



# **Atelier de Renforcement de Capacités en Gestion de Projet**

## **Bonnes Pratiques de Gestion de Projet**

**Bureau des Services d'Appuis aux Projets des Nations Unies (UNOPS)**

# **Atelier de Renforcement de Capacités en Gestion de Projet**

## **Bonnes Pratiques de Gestion de Projet**

Farhad Abdollahyan  
Acílio Marinello

Practical Thinking Consultants

## Qui Sommes-nous

---

L'UNOPS joue un rôle central au sein du Système des Nations Unies en ce qui concerne la gestion durable des projets, infrastructure et gestion des achats et des contrats publics, y compris des activités comme de renforcement des capacités.

## L'Équipe UNOPS

---

Plus de 6500  
employés

Siège mondial  
à Copenhague,  
Danemark

4 bureaux  
régionaux

20 centres de  
projets et  
opérations

Activités dans  
plus de 80  
pays

## L'Atelier d'aujourd'hui

---

Cet atelier fait partie d'un programme de renforcement des capacités dirigé par le Groupe d'Infrastructure et Gestion des Projets de l'Unops, pour promouvoir une meilleure compréhension des aspects et des bénéfices de la Gestion des Projets.

80 éditions  
depuis 2013  
pour le public-  
cible de 3000  
participants

## Ce que l'on peut attendre de cet atelier

---

Comprendre la différence entre projet et autres types de travaux

Les avantages obtenus par le biais d'une meilleure gestion des projets

Étapes fondamentales du processus de planification

Appliquer les résultats des exercices de simulation sur des projets réels

## Programme et Contenu

---

Qu'est-ce que  
la Gestion de  
Projets?

Les avantages  
de la Gestion  
de Projets

Cycle de vie  
d'un Projet

Planification et  
Exécution d'un  
Projet

Résultats et  
Discussion

Considérations  
Finales

## Logistique

---

- Début: 10:00      Fin: entre 17:00 et 17:30
- Sans Pause Café fixe
- Déjeuner: 13:00 - 14:00
- Certificat
  - Après la fin du cours, tous les participants recevront, par courrier électronique, un Certificat de Participation, délivré par Practical Thinking.
- Commentaires
  - Veuillez aider l'UNOPS à améliorer ce programme, en nous donnant un retour d'information, tout en mettant en évidence les points susceptibles d'être perfectionnés.
  - Un questionnaire sera distribué à cette fin.

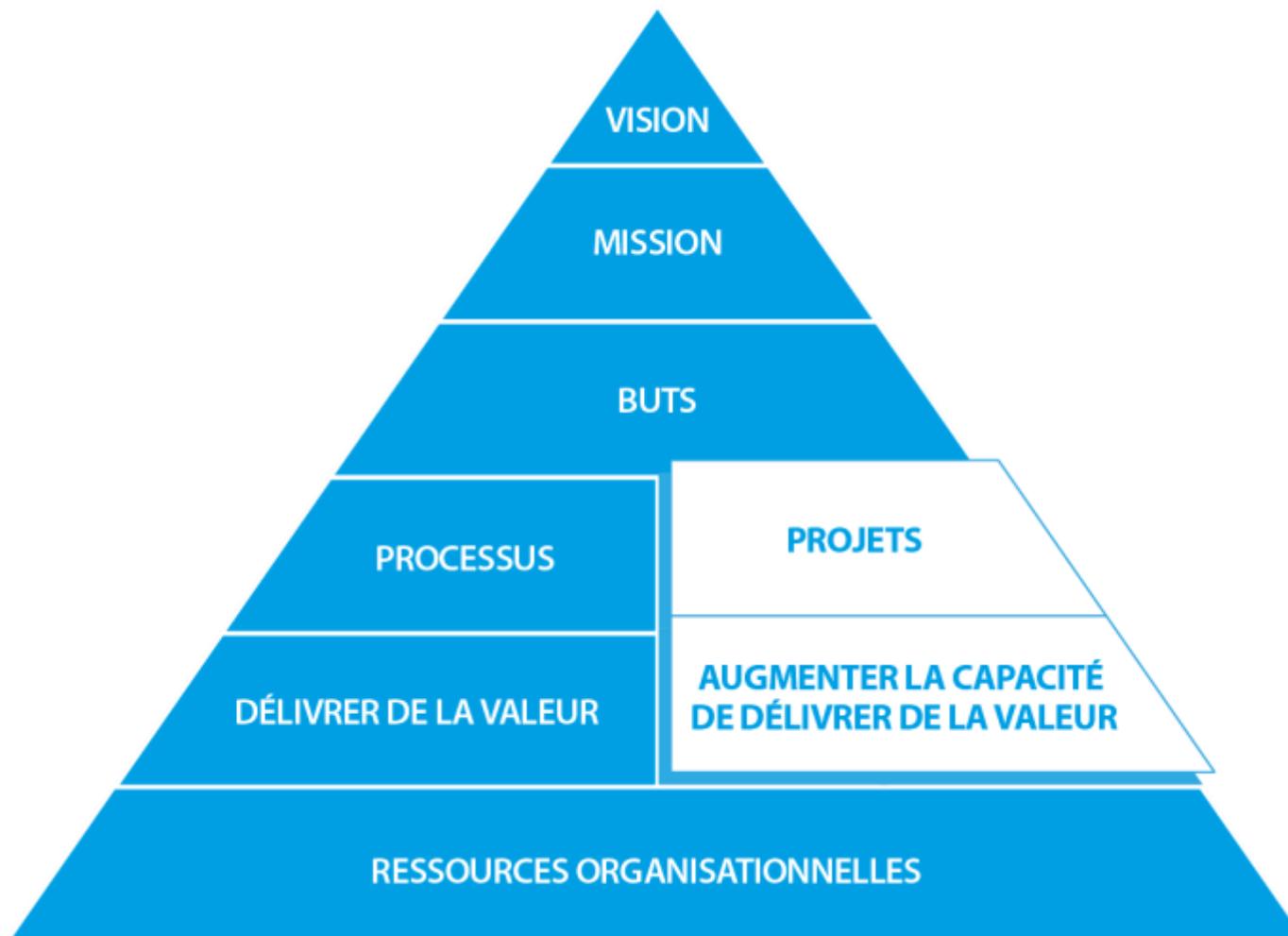
# Qu'est-ce que la Gestion de Projets?

## Question fondamentale et simple



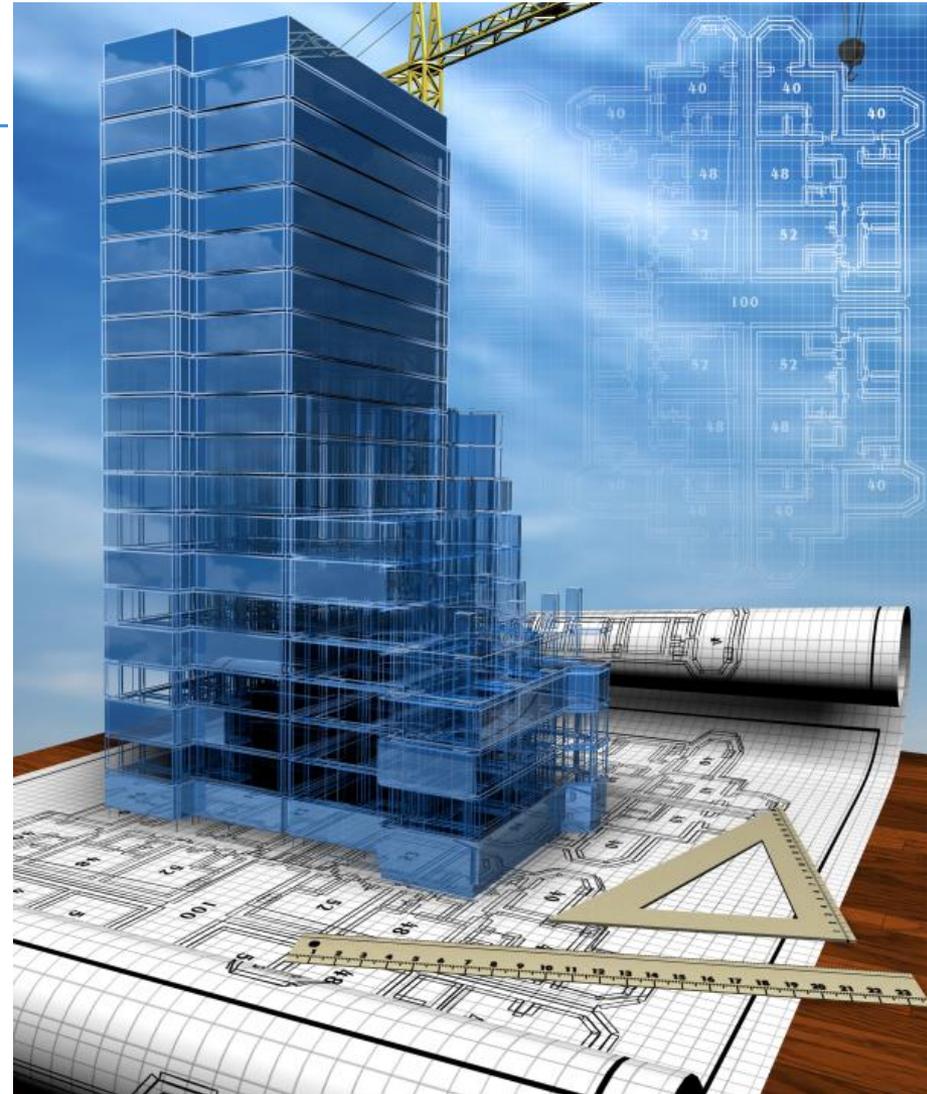
Pourquoi sommes-nous ici, aujourd'hui, pour parler de Gestion de Projets?

# Compréhension du Contexte du Projet

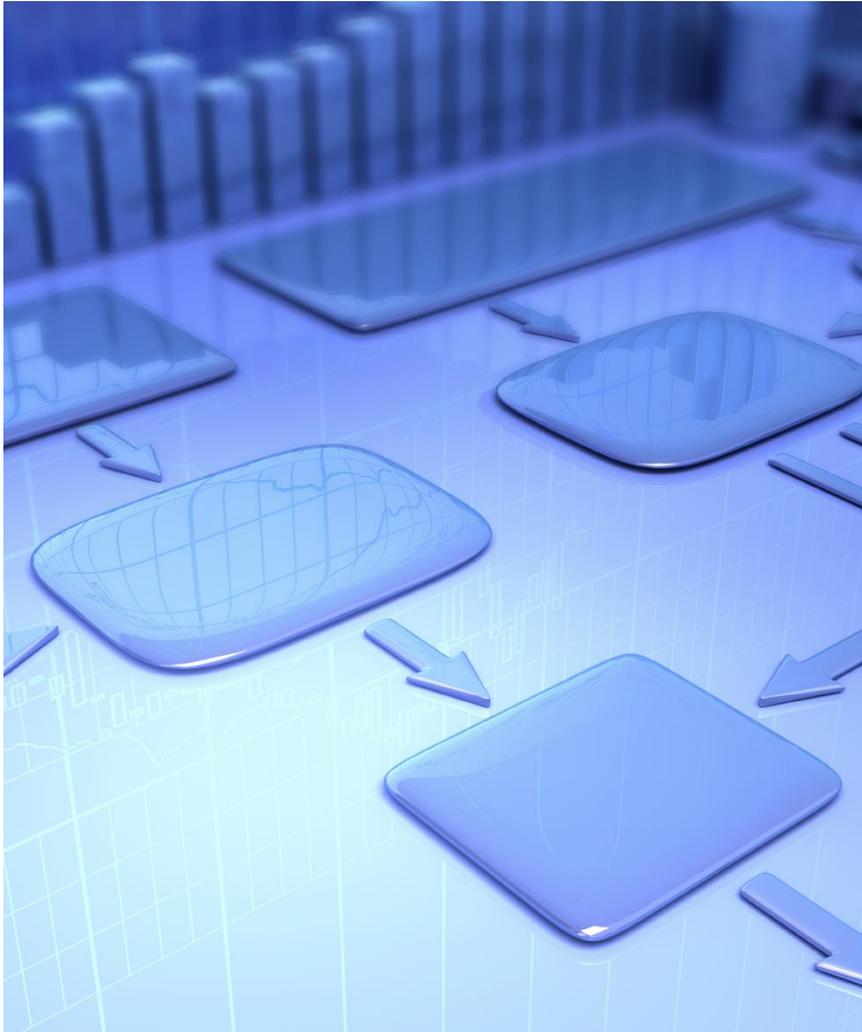


## Qu'est-ce qu'un Projet?

- Temporaire
  - Il y a un délai pour finir!
  - On peut y mettre 1 jour, 1 an ou 10 ans
  - Il y a un cycle de vie (dates de début et fin)
- Nature Unique
  - C'est quelque chose que vous ne réalisez pas tous les jours!
  - Cela requiert une approche différente pour être exécuté



