

**Office de la formation professionnelle  
et de la promotion du travail**  
Direction de la Recherche et Ingénierie de formation



Secteur : **Gestion-Commerce**

Manuel de travaux pratique

# M302:Gestion de projet

**5ème Semestre**

Filière : Gestion des Entreprises

Option : Ressources Humaines

2023-2024



# SECTION 1 : PRENDRE CONNAISSANCE DU MANDAT

# CHAPITRE 1 : Objectifs, caractéristiques et limites du projet

## EXERCICE 1 : DEFINITION

Répondez aux questions suivantes pour définir un projet d'étude RH :

- Quel est l'objectif principal de l'étude RH ?
- Quelles sont les questions ou problématiques spécifiques que l'étude RH cherche à résoudre ?
- Quelles sont les méthodes de collecte de données que vous allez utiliser (entretiens, sondages, observations, etc.)
- Quels sont les échantillons de population que vous allez étudier (employés, managers, départements spécifiques, etc.) ?
- Quels sont les indicateurs de performance ou les critères que vous allez utiliser pour évaluer les résultats de l'étude ?
- Quels sont les délais et le calendrier prévus pour mener à bien l'étude RH ?
- Quels sont les ressources nécessaires (humaines, financières, technologiques) pour réaliser l'étude ?
- Quels sont les risques potentiels ou les obstacles que vous pourriez rencontrer lors de l'étude RH ?
- Comment allez-vous présenter les résultats de l'étude RH et à qui seront-ils destinés ?
- Quelles sont les actions ou les recommandations qui pourraient découler des résultats de l'étude RH ?

### Réponses :

Les réponses peuvent varier en fonction de l'étude spécifique que vous souhaitez réaliser. Voici quelques exemples de réponses possibles :

- L'objectif principal de l'étude RH est d'évaluer le niveau de satisfaction des employés et d'identifier les facteurs qui influencent leur engagement au sein de l'entreprise.
- Les questions spécifiques de l'étude pourraient être : Quels sont les facteurs qui motivent les employés ? Quels sont les obstacles qui affectent leur satisfaction professionnelle ? Comment améliorer leur engagement et leur productivité ?
- Les méthodes de collecte de données peuvent inclure des entretiens individuels, des sondages en ligne et des observations sur le terrain.
- L'échantillon de population étudié sera constitué de tous les employés de l'entreprise, répartis dans différents départements et niveaux hiérarchiques.
- Les indicateurs de performance pourraient inclure le taux de rétention des employés, le niveau de satisfaction globale, le nombre de jours de congé maladie, etc.
- Le délai prévu pour mener à bien l'étude RH est de trois mois, avec une planification détaillée des différentes phases de collecte et d'analyse des données.
- Les ressources nécessaires comprennent une équipe de recherche qualifiée, un budget pour les outils de collecte de données et une plateforme de sondage en ligne, ainsi que l'accès aux données internes de l'entreprise.
- Les risques potentiels pourraient inclure le manque de coopération des employés lors de la collecte de données, la difficulté à obtenir des informations confidentielles ou sensibles, ou des contraintes de temps imprévues.
- Les résultats de l'étude RH seront présentés sous forme de rapport détaillé et de présentation aux parties prenantes concernées, telles que la direction de l'entreprise et les responsables des ressources humaines.
- Les actions ou recommandations qui pourraient découler des résultats de l'étude RH pourraient inclure la mise en place de programmes de reconnaissance et de récompenses, l'amélioration des opportunités de développement professionnel, ou la création d'un environnement de travail plus inclusif et favorable.

## **EXERCICE 2 : LES ETAPES D'UN PROJET RH**

Classez les étapes d'un projet RH dans l'ordre chronologique :

- Développement du plan de projet
- Analyse des besoins en ressources humaines
- Recrutement et sélection des candidats
- Formation et développement des employés
- Mise en œuvre du projet
- Évaluation des résultats et ajustements nécessaires
- Communication et consultation avec les parties prenantes
- Définition des objectifs et des indicateurs de performance

### **Réponses :**

1. Développement du plan de projet
2. Analyse des besoins en ressources humaines
3. Définition des objectifs et des indicateurs de performance
4. Recrutement et sélection des candidats
5. Formation et développement des employés
6. Mise en œuvre du projet
7. Communication et consultation avec les parties prenantes
8. Évaluation des résultats et ajustements nécessaires

Il est important de noter que l'ordre des étapes peut varier en fonction du projet et des circonstances spécifiques. Cependant, cette séquence générale donne une idée des principales étapes d'un projet RH.

## **EXERCICE 3 : LES OBJECTIFS D'UN PROJET RH**

Associez chaque objectif RH à sa description correspondante :

### **Objectifs :**

- ✓ Recruter et sélectionner des candidats qualifiés.
- ✓ Développer les compétences et les capacités des employés.
- ✓ Favoriser un climat de travail inclusif et diversifié.
- ✓ Évaluer et améliorer la performance des employés.
- ✓ Mettre en place des politiques de rémunération et avantages compétitifs.
- ✓ Améliorer la satisfaction et l'engagement des employés.

### **Descriptions :**

- a. Assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- b. Attirer des candidats qualifiés et correspondant aux exigences des postes vacants.
- c. Évaluer régulièrement les performances des employés, fournir des feedbacks constructifs et mettre en place des plans d'amélioration.
- d. Créer un environnement de travail inclusif, valorisant la diversité et favorisant l'égalité des chances.
- e. Mettre en place des politiques de rémunération et avantages compétitifs pour attirer, motiver et fidéliser les talents.
- f. Favoriser un environnement de travail où les employés se sentent satisfaits, engagés et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise.

### **Réponses :**

- b. Attirer des candidats qualifiés et correspondant aux exigences des postes vacants.
- a. Assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- d. Créer un environnement de travail inclusif, valorisant la diversité et favorisant l'égalité des chances.

- c. Évaluer régulièrement les performances des employés, fournir des feedbacks constructifs et mettre en place des plans d'amélioration.
- e. Mettre en place des politiques de rémunération et avantages compétitifs pour attirer, motiver et fidéliser les talents.
- f. Favoriser un environnement de travail où les employés se sentent satisfaits, engagés et motivés à contribuer à la réussite de l'entreprise.

N'hésitez pas à revenir vers moi si vous avez d'autres questions ou besoin d'aide supplémentaire !

#### **EXERCICE 4 : LE PERIMETRE DU PROJET**

Associez chaque élément au périmètre d'un projet RH correspondant :

##### **Éléments :**

- Recrutement et sélection du personnel.
- Gestion de la performance.
- Développement des compétences.
- Politiques de rémunération et avantages sociaux.
- Gestion des relations avec les employés et les syndicats.
- Étude de l'ergonomie et de la sécurité au travail.
- Planification de la relève.
- Gestion du changement organisationnel.

