

# La gestion de projet appliquée à la réalité d'un OBV



*François Lajoie, MGP, agr.  
Organisme des Bassins  
Versants de la Côte-du-Sud*

# Déroulement

Introduction à la gp

Aperçu des domaines

Un outil particulier

Atelier et retour



# Introduction à la gp

*Notons que le cinéma est la seule activité humaine où d'abord on réalise, ensuite on projette.*

Louis-Martin Tard (journaliste)

# Introduction à la gp

Vous voyez-vous  
comme un leader?



# Introduction à la gp

Principales caractéristiques d'un projet:

- Objectif clairement défini
- Durée limitée
- Souvent participation multisectorielle
- Innovant
- Exigences précises en temps-coûts-rendement

# Définition de la gestion de projet:

« L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés:

d'envergure du produit ou service ;

de coûts ;

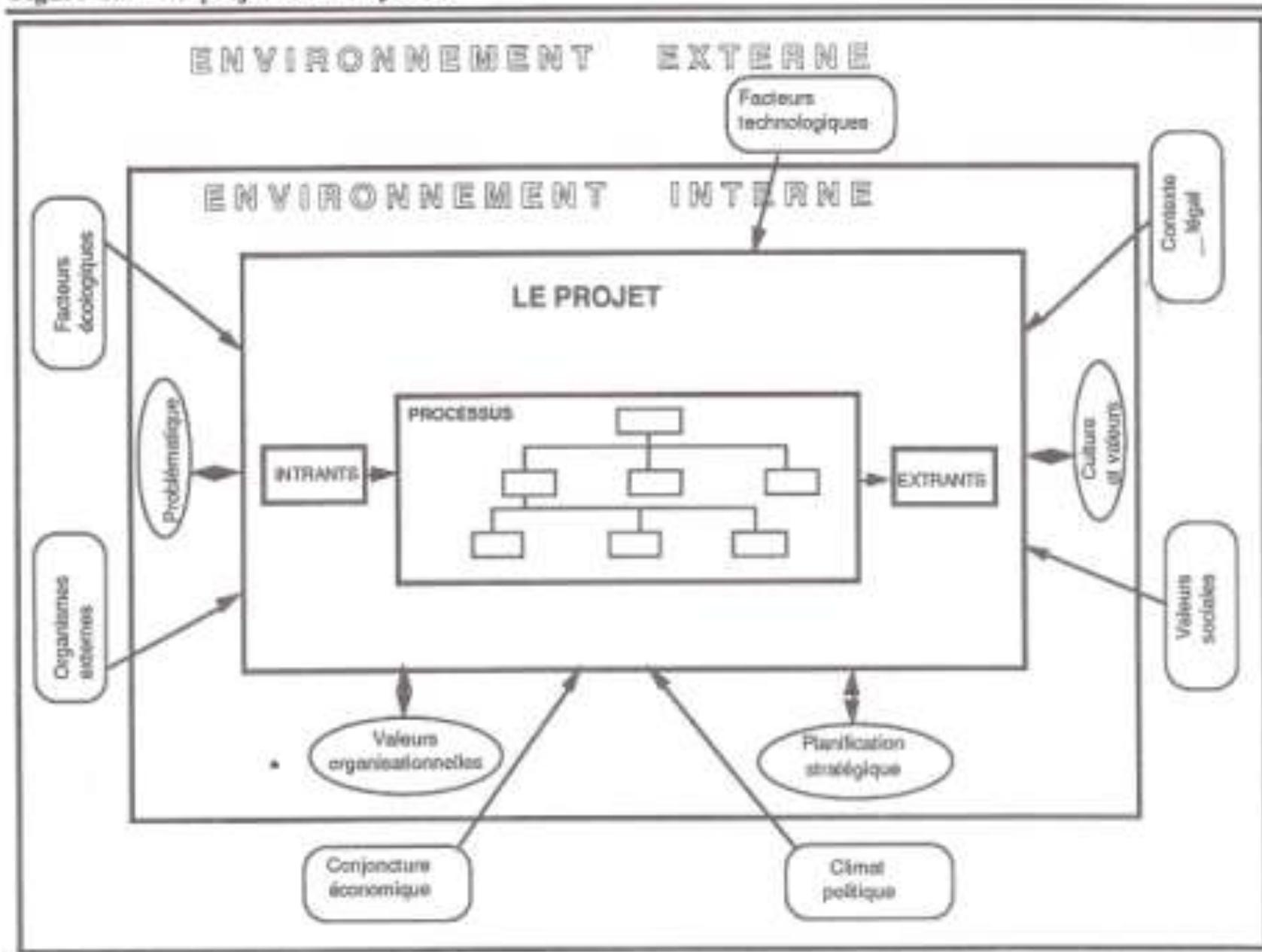
de délais ;

de qualité ;

de satisfaction du client et des participants. »

Cleland, 1990

Figure 1.2 Le projet est un système



# Introduction à la gp

Une véritable philosophie nouvelle constitué de trois éléments essentiels et interdépendants:

- Une culture particulière ;
- Un mode d 'organisation particulier ;
- Un ensemble de techniques et d 'outils pour gérer de façon efficiente et efficace le cycle de vie des projets.

# Introduction à la gp

Une culture particulière:

- . Approche client
- . Priorité aux besoins du projet
- . Accent sur la tâche et les résultats
- . Ouverture sur l'environnement
- . Initiative, capacité de prendre des risques
- . Responsabilisation, imputabilité
- . Rigueur, autodiscipline
- . Capacité d'exiger et de rendre des comptes
- . Esprit d'équipe, de collaboration
- . Tolérance pour l'ambiguïté, pour le stress

# Similitudes Projet / GIEBV

## Caractéristiques des projets et exigences pour la gestion:

- **Nombreux intervenants d'origines diverses et d'intérêts variés sinon divergents**
- **Capacité et volonté de travailler en équipe**
- **Autorité limitée du gérant de projet**
- **Team building - gestion des conflits**



# Caractéristiques des projets et exigences pour la gestion - suite

- Environnement complexe, instable et parfois hostile
- Gestion rigoureuse des interfaces externes et des risques
- Mécanisme pour intégrer cette gestion: le gérant de projet
- Anticipation nécessaire
- Incertitude élevée, en raison de la nouveauté, de l'unicité
- Planification souple au départ se précisant progressivement et de façon itérative
- Capacité d'adaptation rapide
- Suivi attentif, feed-back rapide
- Communications latérales et continues
- Gestion rigoureuse des changements
- Tolérance pour l'ambiguïté

# Introduction à la gp

Êtes-vous prêt à  
assumer plusieurs rôles  
pour conduire votre  
équipe au succès?

# Introduction à la gp

- Les multiples rôles décisionnels du GP

Leader

Pilote



Stratège

Négociateur

Dépanneur

# Introduction à la gp

- Tendance d'avenir
- Plus que de simples outils
- Pas réservée aux spécialistes



# Introduction à la gp

- Tendance d'avenir

A l'ère de l'information, ce qui distingue un projet réussi réside dans les aptitudes à conjuguer avec l'incertitude.