## Qu'est-ce que la Gestion de Projets?



- La Gestion de Projets est application de la connaissances, méthodes et d'outils spécifiques, à fin de répondre aux exigences des parties prenantes, et pour consequence augmenter le pourcentage de succès.
- **Gérer, ou ne pas gérer, un projet est une décision.**

# La Valeur de la Gestion de Projets

**Projets des Organisation de Haute Performance**

**\$30,000**

**Dolars en risque pour chaque 1 million dépensé**

**\$240,000**

**Dolars de moins en risque pour chaque million dépensé**

**Projets des organisation de basse performance**

**\$270,000**

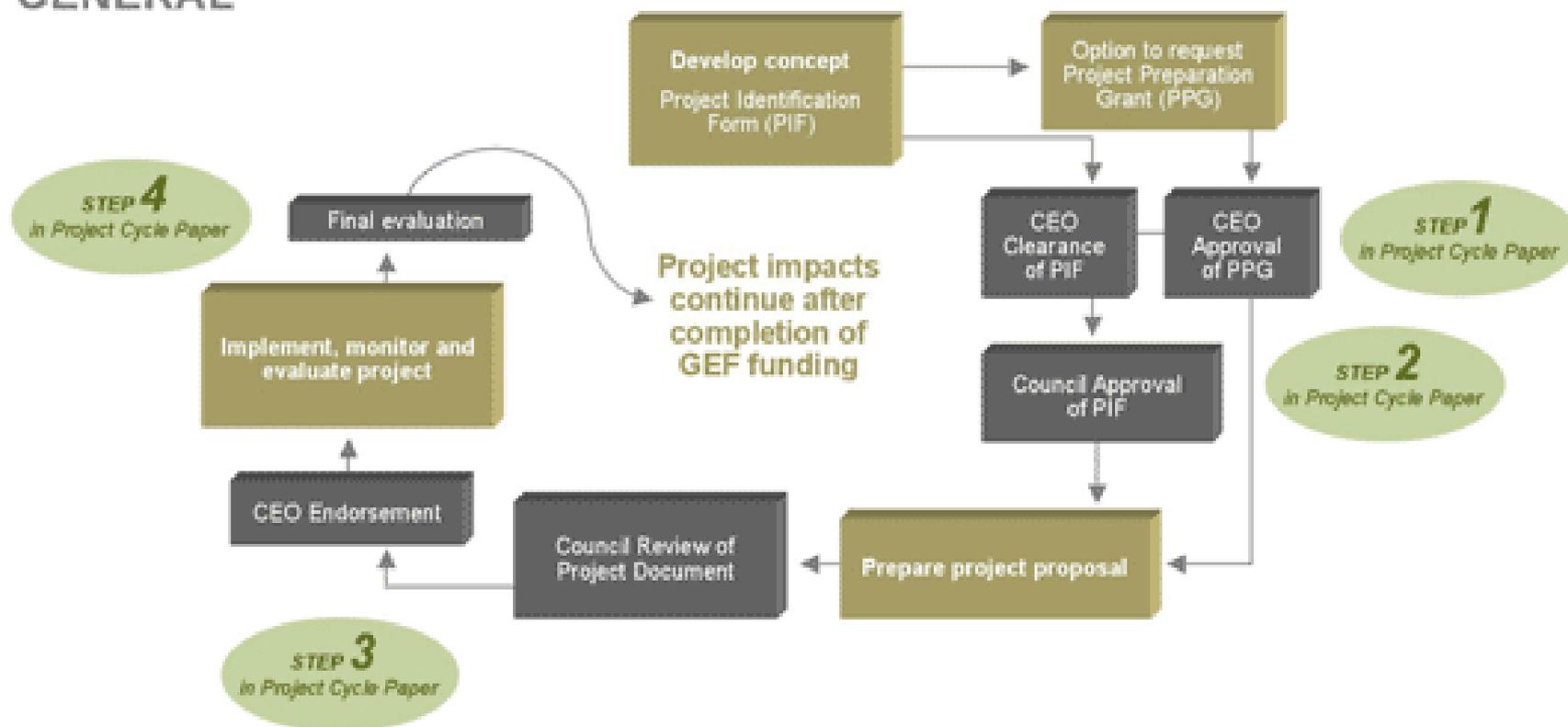
**Dolars en risques pour chaque million dépensé**