##### **Périmètre :**

- a. Mise en place de processus et de pratiques visant à attirer, évaluer et recruter des candidats qualifiés pour les postes vacants.
- b. Établissement de politiques, de procédures et de pratiques pour gérer les performances des employés, y compris l'évaluation, le feedback et la planification du développement.
- c. Conception et mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences et les capacités des employés.
- d. Élaboration de politiques de rémunération, d'avantages sociaux et de programmes d'incitation pour attirer, motiver et récompenser les employés.
- e. Établissement de mécanismes de communication et de gestion des relations avec les employés et les syndicats, favorisant la collaboration et la résolution des conflits.
- f. Analyse et amélioration des conditions de travail pour assurer l'ergonomie, la sécurité et le bien-être des employés.
- g. Planification et développement de stratégies pour identifier et préparer les futurs leaders et successeurs au sein de l'organisation.
- h. Gestion du processus de changement organisationnel, y compris la communication, la formation et l'accompagnement des employés tout au long du processus.

##### **Réponses :**

- a. Mise en place de processus et de pratiques visant à attirer, évaluer et recruter des candidats qualifiés pour les postes vacants.
- b. Établissement de politiques, de procédures et de pratiques pour gérer les performances des employés, y compris l'évaluation, le feedback et la planification du développement.
- c. Conception et mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour améliorer les compétences et les capacités des employés.
- d. Élaboration de politiques de rémunération, d'avantages sociaux et de programmes d'incitation pour attirer, motiver et récompenser les employés.

- e. Établissement de mécanismes de communication et de gestion des relations avec les employés et les syndicats, favorisant la collaboration et la résolution des conflits.
- f. Analyse et amélioration des conditions de travail pour assurer l'ergonomie, la sécurité et le bien-être des employés.
- g. Planification et développement de stratégies pour identifier et préparer les futurs leaders et successeurs au sein de l'organisation.
- h. Gestion du processus de changement organisationnel, y compris la communication, la formation et l'accompagnement des employés tout au long du processus.

### **EXERCICE 5 : L'ANALYSE DES RISQUES DU PROJET**

Associez chaque risque au projet RH correspondant :

#### **Risque :**

- ❖ Difficultés à recruter des candidats qualifiés.
- ❖ Manque de budget pour la formation des employés.
- ❖ Résistance au changement de la part des employés.
- ❖ Conflits avec les représentants syndicaux.
- ❖ Volonté des employés clés de quitter l'entreprise pendant le projet.
- ❖ Retard dans la mise en œuvre des nouvelles politiques et procédures.
- ❖ Non-conformité aux réglementations du travail et aux obligations légales.
- ❖ Difficultés à obtenir les données nécessaires pour l'analyse des ressources humaines.

#### **Projets RH :**

- a. Mise en place d'un nouveau programme de formation et de développement des compétences.
- b. Restructuration organisationnelle impliquant des changements de postes et de responsabilités.
- c. Introduction d'un nouveau système de gestion des performances.
- d. Négociation d'une nouvelle convention collective avec les syndicats.
- e. Mise en œuvre d'un plan de succession pour les postes clés de l'entreprise.
- f. Intégration d'un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines.
- g. Mise en place de politiques et procédures de conformité aux réglementations du travail.
- h. Réalisation d'une analyse approfondie de l'effectif et des besoins en ressources humaines.

#### **Réponses :**

- a. Réalisation d'une analyse approfondie de l'effectif et des besoins en ressources humaines.
- b. Mise en place d'un nouveau programme de formation et de développement des compétences.
- c. Restructuration organisationnelle impliquant des changements de postes et de responsabilités.
- d. Négociation d'une nouvelle convention collective avec les syndicats.
- e. Mise en œuvre d'un plan de succession pour les postes clés de l'entreprise.

- f. Intégration d'un nouveau logiciel de gestion des ressources humaines.
- g. Mise en place de politiques et procédures de conformité aux réglementations du travail.
- h. Réalisation d'une analyse approfondie de l'effectif et des besoins en ressources humaines.

## **EXERCICE 6 : LE CAHIER DE CHARGES**

Remplissez les blancs avec les éléments appropriés pour compléter le cahier des charges d'un projet RH :

Introduction :

Le \_\_\_\_\_ est un document qui définit les objectifs, les exigences et les attentes du projet RH. Il fournit une base solide pour la planification et l'exécution du projet.

### **Contexte :**

Décrivez brièvement le contexte dans lequel le projet RH est entrepris, y compris les facteurs internes et externes qui motivent la nécessité du projet.

### **Objectifs du projet :**

Identifiez clairement les objectifs spécifiques du projet RH. Ils devraient être \_\_\_\_\_ et mesurables pour évaluer le succès du projet.

### **Périmètre du projet :**

Définissez les limites et l'étendue du projet RH en identifiant les \_\_\_\_\_ incluses et exclues du projet.

### **Parties prenantes :**

Identifiez les parties prenantes internes et externes qui seront affectées par le projet RH et décrivez leur rôle et leur niveau d'implication attendu.

### **Échéancier :**

Établissez un calendrier avec des \_\_\_\_\_ clés pour chaque phase du projet RH, en indiquant les dates de début et de fin prévues pour chacune.

### **Ressources nécessaires :**

Déterminez les ressources humaines, financières, technologiques et matérielles nécessaires pour mener à bien le projet RH, en spécifiant les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe.

### **Risques et mesures d'atténuation :**

Identifiez les risques potentiels qui pourraient affecter la réalisation du projet RH et proposez des \_\_\_\_\_ pour les atténuer ou les résoudre.

### **Suivi et évaluation :**

Définissez les \_\_\_\_\_ et les indicateurs de performance qui seront utilisés pour suivre et évaluer les progrès du projet RH.

### **Approbation :**

Précisez la procédure d'approbation du cahier des charges du projet RH, y compris les personnes ou les instances responsables de donner leur accord.

