

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA**



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de gestion**

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management

## **Thème**

**Management de Projet : Cas de projets de  
construction et de création d'entreprise sous les  
dispositifs ANSEJ et CNAC**

**Présenté par :**

**ADJIRI Yasmine**

**AISSANOU Rima**

**Soutenu le : / / 2018**

**Devant un jury composé de :**

Mr. : Président

Mr. : Examineur

Pr. Hamid KHERBACHI : Encadreur

**Promotion : 2017-2018**

# Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier très sincèrement notre encadreur **Pr H.KHERBACHI** de nous avoir honoré en dirigeant notre travail qui n'aurait pu être possible sans la confiance qu'il nous a accordée, les connaissances qu'il nous a transmises et ses conseils qui nous ont été très précieux pour l'aboutissement de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre gratitude.

Nous remercions également **Mr F.BOUZIDA** le chef de projet de l'entreprise **SIDIA Surface** pour toute l'attention qu'il nous a portée et sa disponibilité.

Nos remerciements vont aussi à **Mr HAMMICHE** directeur de l'unité commerciale de **SO.DIS.MA.C** de **SIDI AICH**, à **Mr BENYAHIA** fondateur et gérant de l'entreprise **OXYFLUIDES** de **SEDOUK**, ainsi qu'à **Mme KACI** et son époux **Mr MOUHOUBI** fondateurs de l'établissement **KACI d'IGHZER AMOKRANE**, sans oublier **Mr BOUAKLI** et **Mr BITOUT** de **l'ANSEJ**, ainsi que **Mme BOURAOUI** et **Mlle AMRANE** de la **CNAC** pour leurs contributions à la réalisation de ce mémoire.

# Dédicaces

*Je dédie ce mémoire à :*

*Mes parents. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices qu'ils ont consenti pour mon instruction et mon bien être.*

*Mon adorable sœur Lina, la prunelle de mes yeux et mon petit frère Mohamed Nazim que j'aime profondément.*

*Ma meilleure amie Yasmine, ma confidente, qui compte énormément pour moi.*

*Mon amie et binôme Rima, une fille en or que j'adore.*

*Ma famille, mes amis et tout ce qui me sont chers.*

*Yasmine.*

*Je dédie ce travail comme signe de reconnaissance :*

*À mes très chers parents qui sont les premières personnes qui ont cru en moi, qui m'ont encouragé et soutenu le long de mon chemin et qui l'ont éclairé.*

*À mon cher frère Mohand, et mon adorable sœur Katia, à qui j'exprime ma sincère et éternelle gratitude pour leur attention et leur soutien.*

*À mon amie et binôme Yasmine, pour tous les moments que nous avons partagé ensemble.*

*À mes amis et toutes les personnes que je chéris.*

*Rima.*

# Table des matières

## Liste des figures

## Liste des abréviations

## Introduction générale.....1

## Chapitre 1 : Généralités sur le management de projet

### Introduction.....4

1. Projet : Définitions, caractéristiques et origine.....	4
1.1.Définition du concept « Projet ».....	4
1.2.Caractéristiques du projet.....	6
1.3.Les origines du projet.....	6
1.4.Cycle de vie du projet.....	7
1.5.Typologie de projet.....	8
1.6.Le triangle de la triple contrainte du projet.....	10
2. Les protagonistes du projet.....	11
2.1.Les protagonistes d'un projet constituent le spectre .....	11
2.2.Le chef de projet.....	14
2.3.Le rôle du chef de projet.....	15
2.4.Relation entre les parties prenantes et le projet.....	15
3. Management de projet.....	17
3.1.Aperçue historique de management de projet.....	17
3.2.Les groupes des processus de management de projet.....	20
3.3.Distinction entre management de projet, direction du projet et gestion de projet .....	22