**Projets qui n'atteignent pas les buts X % de budget perdu dans un projet raté = \$ en risque**

# Cycle de Vie d'un Projet

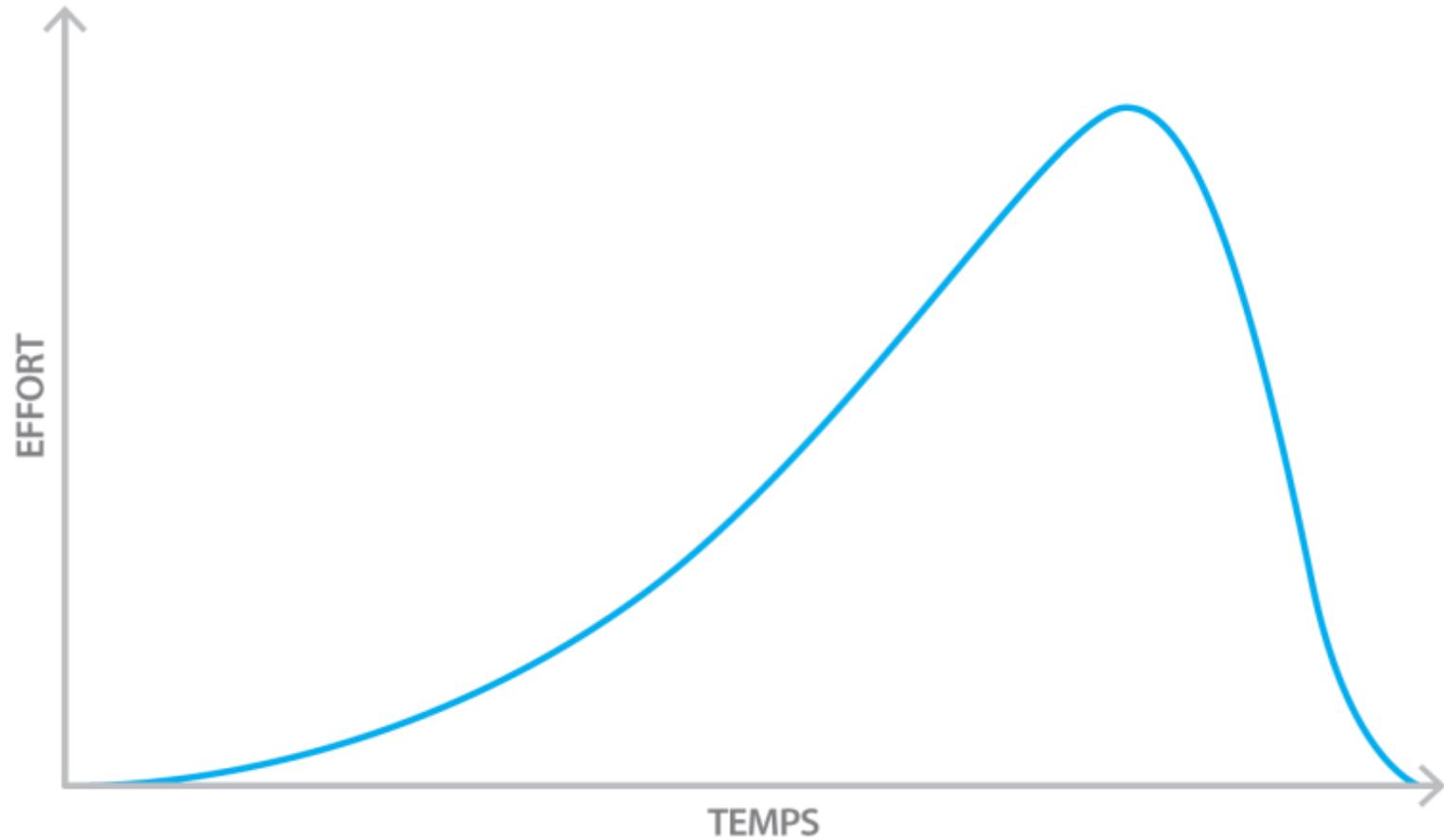
# LE CYCLE DE VIE DES PROJETS FEM

## GENERAL

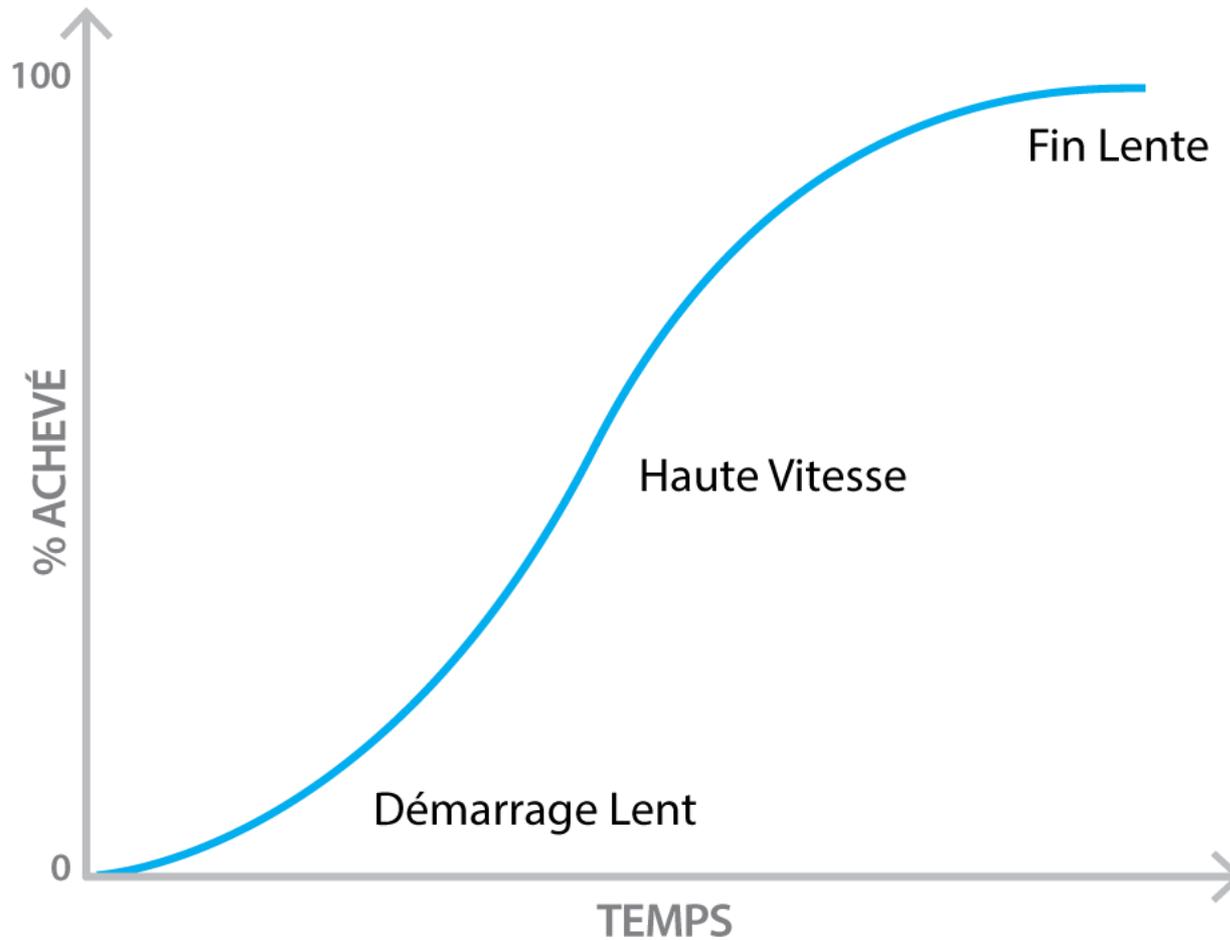


## Effort pendant le Projet

---

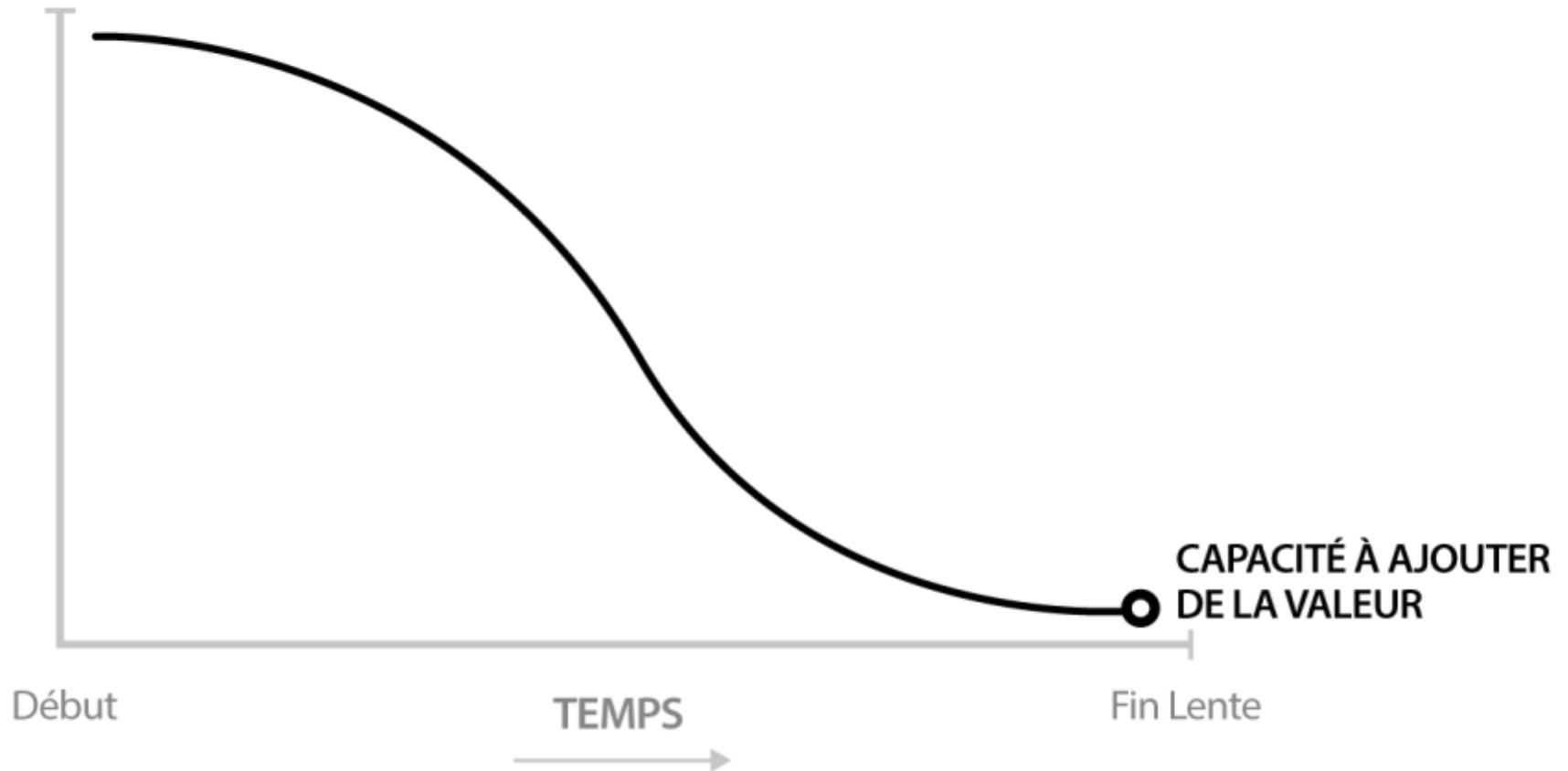


## Comment comprendre le facteur “Vitesse”



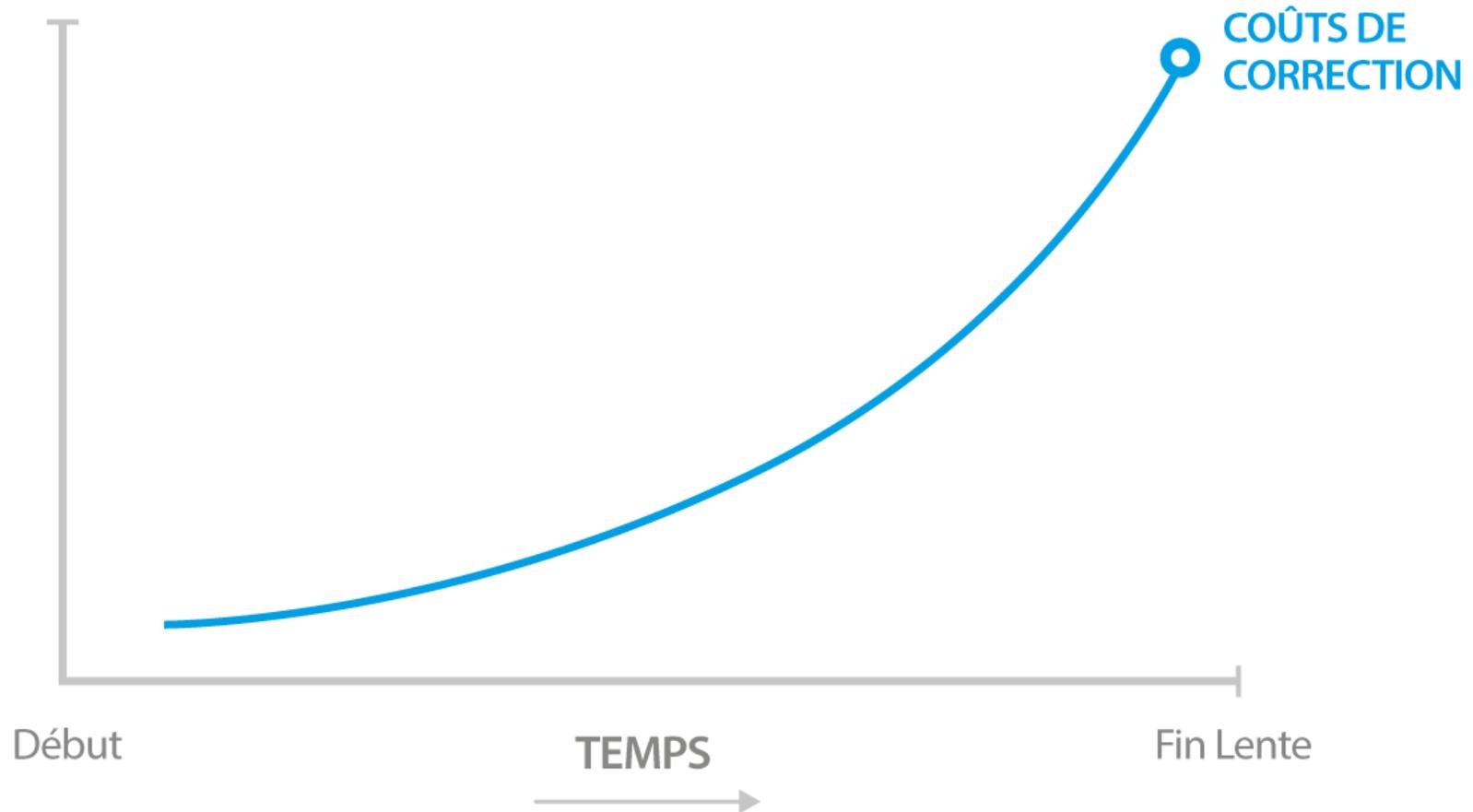
## La Ajoudre de la Valeur en Considerant le Temps

---

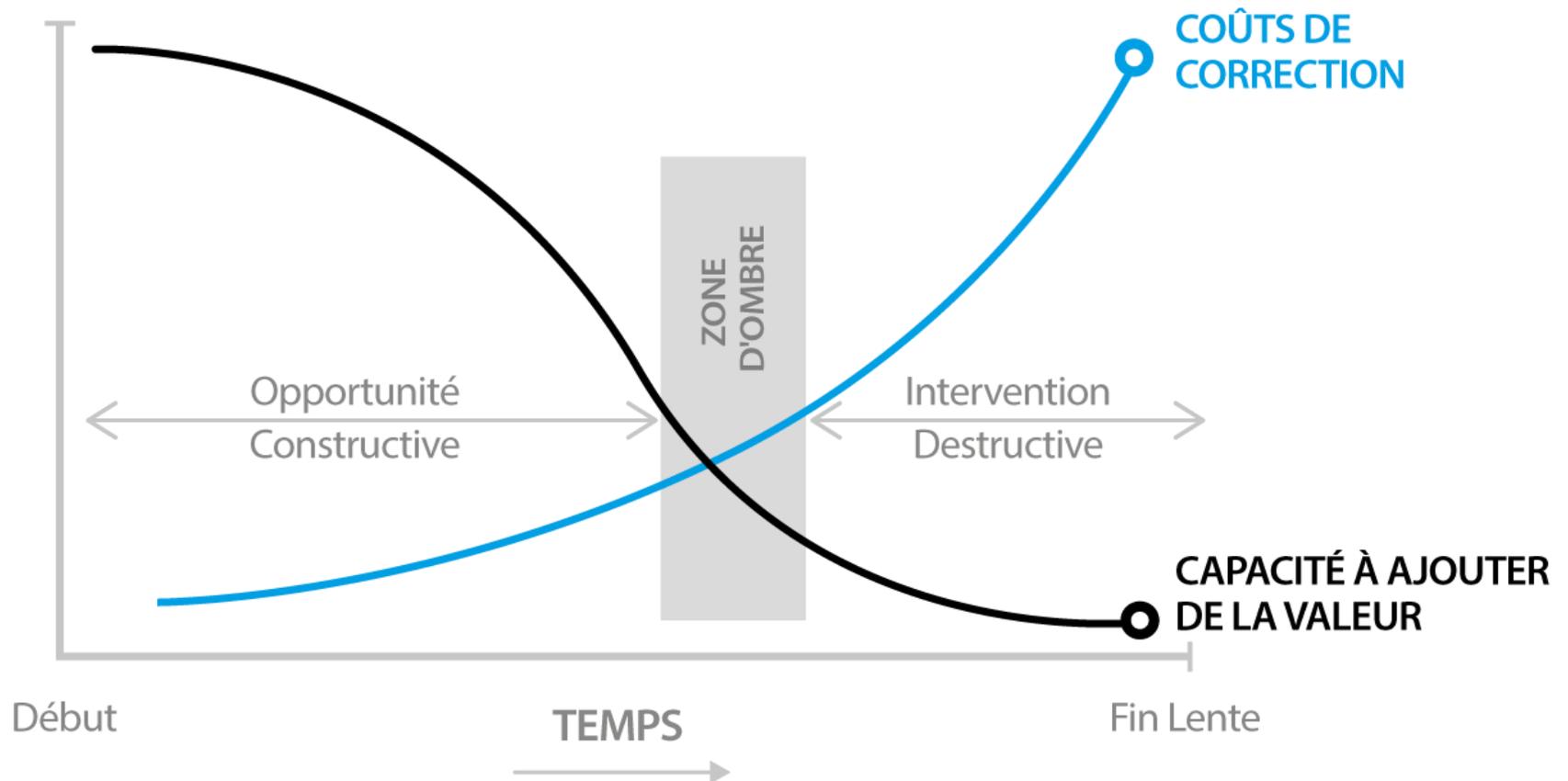


# Les Coûts de Correction à Long Terme

---



# Quel est le Moment Juste pour Planifier ?



# **Planification et Exécution d'un Projet: Exercice de Simulation Pont Durable**

# PORQUOI UTILISER UNE METHODOLOGIE?

On ne sait pas comment

On sait Comment le faire

On sait ce  
que l'on va  
faire



Aller en aventure

Vous et la majeure partie des intéressés savez **ce que** vous voulez obtenir, mais vous ne savez **pas comment** le maître en œuvre.



