du projet.

2 La phase de «planification»

Une fois que l'on maîtrise sa compréhension du projet, nous sommes en mesure de débiter la planification détaillée du projet. La planification consiste à établir les tâches à effectuer, à identifier les exécutants et à déterminer le temps et le coût de leur réalisation.

À la fin de cette phase, nous aurons ainsi complété les différentes faisabilités; soit celle de marché, technique et financière qui sont le coeur du projet. Ce sont elles qui dicteront la viabilité réelle du projet. L'étude de marché permettra de bien cibler notre marché et ainsi de déterminer le potentiel de revenu selon des scénarios pessimistes, réalistes et optimistes. Suite à celle-ci, l'étude technique nous dictera la marche à suivre afin de livrer le produit et/ou le service désiré. De plus, cette étude permettra de bien définir les coûts directs et indirects reliés à la production. Finalement, l'étude financière reprendra les revenus et les coûts.

Selon la durée du projet, l'étude pourra extrapoler les revenus et les coûts pour ainsi déterminer la valeur actuelle nette (VAN), le délai de récupération et le taux de rendement interne (TRI) du projet. Ces études, dûment complétées, permettront de décider de façon bien éclairée si on continue ou si on abandonne le projet. Ceci constitue la deuxième décision de GO/NO GO.

Dans cette phase, une fois la décision du GO obtenue, on commence alors le guide du gérant de projet. Celui-ci comprend les sept planifications fondamentales telles que vues dans le livre de Bernard André Genest «*La Gestion de Projet*». Elles sont dans l'ordre logique :

- structurelle;
- organisationnelle;
- opérationnelle;
- plans et optimisation;
- mécanismes de contrôle;
- financière et de l'information.

Cette phase est complétée par la gestion des contrats et des approvisionnements.

Ces planifications nous permettent, une fois bien complétées, de constituer le guide du gérant. Ce guide est un document essentiel pour la phase de réalisation puisqu'il renferme toutes les tâches à exécuter. Ceci se fera via la structure de fractionnement du travail (SFT) et les fiches de lot. Toutes les personnes affectées à l'exécution des lots utiliseront la charte de responsabilité ainsi que les grilles d'analyses. L'échéancier-maître élaborera la durée et la précedence de toutes les tâches énumérées ainsi que leurs coûts. Enfin, les mécanismes de contrôle et de suivi qui sont nécessaires au bon fonctionnement du projet et à sa bonne communication, seront déterminés et appliqués pour la bonne marche du projet. Il est à noter que c'est précisément à ce moment que l'ajout d'un logiciel d'ordonnancement prend toute son ampleur. À ce stade de la planification, nous sommes en mesure de bien saisir toutes les tâches et ressources nécessaires à leurs exécutions. C'est pour cette raison que l'utilisation du logiciel avant cette étape serait, de notre avis, bien prématurée.

3 La phase de «réalisation»

Grâce à la phase de planification et à l'utilisation d'un logiciel de gestion de projet, le gérant sera en mesure de gérer son projet de façon proactive et ce, en appliquant les règles de l'art en gestion de projet. Principalement, ces outils lui permettront de faire ce qu'un gérant de projet est toujours sensé faire, soit interagir avec les différents intervenants externes et internes gravitant autour du projet. Cette phase, une fois bien planifiée, consiste principalement à la mise en oeuvre des extrants préalablement déterminés dans les phases précédentes. Cette phase est orientée par le contrôle et le respect des échéanciers, des budgets et de la qualité du produit et/ou service. Un outil, tel que le diagramme de Gantt, n'est qu'un des mécanismes disponibles au gérant de projet. Il permet de corriger et/ou justifier les écarts pouvant se produire tout au long du projet.

4 La phase de «terminaison»

La phase finale du projet en est une d'acceptation du client, du produit et/ou service selon le but et les objectifs fixés lors de l'identification. Cette étape se résume principalement en utilisant un document intitulé «rapport de clôture».

Ce rapport renferme les bonnes et les mauvaises expériences relatives au projet. Donc, advenant un autre projet similaire, le futur gérant de projet peut s'inspirer des expériences passées afin d'éviter les mêmes erreurs. C'est aussi durant cette phase qu'il faut relocaliser son personnel.

Souvent, les dirigeants effectuent aussi un audit du projet afin d'obtenir un avis neutre sur l'atteinte des objectifs. Cet audit permet de déterminer la façon dont le gérant de projet a administré le temps, le coût et la qualité - les trois prémisses essentielles à tout projet.

Les facteurs clés de succès en gestion de projet

GRILLE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE SLEVEN ET PINTO

LA MISSION DU PROJET	<i>Mesure la clarté et la définition des buts et objectifs du projet: il est essentiel de clarifier les objectifs et les orientations générales dès le début du projet. Cela sert de guide pour tous les membres de l'équipe.</i>
LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	<i>Montre le soutien donné au projet par la direction générale: sans son appui concret, le projet apparaîtra comme sans importance. Cet appui se matérialise par la volonté de la direction générale de fournir les ressources et l'autorité nécessaires au succès du projet.</i>
LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION	<i>Mesure l'effort apporté à ces deux éléments, souvent seul mécanisme de rétroaction pour plusieurs membres de l'équipe.</i>
L'ÉCOUTE DES CLIENTS	<i>Mesure le niveau de communication d'écoute active de toutes les parties impliquées dans le projet. La communication doit être continue dans les deux sens.</i>
LE PERSONNEL	<i>Montre comment s'effectue le recrutement, sélection, formation, adéquation aux tâches.</i>
LES TÂCHES TECHNIQUES	<i>Mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises nécessaires dans le projet.</i>
L'APPROBATION DU CLIENT	<i>Montre comment s'effectue la vente du projet au futur usager: sa satisfaction est déterminante pour le succès du projet.</i>
LE PILOTAGE ET LA RÉTROACTION	<i>Montre comment s'effectue la qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet.</i>
LA GESTION DES PROBLÈMES	<i>Mesure l'habileté à gérer les crises et les écarts indissociables de la gestion du projet.</i>

Mots clés

Gestion de projet
Phase identification
Phase réalisation
Intrants

Cycle de vie
Phase planification
Phase terminaison
Extrants

Questions et cas de révision

1. Qu'est-ce que la gestion par projet?

2. Énumérez les différentes phases du cycle de vie d'un projet.

3. Énumérez les différents facteurs de succès vitaux à une saine gestion de projet.

CHAPITRE 2

Identification d'un projet

Objectifs de compétence à atteindre

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

- * Comprendre l'outil d'identification de projet
- * Acquérir les notions de base d'une bonne identification de projet
- * Saisir l'importance des dimensions de l'environnement
- * Appliquer ces outils à l'élaboration d'un petit projet

Introduction

Dans le présent chapitre, nous élaborerons un petit projet, en l'occurrence, la rénovation d'une maison unifamiliale. Nous discuterons donc de la méthode d'identification d'un bon projet et nous ferons ensuite l'analyse des dimensions de l'environnement affectant celui-ci.

Méthode d'identification de projet - MIP

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, la première phase, soit celle d'identification, est sans aucun doute l'une des plus importantes. Elle permet de conceptualiser le projet par une démarche logique qui nous amène à bien la maîtriser, tout en considérant les dimensions de l'environnement qui interagissent sur celle-ci. Dans la phase cruciale de l'identification de tout projet, il y a quelques outils pratico-pratiques indispensables à tout gestionnaire de projet.