### Conclusion.....23

## Chapitre 2 : Planification et management de projet

### Introduction .....24

1. Définir et organiser le projet.....	26
1.1.Etablir l'organisation du projet .....	26
1.2.Définir les paramètres du projet .....	30
1.3.Planifier le cadre du projet.....	30
1.4.Assembler le document de définition du projet.....	31
2. Planifier le projet .....	31
2.1.Développer la structure de répartition.....	32
2.2.Développer un calendrier.....	32
2.3.Analyser les ressources.....	37
2.4.Optimiser les compromis.....	37
2.5.Développer un plan de management des risques.....	38
3. Le suivi et la gestion du projet.....	45

3.1. Planifier et prendre des mesures adaptives.....	45
3.2. Clôturer le projet.....	45
<b>Conclusion.....</b>	<b>46</b>
<b>Chapitre 3 : Etudes de cas</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>47</b>
1. Cas de la promotion immobilière MADAOUI.....	48
1.1. Présentation du projet .....	48
1.2. Démarche poursuivie pour la réalisation du projet de 250 logements.....	49
1.3. Les étapes de la conception .....	52
1.4. Les étapes de la construction.....	53
1.5. Organisation, planification et suivi du projet de 250 logements .....	54
2. Cas de l'unité commerciale de l'entreprise SO.DIS.MA.C de la wilaya de Bejaia.....	55
3. Cas de création de l'entreprise OXYFLUIDES dans le cadre de l'ANSEJ .....	59
3.1. Présentation d'OXYFLUIDES.....	59
3.2. Le parcours de la création d'OXYFLUIDES.....	59
3.3. Les protagonistes de ce projet.....	62
4. Cas de l'entreprise KACI.....	62
4.1. Les protagonistes de ce projet.....	62
4.2. Le parcours de création de l'entreprise KACI.....	63
<b>Conclusion.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>66</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>68</b>
<b>Annexes</b>	

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Cycle de vie des projets.....	8
<b>Figure 2</b> : Typologie des projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise.....	9
<b>Figure 3</b> : Les trois (03) contraintes objectives du projet.....	11
<b>Figure 4</b> : Le spectre du projet.....	14
<b>Figure 5</b> : Relation entre les parties prenantes et le projet.....	16
<b>Figure 6</b> : Evolution des pratiques de gestion de projet inspiré de (Garel 2003), (Navarre 1993).....	18
<b>Figure 7</b> : Chronologie relative au Management de projet (Dombkins 2008).....	19
<b>Figure 8</b> : Groupes de processus de management de projet.....	20
<b>Figure 9</b> : Processus du management de projet.....	25
<b>Figure 10</b> : Vue d'ensemble des processus du management des ressources humaines.....	29
<b>Figure 11</b> : Vue d'ensemble du management des délais du projet.....	36
<b>Figure 12</b> : Vue d'ensemble des processus de management des risques.....	44
<b>Figure 13</b> : Schéma récapitulatif des étapes du projet de 250 logements.....	51
<b>Figure 14</b> : Les grands axes de la création d'OXYFLUIDES.....	61

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Sens</b>
<b>AADL</b>	Agence nationale d'amélioration et du développement du logement
<b>ADE</b>	Algérienne des eaux
<b>AFNOR</b>	Agence française pour la normalisation
<b>AFITEP</b>	Association francophone de management de projet
<b>ANEM</b>	Agence nationale de l'emploi
<b>ANSEJ</b>	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
<b>APC</b>	Assemblée populaire communale
<b>BDL</b>	Banque de développement local
<b>CALPIREF</b>	Comité d'assistance à la localisation et à la promotion des investissements et de la régulation du foncier
<b>CDC</b>	Cahier des charges
<b>CNAC</b>	Caisse nationale d'assurance chômage
<b>CNEP</b>	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance
<b>CSVF</b>	Comité scientifique de validation des financements des projets
<b>CTC</b>	Contrôle technique de construction
<b>DUCH</b>	Direction de l'urbanisme de la construction et de l'habitat
<b>FNEGE</b>	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
<b>GICA</b>	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
<b>IJPM</b>	International Journal of Project management
<b>MOA</b>	Maitre d'ouvrage
<b>MOE</b>	Maitre d'œuvre
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act (Roue de Deming)
<b>PERT</b>	Program evaluation and review technique
<b>PMBOK</b>	Project Management body of knowledge
<b>SDP</b>	Structure de découpage de projet
<b>SODISMAC</b>	Société de distribution des matériaux de construction