### **Réponses :**

Cahier des charges

Facteurs internes et externes

Spécifiques, mesurables

Activités incluses et exclues

Parties prenantes

Jalons

Ressources nécessaires

Mesures d'atténuation

Critères de suivi et d'évaluation

Procédure d'approbation

## CHAPITRE 2 : OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES

### EXERCICE 1 : OUTILS ET METHODES

Associez chaque outil ou méthode de recueil de données à sa description correspondante :

#### **Outils et Méthodes :**

- Entretiens individuels
- Questionnaires
- Observations sur le terrain
- Revue de la documentation existante
- Groupes de discussion
- Tests psychométriques
- Analyse des données démographiques

#### **Descriptions :**

- a. Permettent de collecter des informations sur les attitudes, les perceptions et les opinions des individus de manière structurée et personnalisée.
- b. Consistent à examiner les documents et les rapports existants pour obtenir des informations sur les processus et les politiques RH en place.
- c. Impliquent des rencontres de groupe pour discuter de sujets spécifiques, favorisant les échanges d'idées et les perspectives multiples.
- d. Visent à observer et enregistrer les comportements, les interactions et les pratiques sur le lieu de travail.
- e. Utilisent des questionnaires standardisés pour recueillir des données quantitatives et qualitatives auprès d'un échantillon de participants.
- f. Utilisent des tests et des évaluations psychologiques pour évaluer les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité des individus.
- g. Consistent à analyser les caractéristiques démographiques des employés, telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté, etc., pour obtenir des informations sur la diversité et la composition de l'effectif.

#### **Réponses :**

- a. Entretiens individuels
- b. e. Questionnaires
- c. d. Observations sur le terrain
- d. Revue de la documentation existante
- e. Groupes de discussion
- f. Tests psychométriques
- g. Analyse des données démographiques



## CHAPITRE 3 : DISTINGUER LES OUTILS D'ANALYSE DES BESOINS INHERENTS A LA DEMANDE

### EXERCICE 1 : LES OUTILS D'ANALYSE DES BESOINS INHERENTS A LA DEMANDE

Associez chaque outil d'analyse des besoins à sa description correspondante :

#### **Outils :**

- Entretiens individuels
- Questionnaires
- Groupes de discussion
- Analyse documentaire
- Analyse des données quantitatives
- Analyse des données qualitatives

#### **Descriptions :**

- a. Permettent de recueillir des informations détaillées sur les besoins, les attentes et les préférences des individus de manière personnalisée.
- b. Utilisent des questionnaires standardisés pour obtenir des informations sur les besoins et les préférences d'un grand nombre de personnes.
- c. Impliquent des rencontres de groupe pour encourager les échanges d'idées, les discussions et l'identification des besoins communs.
- d. Consistent à examiner les documents existants tels que les rapports, les procédures ou les politiques pour obtenir des informations sur les besoins identifiés.
- e. Analyse les données chiffrées, telles que les statistiques, les indicateurs de performance ou les données démographiques, pour identifier les tendances et les besoins globaux.
- f. Analyse les données textuelles, telles que les transcriptions d'entretiens, les commentaires ou les rapports, pour obtenir des informations détaillées et approfondies sur les besoins et les problèmes.

#### **Réponses :**

- a. Entretiens individuels
- b. Questionnaires
- c. Groupes de discussion
- d. Analyse documentaire
- e. Analyse des données quantitatives
- f. Analyse des données qualitatives

### EXERCICE 2 : DIAGRAMME D'ISHIKAWA

Utilisez le diagramme d'Ishikawa également connu sous le nom de diagramme de causes et effets ou diagramme en arêtes de poisson pour identifier les causes possibles d'un problème RH donné. Remplissez les catégories et les causes associées :

**Problème RH : Taux élevé de rotation du personnel.**

#### **Réponses :**

##### **Catégories :**

- Personnel :
- Processus :
- Politiques et procédures :
- Environnement de travail :
- Rémunération et avantages sociaux :
- Communication :



## **Causes possibles :**

### **Personnel :**

Manque de motivation des employés.

Inadéquation des compétences des employés pour les postes.

Absence de développement des carrières et des opportunités de croissance.

### **Processus :**

Processus de recrutement inefficace.

Mauvaise intégration des nouveaux employés.

Manque de formation et de développement des compétences.

### **Politiques et procédures :**

Politiques de gestion des performances non claires ou non appliquées.

Manque de reconnaissance et de récompenses pour les performances exceptionnelles.

Politiques de congé et de flexibilité de travail peu attractives.

### **Environnement de travail :**

Culture d'entreprise peu favorable ou toxique.

Manque de soutien de la part de la direction.

Surcharge de travail et stress élevé.

### **Rémunération et avantages sociaux :**

Rémunération non compétitive sur le marché.

Avantages sociaux limités ou peu attractifs.

Politiques de promotion et d'avancement non transparentes.

### **Communication :**

Manque de communication interne et de transparence.

Faible communication entre les équipes et les départements.

Manque de canal de rétroaction et d'écoute des employés.

Notez qu'il peut y avoir d'autres causes possibles en fonction du contexte spécifique. L'exercice consiste à identifier les causes les plus courantes.

## **EXERCICE 3 : DIAGRAMME DE PARETO**

Utilisez le diagramme de Pareto pour classer les causes d'un problème RH donné en fonction de leur fréquence ou de leur impact. Remplissez les catégories et les causes associées :

### **Problème RH : Absentéisme élevé des employés**

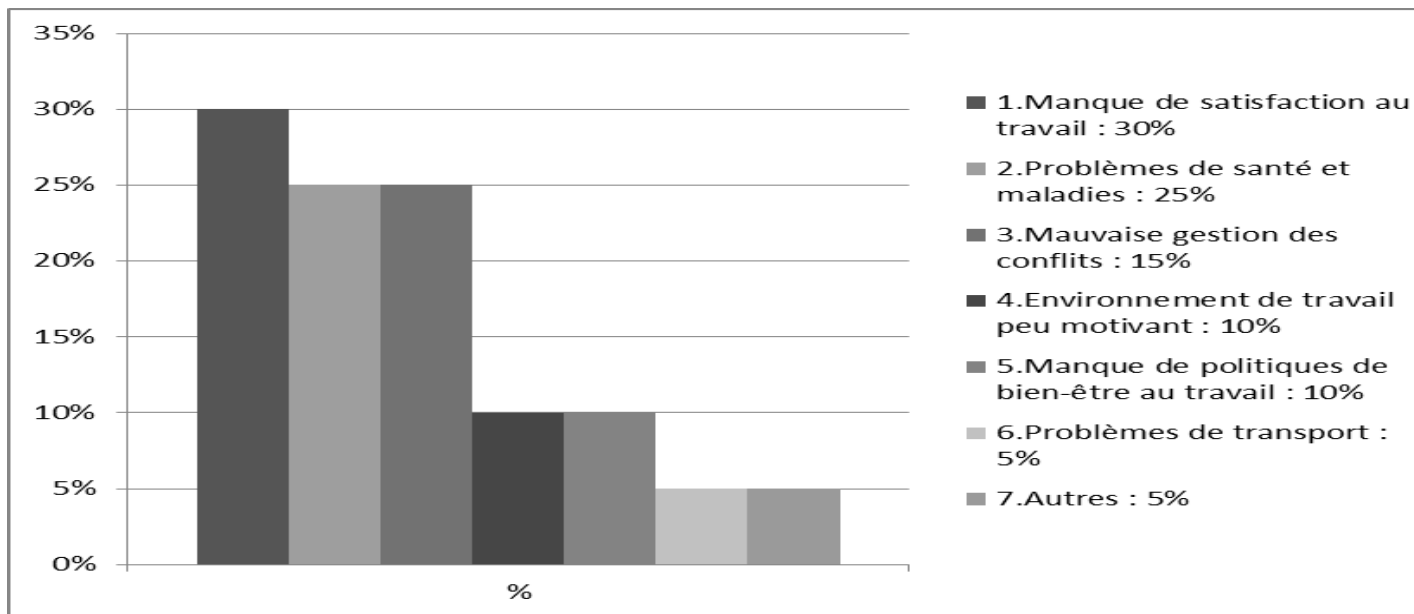
Causes possibles et leur fréquence :