Parlons principalement de la méthode d'identification de projet (MIP) en l'appliquant sur un projet de rénovation. Celui-ci nous permet donc de bien identifier notre projet pour qu'il soit bien défini et qu'il réponde clairement à nos attentes. L'étape «élaboration du MIP» consiste à comprendre la problématique et/ou les besoins que génèrent ce projet, et de structurer le concept et/ou l'idée par une approche méthodique d'identification.

La page titre

La page titre se veut une photographie des divers intervenants décisionnels impliqués dans le projet. Celle-ci doit contenir :

- Le titre du projet
- Le nom de la personne impliquée
- Le responsable de l'élaboration (gérant de projet)
- Le promoteur (organisation/division/département) du projet
- Le mandataire (qui donne le mandat)
- La date d'élaboration du MIP

La date est très importante puisqu'elle vous permet de vous situer dans le temps. Donc, avec les données disponibles à cette date, voici, au mieux de votre connaissance, l'identification du projet.

Sommaire exécutif

Le sommaire exécutif se veut la radiographie du projet. En une seule page, vous devez expliquer aux autorités compétentes le bien-fondé de votre projet afin d'obtenir l'approbation nécessaire de poursuivre la planification de ce dernier.

La problématique

La problématique est le motif de l'élaboration du projet.

Problématique: dans notre projet de rénovation, nous voulons convertir une partie du sous-sol en un bureau de travail pour satisfaire nos besoins de travailleur autonome.

Cette idée est générée par les inconvénients entourant le manque d'une pièce réservée uniquement au travail à la maison, (les enfants qui crient pendant un téléphone d'affaires, la comptabilité faite sur la table de cuisine, les enfants jouent sur l'ordinateur, recevoir des clients, etc.).

Le but :

Après avoir identifié la problématique, vient l'étape d'identification du but du projet qui y répond adéquatement. Celui-ci se veut unique, sans équivoque, très clair et précis. Cette étape doit être extrêmement transparente, afin que chaque intervenant (banquier, plombier, menuisier, etc.) ait une compréhension homogène du projet.

Le but dans notre cas, sera donc de créer un espace de télé-travail au sous-sol.

Les objectifs :

Une fois la problématique et le but déterminé, il est essentiel de considérer les objectifs que nous voulons atteindre. Par objectifs, nous entendons « les objectifs du projet », ce à quoi notre but devrait répondre une fois notre projet complété.

Les **objectifs** de notre projet sont :

1. avoir un espace privé de travail
2. qu'il soit multi-fonctionnel (rangement, éclairé, privé, etc.)
3. un endroit non sujet au va et vient normal de la famille
4. place convenable afin de recevoir la clientèle
5. un espace de bureau pouvant contenir tout l'appareillage nécessaire au télétravail

Les contraintes :

Nous en sommes donc rendus à l'élaboration des contraintes que nous devons considérer dans la phase d'identification du projet. Par contraintes, nous entendons les obstacles majeurs que nous identifions à ce stade-ci de l'identification, et qui peuvent faire échouer le projet dans son ensemble.

Les **contraintes** sont :

1. le coût de rénovation de ce local ne doit pas dépasser 5 000 \$
2. le local doit respecter l'aménagement intérieur déjà existant
3. les travaux devront s'effectuer sur une période n'excédant pas 6 semaines

Les options :

Dans cette présente section, nous devons définir les différentes options potentielles que nous prendrons en considération dans l'élaboration de notre projet. C'est-à-dire, quelles sont les diverses alternatives que nous pouvons considérer et qui nous permettent d'atteindre le but fixé.

Les **options** :

1. tout faire le projet soi-même
2. faire faire par un entrepreneur général
3. être soi-même l'entrepreneur et engager les différents corps de métier

Le choix d'une option

Après étude des avantages et désavantages de chaque option, nous sommes en mesure de choisir la meilleure option disponible.

Nous avons choisi ***l'option 3*** :

- entreprendre soi-même les tâches d'un entrepreneur (coordination, administration, budget et contrôle de qualité) et engager les différents corps de métier.

Les extrants :

Les extrants du projet représentent le résultat espéré à la fin de celui-ci. C'est-à-dire, «à quoi ressemblera le produit fini?» .

Les **extrants** sont :

1. un local de travail ayant une dimension de 144 pieds carrés
2. aménagement et décoration
3. équipement et fournitures de bureau

Les intrants :

Les intrants constituent les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'élaboration des extrants.

Les **intrants** sont :

1. **en ressources humaines** : un menuisier, un plombier, un électricien, un tireur de joints, un peintre, un décorateur, un poseur de tapis, un technicien d'une compagnie de téléphone.
2. **en ressources matérielles** : selon les besoins de chaque corps de métier (bois, fils électriques, peinture, tapis, etc)
3. **en ressources financières** : disponibilité de 5000\$

Les risques:

Évidemment, il n'y a pas de projet qui se planifie sans risques inhérents à celui-ci. Tous gérants de projet vous diront l'importance de bien identifier les risques, dès la phase d'identification afin de déterminer leurs impacts sur le projet ainsi que les plans de contingences associés aux risques.

Dans notre exemple , **les risques** sont:

- ne pas obtenir un permis de rénovation de notre ville
- les corps de métier non disponibles aux dates désirées
- ne pas disposer de l'argent nécessaire aux rénovations

Stratégie de réalisation

À cette étape-ci, nous sommes en mesure de déterminer la stratégie de réalisation de notre projet. Par stratégie, nous entendons le «phasing» du projet, comme les grandes étapes et/ou jalons qui nous permettront d'atteindre le but et les objectifs du projet.

Dans notre exemple, **la stratégie de réalisation** sera:

Phase I	Conception	mars
Phase II	Ménage	avril
Phase III	Achats	mai
Phase IV	Construction	juin
Phase V	Aménagement intérieur	juillet

Les dimensions de l'environnement

Tous les projets sont assujettis aux influences externes et internes de l'environnement. Il est donc vital à ce stade-ci du projet d'en évaluer les impacts que celles-ci pourraient avoir sur votre projet. Nous en dénombrons sept qui sont dans l'ordre suivant : physique et environnemental, technologique, socio-culturel, organisationnel, politico-légal, économique et infrastructure.

Résumé

Nous avons vu dans ce chapitre l'importance de bien identifier notre projet. Nous avons bâti notre exemple suivant la méthode d'identification de projet (MIP). Le fait de bien saisir l'envergure de notre projet nous permet d'en débiter la planification détaillée.

Mots clés

Phase d'identification

Problématique

But

Contraintes

Intrants

Options

Objectifs

Extrants

Ressources

Risques

Stratégie de réalisation

Phasing

Questions et cas de révision

1- Définissez phase d'identification d'un projet?

2- Qu'est-ce que la méthode d'identification de projet?

3- Pourquoi est-ce si important de bien identifier un projet?

4- Qu'entend-on par les extrants du projet?

5- Qu'entend-on par les intrants du projet?

6- Pourquoi doit-on considérer les risques inhérents à un projet dans la phase d'identification?

7- Vous voulez organiser un spectacle de bienfaisance dans votre communauté. Identifiez l'envergure du projet en déterminant les principales composantes du MIP.