# **Introduction générale**



La grande mosquée d'Alger, l'autoroute est-ouest, le programme AADL ..., représentent un échantillon de projets algériens qui ont connu un décalage considérable entre le plan et la réalité, en termes de coût, délais et parfois même de qualité. Les délais sont très souvent prolongés, les coûts sont toujours en augmentation et la qualité n'est souvent pas à la hauteur des attentes des usagers.

Malgré les efforts que l'Etat algérien fait pour aider les jeunes ou les chômeurs à créer leur propre entreprise à travers les dispositifs ANSEJ, CNAC ..., qui accordent des crédits et accompagnent les porteurs de projet pour créer des entreprises, les résultats obtenus sont loin d'être satisfaisants.

Ceci dit, ce sont deux réalités constatées en Algérie qui relèvent du management de projet, qui est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences<sup>1</sup>. Le management de projet consiste habituellement à identifier les exigences, prendre en compte pendant la planification et l'exécution du projet les divers besoins, soucis et attentes des parties prenantes, établir et entretenir une communication active avec les parties prenantes et trouver un compromis entre les contraintes concurrentes du projet qui comprend entre autres le contenu, l'échéancier, le budget, la qualité, les ressources et les risques.<sup>2</sup>

Notre préoccupation porte sur la façon dont ces projets sont conduits en Algérie et les contraintes que les porteurs de projet rencontrent lors de la réalisation de leurs projets, entre autre, les projets de construction et de création d'entreprise. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

**Quelles sont les raisons du décalage remarqué dans la majorité des projets de construction en Algérie ? Quels sont les facteurs de réussite ou d'échec des projets de création d'entreprise dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC ?**

Dans le cas des projets de construction, les raisons du décalage seraient liées à l'incompréhension ou encore l'inconscience des protagonistes de leur rôle dans ces projets, ou aux étapes du processus de management de projet qui sont mal définies. Dans le cas de création d'entreprise, les facteurs de réussite ou d'échec dépendraient de la maturation du

---

<sup>1</sup> Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), Cinquième édition, P.5

<sup>2</sup> ibid, P.6

projet et/ou de la qualité de l'accompagnement assuré par les différents dispositifs. Une bonne étude du marché menée par le promoteur pourrait être une clé de réussite.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique nous avons choisi de travailler sur quatre projets différents : deux projets de construction (un cas d'une promotion immobilière privée et un cas de construction d'une unité commerciale d'une entreprise publique) et deux cas de création d'entreprise dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC.

Notre méthodologie de recherche est scindée en plusieurs étapes. Nous avons commencé par formuler une question de départ sur laquelle nous nous sommes basées pour effectuer une recherche bibliographique par la consultation de diverses sources (ouvrages, articles, revues, thèses de recherche, mémoires de fin d'étude, sites web...). Ensuite, nous avons effectué une enquête de terrain pour la collecte de données sur les entreprises sur lesquelles nous avons voulu travailler. Ainsi, nous avons pu définir clairement notre problématique et nous l'avons situé dans un cadre théorique. Nous avons enquêté sur ces entreprises domiciliées à Ighzer Amokrane, Iazougen, Sedouk et Sidi Aich pour passer des entretiens avec les responsables de projet (chef de projet, directeur d'entreprise, fondateurs d'entreprise). Nous avons pour cela conçu un guide d'entretien (Voir l'annexe N° 1) pour réunir toutes les informations nécessaires pour répondre à notre problématique. Nous les avons analysées et rapportées sous forme de résultats qui vont affirmer ou infirmer nos hypothèses suivantes :

H1 : Certaines étapes du processus de suivi des projets sont mal maîtrisées.