Suivre un scénario

Vous et la majeure parties des intéressés savez ce que vous voulez obtenir et **comment**.

QUATRE TYPES DE  
PROJET

On ne sait  
pas ce que  
l'on va faire



Se perdre dans la brume

Si on ne sait pas ce qu'on veut ni comment l'obtenir, on est probablement **perdu** marchant dans une brume.



Tourner un Film expérimental

Si vous et les partie prenantes savez **comment** procéder mais vous ne savez pas ce que vous allez parvenir vous êtes en train de tourner un film expérimental.

## Pourquoi devons-nous planifier avant d'exécuter?

---

Augmenter le  
pourcentage de  
succès

Minimiser la  
possibilité de  
problèmes

Améliorer les  
évaluations de  
temps et coûts

Augmenter le  
contrôle

Optimiser  
l'allocation de  
ressources

Réduire le  
gaspillage (temps,  
argent, ressources)

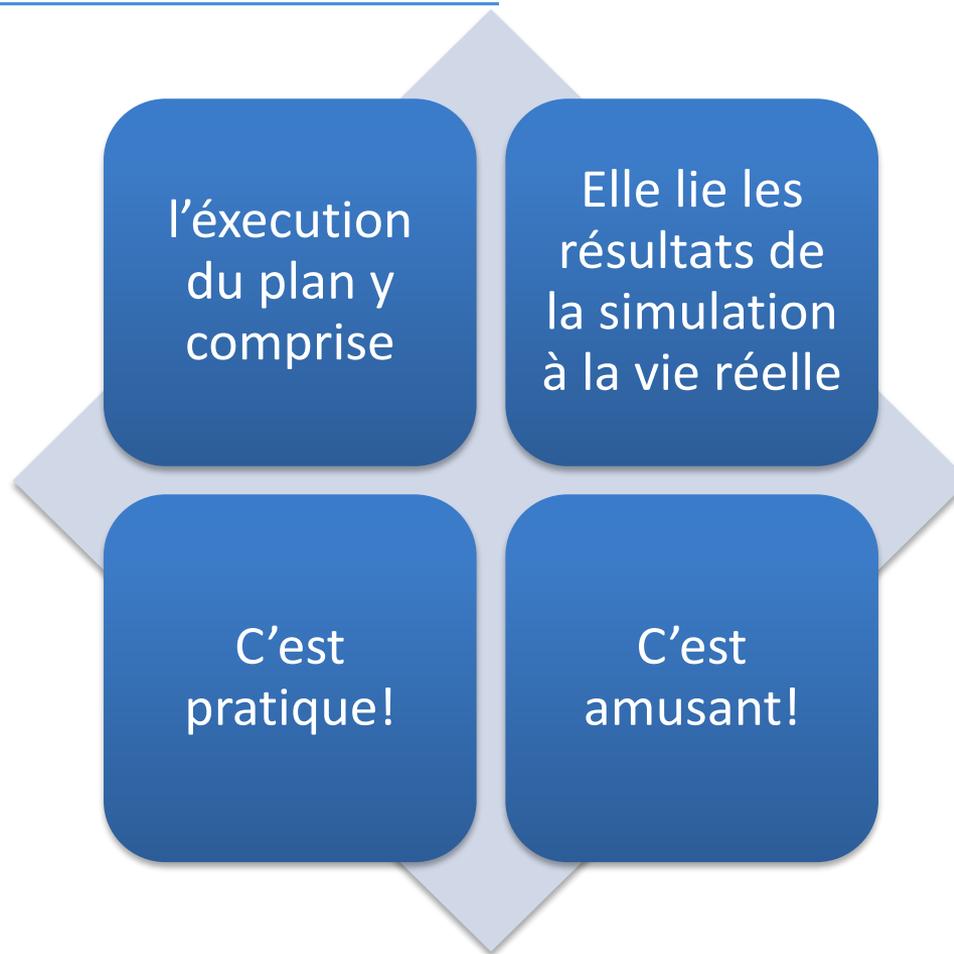
## L'Atelier

---

L'atelier a été développé par l'UNOPS pour aider ses partenaires et les gouvernements à améliorer la performance des projets

## Les Bénéfices de la Simulation

---



## Avant de commencer... Qu'est-ce que nous attendons de vous?

Pensée  
stratégique

Travail en  
équipe

Qui va  
lentement, va  
sûrement

Attention aux  
règles

Éthiques  
d'équipe



## Le Contexte

- Au cours des dernières décennies, le gouvernement du Globalia mène une politique pas fortement axé sur les dimensions environnementales, sociales et économiques du développement.
- Un nouveau gouvernement élu vient de décider de renforcer les liens stratégiques de l'environnement avec des objectifs du développement durable.
- Récemment, le gouvernement a lancé un projet pour la construction d'un pont dans la ville de Kan, partie nord de Globalia.
- Le principal résultat du projet est de contribuer à la protection de l'environnement de la rivière de Globalia (Réserve de biosphère de l'UNESCO), l'amélioration de la promotion du commerce de la communauté locale, en supprimant la nécessité de la pollution des ferries de passage.



## Résultats attendus

---

Le pont permettra d'améliorer les conditions environnementales dans le bassin de la rivière de Globalia par:

1. L'élimination de la pollution du système de ferries de passage qui a été prouvé à contribuer à la dégradation de la biodiversité et l'habitat
2. L'élimination de l'utilisation des anciens quais et les jetées qui sont nuisibles à la faune locale
3. Fournir des moyens plus sûrs de traversée du fleuve pour les communautés locales
4. Favoriser le développement économique et la facilitation du commerce, ce qui améliorera l'accès aux marchés pour les produits agricoles et l'élimination d'isolement des communautés

## Résultat Attendu

---

Le pont va améliorer l'accès au marché pour les produits agricoles et supprimer l'isolement des communautés ainsi que faciliter la mise en oeuvre des programmes d'aide et de développement

## Quel est NOTRE Projet ?

---

Il vous faut présenter une proposition avec des estimations précises en termes de temps/coûts/qualité. Pour vous aider dans cette tâche, vous avez décidé de construire un prototype du pont

## Le but du Projet

Construire un prototype en 2 dimensions du Pont Durable Globalia en utilisant le matériel fourni, en **moins de 50 minutes** et avec des coûts **inférieurs à \$5,000**, conformément aux **exigences de qualité** du gouvernement de Globalia.

**S**

- Spécifique

**M**

- Mesurable

**A**

- Acceptable

**R**

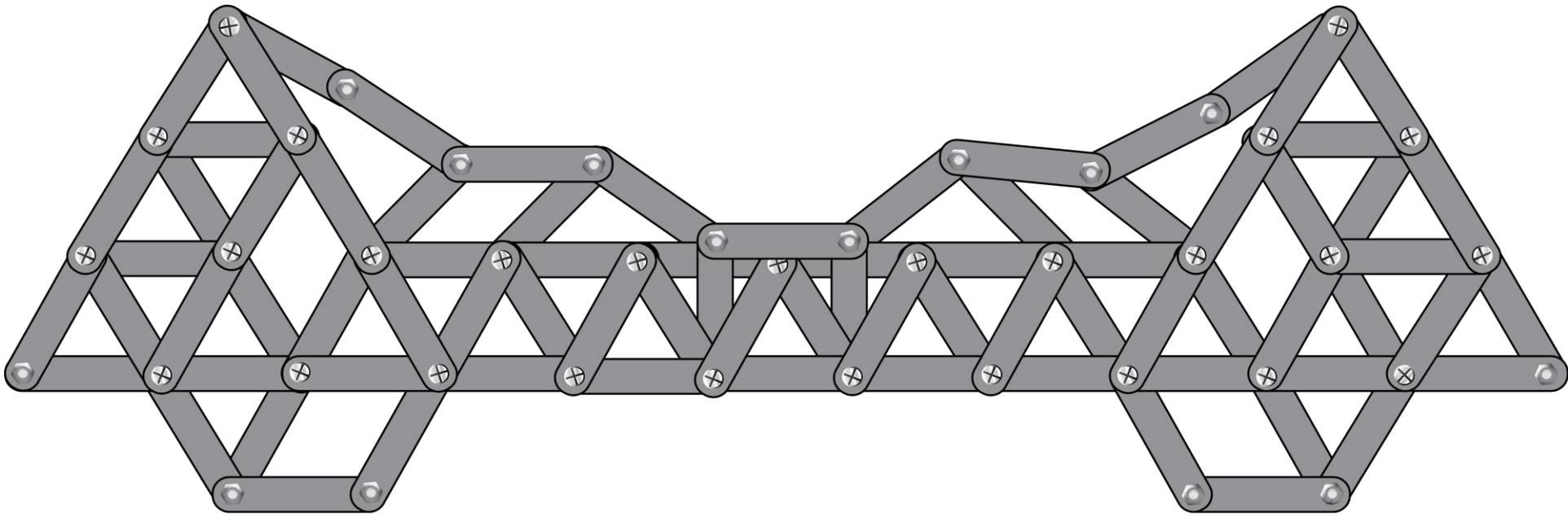
- Réaliste

**T**

- Temporellement défini

## Le Produit du Projet

---



Prototype du pont en utilisant les matériels reçus

## Performance Attendue et Critères Qualité

---

Construction solide

**Dessin Exact**

Aucune partie ne doit  
être pliée ni contrainte

Les membres de  
l'équipe doivent  
compléter seuls les  
tâches sous leur  
responsabilité