# Introduction à la gp

- Plus que de simples outils

La gestion de projet améliore l'atteinte des objectifs. Elle permet d'arrimer la gouvernance avec les projets qui supportent sa stratégie.

# Introduction à la gp

- Pas réservée aux spécialistes

Longtemps « réservée » aux ingénieurs, architectes et informaticiens, la gestion de projet rejoint maintenant toutes les professions. Tout le monde fait de la GP!

# Introduction à la gp

- 1969: Naissance du PMI
- 1976: Programme MGP / UQ
- 1983: Première édition du PMBoK



# Introduction à la gp

- Le Project Management Institute

Réseau de 315 000 membres

250 chapitres dans 70 pays + GIS

Standards écrits par des bénévoles

Certifications

Project Management Professional – PMP

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)



## Stratégie

Développer des partenariats privilégiés avec tous les organismes concernés par le Management de Projet

## Vision

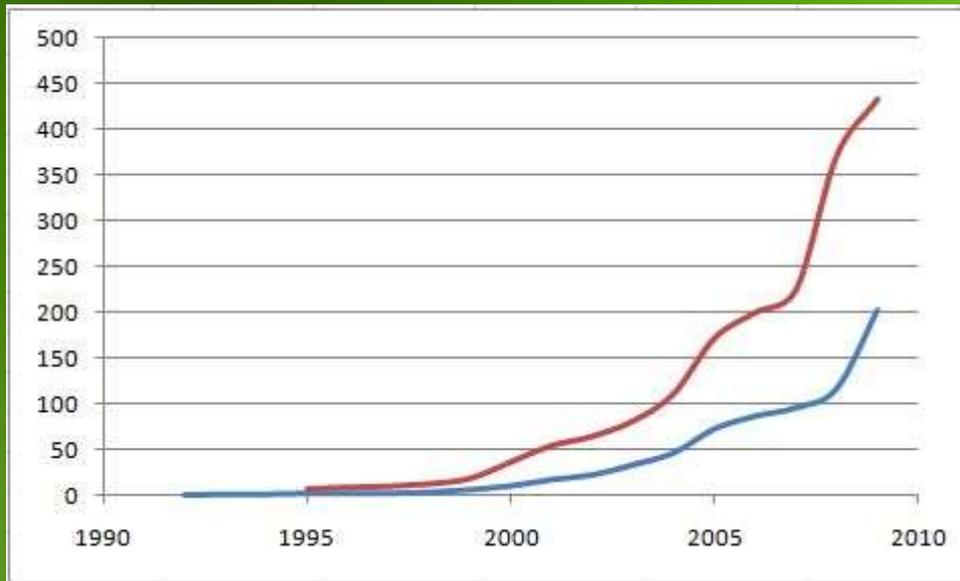
Le PMI Lévis-Québec sera reconnu en tant que carrefour francophone des compétences en Management de Projet

## Mission

Promouvoir les meilleures pratiques en matière de Management de Projet (MP)

# Planification stratégique

## PMI Lévis-Québec



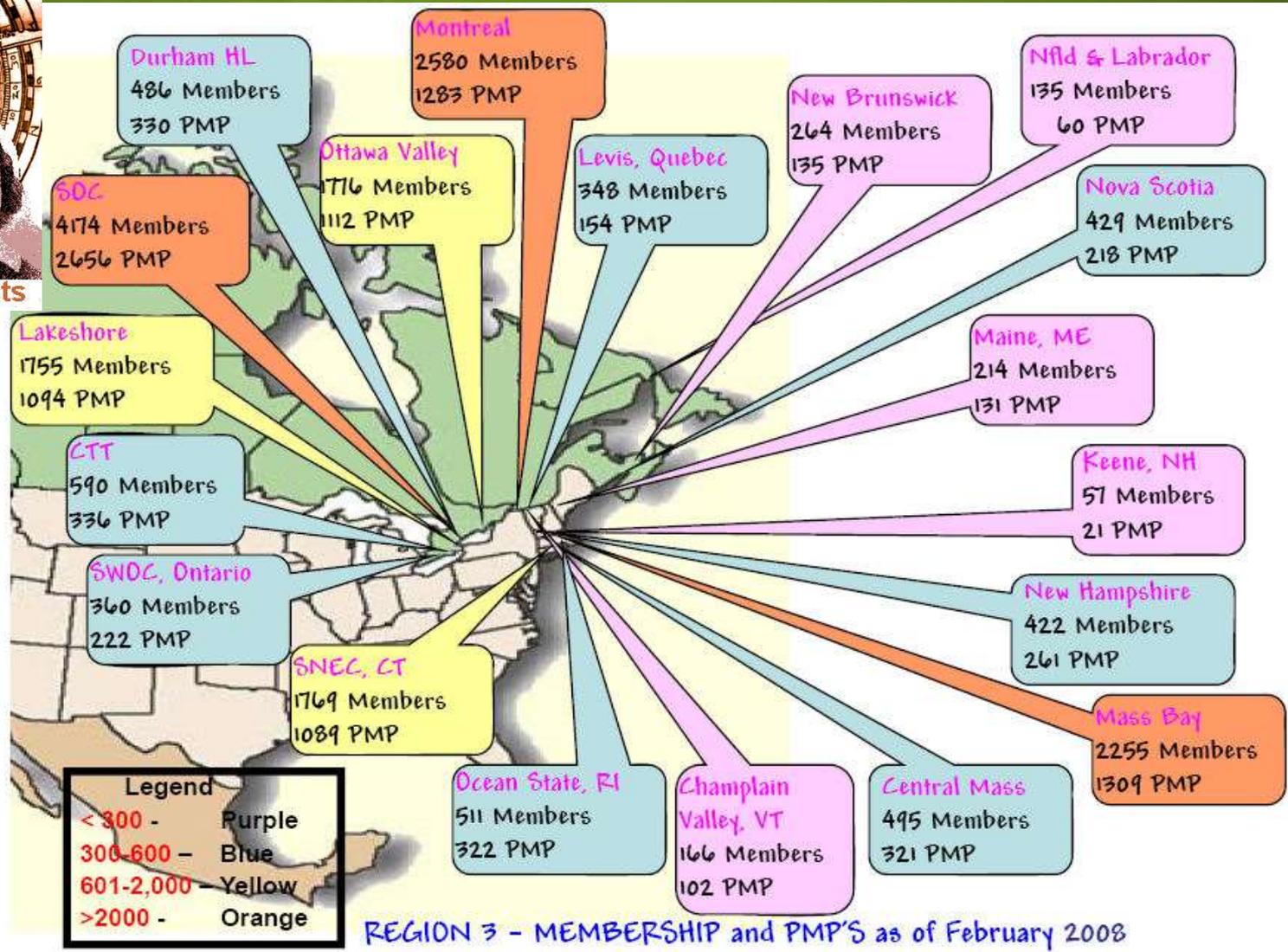
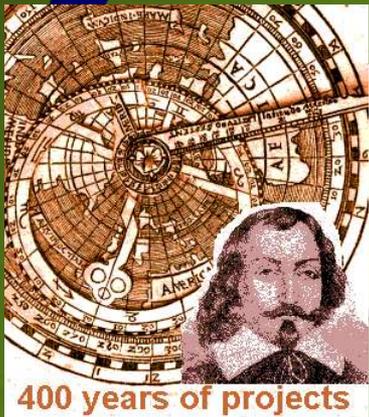
**434 membres**