H2 : Les tâches des différentes parties prenantes sont bien définies.

Ainsi, après l'introduction générale, nous avons organisé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre portera sur des généralités concernant le management de projet. La section 1 concernera les définitions, caractéristiques, origines, repères, cycle de vie, typologie et le triangle de la triple contrainte du projet. La section 2 sera relative aux protagonistes du projet, le rôle du chef de projet et les relations avec les parties prenantes. La section 3 touchera l'aspect historique du management de projet, le groupe de processus du management de projet et la distinction entre le management de projet, la direction de projet et gestion de projet. Le deuxième chapitre concernera la planification et le processus de management de projet présenté par un modèle qui comprend trois phases principales contenant chacune une série d'étapes. La section 1 portera sur la première phase du management de projet à savoir la définition et l'organisation du projet. La section 2 sera

relative à la deuxième phase qui est la planification du projet. La section 3 touchera la troisième et dernière phase du projet à savoir le suivi et la gestion de projet. Le troisième chapitre sera relatif aux études de cas. La section 1 concernera le projet de réalisation de 250 logements d'une promotion immobilière privée. La section 2 portera sur le projet de construction d'une unité commerciale d'une entreprise publique. La section 3 sera relative à la création d'une entreprise dans le cadre de l'ANSEJ et l'évaluation de sa maturation. La section 4 touchera une entreprise créée dans le cadre du dispositif CNAC en évaluant ses forces et faiblesses. Nous terminons par une conclusion générale de ce travail par laquelle nous allons tester nos hypothèses.

# **Chapitre 1 :**

## **Généralités sur le management de projet**

### Introduction :

De nos jours, le terme « projet » est fréquemment utilisé dans des domaines variés ; nous avons donc souhaité le définir dans le cadre du management, en précisant ses caractéristiques et ses origines, dans un premier temps.

Par la suite, nous allons décrire les points essentiels du management de projet, nous évoquerons ses définitions et son historique, puis nous nous intéresserons au processus de management de projet.

## 1. Projet : définitions, caractéristiques et origines

### 1.1. Définitions du concept « projet » :

Dans le langage courant, le **dictionnaire**<sup>1</sup> nous dévoile que le projet signifie : « Un état que l'on pense atteindre » par le fait de se projeter, donc une intention (un avenir possible), tantôt une planification consistant à organiser une idée, ou encore la simple ébauche d'une idée, le premier pas d'un travail. De cette première définition du langage courant, nous pouvons convenir du caractère plutôt flou et abstrait auquel renvoie le terme « projet ».

Le projet offre des potentialités d'action et des nouvelles modalités de fonctionnement particulièrement adaptées aux environnements marqués par l'incertitude et l'éphémère. Selon **AFNOR**, « Un projet est un processus unique, innovant, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des étapes de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de techniques »<sup>2</sup>.

Ainsi, un projet correspond à une phase temporaire entre deux états dans lesquels on est au moment d'atteindre un objectif (ou plusieurs) avec des moyens ad hoc et dans un délai donné. La complexité des différents éléments constituant un projet, fait de ce dernier un produit unique. **Madres et Clet (2005)** définissent le projet comme étant : «Un objectif à

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, (1996), p. 1795.