## Performance Attendue et Critères Qualité

---

On ne doit pas diviser les ressources parmi les lots de travaux et les équipes

On ne doit utiliser les matériels que dans leurs lots de travaux spécifiques

On doit garder l'ordre de l'aire de travail

La durée doit être inférieure à 50 minutes et les coûts inférieurs à \$5,000

# La Planification du Projet



# Désigner le Chef du Projet

## Constituer l'équipe de Projet

---



## Le Rôle du Chef de Projet

---

Gérer le  
développement  
des services et  
produits du projet

Diriger l'équipe du  
projet

Gérer les risques  
du projet

Négocier tous les  
aspects concernant  
le projet

## Le Chef de Projet idéal...

---

Dirige et inspire  
l'équipe

Communique  
clairement les  
objectifs du projet

n'est ni  
risquophobe, ni  
risquophile

Planifie  
adéquatement

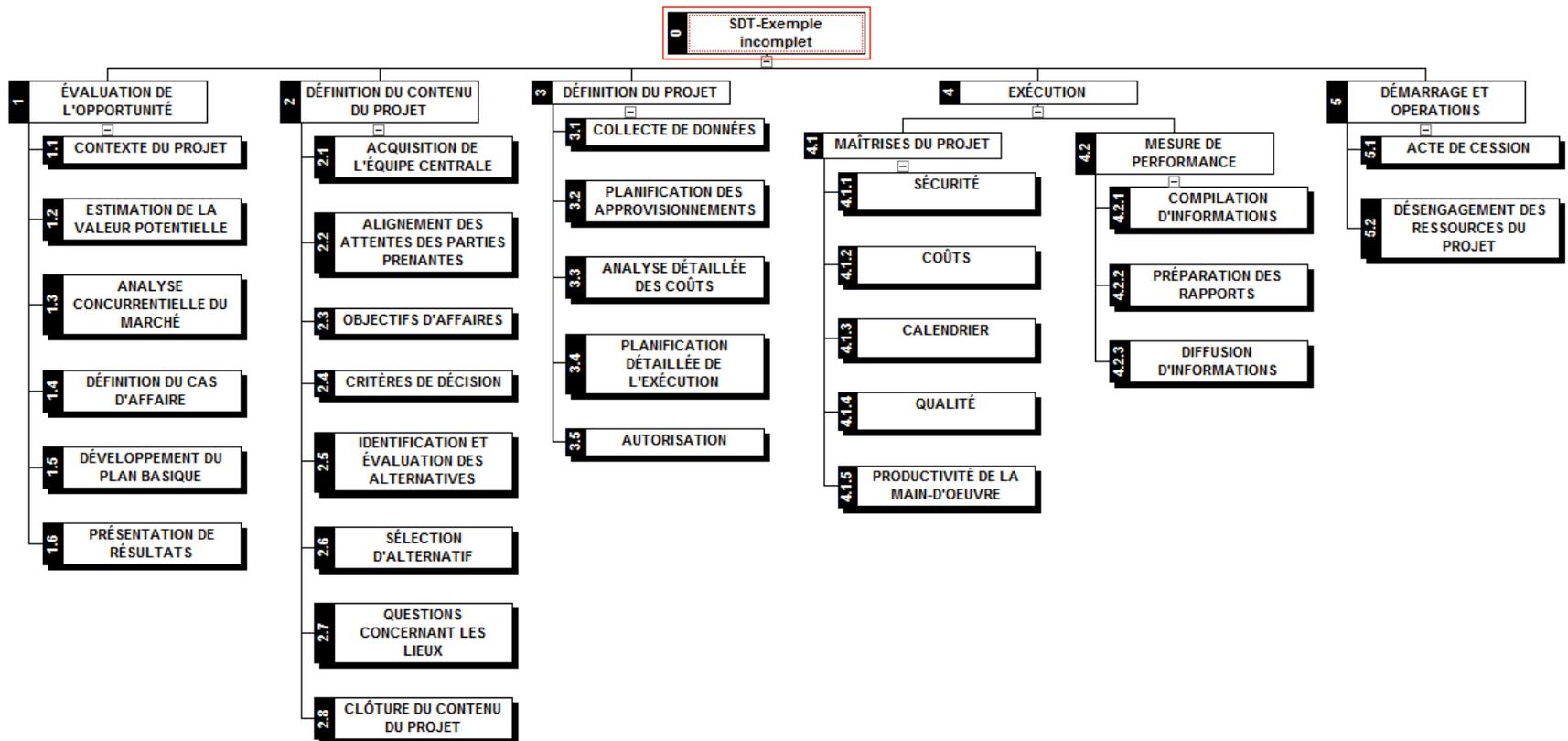
Est une ressource  
très rare

## Structure de Découpage du Projet

- Outil de Gestion de Périmètre
- Comporte tous les travaux qui doivent être livrés
- Peut être détaillée jusqu'au niveau considéré convenable par l'équipe de projet



# Structure de Découpage du Projet (SDP)



## Pour mieux comprendre la SDT

---

### Ce qui est bon!

- Organise le travail de manière logique
- Rassemble les éléments par affinité
- Attribue des responsabilités et des ressources à bon escient



### Ce qui est mauvais!

- La taille de la boîte n'a aucune relation avec sa durée
- Ne démontre pas les rapports entre le lots de travaux



## Quelques conseils pour la SDP..

---

Basée sur le  
produit (SDP)

Base pour le  
processus de  
planification

Généralement  
détaillé jusqu'au  
4e/6e niveau

Ne contient  
aucuns verbes  
(actions)

C'est interdit  
d'avoir des  
enfants uniques

# La Technique de Décomposition

---

Subdivisez le  
(travail du) projet  
(produit final) en  
composants plus  
petits

Vérifiez chaque  
composant  
séparément et  
subdivisez-en  
encore une fois

Répétez ce  
processus pour  
tous les autres  
composants

Arrêtez la  
décomposition  
quand le niveau  
de détail est  
suffisant

## Exercice

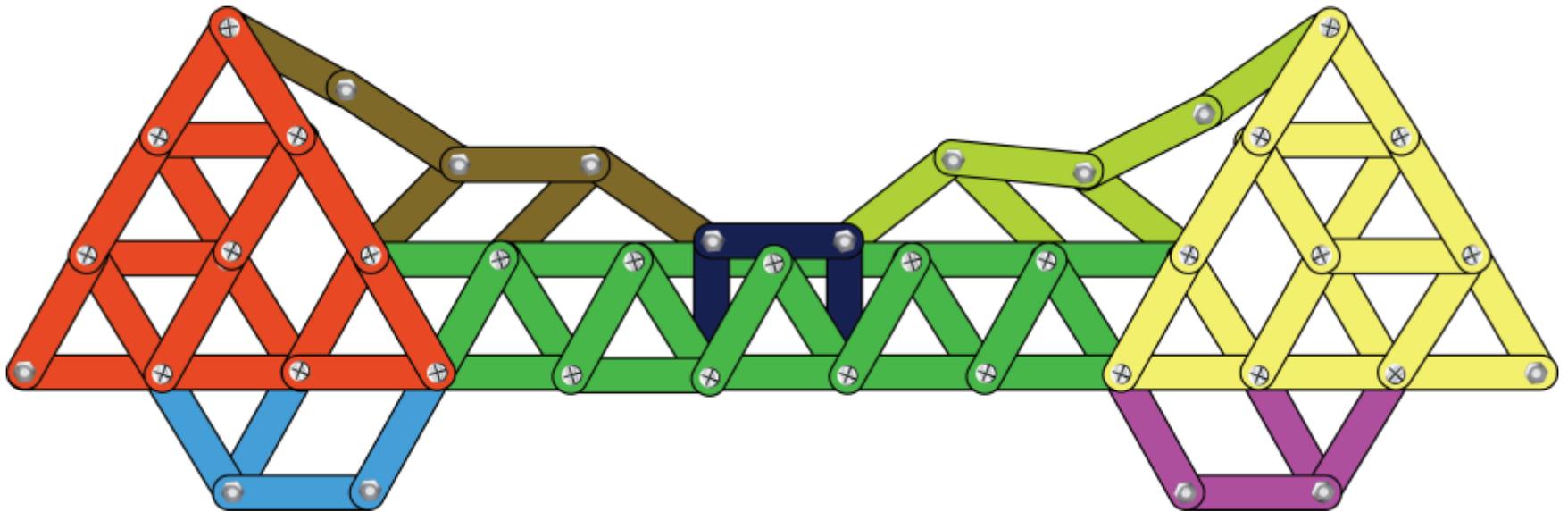
---

- En utilisant des “Post-It”, proposez la EDP pour le Projet Pont Durable
  - Jusqu’au 3e niveau (niveau du projet y compris)
  - Pas “d’enfant unique”
  
- 10 minutes



## Produit du Projet

---



Prototype du pont en utilisant les matériels reçus

## Notre EDP Proposée



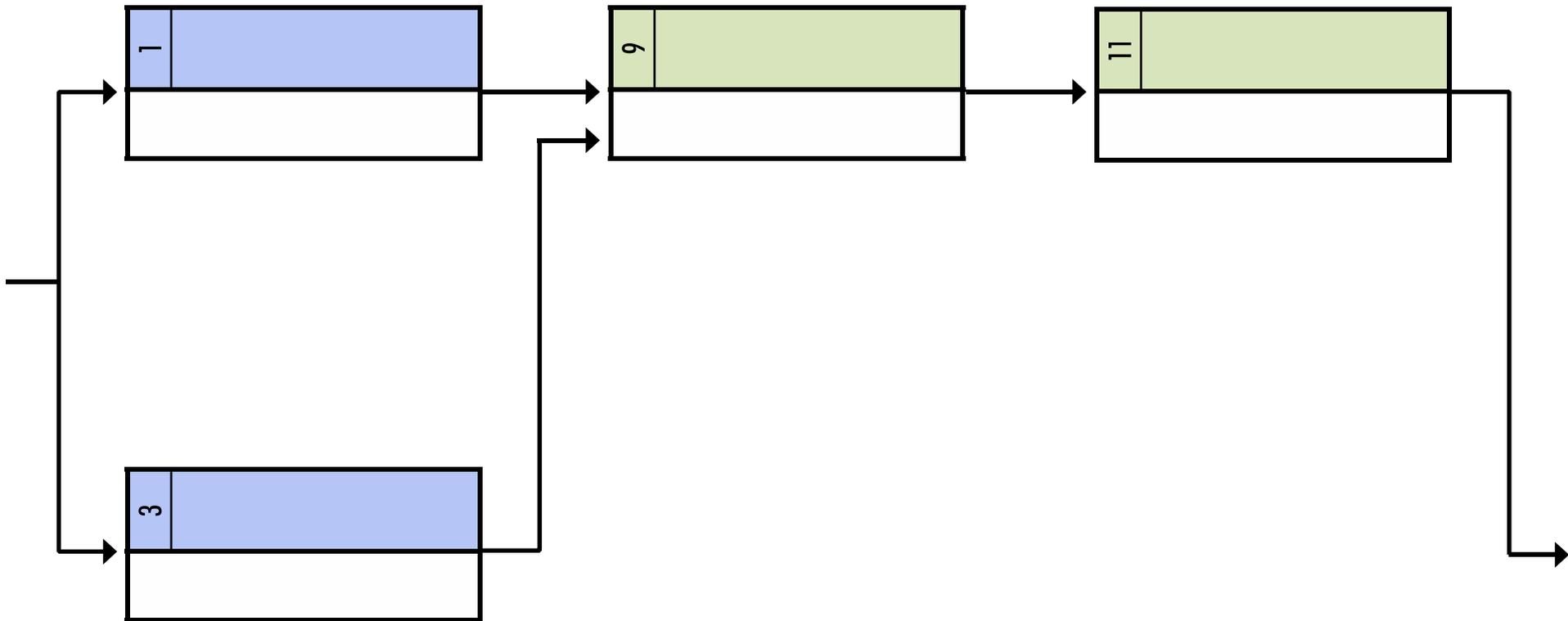
## Jalons



- Concernant les livraisons
- Elles n'ont pas de durée
- Poste de contrôle (checkpoint)
- Simplifient les processus de rapports

# Diagramme de Réseau

---



## Diagramme de Réseau

---

Organise les tâches / lots de travaux en séquence d'exécution

### Prédécesseur

- C'est la tâche qui doit être démarrée ou terminée avant qu'une autre tâche ou un jalon puisse être effectué

### Successeur

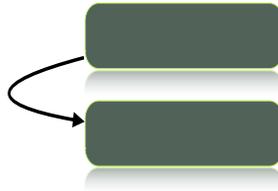
- C'est la tâche ou un jalon qui est logiquement liée à une ou plusieurs tâches qui la précèdent.