Notes du participant:

**MÉTHODE D'IDENTIFICATION DE PROJET
(MIP)**

PROJET:

RÉALISÉ PAR:

PROMOTEUR:

MANDATAIRE:

À KIGALI, CE:

Sommaire exécutif

PROBLÉMATIQUE**DESCRIPTION DU PROJET****BUT DU PROJET: (Raison d'être)****OBJECTIF(S) DU PROJET:****CONTRAINTES:**

IDENTIFICATION ET ANALYSE DES OPTIONS

OPTIONS	PERTINENCE	FAISABILITÉ	RISQUE

Choix d'une option

DESCRIPTION DES EXTRANTS: (résultats espérés)

ESTIMATION DES INTRANTS POUR CHAQUE EXTRANT

EXTRANT(S)	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCES MATÉRIELLES	RESSOURCES FINANCIÈRES
TOTAL			

Évaluation des Risques

Risques	Mesures préventives	Impact	Probabilités	Coûts	Mise en oeuvre

Stratégie de réalisation

Bibliographie

LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT

I PHYSIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

- *géographie*

- *climat*

- *sol, air*

- *conditions de
travail*

II TECHNOLOGIQUE

- complexité

- transfert

**- disponibilité
des ressources**

III SOCIO-CULTUREL

- compatibilité du projet avec les valeurs, la culture

- résistance aux changements

IV ORGANISATIONNEL

- *hiérarchie*

- *chaîne de
décision*

- *autonomie*

- *procédures*

- *autres unités*

- *support*

- *autorisations*

V POLITICO-LÉGAL

- *réglementation*

- *système légal*

- *système politique*

VI ÉCONOMIQUE

- *conditions
économiques*

- *disponibilité des
fonds*

VII INFRASTRUCTURE

- *communications*

- *logistique*

- *transport*

Notes du participant :

CHAPITRE 3

La planification du projet

Objectifs de compétence à atteindre

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

- * **Bâtir une structure de fractionnement des tâches (SFT)**
- * **Bien identifier les responsabilités des divers intervenants du projet**
- * **Bien comprendre la priorité des tâches**
- * **Maîtriser le diagramme de Gantt**

Introduction

Une fois que nous avons bien identifié le but et les objectifs de notre projet, il est impératif de bâtir une planification détaillée de celui-ci à l'aide des outils tels que la structure de fractionnement de travail, les échéanciers, et le diagramme de Gantt.

Le but premier de ce chapitre consiste à bâtir la planification afin de savoir quelle tâche doit être effectuée, par qui, quand, pour combien de temps, et à quel coût.

La planification structurelle

Un des éléments clés de toutes planifications de projet est sans aucun doute la structure de fractionnement de travail (SFT). Traduit de l'anglais, Work Breakdown Structure (WBS), cette charpente permet de structurer de façon logique toutes les tâches à accomplir afin d'en arriver au but et aux objectifs que l'on s'est fixé en utilisant les outils d'identification de projet vus dans le chapitre précédent.

Nous allons maintenant élaborer les étapes logiques à suivre afin de bâtir une SFT représentant toutes les tâches à effectuer à notre projet, ou si vous voulez, *«le quoi faire?»* du projet.

Étape 1: Il s'agit ici de mettre sur une page toutes les tâches que l'on se doit d'effectuer dans un projet. Si nous continuons la logique de notre projet de rénovation, voici la liste des tâches que l'on pourrait considérer.

- obtenir un permis de la ville
- faire ou faire faire un plan d'aménagement (architecte ou designer intérieur)
- engager les corps de métier
- achat de matériaux
- choisir les accessoires
- obtenir un prêt financier
- payer les factures
- désencombrer l'endroit où l'on désire faire la rénovation (s'il y a lieu)
- déplacer le réservoir d'eau chaude
- estimation des corps professionnels
- bâtir la liste des matériaux nécessaires selon chaque corps de métier
- faire livrer les matériaux
- entreposer le matériel
- monter la charpente
- passer les fils électriques
- décider de l'emplacement des lumières, des interrupteurs, des prises et des calorifères
- faire poser le gypse
- faire tirer les joints
- faire brancher les prises, les lumières, les interrupteurs et les calorifères
- peindre, tapisser
- enlever et déplacer un poteau de soutien
- réparer le ciment
- faire poser les portes, les cadrages et les plinthes
- faire poser le tapis
- choisir l'ameublement
- faire poser les rideaux
- faire poser une ligne téléphonique
- faire poser un fusible indépendant dans la pièce pour protéger le survoltage
- faire poser des tablettes de rangement
- décorer la pièce
- la tenue de livres
- évaluation des besoins (architecte ou designer)
- faire faire une esquisse
- acceptation d'un plan d'aménagement
- évaluation des besoins (décoration)
- choisir esquisses et échantillons (décorateur)
- plan final de décoration
- acceptation du plan de décoration

Étape 2 : Une fois que l'on a déterminé toutes les tâches que nous devons effectuer pour mener à bien notre projet, il s'agit maintenant de regrouper les tâches qui ont une affinité commune. Ces regroupements, qui s'appellent des «lots», forment le niveau 2 de la structure de fractionnement. Dans notre exemple, nous avons regroupé nos tâches en 5 lots principaux.

Dans les tâches de notre exemple, nous avons regroupé les suivantes:

Lot architecture

- faire ou faire faire un plan d'aménagement (architecte ou designer intérieur)
- évaluation des besoins (architecte ou designer)
- faire faire une esquisse
- acceptation d'un plan d'aménagement

Lot logistique

- désencombrer l'endroit où l'on désire faire la rénovation (s'il y a lieu)
- bâtir la liste des matériaux nécessaires selon chaque corps de métier
- faire livrer les matériaux
- entreposer le matériel

Lot construction

- achat de matériaux
- monter la charpente
- passer les fils électriques
- décider de l'emplacement des lumières, des interrupteurs, les prises et des calorifères
- faire poser le gypse
- faire tirer les joints
- faire brancher les prises, les lumières, les interrupteurs et les calorifères
- peindre, tapisser
- enlever et déplacer un poteau de soutien
- réparer le ciment
- faire poser les portes, les cadrages et les plinthes
- faire poser le tapis
- faire poser une ligne téléphonique
- faire poser un fusible indépendant dans la pièce pour protéger le survoltage
- faire poser des tablettes de rangement