<sup>2</sup> Dictionnaire de la qualité, AFNOR, 2003, page 149

réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés»<sup>3</sup>

Selon la définition détaillée donnée par **le Guide PMBOK® (2013)** et sur laquelle nous appuyons dans notre travail, un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminés. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet ont été satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas ou ne pourront pas être atteints, ou lorsque le projet n'est plus utile. Un projet peut également être interrompu si le client (maître d'ouvrage, commanditaire, ou promoteur) souhaite y mettre fin. Le caractère temporaire du projet ne signifie pas nécessairement que sa durée soit courte. Cela fait référence à l'engagement dans le projet et à sa pérennité dans le temps. Par ailleurs, le caractère temporaire ne s'applique pas typiquement au produit, au service ou au résultat créé par le projet ; la plupart des projets sont entrepris pour créer un résultat durable. Par exemple, le projet de construction d'un monument national aboutira au résultat prévu pour durer des siècles. Les projets peuvent également avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est bien plus longue que celle des projets eux-mêmes.

Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique. Le résultat d'un projet peut être de nature tangible ou intangible. Bien que des éléments répétitifs puissent être présents dans certains livrables et dans certaines activités d'un projet, cette répétition ne modifie pas les caractéristiques, qui sont fondamentales et uniques pour tout travail du projet. Par exemple, des immeubles de bureaux peuvent être construits avec des matériaux identiques ou similaires, et par la même équipe, ou par différentes équipes. Néanmoins, chaque projet de construction reste unique, de par son emplacement, sa conception, les circonstances et les situations différentes, les parties prenantes différentes, et ainsi de suite.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Henri-Pierre Madres et Etienne Clet, *Pratiquer la conduite de projet*, éditions d'organisation, 2005, P.3

<sup>4</sup> Project Management Institute. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, Cinquième édition, P.30

### 1.2. Caractéristiques du projet :

Chaque projet peut être caractérisé par :

- **Une action ponctuelle, unique, non répétitive.** Par exemple, des milliers d'immeubles de bureaux ont été édifiés, mais chaque installation est unique : propriétaires différents, conceptions différentes, emplacements différents, entrepreneurs différents, etc. L'existence d'éléments répétitifs ne change pas le fait que le travail du projet est fondamentalement unique ;
- **Temporaire:** Cela signifie que tout projet a un début et une fin déterminée. La fin arrive lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront pas être atteints, ou bien lorsque le projet n'est plus nécessaire et qu'il est abandonné. Temporaire ne veut pas nécessairement dire de courte durée ; de nombreux projets durent plusieurs années. Mais, dans tous les cas, la durée d'un projet est limitée;
- **L'élaboration progressive :** Elle correspond à un développement par étapes et une progression par incréments. Par exemple le contenu du projet sera défini de manière peu détaillée au tout début du projet et de façon plus explicite et détaillée au fur et à mesure que l'équipe de projet développera une compréhension plus approfondie des objectifs et des livrables.

### 1.3. Les origines et les repères du concept « PROJET » :

Si nous recherchons l'origine de l'apparition du terme « projet », il ressort que depuis qu'il y a eu des entreprises humaines le projet a toujours existé. Comme le soulignent Giard et Midler (1996)<sup>5</sup> « l'idée de projet est aussi vieille que l'activité humaine ». Toutefois, le travail de Boutinet (2008)<sup>6</sup> permet d'amener des éléments plus précis sur les repères historiques qui semblent à l'origine de l'emploi de ce terme. Ainsi, selon Boutinet (2008, p. 14)<sup>7</sup> le terme apparaît de manière régulière durant le XV<sup>ème</sup> siècle en prenant deux formes : le pourjet et le project. Si nous reprenons l'étymologie de ces deux formes, Boutinet (2008, p. 14) rappelle qu'en vieux français « pourjet ou project désigne des éléments architecturaux

---

<sup>5</sup> Giard, V., Midler, C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », Cahier de recherche, Geogor.

<sup>6</sup> Boutinet, J.-P., (2008), L'anthropologie du projet, Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>7</sup> Op. Cit, Boutinet, J.-P., p. 14.

jetés en avant : notamment des balcons sur une façade ou des échelas devant une maison. Il revêt donc une signification essentiellement spatiale de « jeté en avant » ».