**202 PMPs**

**CoP + 2 GIS**

« Centre de gravité »

# Sommet des chapitres de la région du NE à Québec en 2008



# Introduction à la gp

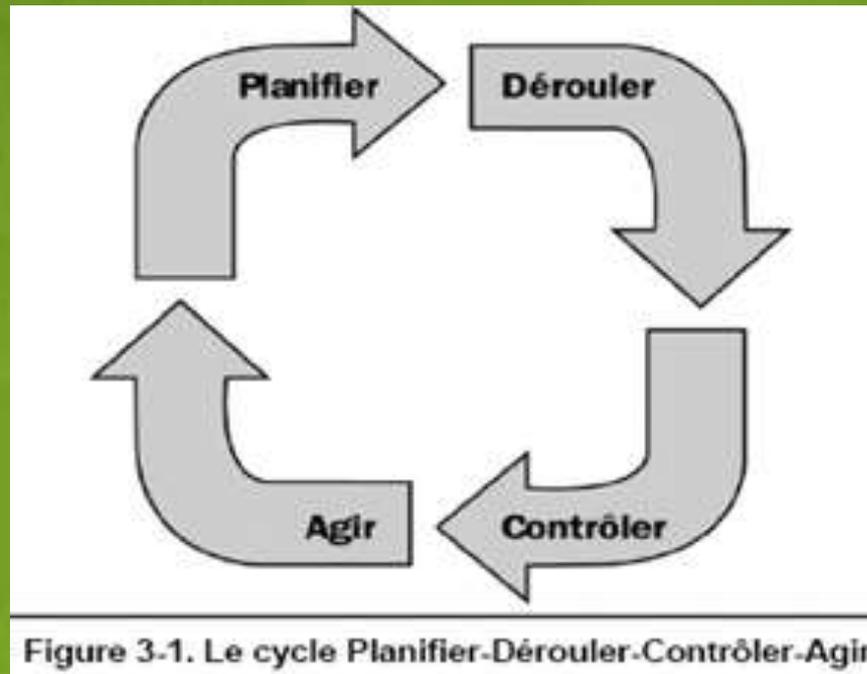
- Programme de Maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec

Réseau à travers le Québec  
Plus de 3000 diplômés

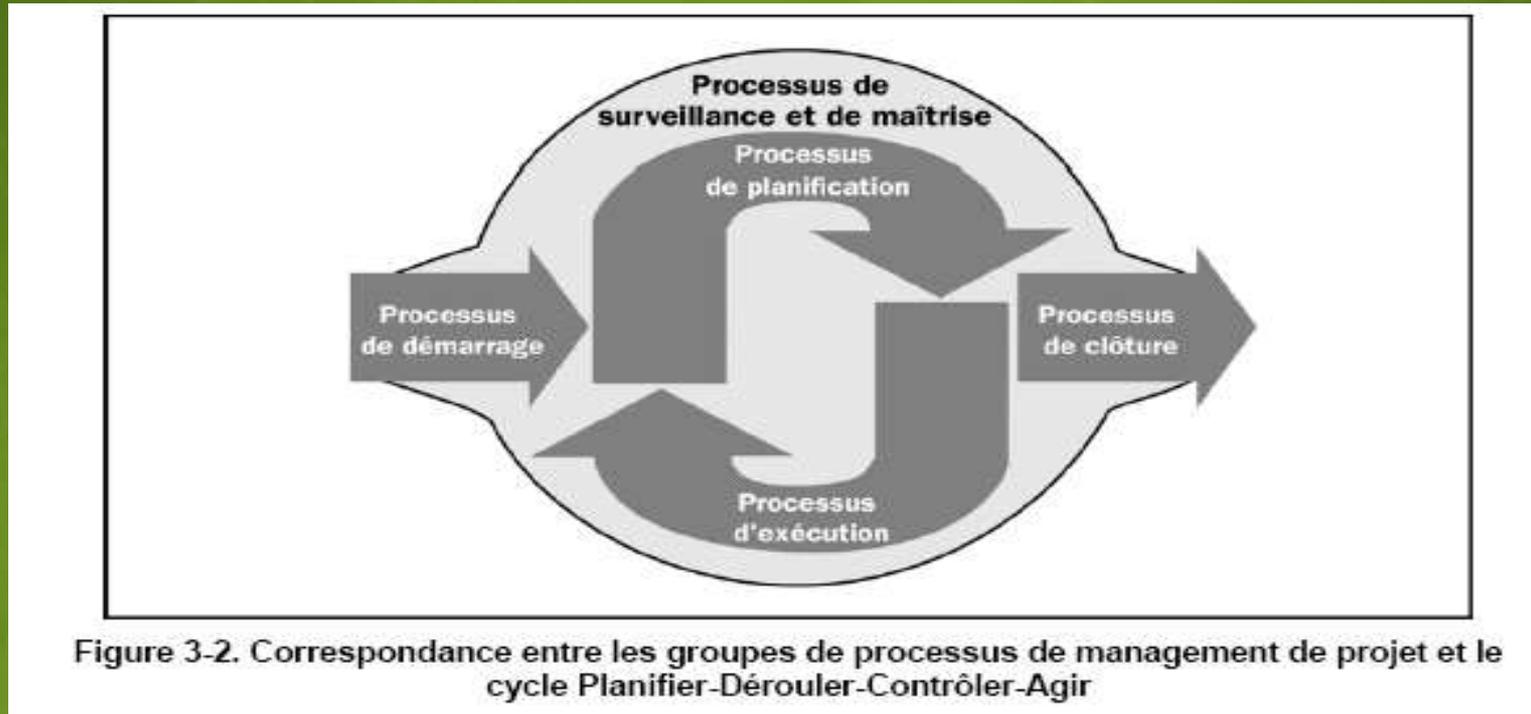
# Introduction à la gp

- PMBoK - Guide du référentiel des connaissances en GP
  - 1<sup>ère</sup> édition en 1983
  - 4<sup>e</sup> en 2008 en 9 langues
- Normes de références en
  - Portefeuille, programme, risques, maturité organisationnelle, valeur, public, compétences, etc.