# Dépendances

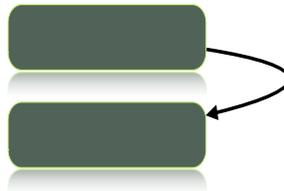
---



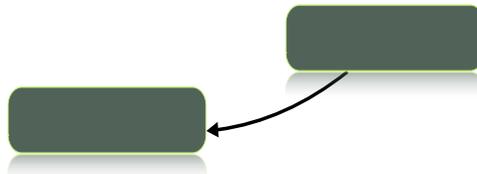
Liaison Fin - Début



Liaison Début - Début

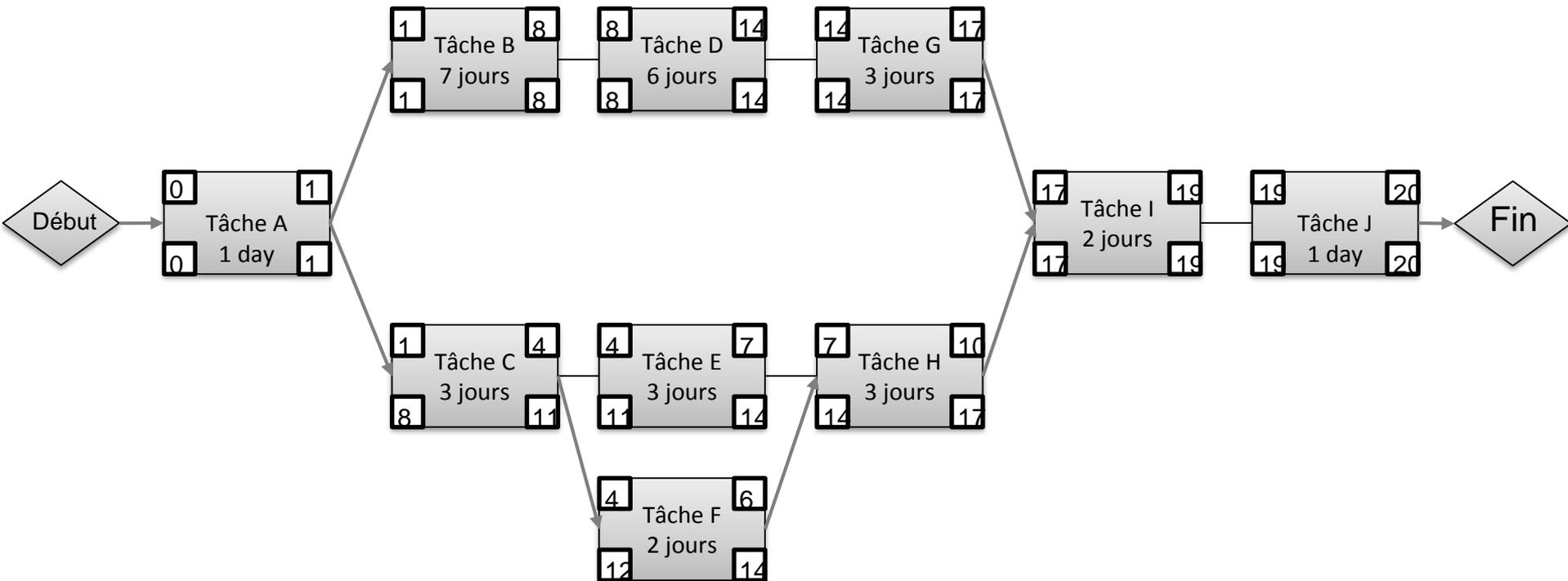


Liaison Fin - Fin



Liaison Début - Fin

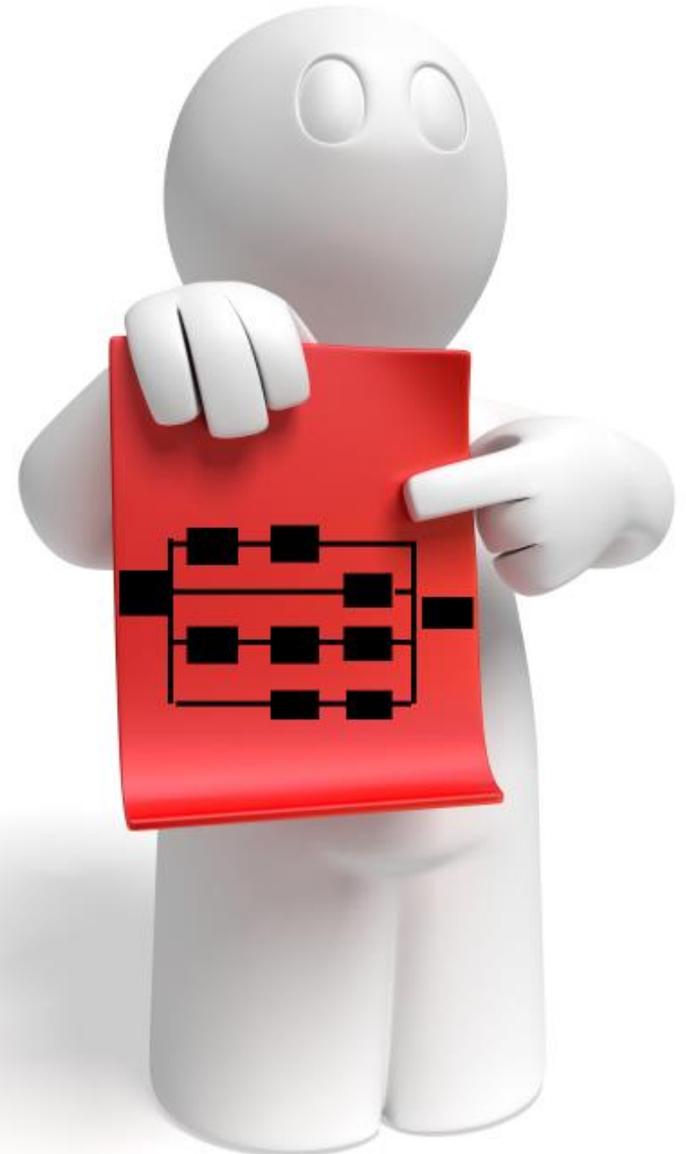
# CrÉER un Diagramme du rÉseau de prÉcedence



## Exercice

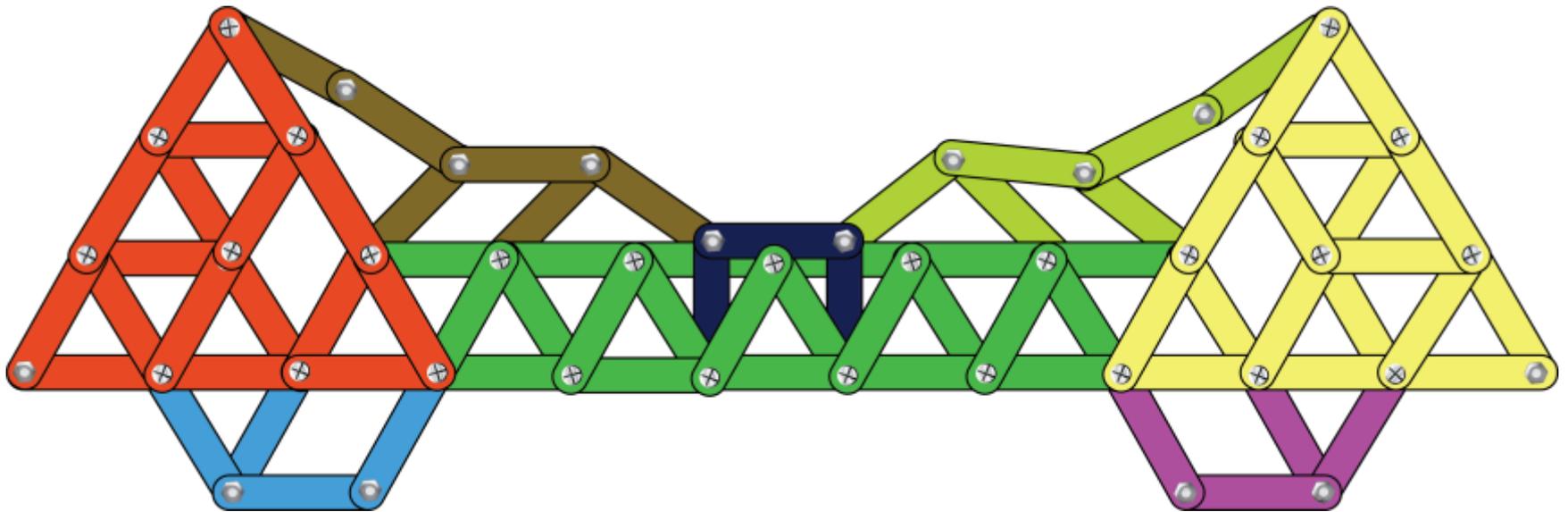
---

- En utilisant les Post-it, proposez-vous le Diagramme de Réseau du Projet
  - Veuillez utiliser la EDP pro comme point de départ
  - Utilisez seulement des dépendances Fin - Début
- 10 minutes



## Produit du Projet

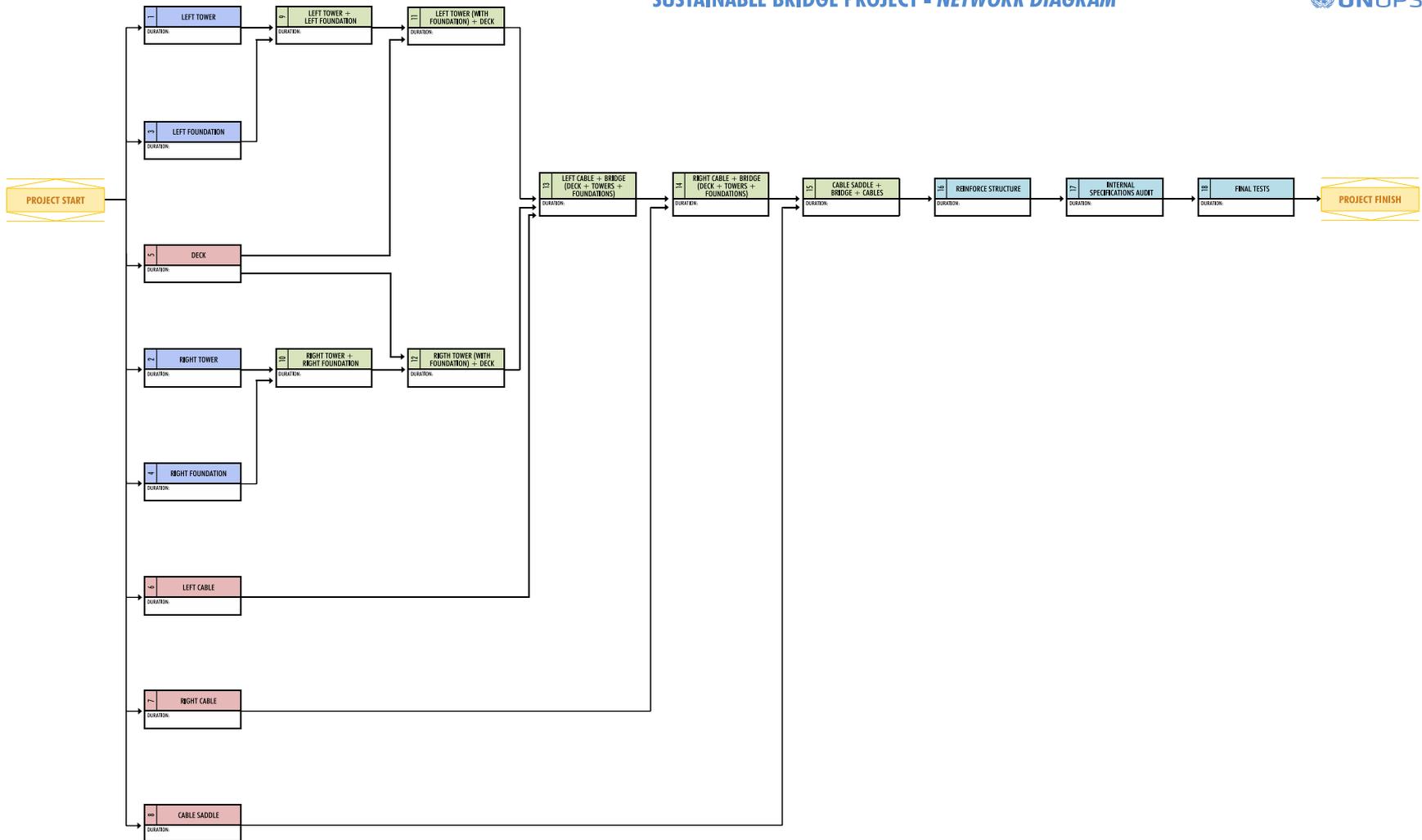
---



Prototype du pont en utilisant les matériels reçus

## Diagramme de Réseau Proposé

### SUSTAINABLE BRIDGE PROJECT - NETWORK DIAGRAM



## Durée et Allocation de Ressources

- Durée: Le temps nécessaire pour effectuer la tâche/lot de travaux
- Directement liée aux ressources disponibles pour effectuer la tâche/lot de travaux