- Manque de satisfaction au travail : 30%
- Problèmes de santé et maladies : 25%
- Mauvaise gestion des conflits : 15%
- Environnement de travail peu motivant : 10%
- Manque de politiques de bien-être au travail : 10%
- Problèmes de transport : 5%
- Autres : 5%

### **Réponses**

Notez que les pourcentages sont donnés à titre d'exemple et peuvent varier selon le contexte réel.

Maintenant, tracez le diagramme de Pareto en utilisant ces données. Assurez-vous de trier les causes en ordre décroissant en fonction de leur fréquence ou de leur impact, et ajoutez une ligne cumulative pour montrer la contribution cumulative de chaque cause.



### Causes

1. Manque de satisfaction au travail
2. Problèmes de santé et maladies
3. Mauvaise gestion des conflits
4. Environnement de travail peu motivant
5. Manque de politiques de bien-être au travail
6. Problèmes de transport
7. Autres

Dans cet exemple, on peut voir que les deux principales causes de l'absentéisme élevé des employés sont le manque de satisfaction au travail et les problèmes de santé et maladies.

## CHAPITRE 4 : DEFINIR LES REGLES DE TRAVAIL EN EQUIPE

### EXERCICE 1 : LES REGLES DE FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE

Associez chaque règle de fonctionnement d'équipe à sa description correspondante :

#### **Règles de fonctionnement :**

- ✓ Communication ouverte et transparente
- ✓ Respect mutuel
- ✓ Participation active
- ✓ Prise de décision consensuelle
- ✓ Responsabilité individuelle
- ✓ Confidentialité
- ✓ Gestion des conflits
- ✓ Feedback constructif
- ✓ Objectifs clairs et partagés
- ✓ Collaboration et partage des connaissances

#### **Descriptions :**

- a. Les membres de l'équipe s'engagent à communiquer de manière honnête et transparente, en partageant des informations pertinentes et en favorisant l'échange ouvert d'idées et de points de vue.
- b. Les membres de l'équipe se respectent mutuellement, en reconnaissant la valeur des contributions de chacun et en évitant les comportements irrespectueux ou offensants.

- c. Chaque membre de l'équipe est encouragé à participer activement aux discussions, aux réunions et aux activités de l'équipe, en partageant ses idées, ses compétences et son expertise.
- d. Les décisions au sein de l'équipe sont prises de manière collective, en cherchant le consensus et en encourageant la participation de tous les membres pour arriver à des solutions acceptables pour tous.
- e. Chaque membre de l'équipe est responsable de ses propres actions et de la réalisation des tâches qui lui sont assignées, en respectant les délais et les engagements pris.
- f. Les informations sensibles ou confidentielles partagées au sein de l'équipe sont traitées avec la plus grande discrétion et ne sont pas divulguées à des tiers sans autorisation appropriée.
- g. Les conflits au sein de l'équipe sont gérés de manière constructive, en favorisant la communication ouverte, la recherche de solutions et la recherche d'un terrain d'entente.
- h. Les membres de l'équipe sont encouragés à fournir un feedback constructif les uns aux autres, en mettant en valeur les points forts et en proposant des améliorations ou des suggestions d'une manière respectueuse.
- i. Les objectifs de l'équipe sont clairement définis, compris et acceptés par tous les membres, favorisant ainsi l'alignement et la focalisation sur des résultats communs.
- j. Les membres de l'équipe collaborent activement, partagent leurs connaissances, leurs idées et leurs ressources, et travaillent ensemble pour atteindre les objectifs collectifs de l'équipe.

### **Réponses :**

- a. Communication ouverte et transparente
- b. Respect mutuel
- c. Participation active
- d. Prise de décision consensuelle
- e. Responsabilité individuelle
- f. Confidentialité
- g. Gestion des conflits
- h. Feedback constructif
- i. Objectifs clairs et partagés
- j. Collaboration et partage des connaissances

### **EXERCICE 2 : LES ROLES**

Associez chaque rôle dans une équipe à sa description correspondante :

#### **Rôles dans une équipe :**

- ✓ Chef de projet
- ✓ Responsable RH
- ✓ Expert en recrutement
- ✓ Responsable de la formation
- ✓ Spécialiste en relations du travail
- ✓ Facilitateur de groupe
- ✓ Responsable de la communication
- ✓ Analyste de données RH
- ✓ Coordinateur administratif
- ✓ Représentant des employés

#### **Descriptions :**

- a. Assure la coordination globale du projet RH, définit les objectifs, répartit les tâches et assure le suivi du projet dans son ensemble.
- b. S'occupe des aspects opérationnels et administratifs du projet, tels que la gestion des ressources, la planification des réunions et la tenue des documents.
- c. Apporte une expertise dans le recrutement et la sélection du personnel, en identifiant les besoins en termes de compétences, en menant des entrevues et en évaluant les candidats.
- d. Responsable de la conception et de la mise en œuvre des programmes de formation et de développement des employés, en identifiant les besoins de formation et en créant des plans d'apprentissage.
- e. Spécialiste des relations du travail et des questions liées aux syndicats, en veillant à la conformité des politiques RH et à la gestion des conflits.

- f. Facilite les réunions et les discussions au sein de l'équipe, encourageant la participation de tous les membres et favorisant la prise de décision collective.
- g. Responsable de la communication interne et externe liée au projet RH, en assurant la diffusion des informations pertinentes aux parties prenantes concernées.
- h. Analyse les données RH, établit des rapports et des statistiques, et fournit des informations pour soutenir la prise de décision basée sur des données.
- i. Représente les intérêts et les préoccupations des employés au sein de l'équipe, en veillant à ce que leurs besoins soient pris en compte dans la planification et la mise en œuvre du projet.
- j. Responsable des aspects stratégiques et de la vision globale des ressources humaines dans le cadre du projet, en alignant les initiatives RH avec les objectifs organisationnels.

