

## 1. Préliminaires

### 1. Définitions

Processus par lequel un **objectif défini** (ensemble de résultats, périmètre, produit) à l'avance est atteint au bout d'un **délat** imparti en mobilisant les **moyens** indispensables à sa réalisation.

Selon la norme internationale ISO\* 10006 (2003) reprise par AFNOR\*\* (norme X50-105) : «**Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources** ».

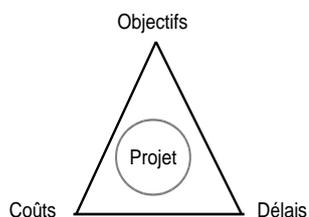
C'est aussi « **un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin** » (Association Francophone de Management de Projet (AFITEP))

\*International Organization for Standardization (167 pays, ONG, Genève, définit les normes internationales dans différents domaines de l'activité économique, site [www.iso.org](http://www.iso.org) (Cf. Wikip.))

\*\* Association Française de Normalisation (Cf. Wikip.)

La conduite en mode projet n'est généralement pas destinée à être répétée : son côté « inédit et unique » souligne la probabilité d'être confronté à un environnement incertain, du fait de l'absence plus ou moins grande d'expériences ou de pratiques antérieures (risques). A différencier de la conduite en mode processus qui peut se répéter et perdurer (Wikip.)

#### Triangle Projet



#### Phasage

##### 1. Cadrage

- Poser la problématique à partir d'un diagnostic, définir les objectifs
- Analyse des besoins et des opportunités : cohérence avec les objectifs stratégiques
- Avant projet : Idées, imaginer les meilleures solutions. Dossier synthèse. Note de cadrage.

##### 2. Préparation

- Faisabilité : estimer les coûts, les outputs
- Décision de lancement : formation et organisation des équipes, drainage des fonds
- Planification (ordonnancement des tâches « Pert », diagramme de Gantt)

##### 3. Exécution

- Début des travaux, exécution, suivi, livrables (jalons)
- Qualification : vérifier la conformité des résultats aux objectifs
- 4. Clôture : fin du chantier, bilan, libérer les équipes, capitalisation.

#### Typologie

Classification selon l'envergure et l'importance des résultats attendus, selon les délais, selon les coûts encourus, selon les espaces concernés (périmètre projet), selon l'importance des responsabilités engagées (parties impliquées ou concernées), selon les finalités politiques ou stratégiques mises en jeu, internes /externes, public/privé, recherche innovation etc.

#### Exemples :

Aménagement du territoire (quartier, pays, région), urbanisme, infrastructures de base, voirie et circulation, équipements collectifs, gros ouvrages, habitat, locaux industriels, organisation d'événement, mobilisation, promotion d'un produit, développement socioéconomique, développement intégré, extension d'unité industrielle, rénovation, réhabilitation, hautes technologies, informatique, TIC, exploration terrestre et spatiale etc.

#### Méthodologies

Le phasage ci-dessus indique le processus général de conception et de déroulement de tout projet. Mais, selon la nature du projet (type), certaines étapes peuvent être réduites ou étalées, une organisation spéciale mieux adaptée. Des méthodes spécifiques peuvent être conçues pour chaque type de projet.

Les méthodes couramment utilisées sont dites orientées « objet » ou du cadre logique (MCL)

#### Parties prenantes

Dans tout projet, on distingue deux parties : Le porteur du projet (bénéficiaire) : maître d'ouvrage et le réalisateur, l'exécuteur : maître d'œuvre. Ces deux parties peuvent être confondues.

Ce qui nécessite engagement et responsabilité → **méthode et rigueur** → **travail en équipe** → **organisation, planification** → **optimisation des moyens**

*En résumé : Un projet doit répondre à un **besoin** spécifique et résoudre des **problèmes** bien définis.*

*C'est agir intentionnellement sur la réalité pour « l'améliorer ». **Nécessité d'innover plus, mieux et vite (Marché, développement)***