## Dictionnaire de la SDP et les Pièces de Planification

- Distribuez les deux matériels

### PROJET PONT DURABLE DICTIONNAIRE DE LA SDP

#### DURÉE:

OPTIMISTE	12 min
PLUS PROBABLE	15 min
PESSIMISTE	20 min

#### PRÉDÉCESSEUR(S)

DÉBUT DU PROJET

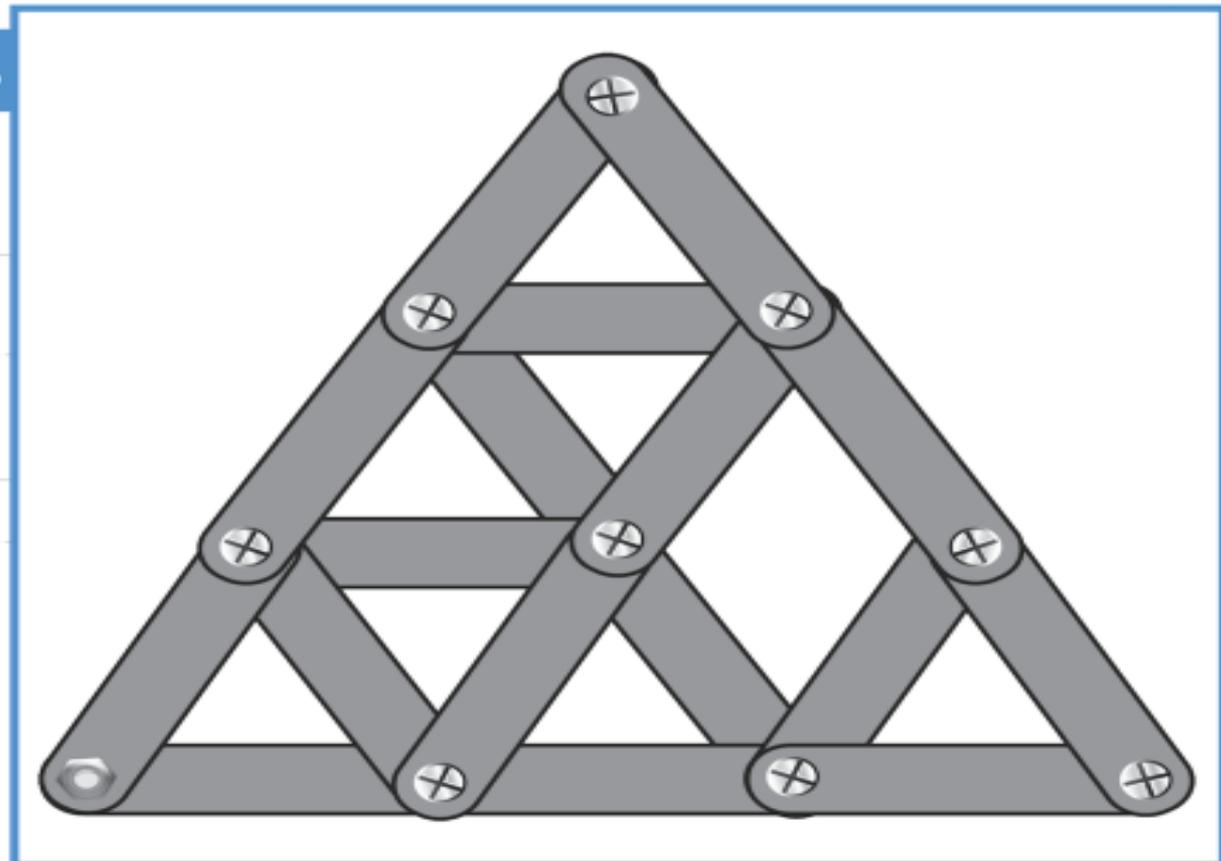
#### SUCCESSSEUR(S)

9 - TOUR GAUCHE → FONDATION GAUCHE

#### RESSOURCES DISPONIBLES

MEMBRES DE L'ÉQUIPE: 2 ; PIÈCES UTILISÉES: 37

INVENTAIRE DES PIÈCES	
TYPE	QUANTITÉ
POUTRE 	17
VIS 	10
ÉCROU 	10



PIÈCES ET STRUCTURES BLANCHES SONT UNE RÉFÉRENCE D'ÉTAPES PRÉCÉDENTES.

## Exercice – 1ere partie

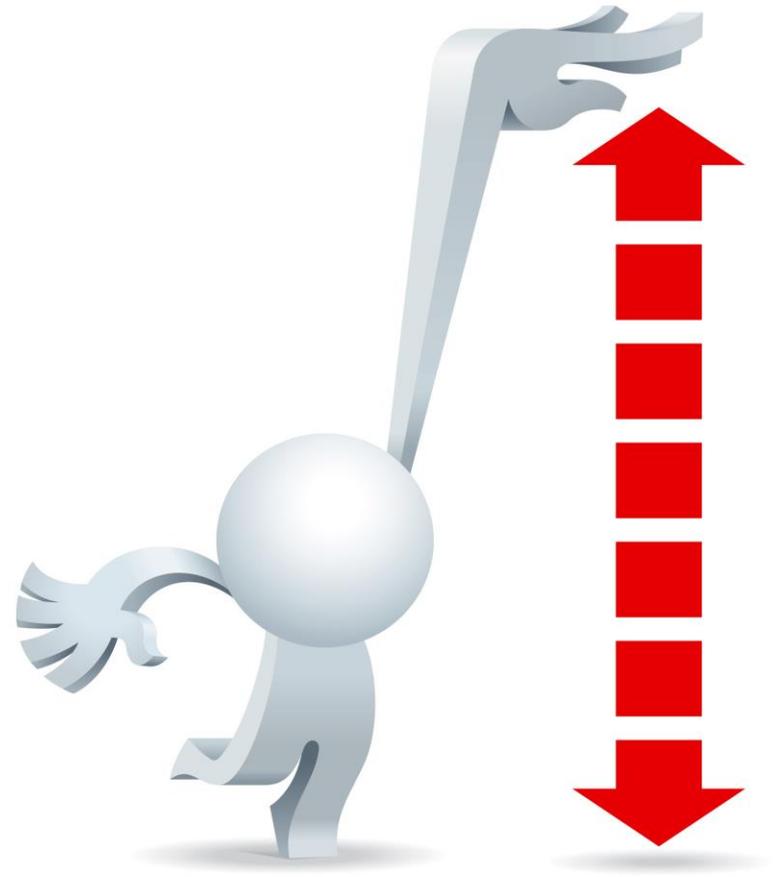
- Basé sur l'expérience de l'équipe et l'utilisation de matériaux de planification, estimez la durée de chaque lot de travaux en minutes..
  - Il n'y a pas une seule réponse correcte.
  - L'équipe peut choisir n'importe quelle durée qu'elle pense raisonnable
- Inscrivez les durées au Diagramme de Réseau
- 5 min



## Exercice – 2e Partie

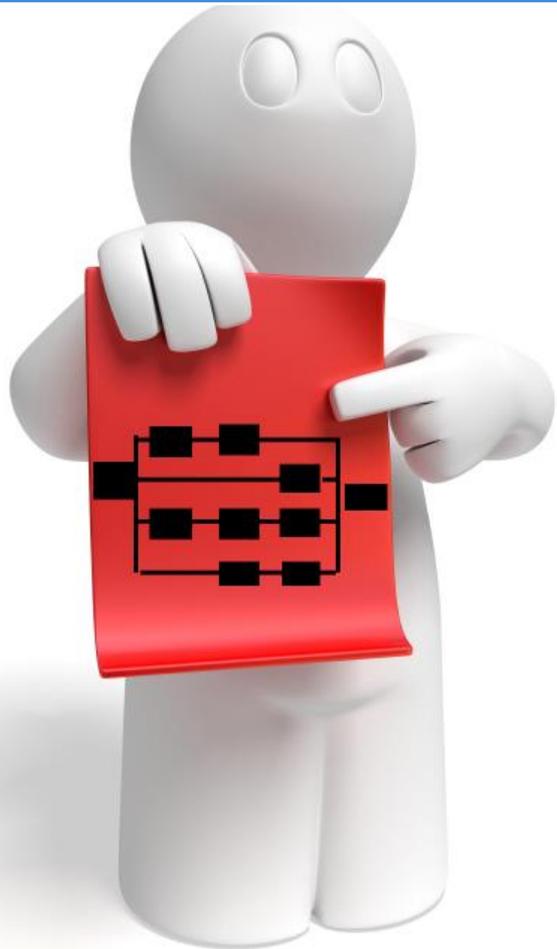
---

- Basé sur l'expérience de l'équipe et l'utilisation de matériaux de planification, estimez les ressources requises pour chaque lot de travaux, en minutes.
  - Il n'y a pas une seule réponse correcte.
  - L'équipe peut choisir n'importe quel membre d'équipe
- Inscrivez les noms au tableau EDP



## Le Chemin Critique

---



- C'est la séquence d'activités de l'échancier qui détermine la durée du projet.
- Les retards des activités du chemin critique auront un impact sur la date de fin du projet.