**Réponses :**

- a. Chef de projet
- b. j. Responsable RH
- c. Expert en recrutement
- d. Responsable de la formation
- e. Spécialiste en relations du travail
- f. Facilitateur de groupe
- g. Responsable de la communication
- h. Analyste de données RH
- i. Coordinateur administratif
- j. Représentant des employés

**EXERCICE 3 : LES COMPETENCES ET LES CHAMPS DE RESPONSABILITES**

Associez chaque compétence ou champ de responsabilité d'une équipe de travail dans un projet RH à sa description correspondante :

**Compétences et champs de responsabilités :**

- ✓ Recrutement et sélection
- ✓ Gestion des talents
- ✓ Formation et développement
- ✓ Gestion de la performance
- ✓ Relations du travail
- ✓ Rémunération et avantages sociaux
- ✓ Analyse des données RH
- ✓ Communication interne
- ✓ Conformité et réglementation
- ✓ Gestion du changement

**Descriptions :**

- a. Identifier les besoins en personnel, mener des entrevues, évaluer les candidats et prendre des décisions de recrutement efficaces pour répondre aux exigences du projet RH.
- b. Développer des stratégies pour attirer, retenir et développer les talents, en mettant en œuvre des programmes de succession, des plans de développement et des activités de mentorat.
- c. Concevoir et dispenser des programmes de formation pour développer les compétences des employés et répondre aux besoins de développement identifiés dans le cadre du projet RH.
- d. Établir des objectifs de performance, fournir des commentaires réguliers, évaluer les performances des employés et développer des plans d'amélioration des performances.
- e. Gérer les relations avec les syndicats, appliquer les politiques de relations du travail, résoudre les conflits et négocier des accords collectifs lorsque nécessaire.

- f. Concevoir et gérer les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux pour attirer, motiver et retenir les talents, tout en respectant les exigences légales et les normes de l'industrie.
- g. Collecter et analyser des données sur les employés, générer des rapports, identifier des tendances et fournir des informations pour soutenir la prise de décision stratégique en matière de gestion des ressources humaines.
- h. Communiquer efficacement les informations liées au projet RH aux employés et aux parties prenantes, en utilisant des canaux appropriés et en veillant à ce que les messages soient clairs et cohérents.
- i. Assurer la conformité aux lois et réglementations en matière de ressources humaines, en suivant les politiques internes, en respectant les délais de dépôt des documents et en mettant en place des processus de conformité appropriés.
- j. Gérer les aspects liés au changement organisationnel, en élaborant des plans de communication, en impliquant les parties prenantes, en atténuant la résistance au changement et en facilitant la transition.

**Réponses :**

- a. Recrutement et sélection
- b. Gestion des talents
- c. Formation et développement
- d. Gestion de la performance
- e. Relations du travail
- f. Rémunération et avantages sociaux
- g. Analyse des données RH
- h. Communication interne
- i. Conformité et réglementation
- j. Gestion du changement

## SECTION 2 : ÉVALUER LA FAISABILITE DU PROJET.



# CHAPITRE 1 : DECRIRE LA DEMARCHE ANALYTIQUE DE L'ETUDE DE FAISABILITE

## EXERCICE

Vous êtes DRH dans une entreprise dont vous êtes amené à établir une démarche analytique de l'étude de faisabilité d'un projet RH pour améliorer la gestion des talents, d'optimiser les processus de recrutement et de mettre en place un système de rémunération compétitif.

## Réponses

- Collecter les données nécessaires : Effectuez une collecte de données pour obtenir des informations pertinentes sur le projet RH. Cela peut inclure des données sur la structure organisationnelle actuelle, les compétences et les besoins en personnel, les politiques et les pratiques existantes, ainsi que les contraintes budgétaires et réglementaires.
- Analyser les données : Analysez les données collectées afin de comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées au projet RH. Utilisez des techniques d'analyse telles que l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour évaluer la situation actuelle et identifier les domaines d'amélioration potentiels.
- Évaluer la faisabilité du projet : Sur la base des données analysées, évaluez la faisabilité du projet RH. Identifiez les ressources nécessaires, les coûts associés, les risques potentiels et les bénéfices attendus. Tenez compte des aspects financiers, opérationnels, techniques et humains pour déterminer si le projet est réalisable.
- Élaborer un plan d'action : Une fois que vous avez déterminé la faisabilité du projet RH, élaborer un plan d'action détaillé. Identifiez les étapes clés, les responsabilités, les ressources requises et les échéances pour la mise en œuvre du projet. Assurez-vous d'inclure des indicateurs de performance pour évaluer les progrès et les résultats.
- Évaluer les risques et les impacts : Identifiez les risques potentiels associés au projet RH et évaluez leur impact sur l'organisation. Développez des stratégies d'atténuation des risques pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les chances de succès du projet.
- Présenter l'étude de faisabilité : Préparez un rapport détaillé qui résume l'étude de faisabilité du projet RH. Incluez une analyse complète, les recommandations, les avantages et les inconvénients potentiels, ainsi que les prochaines étapes pour la mise en œuvre du projet.

## **CHAPITRE 2 : RECONNAITRE LES DIFFERENTS TYPES D'ANALYSE DE LA FAISABILITE ORGANISATIONNELLE, OPERATIONNELLE ET FINANCIERE.**

### **EXERCICE**

Associez chaque description à l'un des types d'analyse de la faisabilité suivants : organisationnelle, opérationnelle ou financière.

1. Évalue les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le projet.
2. Analyse les processus internes de l'organisation et leur adéquation au projet.
3. Estime les coûts initiaux, les revenus potentiels et les retours sur investissement du projet.
4. Identifie les impacts du projet sur la structure et la culture organisationnelle.
5. Évalue l'efficacité des processus de production, de prestation de services et de gestion des ressources humaines.
6. Analyse la rentabilité financière du projet à court et à long terme.
7. Évalue les risques opérationnels et propose des stratégies d'atténuation.
8. Évalue la capacité de l'organisation à financer le projet et à respecter ses engagements financiers.
9. Identifie les contraintes réglementaires et légales liées au projet.
10. Analyse l'impact financier du projet sur les états financiers de l'organisation.