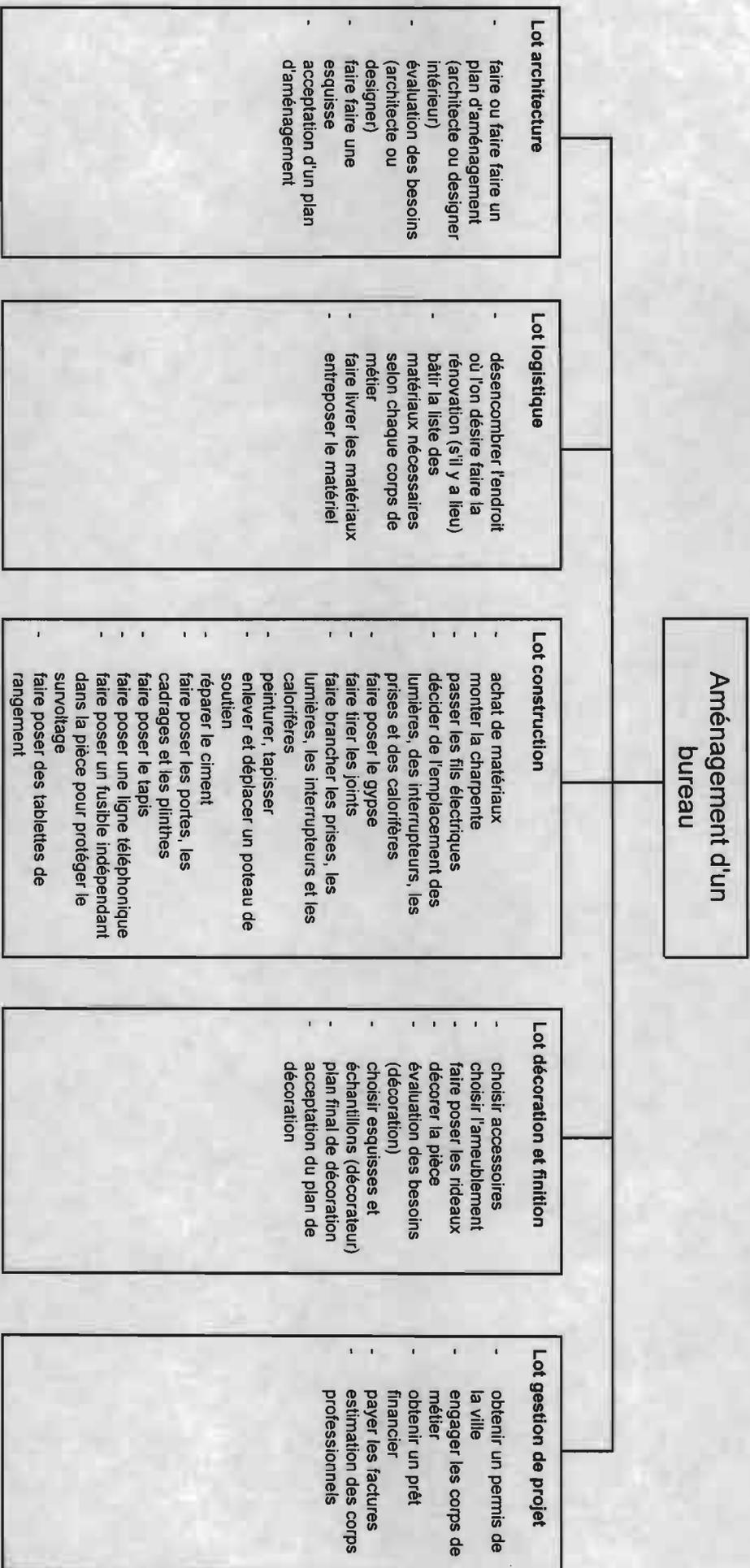
Lot décoration et finition

- choisir les accessoires
- choisir l'ameublement
- faire poser les rideaux
- décorer la pièce
- évaluation des besoins (décoration)
- choisir esquisses et échantillons (décorateur)
- plan final de décoration
- acceptation du plan de décoration

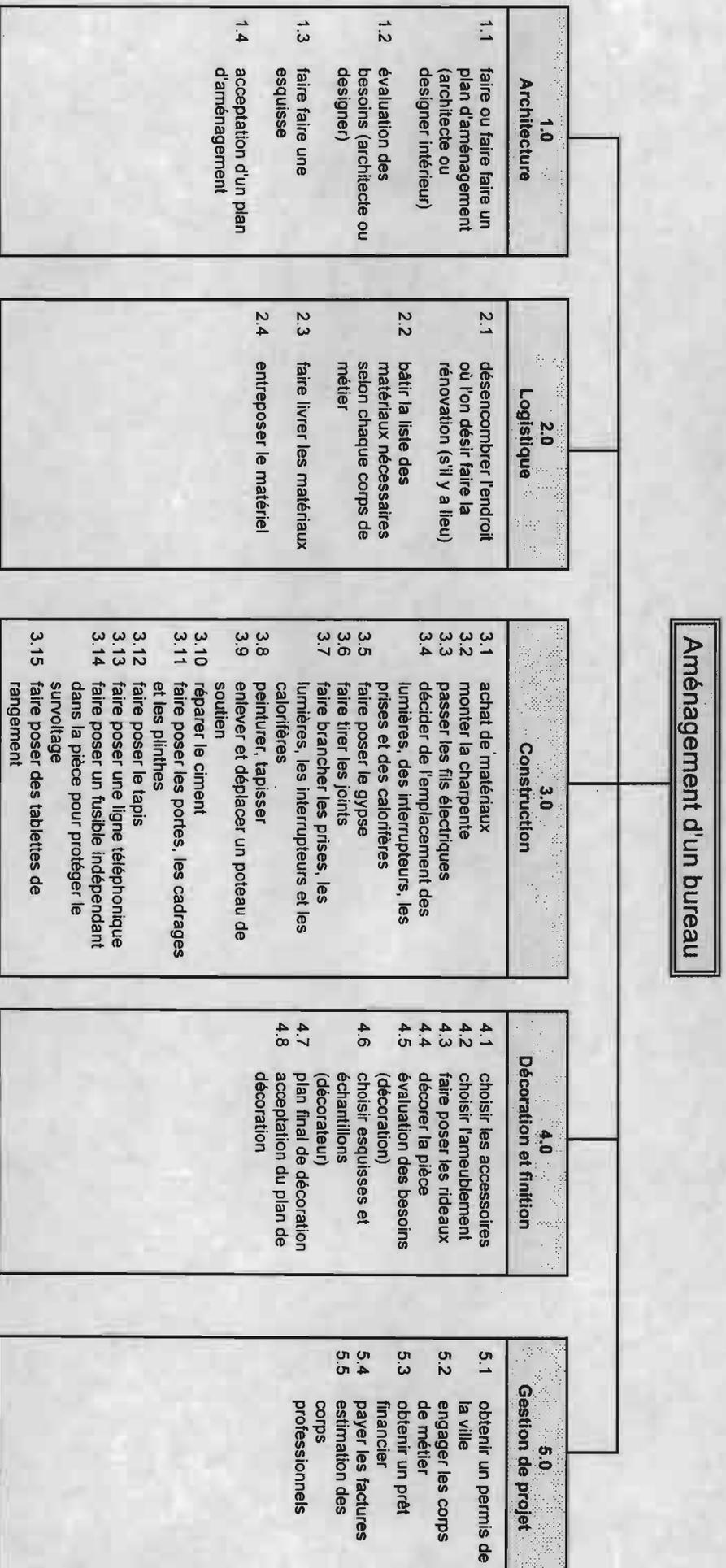
Lot gestion de projet

- obtenir un permis de la ville
- engager les corps de métier
- obtenir un prêt financier
- payer les factures
- estimation des corps professionnels

Étape 3 : Cette étape consiste à mettre, dans un ordre logique et séquentiel, les lots que nous venons d'établir. Cette étape nous permet aussi de bâtir la structure de fractionnement de travail (SFT).



Étape 4 : Afin de rendre notre structure de fractionnement de travail compatible avec le logiciel de gestion de projet, il faut y juxtaposer un système de codification qui permettra à l'ordinateur de reconnaître chaque lot de travail. Quoiqu'il existe plusieurs sortes de codification, par exemple, alphabétique, numérique et symbolique, dans notre exemple, nous utiliserons la codification numérique.



Résumé

Dans ce chapitre, nous avons débuté la planification détaillée de notre projet. Pour ce faire, nous avons bâti la structure de fractionnement du travail qui reflète de façon synthèse, le «quoi faire» du projet. Ceci représente la charpente du projet puisqu'elle permet de démontrer sur une seule page la structure du projet.