## 2. Importance du management par projet

1. Dans l'industrie pharmaceutique, grâce à l'extension du travail par projet, le temps de développement d'un nouveau médicament est tombé à sept ans contre dix, voire quinze ans au début de la décennie 80.
2. Dans l'automobile, Renault a conçu la Twingo grâce au travail en groupes de projets, ce qui a permis de réduire de huit mois la conception d'un véhicule par rapport à celle des véhicules précédents.
3. La méthodologie de projets renforce l'esprit d'équipe, de promotion (motivation, compétitivité) et de mobilisation interne. C'est une source d'apprentissage individuel et collectif. Ce qui nécessite une grande vigilance pour éviter des déclassements de RH ou des perturbations dans l'organisation du travail.
4. C'est aussi une opportunité de créativité, de relever des défis, d'affronter des difficultés et d'encourir des risques

## 3. Exemple

### **PROJET DE DEVELOPPEMENT DU RESEAU DE TRANSPORT ET DE REPARTITION D'ELECTRICITE AU MAROC**

*Exercice : Repérer les éléments caractéristiques (composantes) du projet*

#### Aperçu général du projet

1. Le Projet soumis au financement de la Banque (Banque Africaine de Développement) est un projet d'investissement faisant partie intégrante du Programme de développement du réseau de transport et de répartition de l'électricité (PDRE) qui concerne l'ensemble du réseau national de transport et de répartition. Il a pour objectif d'améliorer la sécurité d'alimentation des clients en électricité et la fiabilité du réseau. Il vise l'augmentation de la capacité de transit des lignes de transport et la réduction du taux des pertes techniques du réseau d'environ 1.2 points, passant de 4,7% à 3,5%. La réalisation du programme est prévue sur une période 52 mois, de septembre 2008 à décembre 2013. Le coût total du programme est estimé à 6,7 milliards de Dirhams (MAD) hors taxes et droits de douane. Le coût total du projet soumis au financement de la Banque est estimé à 134,02 millions EUR.

2. Le projet concerne l'ensemble du réseau de transport et de répartition d'électricité dans les différentes régions du Maroc (Nord et Oriental, région Occidentale, Centre et Sud). Les principaux bénéficiaires du projet sont : l'Office National de l'Électricité (ONE) ; les abonnés de l'ONE, plus particulièrement ceux des zones subissant des chutes de tension anormales ; les villes nouvelles et les nouvelles unités industrielles de la zone du projet ; les producteurs indépendants d'électricité ; le secteur du tourisme et ; le Programme d'Électrification Rurale Globale (PERG).

#### Évaluation des besoins

Le réseau électrique du Maroc est exploité à un niveau très proche de ses limites admissibles. En effet, la configuration actuelle du réseau de transport très haute tension (THT) et haute tension (HT) de l'ONE présente des problèmes importants de fonctionnement (saturation, apparition de contraintes ou de surcharges, augmentation du niveau des pertes, dégradation du niveau de sécurité de la fourniture). Compte tenu de cette situation critique et de l'évolution de la demande d'électricité, un schéma de renforcement du réseau de transport a été élaboré par l'ONE. Il en a résulté le PDRE sans lequel la fourniture d'électricité ne pourra être satisfaite dans les conditions requises de fiabilité et de sécurité.

#### Valeur ajoutée pour la Banque et gestion des connaissances

1. Quatre arguments militent en faveur de l'intervention de la Banque dans ce projet : le projet renforcera l'action de la Banque dans le secteur de l'Énergie ; la conformité du projet au Document de stratégie pays (DSP 2007-2011) et le soutien aux efforts du Maroc pour atténuer l'impact de la crise économique internationale ; la poursuite de la coopération avec les autres bailleurs de fonds et la conformité du projet au Cadre d'investissement pour les énergies propres.

2. La Banque assurera le suivi de l'exécution du projet par des missions de supervision qui seront effectuées par des équipes pluridisciplinaires composés du personnel du Siège et du Bureau du Maroc (MAFO). Une partie de ces missions sera effectuée de manière conjointe avec les autres bailleurs de fonds qui financent le PDRE. A la fin du projet la Banque préparera conjointement avec l'Emprunteur et, le cas échéant, avec les autres cofinanciers le rapport d'achèvement en vue de tirer des enseignements du projet et de l'exécution du PDRE.

*Extrait du Rapport d'évaluation de la BAD, Octobre 2009*

## 4. Lectures conseillées

1. [Méthodologie de projets \(blog perso\)](#)
2. [Cours gestion de projets, Amir Nafi](#)
3. [Organisation et management par projet](#)
4. [Innovaxion, Site dédié au management projets \(cours, exercices, tutoriels\)](#)