### **Réponses :**

1. Opérationnelle
2. Organisationnelle
3. Financière
4. Organisationnelle
5. Opérationnelle
6. Financière
7. Opérationnelle
8. Financière
9. Organisationnelle
10. Financière

Ces réponses correspondent à une répartition générale des types d'analyse de la faisabilité, mais il est important de noter que certaines questions peuvent être abordées par plusieurs types d'analyse. La démarche analytique de chaque projet peut varier, et il est souvent utile d'examiner ces trois types d'analyse de manière complémentaire pour obtenir une évaluation complète de la faisabilité.

## CHAPITRE 3 : ÉTABLIR LE RAPPORT DE FAISABILITE

### EXERCICE

Vous êtes cadre dans une entreprise, vous travaillez sur un projet de développement d'une nouvelle application mobile pour votre entreprise. Vous avez effectué une étude de faisabilité complète et vous devez maintenant établir un rapport pour présenter les résultats :

#### Réponses

1. Page de garde : Créez une page de garde attrayante avec le titre du rapport, le nom de l'entreprise, la date et les noms des personnes impliquées dans l'étude.
2. Résumé exécutif : Rédigez un résumé concis du rapport, mettant en évidence les principaux points abordés, les conclusions et les recommandations. Ce résumé doit donner une vue d'ensemble du projet et des résultats de l'étude de faisabilité.
3. Introduction : Présentez le contexte du projet et l'objectif de l'étude de faisabilité. Expliquez brièvement les raisons pour lesquelles le projet est envisagé et les attentes de l'entreprise vis-à-vis de cette nouvelle application mobile.
4. Méthodologie : Décrivez la méthodologie utilisée pour mener l'étude de faisabilité. Expliquez les différentes étapes suivies, les sources de données utilisées, les techniques d'analyse employées, ainsi que les personnes interrogées ou impliquées dans l'étude.
5. Analyse de la faisabilité organisationnelle : Présentez les résultats de l'analyse de la faisabilité organisationnelle. Discutez des impacts potentiels du projet sur la structure, la culture et les processus internes de l'entreprise. Identifiez les forces et les faiblesses organisationnelles qui peuvent influencer la mise en œuvre du projet.
6. Analyse de la faisabilité opérationnelle : Exposez les résultats de l'analyse de la faisabilité opérationnelle. Évaluez l'efficacité des processus de développement, de déploiement et de maintenance de l'application mobile. Identifiez les ressources, les compétences et les partenariats nécessaires pour garantir le bon fonctionnement du projet.
7. Analyse de la faisabilité financière : Présentez les résultats de l'analyse de la faisabilité financière. Estimez les coûts initiaux liés au développement de l'application, ainsi que les revenus potentiels et les retours sur investissement attendus. Discutez des sources de financement possibles et évaluez la viabilité financière du projet.
8. Risques et recommandations : Identifiez les risques potentiels associés au projet et proposez des recommandations pour les atténuer. Discutez des mesures à prendre pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les chances de succès du projet. Incluez également des recommandations sur la suite du projet, les étapes à suivre et les ressources nécessaires.
9. Conclusion : Résumez les principales conclusions de l'étude de faisabilité et soulignez les points clés du rapport. Faites une recommandation globale sur la viabilité du projet et si vous recommandez ou non de le poursuivre.
10. Annexes : Ajoutez des annexes pour inclure des informations supplémentaires pertinentes, telles que des graphiques, des données détaillées, des modèles utilisés ou des sources bibliographiques.

*Cet exercice vous permet de mettre en pratique l'élaboration d'un rapport de faisabilité en suivant une structure cohérente. N'hésitez pas à l'adapter en fonction des besoins spécifiques de votre projet et des recommandations issues de votre étude de faisabilité.*

## **SECTION 3 : UTILISER LES FONCTIONS DE BASE DE MS PROJECT**

## CHAPITRE 1 : RECONNAITRE L'ENVIRONNEMENT DE MS PROJECT

### EXERCICE

Vous êtes responsable d'un projet de recrutement dans votre entreprise et vous souhaitez utiliser MS Project pour planifier et suivre les différentes étapes du processus de recrutement. Suivez les étapes ci-dessous pour compléter l'exercice :

1. Création du projet : Lancez MS Project et créez un nouveau projet pour le processus de recrutement. Nommez-le "Recrutement Projet RH".
2. Définition des tâches : Identifiez les principales étapes du processus de recrutement, telles que la rédaction de l'offre d'emploi, la publication de l'annonce, la sélection des candidatures, les entretiens, les vérifications des références, etc. Créez des tâches pour chacune de ces étapes dans MS Project.
3. Durées et dépendances : Définissez les durées estimées de chaque tâche et établissez les dépendances entre elles. Par exemple, les entretiens ne peuvent commencer qu'après la sélection des candidatures. Utilisez les fonctions de lien de dépendance de MS Project pour spécifier ces relations.
4. Attribution des ressources : Identifiez les différentes ressources nécessaires pour chaque tâche, telles que les membres de l'équipe de recrutement, les responsables des entretiens, etc. Ajoutez ces ressources à MS Project et attribuez-les aux tâches correspondantes.
5. Planification des dates : Si vous avez des contraintes de temps spécifiques pour certaines tâches, telles que des dates limites pour la sélection des candidatures ou les entretiens, spécifiez ces contraintes dans MS Project. Utilisez les fonctions de planification de dates pour ajuster les calendriers des tâches.
6. Affichage du diagramme de Gantt : Utilisez l'affichage du diagramme de Gantt dans MS Project pour visualiser la séquence des tâches, les dépendances, les durées et les ressources attribuées. Cela vous aidera à avoir une vue d'ensemble du processus de recrutement et à identifier d'éventuels problèmes de planification.
7. Suivi du projet : Une fois que vous avez défini votre plan de recrutement, vous pouvez utiliser les fonctionnalités de suivi de MS Project pour mettre à jour l'avancement du projet. Marquez les tâches comme "En cours" ou "Terminé" au fur et à mesure de leur exécution.
8. Rapports et tableaux de bord : Utilisez les fonctionnalités de rapport et de tableau de bord de MS Project pour générer des rapports sur l'état d'avancement du projet, les ressources utilisées, les retards éventuels, etc. Cela vous permettra de partager facilement les informations avec l'équipe de recrutement et les parties prenantes.

*Cet exercice vous permet de vous familiariser avec les fonctions de base de MS Project dans le contexte des ressources humaines. N'hésitez pas à explorer davantage les fonctionnalités avancées de MS Project pour optimiser la planification et le suivi de votre projet de recrutement.*

## CHAPITRE 2 : EXPLOITER LES FONCTIONNALITES DE PLANIFICATION

### EXERCICE

Vous travaillez sur un projet de construction d'un nouveau bâtiment. Utilisez MS Project pour planifier les différentes phases du projet en suivant les étapes ci-dessous :

1. Création du projet : Lancez MS Project et créez un nouveau projet pour le projet de construction. Nommez-le "Construction Nouveau Bâtiment".
2. Durées des tâches : Identifiez les principales phases du projet, telles que la conception, la préparation du site, la construction, les finitions, etc. Définissez les durées estimées pour chaque phase.