Mots clés

Structure de fractionnement du travail (SFT)

Tâche

Lot

Planification

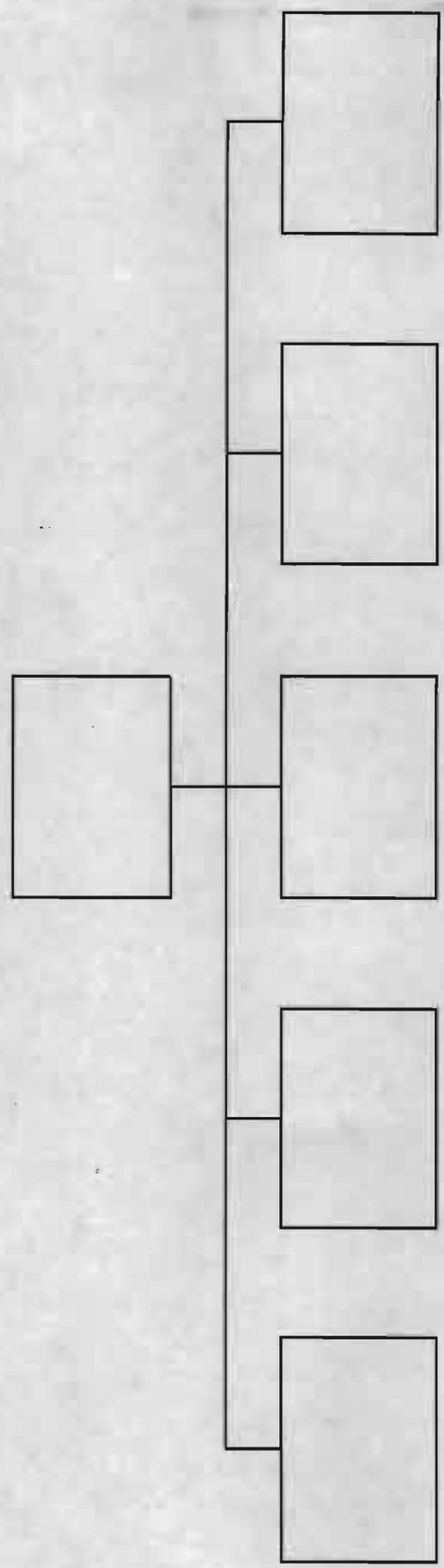
Codification

Activités

Questions et cas de révision

1. À quoi sert la phase planification d'un projet?

2. Décrivez les étapes à l'élaboration d'une structure de fractionnement du travail.



CHAPITRE 4

Estimation des ressources

Objectifs de compétence à atteindre

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure :

- * D'estimer les ressources humaines nécessaires à un projet
- * D'estimer les ressources matérielles nécessaires d'un projet
- * D'estimer les ressources financières nécessaires à un projet
- * De bâtir des fiches de lot
- * D'élaborer la charte de responsabilité du projet

Introduction

Afin d'estimer les besoins en ressources humaines, matérielles et financières de notre projet, nous utiliserons dans ce chapitre l'outil «fiche de lot». Celle-ci nous permettra d'estimer les ressources nécessaires pour chacune des tâches élaborées dans le chapitre précédent. Une fois ces estimées déterminées, nous pourrons ainsi calculer le budget préliminaire de notre projet.

Estimation d'un projet

L'art de l'estimation est très difficile à cerner. Celle-ci est basée principalement sur des données historiques, l'expérience et le jugement. Hormis le secteur de la construction où il existe des estimateurs professionnels, il est très compliqué d'estimer de façon très précise la plupart des projets. Par exemple, l'estimation du développement d'un logiciel informatique. En gestion de projet, il existe un outil qu'on appelle la «fiche de lot» qui permet, une fois la SFT complétée, d'estimer chacune des tâches au mieux de notre connaissance et de simplement en faire l'addition. Ce total nous permettra d'obtenir l'estimé pour le lot en entier et ultimement le projet dans son ensemble.

Fiche de lot

Cette fiche permet de rassembler toutes les données relatives à chacune des tâches que nous avons élaborées à l'aide de la structure de fractionnement du travail (SFT). Il s'agit ici de prendre une tâche à la fois et d'en estimer sa durée, le besoin en ressources humaines et matérielles et d'en déterminer le responsable. Une fois ces informations compilées, nous sommes en mesure d'estimer le coût global pour chacun des lots. Il nous est alors facile de regrouper tous les totaux de chacun des lots, et ainsi en arriver au budget final du projet.

Dans notre exemple, nous utiliserons le lot 4.0 «Décoration et Finition» afin de vous illustrer l'articulation d'une fiche de lot. Pour les besoins de notre projet, nous avons choisi les services de Décor 2000 à un taux horaire de 40 \$ et nous sous-entendons que le temps que vous mettez vous-même sur ce projet n'est pas comptabilisé.

Code	Tâche	Durée	Ressources humaines	Ressources matérielles	Resp.	Total
4.1	choisir accessoires	3 h	0	200 \$	vous même	200 \$
4.2	choisir l'ameublement	3 h	0	500 \$	vous même	500 \$
4.3	faire poser les rideaux	1 h	40 \$/h	150 \$	Décor 2000	190 \$
4.4	décorer la pièce	4 h	0	0	vous même	0
4.5	évaluation des besoins (décoration)	2 h	0	0	Décor 2000 et vous même	0
4.6	choisir esquisses et échantillons	2 h	40 \$/h	0	Décor 2000 et vous même	80 \$
4.7	plan final de décoration	1 h	40 \$/h	0	Décor 2000	40 \$
4.8	acceptation du plan de décoration	1 h	0	0	vous même	0
Total		17 h	160 \$	850 \$		1010 \$

Pour finaliser la fiche de lot, il s'agit maintenant de déterminer le but et les objectifs du lot en question, en plus des suppositions et/ou contraintes qui pourraient nuire à la réalisation de ce lot en particulier.

Par exemple, dans l'exemple qui nous concerne, le but que nous voulons atteindre avec le lot «Décoration et Finition» :

But: Aménager l'intérieur du bureau de façon fonctionnelle et très opérationnelle

Il en va de même pour les objectifs.

**Objectifs: Avoir un environnement mufti-fonctionnel.
Créer un espace de travail agréable et paisible.
Créer un endroit de travail privé.**

Vous êtes maintenant en mesure de compléter la formule de Fiche de lot qui représente l'estimé en ressources humaines, matérielles et financières de votre lot. Vous retrouverez en annexe à ce chapitre, la formule type d'une fiche de lot ainsi que les 5 fiches de lots de notre projet dûment complétées.

Une fois cette étape terminée, il nous est alors très facile, en additionnant les totaux des cinq fiches, de monter le budget du projet. Ainsi, le total de toutes les fiches représente le budget final du projet. Vous trouverez en annexe, un exemple de fiche complétée selon les renseignements obtenus par l'élaboration des fiches de lot de notre projet.

La structure organisationnelle du projet

Il s'agit ici de bien définir la composition de l'équipe et son organisation. De plus, il faut bien comprendre l'organigramme représentant les liens d'autorité entre les divers intervenants, tant externes qu' internes au projet et les flux de communication entre ceux-ci. Ces informations seront complétées par l'outil de gestion appelé charte de responsabilité.

La charte de responsabilité est un outil de communication qui procure une vision claire et globale ou si vous voulez, systémique de l'ensemble des interrelations requises pour une conduite efficace du projet. Elle permet une représentation des divers types d'interrelations que l'on retrouve généralement dans une organisation et/ou projet. Elle inclut les diverses catégories d'intervenants, soit internes et externes, ainsi que les organismes pouvant interragir avec le projet. Elle permet aussi d'identifier le travail au niveau de détail souhaité (projet, lot, tâche et activité) et est adaptable aux conditions du moment.

Il s'agit dans un premier temps de déterminer le système de codification à utiliser (alphabétique, numérique et symbolique). Puis, à la première colonne, inscrire les lots de travail au niveau de fractionnement désiré (activité, tâche, lot ou projet). Ensuite, inscrire les intervenants impliqués dans l'un ou l'autre des lots, en incluant le gérant de projet, son patron, ainsi que les intervenants externes (banque, fournisseurs, clients). Enfin, déterminer le rôle hiérarchique ou informationnel de chaque intervenant à chaque lot et l'indiquer à la charte par le symbole approprié.