# Introduction à la gp

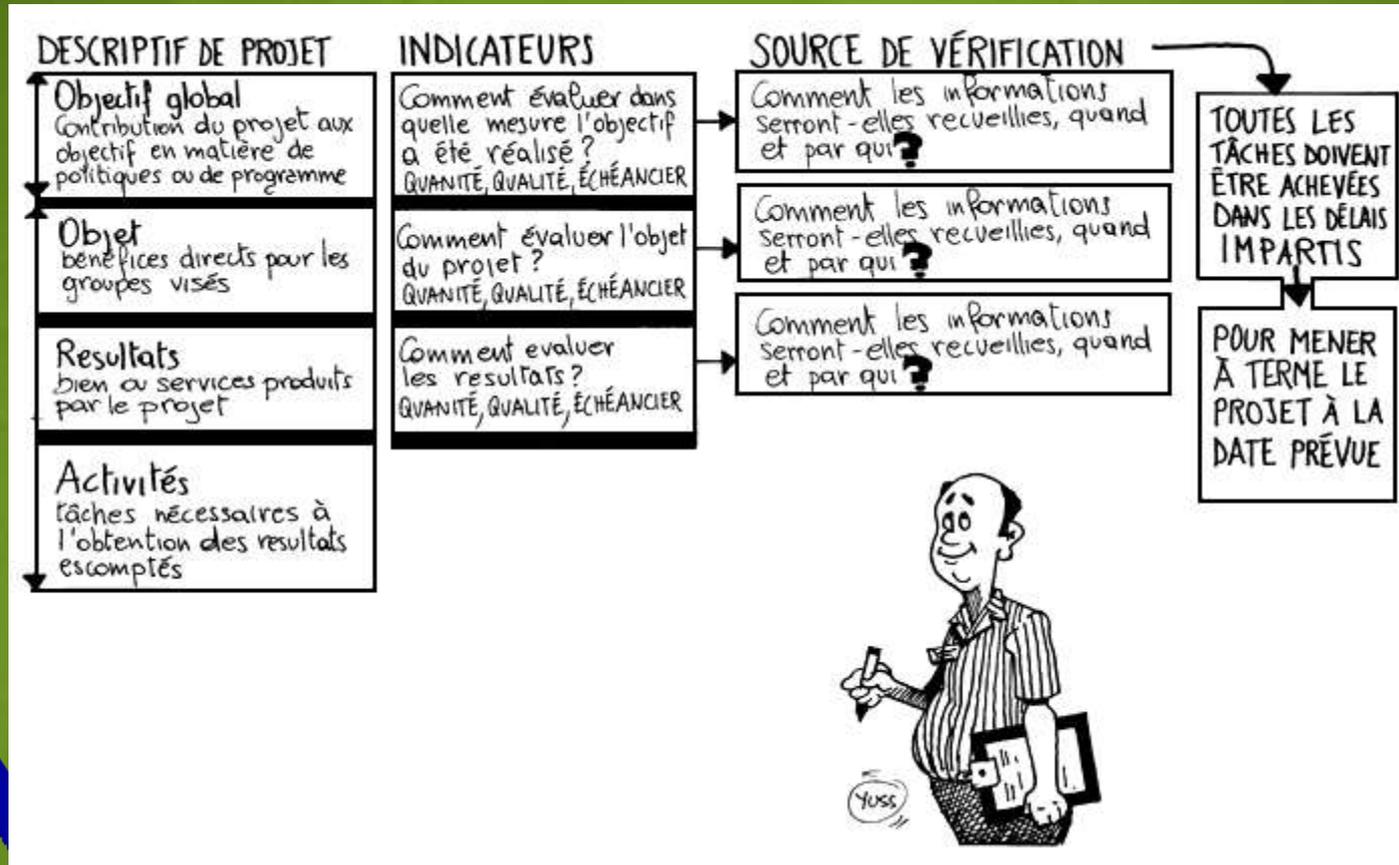


# Introduction à la gp



PMI, 2004

# Introduction à la gp



# Introduction à la gp

- **LOI N° 8** : Un projet mal planifié prendra trois fois plus de temps. Un projet bien planifié prendra seulement deux fois plus de temps.
- **LOI N° 14** : Si un utilisateur ne croit pas au système, il créera un système parallèle... Ni l'un ni l'autre ne fonctionneront très bien.

Golub, 1974

# Introduction à la gp

## PMBok – Corpus des connaissances

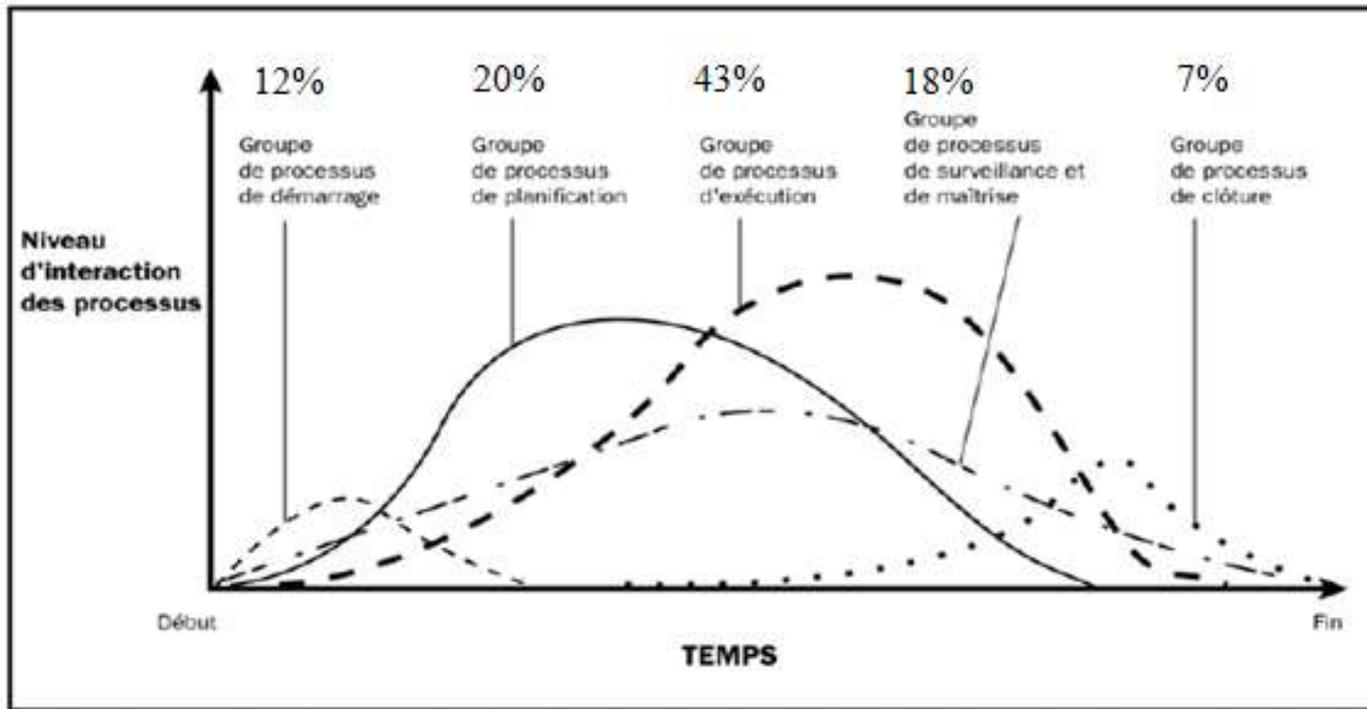


Figure 3-11. Interaction des groupes de processus dans un projet



# Guide du corpus des connaissances en management de projet (Quatrième édition PMBoK)

## INTRODUCTION (1)

- Objectif du guide / qu'est-ce qu'un projet / qu'est-ce que le management de projet
- Relations... projet / prog / portefeuille /
- Planification stratégique / bureau de projets / management de projet et management des opérations
- Rôle du chef de projet / Corpus des connaissances
- Facteurs environnementaux de l'entreprise