A cette époque, le terme semble donc essentiellement renvoyer à une dimension spatiale et située car signifiant « jeter en avant ». C'est progressivement que ce terme va revêtir une dimension temporelle. Selon Boutinet (2008)<sup>8</sup>, cette évolution a été influencée par les changements qu'a connus le monde de l'architecture, auquel il s'appliquait généralement. Ainsi, avec notamment la séparation entre les actes de réflexion/conception et de mise en œuvre/réalisation qui voit le jour, le terme projet va renvoyer à différentes temporalités d'une activité. En effet, comme le rappelle Boutinet (2008, p. 19)<sup>9</sup> « l'histoire du concept de projet à travers le recours à l'architecture fait apparaître l'importance de la dimension spatiale dans tout essai d'anticipation ; elle pose par ailleurs les rudiments de ce que peut être l'articulation entre conception et réalisation ».

L'étymologie du terme « projet » est constituée du préfixe « pro » signifiant « qui précède dans le temps, qui se produit avant » et du radical « jacere » signifiant « jeter ». Ainsi, le terme a peu à peu pris le sens qui lui est actuellement donné en désignant deux dimensions différentes selon qu'il relève plutôt d'une idée abstraite (issue d'un processus de réflexion relatif à une incertitude quant à sa mise en œuvre) ou d'une mise en œuvre concrète (issue d'un processus de modification, de conception ou d'une planification).

Dans tous les cas, le projet incarne selon ces dimensions une figure parmi d'autres des conduites d'anticipation. En effet, comme le souligne Boutinet (2008)<sup>10</sup> « aujourd'hui la notion de projet s'applique également à toutes les actions inhabituelles et uniques qui vont transformer durablement l'entreprise, comme la création d'un nouveau produit, la modification de l'organisation, la construction de nouveaux moyens de production ou encore l'organisation d'un événement important ». Au vu de l'origine du concept « projet », nous nous proposons de voir l'utilisation plus actuelle qui en est faite de nos jours.

### 1.4. Cycle de vie du projet :

Quelles que soient la taille et la complexité du projet, son cycle de vie, en l'occurrence l'effort à fournir en fonction du temps et des phases du projet, se représente comme indiqué

---

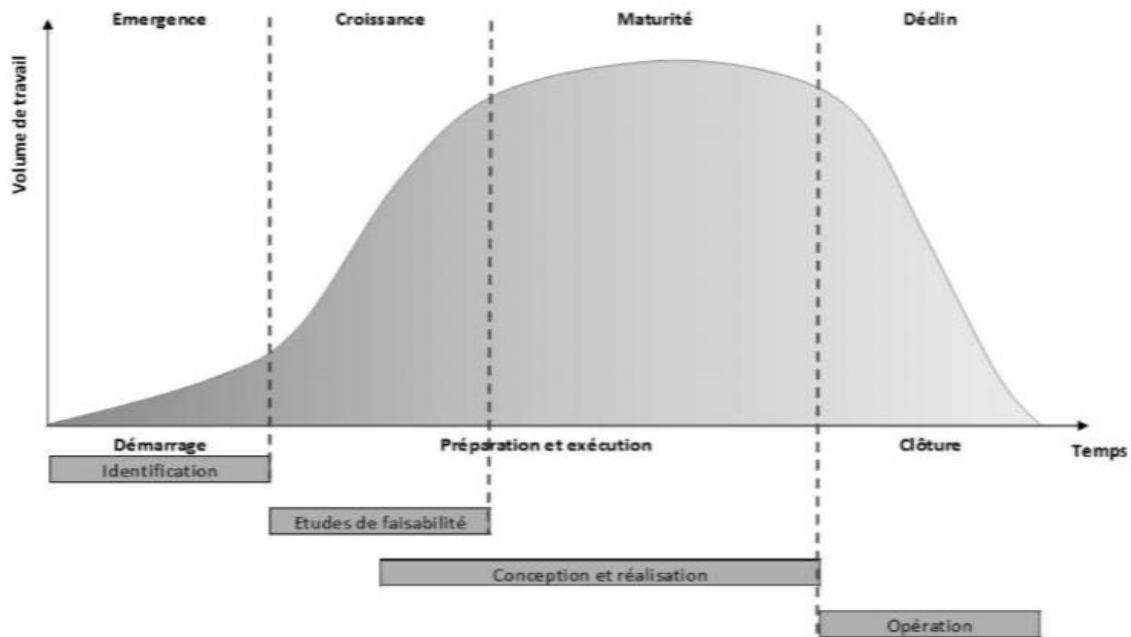
<sup>8</sup> Op.cit., Boutinet, J.-P.