En règle générale, chaque ligne doit avoir au moins un (1) code d'exécution et si plusieurs codes doivent être assignés à une même case, c'est que la ligne est définie de façon trop large; il convient alors de fractionner.

Notes du participant:

LA CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU LOT

PROJET:	RESPONSABLE:	DATE:												
LOT:					CODE									
1 - EXÉCUTE 2 - CONTRÔLE 3 - VÉRIFIE RÉSULTATS 4 - AUTORISE 5 - INFORME 6 - DOIT-ÊTRE INFORMÉ 7 - PARTICIPE 8 - COORDONNE 9. decide														
No de tâche	Description	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			

**LA CHARTE DES RESPONSABILITÉS
DU PROJET**

PROJET:		RESPONSABLE:				DATE:					
1 - EXÉCUTE											
2 - CONTRÔLE											
3 - VÉRIFIE RÉSULTATS											
4 - AUTORISE											
5 - INFORME											
6 - DOIT-ÊTRE INFORMÉ											
7 - PARTICIPE											
8 - COORDONNE											
No de lot	Description	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Résumé

Dans le présent chapitre, nous avons vu comment, avec l'outil des fiches de lot, nous pouvons estimer par lots et par projets les délais, les ressources humaines, matérielles et financières. Donc, à ce point, grâce à la SFT (chapitre 3) nous savons maintenant les délais pour chacune des tâches, les coûts associés à celles-ci et les ressources nécessaires.

Mots clés

Fiche de lot
Fiche de projet
Estimation
Ressources humaines
Ressources matérielles
Ressources financières
Responsable
Charte de responsabilité

Questions et cas de révision

1. Quelle est l'utilité de la fiche de lot?

2. Sur quoi se base-t-on pour estimer une tâche?

3. Comment pouvons-nous obtenir le budget global du projet?

Notes du participant:

FICHE DE TÂCHES

TITRE:	CODE:				
BUT:					
OBJECTIFS:					
SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:					
NO DE L'ACTIVITÉ	DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	HEURES/ JOURS REQUIS	COÛT	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					

FICHE DE LOT

TITRE:	CODE:				
BUT:					
OBJECTIFS:					
SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:					
NO DE LA TÂCHE	DESCRIPTION DE LA TÂCHE	HEURES/ JOURS REQUIS	COÛT	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					

FICHE DU PROJET

TITRE :	CODE:				
BUT :					
OBJECTIFS:					
SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:					
NO DU LOT	DESCRIPTION DU LOT	HEURES/ JOURS REQUIS	COÛT	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					

CHAPITRE 5

L'échéancier

Objectifs de compétence à atteindre

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de :

- * déterminer la date finale du projet
- * permettre une vue d'ensemble du projet
- * déterminer le chemin critique
- * mesurer le progrès du projet

Introduction

Le calendrier du projet est probablement l'outil le plus important et le plus utile dont dispose le gestionnaire de projet. Le simple fait de l'établir permet de mieux comprendre les besoins du projet et le rapport entre les outils. C'est une partie essentielle du plan de projet servant à mesurer les progrès et à contrôler les résultats. Toutefois, son utilité dépend de son adéquation aux besoins du projet.

Établir un calendrier, c'est ordonnancer les lots de façon à en arriver à une date définitive. Un bon système d'établissement de calendrier devrait :

- permettre le contrôle et l'examen par les cadres de tous les niveaux qui participent au projet ou en sont responsables;
- comporter une présentation graphique facile à comprendre, soit
 - un rapport visuel avec le calendrier civil
 - un nombre minimum de symboles pour des raisons de simplicité et suffisamment de symboles pour bien montrer les relations entre les lots.

Dans le chapitre précédent nous avons vu que grâce aux fiches de lot, on pouvait obtenir l'estimation de chacune des tâches, de chacun des lots et finalement, l'estimation du projet dans son ensemble. Maintenant, nous utiliserons ces estimés de façon logique et séquentielle, en respectant les précédentes, afin d'obtenir un échéancier préliminaire pour chacun des lots, et ensuite pour le projet dans son ensemble.

Dépendance entre les activités

La première étape dans l'élaboration d'un calendrier ou d'un échéancier des activités est la suivante. Il s'agit de déterminer la dépendance qui existe entre chacune des tâches d'un même lot. En obtenant cette information, il est alors très facile de déterminer la dépendance entre chacun des lots pour le projet dans son entier. En utilisant la grille des dépendances entre les activités, nous pouvons y inscrire, par lots, toutes les tâches, leur description, ainsi que les délais, pour ensuite en déterminer les prédécesseurs et les successeurs pour chacune d'entre elle.

DÉPENDANCE ENTRE LES ACTIVITÉS

PROJET:	Aménagement d'un bureau
RESPONSABLE:	Nom du responsable : vous même

ID	NOM DE L'ACTIVITÉ	PRÉDÉCESSEURS
4.1	choisir accessoires	aucun
4.2	choisir l'ameublement	(4.6) choisir esquisses et échantillons
4.3	faire poser les rideaux	(4.6) choisir esquisses et échantillons
4.4	décorer la pièce	(4.7) plan final de décoration
4.5	évaluation des besoins (décoration)	aucun
4.6	choisir esquisses et échantillons	(4.5) évaluation des besoins
4.7	plan final de décoration	(4.6) choisir esquisses et échantillons
page x/x		

Il faut, bien sûr, appliquer la même mécanique pour chacun des lots de votre projet. Il en va de soi qu'une fois ceci terminé, nous pouvons utiliser la même logique en utilisant les lots.

DÉPENDANCE ENTRE LES LOTS

PROJET:	Aménagement d'un bureau
RESPONSABLE:	Nom du responsable : vous même

ID	NOM DU LOT	PRÉDÉCESSEURS
1.0	Architecture	(5.0) gestion de projet
2.0	Logistique	(1.0) architecture
3.0	Construction	(1.0) architecture (2.0) logistique
4.0	Décoration et finition	(3.0) construction
5.0	Gestion de projet	aucun
page x/x		

Échéancier maître

Vous êtes maintenant en mesure de bâtir l'échéancier maître. Celui-ci se veut un outil graphique qui permettra de voir, sur une même page, le code de la tâche, sa description, les délais, la dépendances entre les tâches, ainsi que la durée totale du lot. En utilisant notre exemple, en voici la démonstration.

Échéancier-maître

PROJET: Aménagement d'un bureau

DATE:

4.0 - Décoration et Finition		Resp.	Durée	(en heures)												
Code	Description			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4.1	évaluation des besoins (décoration)	Décor 2000	2 h	■												
4.2	choisir esquisses et échantillons	Décor 2000	2 h		■											
4.3	plan final de décoration	Décor 2000	1 h			■										
4.4	choisir l'ameublement	vous	3 h					■	■							
4.5	choisir accessoires	vous	3 h					■	■							
4.6	décorer la pièce	vous	4 h							■	■	■				
4.7	poser les rideaux	Décor 2000	1 h													

É C H É A N C I E R

Échéancier-maître

PROJET: Aménagement d'un bureau

DATE:

LOTS DE TRAVAIL		Durée	Resp.	en jours (7.5 h/jr)													
Lots	Description			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1.0	Architecture	2 jrs	Décor 2000														
2.0	Logistique	1 jr	vous														
3.0	Construction	8 jrs	corps de métier														
4.0	Décoration et finition	2 jrs	Décor 2000														
5.0	Gestion de projet	13 jrs	vous														

É C H É A N C I E R

Résumé

Nous venons de voir l'élaboration d'un échancier type basé sur les données obtenues grâce aux estimés contenus dans les fiches de lot (Chapitre 4). Cette représentation graphique des tâches à effectuer se nomme ordonnancement et vous sera très utile pour la bonne marche de votre projet.