## CYCLE DE VIE DU PROJET ET ORGANISATION (2)

- Le cycle de vie du projet
- Projet vs travail opérationnel
- Parties prenantes
- Influences organisationnelles... actifs organisationnelles

## PROCESSUS DE MANAGEMENT D'UN PROJET (3)

- Interactions entre processus de management de projet
- Groupes de processus de management de projet... flux et correspondances
- Groupe de processus – démarrage / planification / exécution / surveillance et contrôle / clôture

## MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DU PROJET (4)

- Élaborer la charte du projet
- Élaborer le plan de management de projet
- Diriger et piloter l'exécution du projet
- Surveiller et maîtriser le travail du projet
- Maîtrise en œuvre la maîtrise intégrée des modifications
- Clôre le projet ou la phase

## MANAGEMENT DU CONTENU DU PROJET (5)

- Recueillir les exigences
- Définir le contenu
- Créer la structure de découpage du projet
- Vérifier le contenu
- Maîtriser le contenu

## MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DU PROJET (9)

- Elaborer le plan des ressources humaines
- Constituer l'équipe de projet
- Développer l'équipe de projet
- Diriger l'équipe de projet

## MANAGEMENT DES DÉLAIS DU PROJET (6)

- Définir les activités
- Organiser les activités en séquence
- Estimer les ressources nécessaires aux activités
- Estimer la durée des activités
- Élaborer l'échéancier
- Maîtriser l'échéancier

## MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS DU PROJET (10)

- Identifier les parties prenantes
- Planifier les communications
- Diffuser les informations
- Gérer les attentes des parties prenantes
- Rendre compte de la performance

## MANAGEMENT DES COÛTS DU PROJET (7)

- Estimer les coûts
- Déterminer le budget
- Maîtriser les coûts

## MANAGEMENT DES RISQUES DU PROJET (11)

- Planifier le management des risques
- Identifier les risques
- Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques
- Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques
- Planifier les réponses aux risques
- Surveiller et maîtriser les risques

## MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DU PROJET (8)

- Planifier la qualité
- Mettre en œuvre l'assurance qualité
- Mettre en œuvre le contrôle qualité

## MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS DU PROJET (12)

- Planifier les approvisionnements
- Procéder aux approvisionnements
- Gérer les approvisionnements
- Clôre les approvisionnements

# Guide du corpus des connaissances en management de projet (Quatrième édition PMBoK)

## INTRODUCTION (1)

- Objectif du guide / qu'est-ce qu'un projet / qu'est-ce que le management de projet
- Relations... projet / prog / portefeuille /
- Planification stratégique / bureau de projets / management de projet et management des opérations
- Rôle du chef de projet / Corpus des connaissances
- Facteurs environnementaux de l'entreprise

## CYCLE DE VIE DU PROJET ET ORGANISATION (2)

- Le cycle de vie du projet
- Projet vs travail opérationnel
- Parties prenantes
- Influences organisationnelles... actifs organisationnelles

## PROCESSUS DE MANAGEMENT D'UN PROJET (3)

- Interactions entre processus de management de projet
- Groupes de processus de management de projet... flux et correspondances
- Groupe de processus – démarrage / planification / exécution / surveillance et contrôle / clôture

## MANAGEMENT DE L'INTÉGRATION DU PROJET (4)

- Élaborer la charte du projet
- Élaborer le plan de management de projet
- Diriger et piloter l'exécution du projet
- Surveiller et maîtriser le travail du projet
- Maîtrise en œuvre la maîtrise intégrée des modifications
- Clôre le projet ou la phase

## MANAGEMENT DU CONTENU DU PROJET (5)

- Recueillir les exigences
- Définir le contenu
- Créer la structure de découpage du projet
- Vérifier le contenu
- Maîtriser du contenu

## MANAGEMENT DES DÉLAIS DU PROJET (6)

- Définir les activités
- Organiser les activités en séquence
- Estimer les ressources nécessaires aux activités
- Estimer de la durée des activités
- Élaborer l'échéancier
- Maîtriser l'échéancier

## MANAGEMENT DES COÛTS DU PROJET (7)

- Estimer les coûts
- Déterminer le budget
- Maîtriser les coûts

## MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DU PROJET (8)

- Planifier la qualité
- Mettre en œuvre l'assurance qualité
- Mettre en œuvre le contrôle qualité

## MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DU PROJET (9)

- Elaborer le plan des ressources humaines
- Constituer l'équipe de projet
- Développer l'équipe de projet
- Diriger l'équipe de projet

## MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS DU PROJET (10)

- Identifier les parties prenantes
- Planifier les communications
- Diffuser les informations
- Gérer les attentes des parties prenantes
- Rendre compte de la performance

## MANAGEMENT DES RISQUES DU PROJET (11)

- Planifier le management des risques
- Identifier les risques
- Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques
- Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques
- Planifier les réponses aux risques
- Surveiller et maîtriser les risques

## MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS DU PROJET (12)

- Planifier les approvisionnements
- Procéder aux approvisionnements
- Gérer les approvisionnements
- Clôre les approvisionnements