## Le Chemin Critique



C'est la séquence d'activités dans laquelle tout retard se fait sentir sur la durée du projet

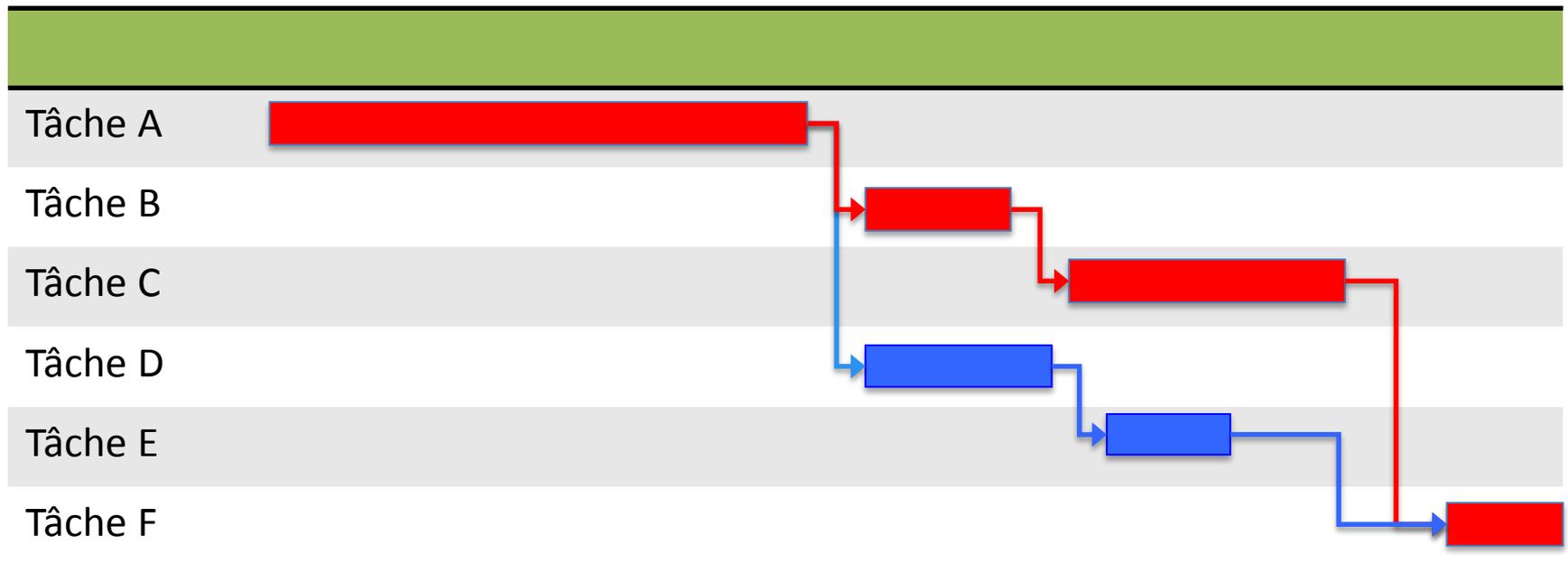
C'est le chemin le plus long du projet

C'est possible d'avoir plus d'un chemin critique

C'est le chemin dont les activités n'ont pas de marge (ou qui ont la plus petite marge)

Donc, le chemin critique détermine la durée possible du projet

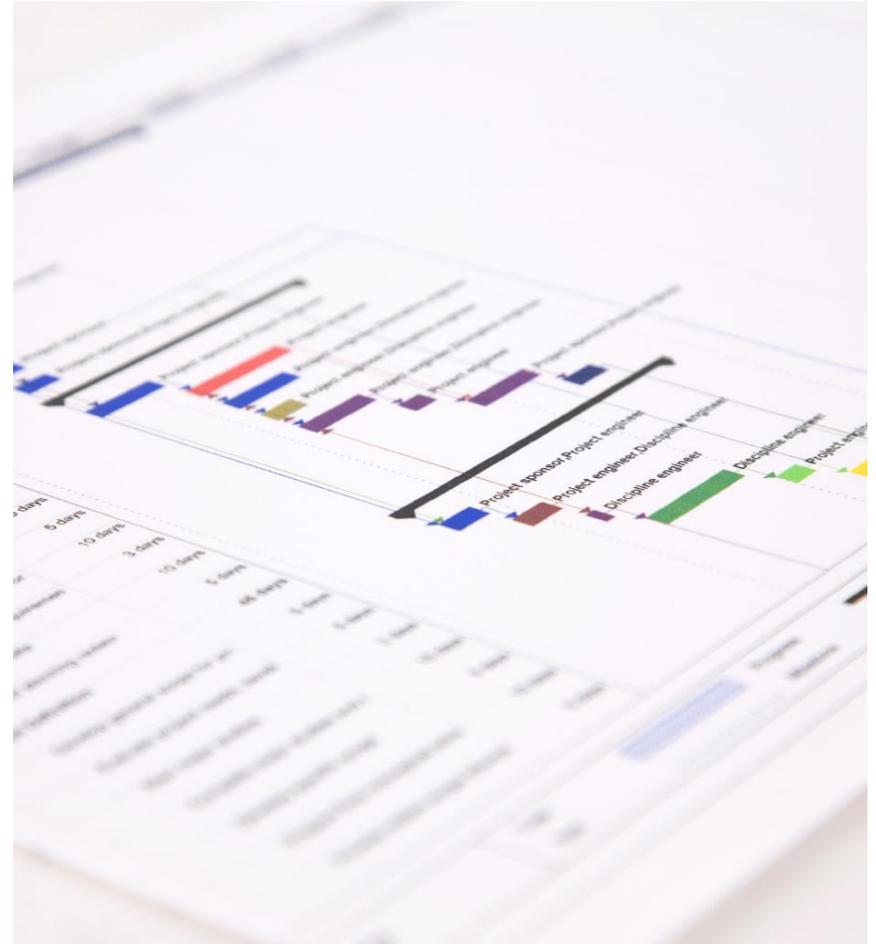
# Le Chemin Critique et le Diagramme de Gantt



## Exercice

Basé sur le  
Diagramme de  
Réseau fourni,  
déterminez

- La Durée du Projet
- Les tâches du  
Chemin Critique



## Estimation des Coûts du Projet

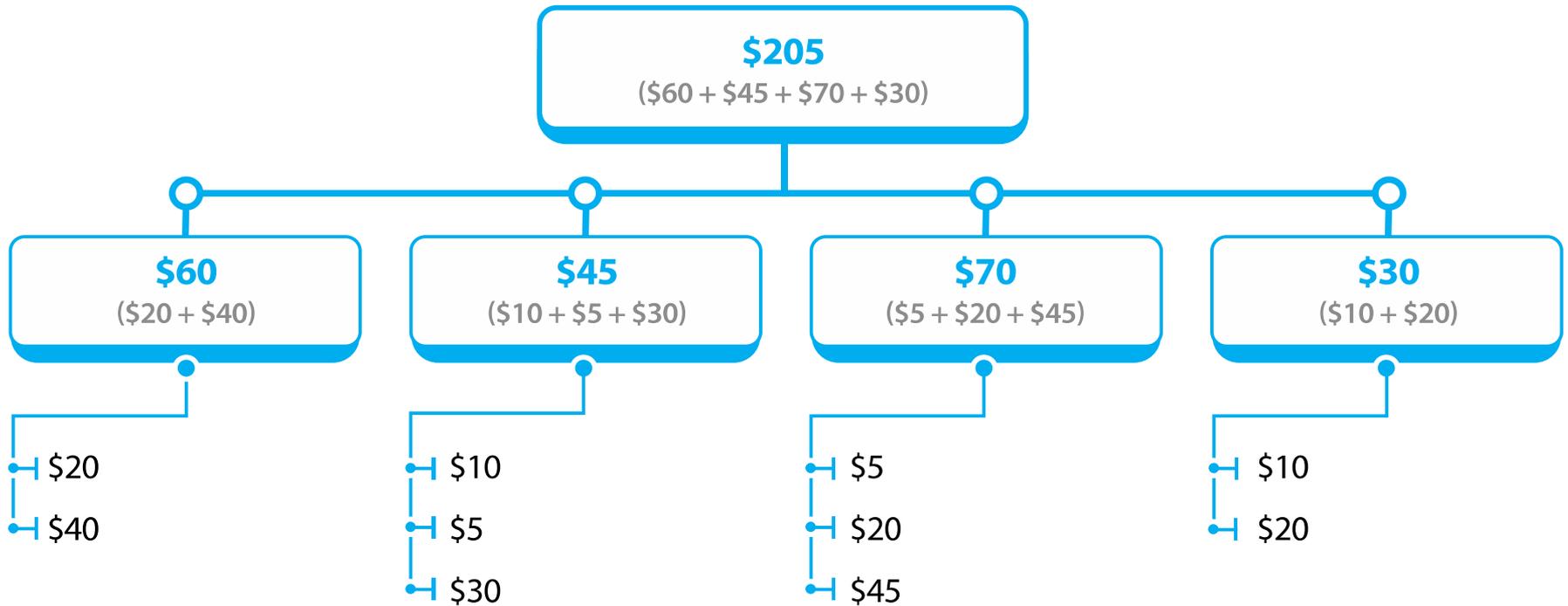
Directement liés  
aux travaux du  
projet

Calculés selon le  
périmètre du projet  
et les ressources  
allouées

Si le périmètre n'est  
pas clairement  
défini, le budget  
sera mauvais



# Estimation Ascendente



## Exercice

- Kit d'assemblage
  - K\$2.000,00
- Membre de l'équipe
  - K\$15,00 par minute, par membre
- Ne considérez pas les coûts d'administration (Chef de Projet, etc)
- Le coût total doit être inférieur à
  - K\$5.000,00
- Déterminez le Coût du Projet

Coûts de personnel				
LT	Nom	Durée (min)	Membre(s) de l'équipe	Coût du membre de l'équipe (\$15/min)
TOUR	1	Tour Gauche		\$
	2	Tour Droite		\$
	3	Fondation Gauche		\$
	4	Fondation Droite		\$
TABLIER ET CÂBLES	5	Tablier		\$
	6	Câble Gauche		\$
	7	Câble Droit		\$
	8	Support de Câble		\$
CONNEXIONS	9	Tour Gauche + Fondation Gauche		\$
	10	Tour Droite + Fondation Droite		\$
	11	Tour Gauche (plus Fondation) + Tablier		\$
	12	Tour Droite (plus Fondation) + Tablier		\$
	13	Câble Gauche + Pont (Tablier + Tours + Fondations)		\$
	15	Câble Droit + Pont (Tablier + Tours + Fondations)		\$
	15	Support de Câble + Tablier + Câbles		\$
ASSEMBLAGE FINAL	16	Renforcement de Structure		\$
	17	Audit de Spécifications Interne		\$
	18	Tests Finaux		\$
			COÛT DE L'ÉQUIPE TOTAL	\$
			Kit d'assemblage	\$
			Reserves et provisions de Risque	\$
			<b>Coût total</b>	<b>\$</b>

# Offre de l'équipe

En tenant compte de vos documents de planification, préparez l'offre de votre équipe. Utilisez le formulaire fourni

## OFFRE DE L'ÉQUIPE

Nom de l'équipe: \_\_\_\_\_

Nom: \_\_\_\_\_

Durée: \_\_\_\_\_min

Coût: \_\_\_\_\_

### Exigences de qualité

1. Construction solide
2. Dessin exact
3. Aucune partie ne doit être pliée ni contrainte
4. Les membres de l'équipe doivent compléter seules les tâches sous leur responsabilité
5. On ne doit pas diviser les ressources parmi les lots de travaux et les équipes
6. on ne doit utiliser les matériels que dans leurs lots de travaux spécifiques
7. On doit garder l'ordre de l'ambiance de travail
8. La durée doit rester au-dessus de 50 minutes et les coûts au-dessus de \$5,000

Notre équipe est consciente des exigences de qualité

Signature: \_\_\_\_\_

# Exécution

## Exécution

---

Faites de  
l'espace sur les  
tables

Attendez-  
l'heure  
déterminée  
pour le début

Bonne chance!

# Résultats et Discussions

## Discussion

---

Qu'est-ce qu'on a appris de cette simulation?

Qu'est-ce qui s'est bien passé?  
Pourquoi?

Qu'est-ce qu'il y a eu de mauvais?  
Pourquoi?

Qu'est-ce que vous feriez de différent la prochaine fois?

# Messages Finaux

## Examinons ce que nous avons appris aujourd'hui

---

La différence entre  
un projet et  
d'autres travaux

La valeur obtenue  
quand on gère le  
projet de manière  
adéquate

Les étapes basiques  
du processus de  
planification

Comment appliquer  
les résultats de la  
simulation à mes  
projets réels

## Messages Finaux

---

La Gestion de Projet est l'un des outils les plus fiables qu'un gouvernement peut avoir pour ajouter de la valeur

Malgré les machines fantastiques, ce sont des gens qui gèrent les projets

La compréhension du contexte du projet est critique pour avoir une durabilité à long terme



# Merci beaucoup!

Farhad Abdollahyan – [farhad@practical-thinking.com](mailto:farhad@practical-thinking.com)

Acílio Marinello – [acilio@practical-thinking.com](mailto:acilio@practical-thinking.com)