Mots clés

Échéancier
Estimé
Dépendances
Succession
Prédécesseur
Ordonnancement

Questions et cas de révision

1. Qu'est ce que la dépendance entre les tâches?

2. À quoi servent les échanciers?

3. D'où proviennent les données pour l'élaboration d'un échancier du projet?

4. Vous planifiez un voyage pour le week-end. Élaborez l'échancier de votre projet?

Conclusion

Nous vous avons expliqué l'origine et le bien-fondé de la gestion de projet. Nous vous avons aussi expliqué son cycle de vie en élaborant chacune de ses phases. Nous avons ensuite bâti un petit projet afin de mieux assimiler les principaux outils inhérents aux phases identification et planification. Vous êtes donc en mesure, à ce stade-ci, de bien élaborer et structurer un projet basé sur une idée, un concept ou un mandat que vous avez reçu. Il existe, bien sûr, plusieurs autres outils pertinents à la méthodologie informatisée en gestion de projet. Le but du présent manuel est de vous faire comprendre les rudiments d'une saine élaboration de projet.

MÉTHODE D'IDENTIFICATION DE PROJET
(MIP)

PROJET:

RÉALISÉ PAR:

PROMOTEUR:

MANDATAIRE:

À KIGALI CE:

Historique du projet (background)

Origine du projet

Qu'est-ce qui a initié ce projet ? Il y a un besoin, raison

Expériences passées

Justificatif pour la participation des bailleurs de fonds

Cohérence avec les politiques sectorielles/nationales du pays

TITRE DU PROJET:

PROBLÉMATIQUE

DESCRIPTION DU PROJET

BUT DU PROJET: (Raison d'être)

OBJECTIF(S) DU PROJET:

CONTRAINTES:

IDENTIFICATION ET ANALYSE DES OPTIONS

OPTIONS	PERTINENCE	FAISABILITÉ	RISQUE

Choix d'une option

DESCRIPTION DES EXTRANTS: (résultats espérés)

***ESTIMATION DES INTRANTS POUR CHAQUE
EXTRANT***

<i>EXTRANT(S)</i>	<i>RESSOURCES HUMAINES</i>	<i>RESSOURCES MATERIELLES</i>	<i>RESSOURCES FINANCIERES</i>
<i>TOTAL</i>			

Évaluation des Risques

<i>Risques</i>	<i>Mesures Préventives</i>	<i>Impact</i>	<i>Probabilités</i>	<i>Coûts</i>	<i>Mise en oeuvre</i>

Stratégie de réalisation/Méthodologie

*Bénéfices apportés par le projet pour le Rwanda/
bailleurs de fonds*

CADRE LOGIQUE

Paramètres du projet	Indicateurs d'objectifs	Moyens de vérification	Suppositions critiques
Objectifs du projet			
But du projet			
Extrants			
Intrants			

LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT

I *PHYSIQUE et ENVIRONNEMENTAL*

- géographie

- climat

- sol, air

- conditions de travail

II *PARTICIPATION ET INTÉGRATION DE LA FEMME DANS LE PROJET*

III TECHNOLOGIQUE

- *complexité*

- *transfert*

- *disponibilité des
ressources*

IV SOCIO-CULTUREL

- *compatibilité du projet avec les valeurs, la culture*

- *résistance aux changements*

V ORGANISATIONNEL

- *hiérarchie*

- *chaîne de décision*

- *autonomie*

- *procédures*

- *autres unités*

- *support*

- *autorisations*

VI POLITICO-LÉGAL

- *réglementation*

- *système légal*

- *système politique*

VII ÉCONOMIQUE

- *conditions*

économiques

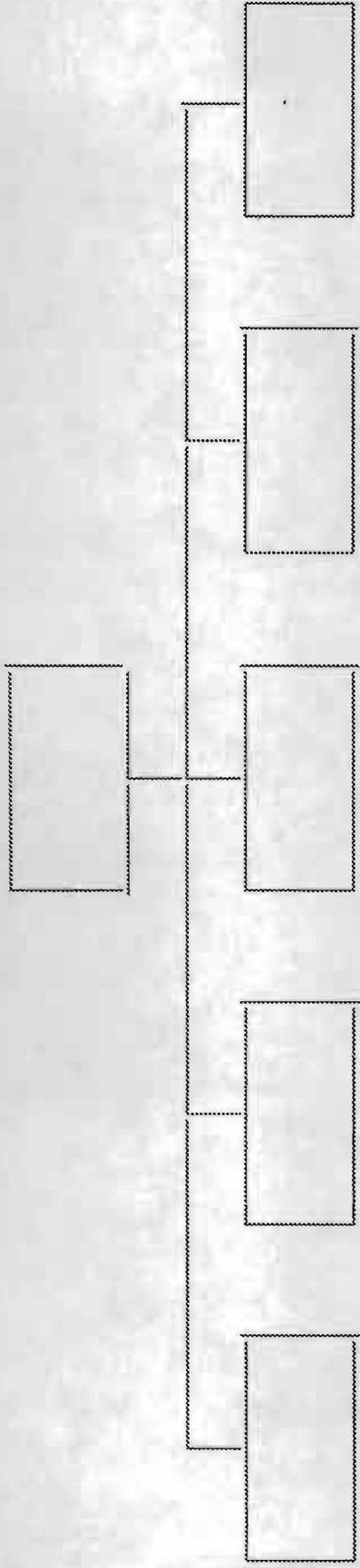
- *disponibilité des
fonds*

VIII INFRASTRUCTURE

- *communications*

- *logistique*

- *transport*



FICHE DE TÂCHES

TITRE:	CODE:
--------	-------

BUT:

OBJECTIFS:

SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:

NO DE L'ACTIVITE	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	HEURES/ JOURS REQUISES	COÛTS	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					

FICHE DE LOT

TITRE:	CODE:
--------	-------

BUT:

OBJECTIFS:

SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:

NO DE LA TÂCHE	DESCRIPTION DE LA TÂCHE	HEURES/ JOURS REQUISES	COÛTS	RESSOURCES HUMAINES REQUISES	RESPONSABLE
TOTAL					

FICHE DU PROJET

TITRE :		CODE:			
BUT :					
OBJECTIFS:					
SUPPOSITIONS ET/OU CONTRAINTES:					
NO DU LOT	DESCRIPTION DU LOT	HEURES/ JOURS REQUISES	COÛTS	RESSOURCES HUMAINE REQUISE	RESPONSABLE
TOTAL					

LA CHARTE DES RESPONSABILITÉS DU PROJET

<i>PROJET:</i>	<i>RESPONSABLE:</i>	<i>DATE:</i>									
1 - EXECUTE 2 - CONTROLE 3 - VERIFIE RESULTATS 4 - AUTORISE 5 - INFORME 6 - DOIT-ÊTRE INFORME 7 - PARTICIPE 8 - COORDONNE No de Lot Description											

CHARTRE DE L'ÉQUIPE

Mandat du groupe de travail:

Objectifs

Composition de l'équipe

Principes de fonctionnement

Rôles et responsabilités

Procédures de fonctionnement

Procédures de fonctionnement

Moyens de communication

Évaluation

Budget

LEXIQUE

- activité: (1) Travail déterminé que l'on doit exécuter dans le cadre d'un *projet*.
- (2) Dans un réseau, élément de base, identifiable par un début et une fin, correspondant à une *tâche* ou à un ensemble de *tâches* nécessaires à la réalisation d'un *projet*.
- audit de la qualité: Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les *activités* et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon efficace et sont aptes à atteindre les *objectifs*.
- avant-projet: Étude sommaire d'un ouvrage permettant de définir les principales caractéristiques nécessaires pour une prise de décision sur la suite à donner au *projet*.
- but: Intention générale à long terme puisée dans l'environnement d'un *projet* vers laquelle tendent les *objectifs* qui en sont issus.
- chargé de projet: Directeur de projet.
- charte de responsabilités: Outil de communication qui procure une vision claire et globale de l'ensemble des interrelations requises pour la conduite efficace d'un *projet*.
- chemin critique: Chemin allant du début à la fin d'un graphe représentant l'ensemble des *activités* d'un *projet* et tel que sa durée soit plus grande que tout autre *chemin*; c'est le temps minimum pour aboutir à l'événement final compte tenu des hypothèses prises.
- contrat: Entre les membres de *l'équipe projet*, c'est la formalisation, sous forme de règles d'intérêt commun, des attentes, compétences, affinités et acquis du noyau constitué.

clôture du projet:	Action de mettre un terme à un <i>contrat</i> , attestant que les parties ont respecté tous leurs <i>engagements</i> .
concept:	Idée sur laquelle se base un <i>projet</i> .
coût:	Valeur des <i>prestations</i> nécessaires à la réalisation d'un <i>projet</i> .
cycle de vie:	(1) Dans son sens absolu, période de temps qui s'écoule depuis la naissance de l'idée d'un <i>projet</i> jusqu'à la cessation de son exploitation. (2) En <i>gestion de projet</i> , période de temps qui s'écoule entre la naissance de l'idée d'un <i>projet</i> et sa pleine exploitation.
développement:	Mise au point.
devis:	Nomenclature chiffrée des tâches et des prestations à exécuter, des documents à fournir, des achats à effectuer, établie à partir des informations contenues dans la demande de devis.
dimensions de l'environnement:	Facteurs externes et internes ayant une certaine impact sur le <i>projet</i> .
directeur/directrice de projet chef de projet administrateur/administratrice de projet	

Personne qui gère un *projet*.

Notes : La définition de directeur/directrice de projet énoncée ci-dessus vise à clarifier le sens du terme et à déraciner l'usage fautif de *gérant de projet* dans le sens de directeur de projet. À titre d'exemple, citons le cas de l'entreprise XYZ, *gérant de projet*, qui nomme L. Dirige au poste de directeur de projet

Le niveau hiérarchique et le titre de la personne remplissant cette fonction peuvent varier selon l'organisation du *projet* ou la structure de l'entreprise. En effet, on trouve également dans les documents consultés: *architecte de projet, chargé de projet, coordonnateur de projet, gestionnaire de projet, ingénieur de projet, responsable de projet, etc.*

- échancier: Réseau qui indique les rapports entre les *lots* et/ou *tâches* afin d'en déterminer le chemin critique, et la date finale du *projet*.
- étape (d'un projet): Subdivision d'une *phase d'un projet*.
Note: Certains auteurs confondent les termes *étape* et *phase*.
- extrant: Résultat attendu à la fin d'un *projet* ou la finalité d'un *projet*.
- feed-back: Appliqué au contexte de l'animation d'un projet doit être entendu dans le sens de renforcement réaliste et positif des efforts et des liens existant au sein de l'équipe projet.
- gestion de projet: (1) Mise en oeuvre de l'ensemble des connaissances et des ressources nécessaires à la réalisation d'un *projet*.
(2) *Mode de réalisation* d'un *projet* où l'application des techniques de gestion pendant le *cycle de vie* du projet permet d'atteindre des *objectifs* précis.
(3) Services de gestion qu'offre une personne physique ou morale.
- intrant: Ressources matérielles, humaines et financières nécessaire à l'exécution des *extrants*.
- lot: *Tâches* obtenues à la suite d'un découpage des travaux et regroupées en vue de répondre à des exigences administratives.
- méthodologie: Étude des méthodes scientifiques, techniques de la subdivision de la logique.
- MIP: Document sommaire qui définit le cadre général d'exécution d'un *projet* et qui est établi en vue d'obtenir les approbations nécessaires pour aller de l'avant.
Note: Ce document est élaboré au terme de la *phase de planification*.
- objectif: Cible à atteindre dans un délai déterminé, définie en termes spécifiques et mesurables, s'inscrivant dans la poursuite d'un *but*.

- phase d'identification: *Phase* initiale d'un *projet* au cours de laquelle les besoins et les contraintes sont définis, l'étude d'opportunité est réalisée et les aspects essentiels du *projet* sont formulés dans un énoncé des besoins.
- phase d'un projet: Chacune des périodes successives qu'un *projet* doit franchir durant son *cycle de vie*.
- Notes: Certains auteurs confondent les termes *étape* et phase.
- Dans la documentation consultée, les phases les plus courantes sont la *phase d'identification*, la *phase de planification*, la *phase de mise en oeuvre (réalisation)* et la *clôture du projet*.
- phase de réalisation: *Phase* au cours de laquelle le *projet* est exécuté selon les termes techniques élaborés à partir de l'*énoncé de projet*.
- phase de planification: *Phase d'un projet* au cours de laquelle diverses solutions sont étudiées en vue de répondre à l'énoncé des besoins et l'une d'entre elles est retenue et formulée dans un *énoncé de projet*.
- planification: Ensemble des *activités* permettant de définir les *buts* et les *objectifs* d'un *projet* et d'élaborer les stratégies et les plans d'action nécessaires pour les atteindre.
- projet: Réalisation unique, limitée dans le temps et comportant un ensemble de *tâches* cohérentes, utilisant des ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les *objectifs* prévus au mandat, tout en respectant des contraintes particulières.
- tâche: La plus petite division du travail à effectuer.
- team building: Appliqué au contexte de l'animation d'un projet doit être entendu dans le sens de la construction du groupe au comité de pilotage ou équipe projet. Cette construction passe obligatoirement par plusieurs étapes afin de permettre une dynamique de groupe constructive.

Grille d'évaluation
Formation
en
Gestion de projet

1. Fortement en accord
2. Assez en accord
3. Assez en désaccord
4. Fortement en désaccord
5. Ne s'applique pas

Encerclez le chiffre correspondant à votre évaluation pour chacune des questions suivantes:

- | | | | | | | |
|----|--|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | Les objectifs du cours ont été clairement établis au début du cours. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. | Les objectifs du cours ont été atteints. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. | Le cours s'est déroulé d'un façon organisée et ordonnée. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. | Les méthodes pédagogiques sont adaptées au contenu du cours. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. | Le contenu du cours a été communiqué adéquatement. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Le cours fait une juste équilibre entre la théorie et la pratique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Le formateur sait adapter le contenu de son cours aux intérêts et préoccupations du groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Je trouve que le formateur prépare bien ses cours. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Le formateur a su créer un climat favorisant l'apprentissage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Le cours m'a apporté des connaissances utiles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Le cours m'a permis de développer des habiletés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | <u>Globalement</u> , mon appréciation du cours est positive. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | <u>Globalement</u> , mon appréciation du formateur est positive. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

COMMENTAIRES:

Donner des exemples de projets élaborés
 2 à 3, sur des sujets de nature différente
 incluant par exemple des projets
 d'ordre social, intellectuel, moral. ex: un
 projet sur la reconstruction morale, un
 projet sur la culture et les Arts.