# La gestion des parties prenantes



# Introduction à la gp

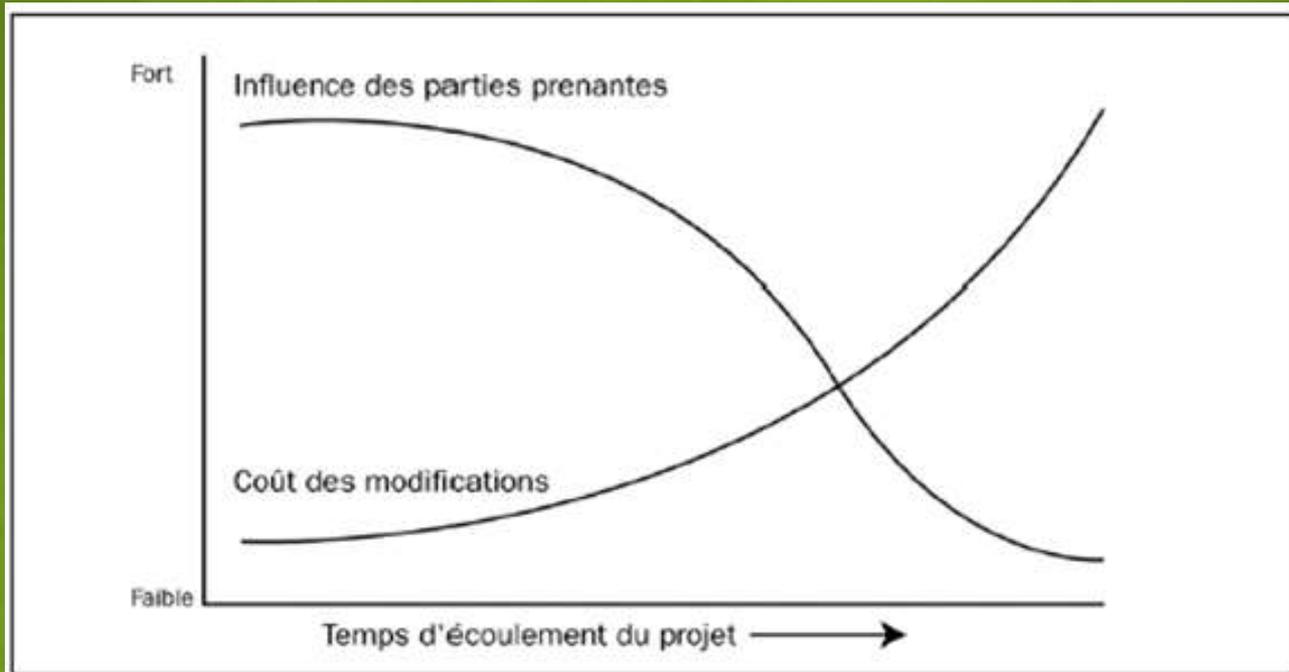


Figure 2-2. Influence des parties prenantes en fonction du temps

**LOI N° 3** : L'effort nécessaire à redresser le cap croît géométriquement avec le temps.  
Golub, 1974

Appui politique  
et financier

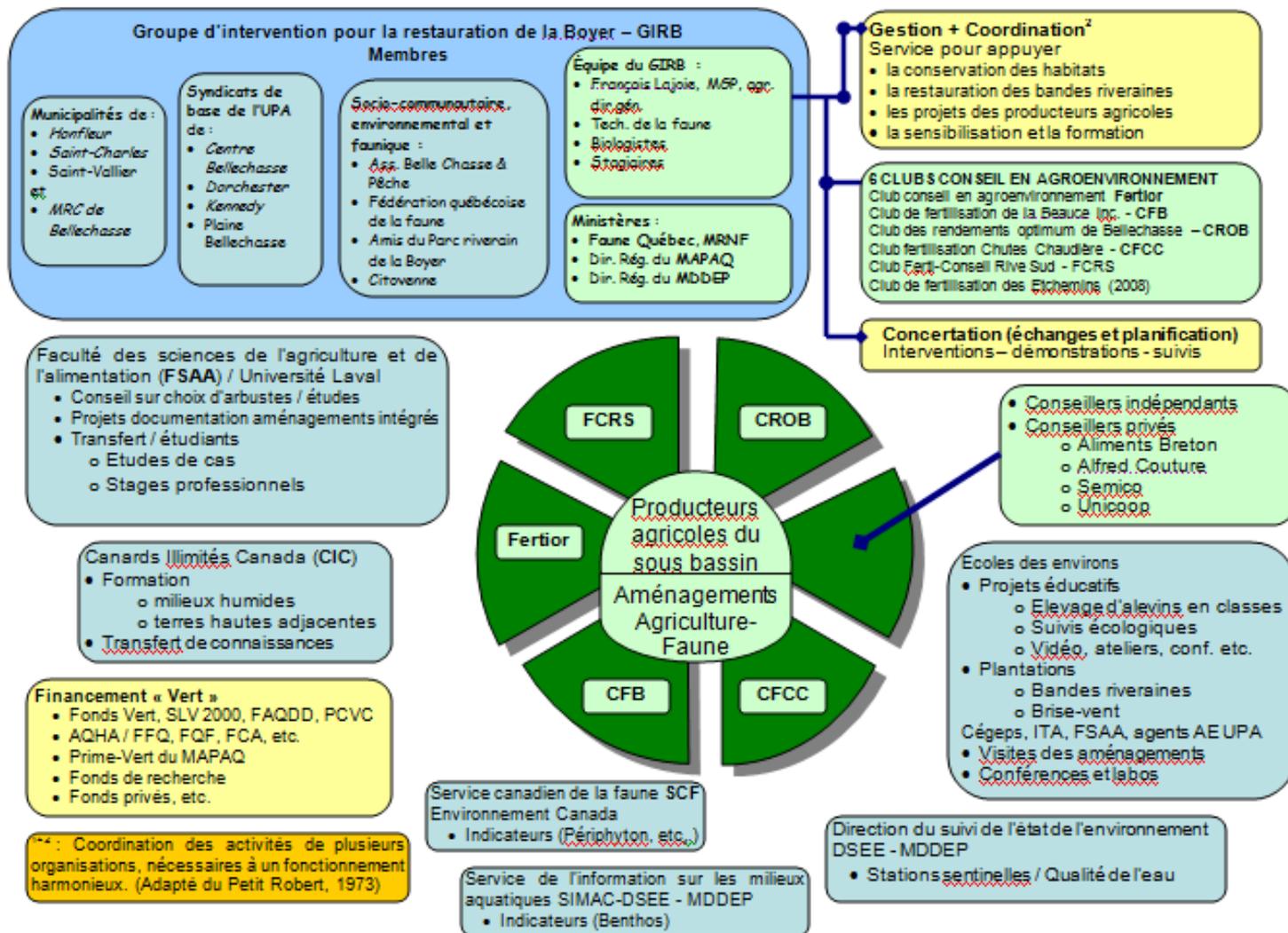
Évaluation  
scientifique

Mise en  
valeur

Prise de  
conscience et  
Éducation de  
la communauté

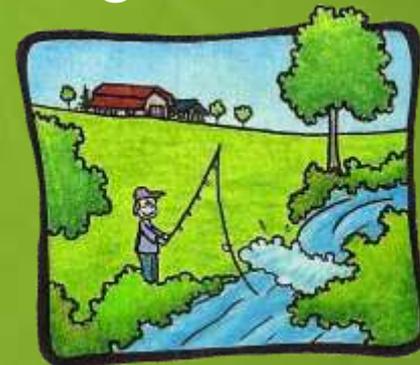


**PROJET INTÉGRÉ DE MISE EN VALEUR DE LA BIODIVERSITÉ DES COURS D'EAU  
EN MILIEU AGRICOLE DANS LE SOUS BASSIN DE LA BOYER SUD – 2005-2010  
PAR 5 CLUBS CONSEILS EN AGROENVIRONNEMENT + GIRB + PARTENAIRES**



# Modèle de gestion des parties prenantes

1. Les identifier
2. Collecter de l'information
3. Identifier leur mission
4. Identification leurs forces et faiblesses
5. Identifier la stratégie de chacune
6. Prévoir leur comportement individuel
7. Implanter une stratégie de gestion spécifique