<sup>9</sup> Op.cit., Boutinet, J.-P., p. 19.

<sup>10</sup> Dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, (1996), p. 1795.



sur la figure suivante. Nous distinguons sur cette courbe la phase d'émergence, puis la forte croissance de la phase de préparation, un niveau constant pendant la phase de réalisation, et enfin une décroissance du volume de travail. Il faut être conscient que le projet peut s'arrêter à tout moment, pour force majeure par exemple ou bien lors des étapes clés ponctuant les phases pour d'autres raisons.

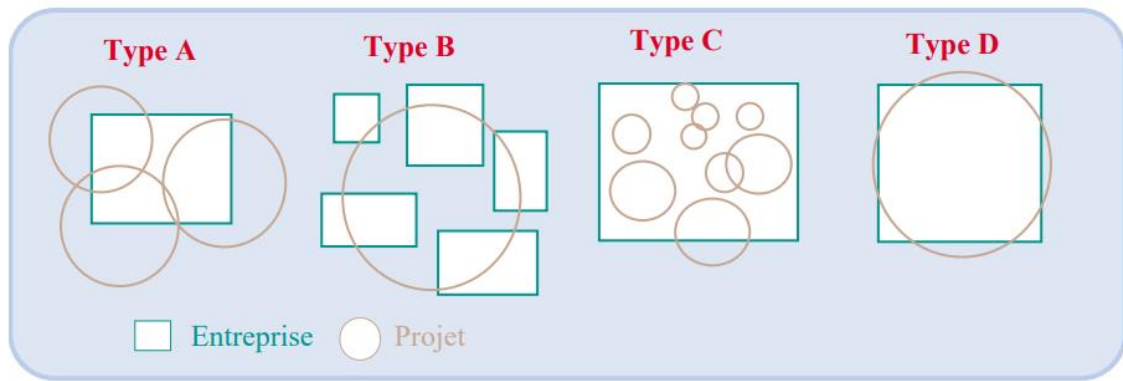


**Figure 1** : Cycle de vie des projets.

**Source** : Jean-Yves Moine, Le grand livre de la gestion de projet, éditions AFNOR, 2013, P.33.

### 1.5. Typologie de projet :

Cette typologie, proposée par Midler dans ECOSIP (1993) et complétée ultérieurement par lui, repose sur le poids économique du projet dans l'entreprise. Quatre catégories sont retenues et illustrée par la figure ci- après :



**Figure 2** : Typologie des projets en fonction de leur importance économique dans l'entreprise

**Source** : Gilles Garel, Vincent Giard & Christophe Midler, Management de projet et gestion des ressources humaines, IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR ,2001, P.7