3. Tâches et dépendances : Créez des tâches pour chaque phase du projet et établissez les dépendances entre elles. Par exemple, la phase de construction ne peut commencer qu'après la phase de préparation du site. Utilisez les fonctionnalités de liaison de tâches de MS Project pour spécifier ces relations.
4. Calendrier du projet : Si vous avez des contraintes de temps spécifiques pour certaines phases, telles que des dates limites imposées par le client, définissez ces contraintes dans MS Project. Utilisez les fonctionnalités de calendrier pour ajuster les dates de début et de fin des tâches.
5. Attribution des ressources : Identifiez les différentes ressources nécessaires pour chaque phase, telles que les ouvriers, les architectes, les ingénieurs, etc. Ajoutez ces ressources à MS Project et attribuez-les aux tâches correspondantes.
6. Chemin critique : Utilisez la fonctionnalité du chemin critique de MS Project pour identifier les tâches qui ont un impact direct sur la durée totale du projet. Cela vous permettra de gérer efficacement les ressources et de prioriser les tâches critiques pour éviter tout retard.
7. Affichage du diagramme de Gantt : Utilisez l'affichage du diagramme de Gantt dans MS Project pour visualiser la séquence des tâches, les dépendances, les durées et les ressources attribuées. Cela vous donnera une vue d'ensemble du projet et vous permettra de suivre facilement son avancement.
8. Suivi du projet : Une fois que vous avez défini votre plan de projet, utilisez les fonctionnalités de suivi de MS Project pour mettre à jour l'avancement réel. Marquez les tâches comme "En cours" ou "Terminé" au fur et à mesure de leur exécution et ajustez les dates si nécessaire.
9. Rapports et tableaux de bord : Utilisez les fonctionnalités de rapport et de tableau de bord de MS Project pour générer des rapports sur l'état d'avancement du projet, les ressources utilisées, les retards éventuels, etc. Cela vous permettra de communiquer facilement avec les parties prenantes et de prendre des décisions éclairées.

*Cet exercice vous permet de vous familiariser avec les fonctionnalités de planification dans MS Project. En explorant davantage l'application, vous découvrirez de nombreuses autres fonctionnalités pour gérer efficacement vos projets de construction et suivre leur avancement.*

## **CHAPITRE 3 : PILOTER LE PROJET**

### **EXERCICE**

Vous êtes responsable d'un projet de développement d'une application logicielle. Utilisez MS Project pour piloter et suivre les différentes phases du projet :

#### **Réponses**

1. Importation du plan initial : Importez le plan initial du projet dans MS Project. Assurez-vous que toutes les tâches, les durées estimées, les dépendances et les ressources sont correctement configurées.
2. Suivi de l'avancement : À mesure que le projet progresse, mettez à jour l'avancement réel des tâches dans MS Project. Marquez les tâches comme "En cours" ou "Terminé" en fonction de leur état actuel. Utilisez la fonction de pourcentage d'avancement pour indiquer le niveau d'achèvement des tâches en cours.

3. **Gestion des délais** : Si des tâches prennent plus de temps que prévu ou si des retards surviennent, ajustez les dates de début et de fin des tâches concernées dans MS Project. Utilisez les fonctionnalités de décalage de tâches pour gérer les dépendances et éviter que les retards ne se propagent à d'autres tâches.
4. **Suivi des ressources** : Assurez-vous que les ressources nécessaires pour chaque tâche sont correctement attribuées dans MS Project. Vérifiez si les ressources sont surchargées ou sous-utilisées et effectuez les ajustements nécessaires en redistribuant les ressources ou en modifiant les affectations.
5. **Analyse du chemin critique** : Utilisez la fonctionnalité du chemin critique de MS Project pour identifier les tâches qui ont un impact direct sur la durée totale du projet. Surveillez les tâches critiques de près et assurez-vous qu'elles sont en cours d'exécution conformément au plan initial.
6. **Rapports d'avancement** : Utilisez les fonctionnalités de rapport de MS Project pour générer des rapports d'avancement du projet. Créez des tableaux de bord et des graphiques pour visualiser l'état d'avancement, les délais, les ressources et d'autres métriques clés. Partagez ces rapports avec l'équipe du projet et les parties prenantes pour assurer une communication transparente.
7. **Réajustement du plan** : Si des changements majeurs se produisent pendant le projet, tels que de nouvelles exigences ou des contraintes imprévues, réajustez le plan initial dans MS Project. Modifiez les tâches, les dépendances, les ressources et les calendriers en conséquence pour refléter les nouvelles conditions.
8. **Suivi des jalons** : Identifiez les jalons importants du projet, tels que les livrables majeurs ou les étapes clés, et marquez-les en tant que jalons dans MS Project. Surveillez attentivement l'achèvement de ces jalons pour évaluer la progression globale du projet.

*Cet exercice vous permet de vous familiariser avec le pilotage d'un projet à l'aide de MS Project. Continuez à explorer les différentes fonctionnalités de l'outil pour optimiser la gestion et le suivi de vos projets.*



## SECTION 4 : SUIVRE LE DEROULEMENT DU PROJET

# CHAPITRE 1 : RECONNAITRE LES EXIGENCES DEFINIES LORS DE LA PLANIFICATION DU PROJET.

## EXERCICE

Vous êtes responsable d'un projet de recrutement et d'intégration d'une nouvelle équipe au sein de votre entreprise. Utilisez les concepts de suivi de projet pour gérer et suivre les différentes phases du projet :