**Exhibit 15-1. Four groups of project stakeholders.**



Project Stakeholders	Stakeholders Include:	Stakeholders' Criteria for Project Success	Stakeholders' Impact on Project Success
Project Champions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurs</li> <li>• Developers</li> <li>• Investors</li> <li>• Visionaries</li> <li>• Clients/Customers</li> <li>• Politicians</li> <li>• Community Leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Good return on investment</li> <li>• Services and products available at minimum expenditure</li> <li>• End result as envisioned</li> <li>• Rewarding experience</li> <li>• Enhanced reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Very high</li> <li>• Normally the project cannot exist without project champions</li> </ul>
Project Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager</li> <li>• Project Team</li> <li>• Engineers</li> <li>• Constructors</li> <li>• Vendors</li> <li>• Suppliers</li> <li>• Regulatory Agencies at all Levels</li> <li>• Legal, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complete project on time and within budget</li> <li>• Meet all objectives</li> <li>• Satisfy other stakeholders' goals and desires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Very high</li> <li>• Project participants can make or break the project</li> </ul>
Community Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Community Members</li> <li>• Special Interest Groups</li> <li>• Religious Leaders</li> <li>• Political Groups</li> <li>• Social and Ethnic Groups</li> <li>• Environmentalists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefit the community</li> <li>• Minimize impact on community</li> <li>• Satisfy special interest</li> <li>• Stop, delay, change the project</li> <li>• Profit from project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High</li> <li>• May require extra efforts and resources to satisfy demands, concerns, objectives</li> </ul>
Parasitic Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunists</li> <li>• Activists</li> <li>• Causes</li> <li>• Information Media: Radio, TV, Newspapers, Magazines, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunity for self-fulfillment aggrandizement</li> <li>• Opportunity to promote own views, ideas, or philosophy</li> <li>• Opportunity for profit or gain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low to high</li> <li>• Impact could be significant if other stakeholders can be influenced</li> </ul>

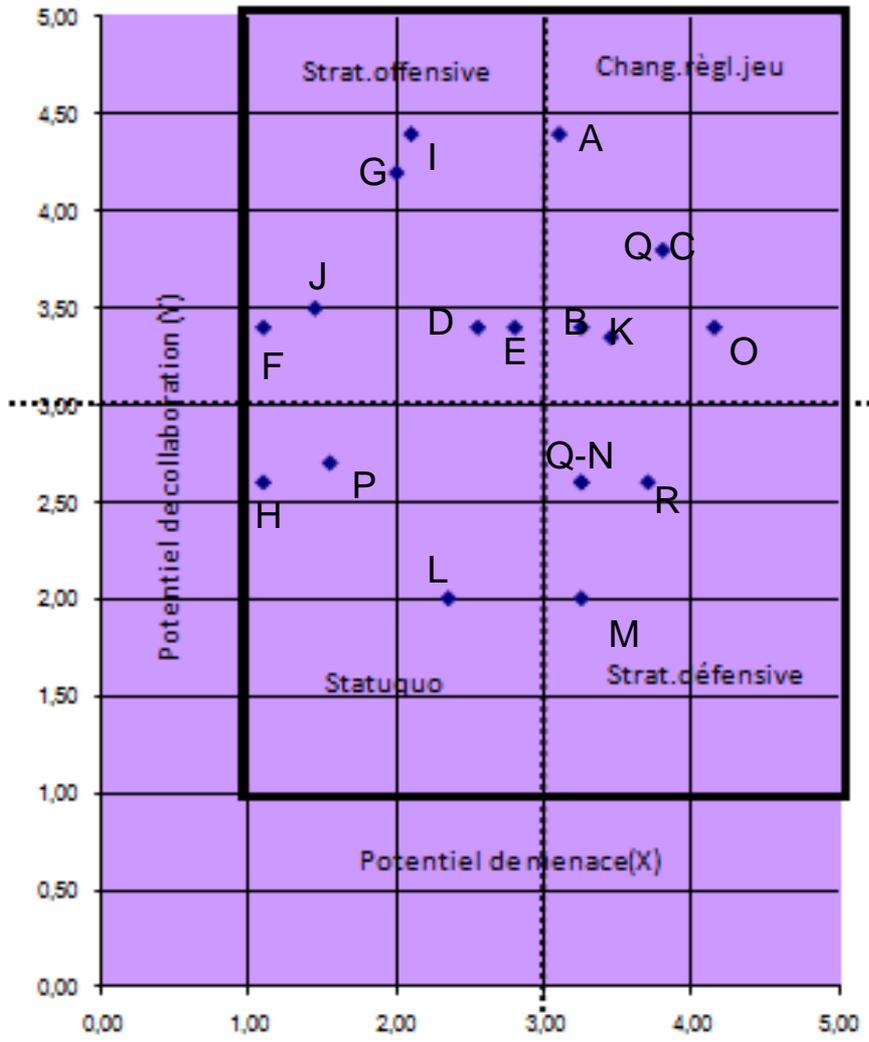


Gestion des parties prenantes	Potentiel de menace				Potentiel de collaboration			Stratégies	Axe Y	Axe X
	Facteurs et poids de succès des objectifs				Facteurs et poids du pouvoir					
	Niveau de difficulté	Risque inconnu	Conflit	Résultat	Impact sur les ressources	Impact sur le succès	Résultat			
<b>Champions du projet</b>	0,45	0,1	0,45	Les (x)	0,4	0,6	Les (y)			
								A		
								B		
								C		
								D		
<b>Participants au projet</b>								E		
								F		
								G		
								H		
								I		
								J		
								K		
<b>Participants communautaires</b>								L		
								M		
								N		
								O		
<b>Participants parasites</b>								P		
								Q		
								R		

<b>Pouvoir/potentiel de la partie prenante</b>	<b>Potentiel élevé</b>	<b>Faible potentiel</b>
<b>Pouvoir élevé</b>	Collaborer	Atténuer l'impact, défendre contre
<b>Pouvoir faible</b>	Impliquer, renforcer les capacités et garantir les intérêts	Surveiller ou ignorer

	Potentiel de menace				Potentiel de collaboration			Axe X	Axe Y	Stratégies	
	Facteurs et poids de succès des objectifs				Facteurs et poids du pouvoir						
	Niveau de difficulté	Risque inconnu	Conflit	Résultat	Impact sur les ressources	Impact sur le succès	Résultat				
0,45	0,1	0,45	Les (x)	0,4	0,6	Les (y)					
<b>Champions du projet</b>											
<b>Investisseurs</b>											
Amanda inc.	5	4	1	3,10	5	4	4,40	A	3,10	4,40	Chang.règl.jeu
CH	5	3	2	3,45	3,5	3,25	3,35	B	3,45	3,35	Chang.règl.jeu
<b>Politiciens (ministères)</b>											
Leaders communautaires (maires et resp. région.)	3	3	2	2,55	2,5	4	3,40	D	2,55	3,40	Offensive
<b>Participants au projet</b>											
<b>Chef de projet</b>											
Ingénieurs	4	1	2	2,80	4	3	3,40	E	2,80	3,40	Offensive
Internes	1	2	1	1,10	1	5	3,40	F	1,10	3,40	Offensive
Firmes d'ingénierie et conseils											
ABC (étude d'impact sur l'environnement)	2	2	2	2,00	3	5	4,20	G	2,00	4,20	Offensive
DEF (dossiers juridiques)	1	2	1	1,10	2	3	2,60	H	1,10	2,60	Statuquo
GHI (étude technique et procédés)	3	3	1	2,10	5	4	4,40	I	2,10	4,40	Offensive
JKL (Autres études techniques et formations rattachées)	2	1	1	1,45	3,5	3,5	3,50	J	1,45	3,50	Offensive
Fournisseurs : Gaz Métropolitain	3	1	4	3,25	4	3	3,40	K	3,25	3,40	Chang.règl.jeu
<b>Participants communautaires</b>											
Membres de communautés (CLSD, villes, citoyens)	3	1	2	2,35	2	2	2,00	L	2,35	2,00	Statuquo
Groupes d'intérêts spéciaux (Forestiers UPA)	4	1	3	3,25	2	2	2,00	M	3,25	2,00	Défensive
Groupes politiques (Conseil rég. en env.)	3	1	4	3,25	2	3	2,60	N	3,25	2,60	Défensive
Environmentalistes (UQCN, Greenpeace, Mouv. Au courant)	4	1	5	4,15	4	3	3,40	O	4,15	3,40	Chang.règl.jeu
<b>Participants parasites</b>											
Opportunistes (groupements d'affaires)	1	2	2	1,55	3	2,5	2,70	P	1,55	2,70	Statuquo
Média : radio, TV, journaux, magazines	4	1	3	3,25	0,5	4	2,60	Q	3,25	2,60	Défensive
Activistes	3	1	5	3,70	2	3	2,60	R	3,70	2,60	Défensive

Adapté de Normand et al, 2006 (selon Tuman)



**Potentiel de menace**

**Potentiel de collaboration**

Facteurs et poids de succès des objectifs

Facteurs et poids du pouvoir

**Stratégies**

Niveau de difficulté

Risque inconnu

Conflit

Résultat

Impact sur le résultat

Impact sur le succès

Résultat

**Champions du projet**

**Investisseurs**

Amanda inc.  
CH

**Politiciens (ministères)**

**Leaders communautaires (maires et resp.)**

**Participants au projet**

**Chef de projet**

**Ingénieurs**

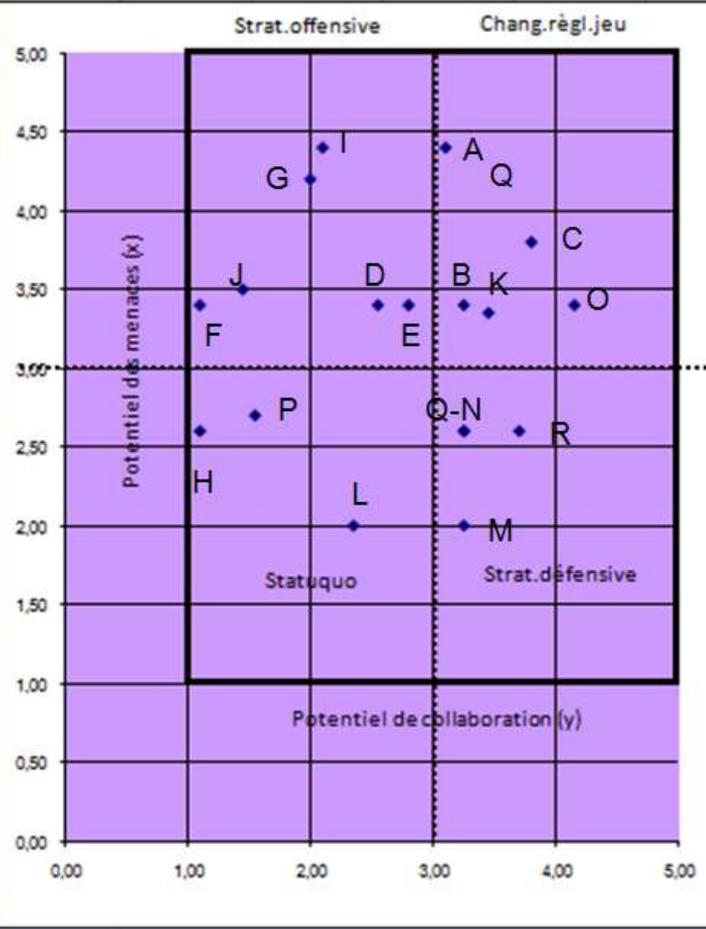
Internes  
Firmes d'ingénierie et conseils  
ABC (étude d'impact sur l'environnement)  
DEF (dossiers juridiques)  
GHI (étude technique et procédés)  
JKL (Autres études techniques et formations)  
Fournisseurs : Gaz Métropolitain

**Participants communautaires**

Membres de communautés (CLSD, villes, citoyens)  
Groupes d'intérêts spéciaux (Forestiers UPA)  
Groupes politiques (Conseil rég. en env.)  
Environmentalistes (UQCN, Greenpeace, Mouv. Au)

**Participants parasites**

Opportunistes (groupements d'affaires)  
Média : radio, TV, journaux, magazines  
Activistes



Axe Y Axe X

A	3,10	4,40	Chang.règl.jeu
B	3,45	3,35	Chang.règl.jeu
C	3,80	3,80	Chang.règl.jeu
D	2,55	3,40	Offensive
E	2,80	3,40	Offensive
F	1,10	3,40	Offensive
G	2,00	4,20	Offensive
H	1,10	2,60	Statuquo
I	2,10	4,40	Offensive
J	1,45	3,50	Offensive
K	3,25	3,40	Chang.règl.jeu
L	2,35	2,00	Statuquo
M	3,25	2,00	Défensive
N	3,25	2,60	Défensive
O	4,15	3,40	Chang.règl.jeu
P	1,55	2,70	Statuquo
Q	3,25	2,60	Défensive
R	3,70	2,60	Défensive

# Stratégies de gestion des parties prenantes

1. **Établir une politique interne stipulant que l'organisation va les gérer activement**
2. **Allouer les ressources pour leur gestion**
3. **Développer des plans d'actions et procédures**
4. **S'assurer que l'ensemble de l'organisation saisit bien l'impact que peuvent avoir les p.p. collaboratrices et menaçantes sur les résultats du projet**
5. **Intégrer l'analyse des p.p. aux ordres du jour des réunions de suivi de projet**

# Stratégies de gestion des parties prenantes

6. Garder contacts avec les p.p. clés pour évaluer leur perception du projet et leurs stratégies probables
7. Évaluer explicitement la réaction probable des p.p. aux décisions de projet
8. Remettre des rapports d'étapes sur l'évolution des p.p. à la haute direction pour intégrer cette dimension au développement et à l'implantation des stratégies
9. Assurer la mise en application de mesures de sécurités pour que les informations sur le projet ne soient pas utilisées par les p.p. menaçantes

*La meilleure façon de  
prédire l'avenir, c'est  
de l'inventer* (Alan Kay, 1971)

*Merci!*