## Réponses

1. Définition des objectifs : Quels sont les objectifs principaux de votre projet RH ? Quels résultats attendez-vous du processus de recrutement et d'intégration de la nouvelle équipe ?
2. Planification du projet : Créez un plan de projet détaillé en identifiant les différentes étapes du processus de recrutement et d'intégration. Définissez les délais et les ressources nécessaires pour chaque étape.
3. Suivi des candidatures : Comment allez-vous suivre les candidatures reçues pour les postes à pourvoir ? Quels critères de sélection utiliserez-vous pour évaluer les candidats ? Mettez en place un système de suivi des candidatures dans MS Excel ou tout autre outil de votre choix.
4. Entretiens de sélection : Comment allez-vous organiser et suivre les entretiens de sélection des candidats ? Utiliserez-vous des grilles d'évaluation pour noter les compétences et les qualifications des candidats ? Définissez un processus clair pour les entretiens et enregistrez les résultats dans un système de suivi.
5. Intégration des nouveaux employés : Comment allez-vous suivre le processus d'intégration des nouveaux employés ? Quels sont les documents nécessaires à leur accueil et à leur intégration dans l'entreprise ? Mettez en place un système de suivi pour vous assurer que toutes les étapes sont réalisées avec succès.
6. Suivi des indicateurs de performance : Quels sont les indicateurs clés de performance que vous souhaitez suivre tout au long du projet ? Par exemple, le taux de réussite des recrutements, le délai moyen d'intégration, la satisfaction des nouveaux employés, etc. Définissez ces indicateurs et utilisez-les pour évaluer la progression du projet.
7. Communication et réunions d'avancement : Comment allez-vous communiquer régulièrement sur l'avancement du projet ? Planifiez des réunions d'avancement pour discuter des progrès, des défis et des actions à prendre. Utilisez des outils de communication tels que les courriers électroniques, les rapports d'avancement et les présentations pour partager les informations pertinentes avec les parties prenantes.
8. Gestion des risques : Identifiez les risques potentiels liés au projet RH, tels que des retards dans le processus de recrutement, des difficultés d'intégration des nouveaux employés, etc. Établissez des plans d'atténuation pour gérer ces risques et suivez-les tout au long du projet.
9. Évaluation finale du projet : À la fin du projet, réalisez une évaluation finale pour mesurer les résultats par rapport aux objectifs initiaux. Analysez les leçons apprises et identifiez les améliorations à apporter pour les futurs projets RH.

## CHAPITRE 2 : DECRIRE LE TABLEAU DE BORD DU PROJET

### EXERCICE

Vous êtes responsable d'un projet de transformation des ressources humaines dans votre organisation. Décrivez les éléments clés qui devraient figurer sur le tableau de bord de ce projet RH :

### Réponses

1. Indicateurs de performance : Quels sont les indicateurs clés que vous souhaitez suivre pour évaluer le succès du projet RH ? Par exemple, le taux de rétention du personnel, le temps moyen de recrutement, le taux de satisfaction des employés, etc.
2. Graphiques et visualisations : Quels types de graphiques et de visualisations utiliserez-vous pour représenter les données sur le tableau de bord ? Par exemple, des graphiques en barres pour comparer les indicateurs de performance, des jauges pour montrer l'avancement vers les objectifs, des diagrammes de dispersion pour analyser les corrélations, etc.
3. Vue d'ensemble du projet : Comment allez-vous afficher une vue d'ensemble du projet sur le tableau de bord ? Par exemple, une section montrant les principales phases du projet, les délais et les ressources allouées.
4. Avancement du projet : Comment allez-vous suivre et afficher l'avancement du projet sur le tableau de bord ? Par exemple, une section indiquant les tâches en cours, les tâches terminées et les retards éventuels.
5. Suivi des ressources : Comment allez-vous suivre l'utilisation des ressources humaines sur le tableau de bord ? Par exemple, une section montrant le nombre d'employés affectés à chaque phase du projet, la charge de travail par employé, etc.
6. Gestion des risques : Comment allez-vous afficher les risques identifiés et les plans d'atténuation sur le tableau de bord ? Par exemple, une section montrant les principaux risques, leur impact potentiel et les actions prévues pour les gérer.
7. Communication et collaboration : Comment allez-vous faciliter la communication et la collaboration au sein de l'équipe du projet grâce au tableau de bord ? Par exemple, une section montrant les prochaines réunions, les actions assignées et les notes de réunion.
8. Actualisation des données : Comment allez-vous assurer l'actualisation régulière des données sur le tableau de bord ? Par exemple, en définissant des responsabilités claires pour la collecte et la mise à jour des informations, en utilisant des outils de suivi automatisés, etc.
9. Accessibilité du tableau de bord : Comment allez-vous rendre le tableau de bord accessible à tous les membres de l'équipe et aux parties prenantes du projet ? Par exemple, en utilisant une plateforme en ligne pour partager le tableau de bord, en fournissant des autorisations d'accès appropriées, etc.
10. Personnalisation du tableau de bord : Comment allez-vous permettre la personnalisation du tableau de bord en fonction des besoins et des préférences des utilisateurs ? Par exemple, en offrant des options de visualisation et de disposition flexibles, en permettant aux utilisateurs de sélectionner les indicateurs qu'ils souhaitent afficher.

## CHAPITRE 3 : ETABLIR LE RAPPORT DE SUIVI DE PROJET

### EXERCICE

Vous êtes responsable d'un projet de développement d'une nouvelle application mobile. Établissez un rapport de suivi de projet.

### Réponses :

1. Introduction : Décrivez brièvement le projet et ses objectifs. Indiquez la période couverte par le rapport.
2. Avancement global : Fournissez un aperçu de l'avancement global du projet. Indiquez si le projet est en avance, à l'heure ou en retard par rapport au plan initial.
3. État des tâches : Présentez l'état des principales tâches du projet. Indiquez si elles sont en cours, terminées ou en retard. Identifiez les tâches critiques qui ont un impact direct sur la durée totale du projet.
4. Gestion des risques : Analysez les principaux risques identifiés dans le projet et leur état actuel. Indiquez les mesures prises pour atténuer les risques et les résultats obtenus.
5. Utilisation des ressources : Évaluez l'utilisation des ressources du projet, telles que les ressources humaines, matérielles et financières. Indiquez si les ressources sont allouées de manière efficace et si des ajustements sont nécessaires.
6. Suivi du budget : Présentez l'état actuel du budget du projet. Comparez les dépenses réelles avec le budget prévu. Identifiez les écarts et expliquez les raisons des dépassements ou des économies réalisées.
7. Progrès des livrables : Fournissez des informations sur les principaux livrables du projet. Indiquez ceux qui ont été réalisés et ceux qui restent à livrer. Évaluez la qualité des livrables et leur conformité aux spécifications.
8. Communication et collaboration : Évaluez l'efficacité de la communication et de la collaboration au sein de l'équipe du projet. Identifiez les canaux de communication utilisés, les réunions tenues et les actions prises suite aux échanges.
9. Prochaines étapes : Présentez les prochaines étapes du projet et les actions prévues. Indiquez les objectifs à atteindre dans la prochaine période et les mesures prises pour assurer leur réalisation.
10. Conclusion : Résumez les principaux points abordés dans le rapport. Mettez en évidence les réussites, les défis et les mesures correctives prises. Indiquez si des ajustements sont nécessaires dans la gestion du projet.