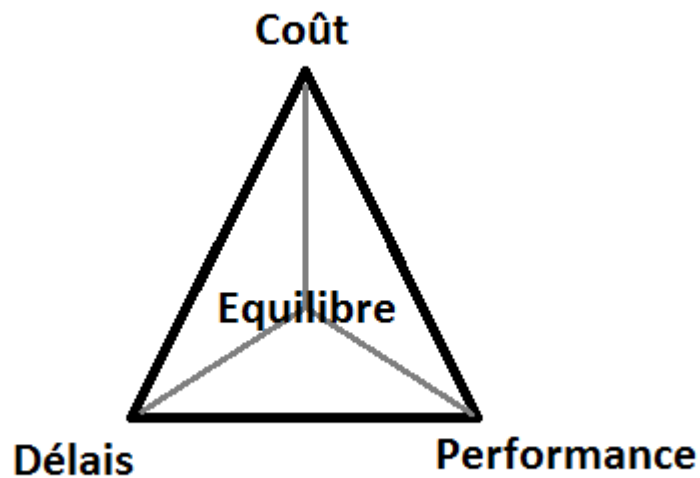
- **Le type A** correspond à une configuration où une entreprise dominante, pouvant mobiliser d'autres entreprises, est impliquée dans quelques très «gros» projets vitaux pour sa survie, qui feront l'objet d'une décomposition en sous-projets. C'est typiquement le cas de l'industrie automobile. Les régulations en place dans l'entreprise vont alors structurer de manière forte l'organisation du projet. Le problème clé est la question de l'autonomie et de la spécificité de l'organisation du projet par rapport à ces régulations.
- **Avec le type B**, c'est le projet qui est au centre de la régulation: c'est l'identité la plus forte, dotée d'une personnalité juridique et financière. Les entreprises impliquées rendent compte à la direction générale du projet alors que, dans la configuration précédente, c'est plutôt le projet qui rend compte à la direction générale de l'entreprise dominante. Les entreprises et les acteurs que le projet coordonne n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Le projet est l'occasion, parfois unique, de cette coopération. C'est dans ce deuxième type que le modèle standard de l'ingénierie est le plus prégnant: aucune organisation ni culture d'entreprise ne s'imposant aux autres, toutes doivent adopter les «spécifications managériales» du projet pour pouvoir se coordonner correctement. Les relations contractuelles sont beaucoup plus développées, pour réguler l'interaction d'agents économiques appartenant à des entreprises aux intérêts souvent divergents.
- **Dans le type C** qui peut être illustré par le cas de la pharmacie ou celui de la chimie fine, on a affaire à une entreprise qui gère un nombre élevé de «petits» projets, relativement

indépendants les uns des autres, et dont aucun ne met en cause, à lui seul, sa pérennité. Dans ce cas, les projets s'inscrivent dans les procédures en usage dans l'entreprise, l'autonomie du projet est plus réduite que dans le premier type. Il n'y a pas forcément d'organisation spécifique, la fonction de chef de projet pouvant se cumuler avec une autre. L'un des problèmes importants est ici de gérer le portefeuille des projets, d'en arrêter certains pour en accélérer d'autres ou en introduire de nouveaux. Dans certains cas (fabriquant de machines spécialisées, par exemple), les projets résultent de commandes passées par un nombre restreint de clients ce qui peut conduire, en cas d'échec d'un projet, à la perte du client, avec des conséquences similaires à celles évoqués pour le type A.

- **Le type D** correspond au cas particulier de la start-up c'est-à-dire à un cas de figure dans lequel l'entreprise se confond avec le projet à l'origine de sa création et ce tant que la pérennité de l'entreprise, liée à la conquête d'un marché, ne semble pas assurée. Encore plus que dans le projet de type A, la mort du projet est synonyme de mort de l'entreprise: celle-ci est condamnée à réussir, avec des ressources limitées et en un temps compté, à s'imposer, par des produits ou des prestations de spécifications présentant quelques originalités, sur un marché. Il est évident que le moment où la start-up change de statut pour devenir une entreprise est difficile à définir et que les instrumentations à mobiliser proviennent de la gestion de projet et de la gestion «classique».

### 1.6. Le triangle de la triple contrainte du projet :

Il est utilisé pour illustrer l'indépendance entre les variables d'un projet (voir la figure n°3). En effet dans un projet, privilégier une contrainte se fait généralement au détriment des autres.



**Figure 3** : Les trois (03) contraintes objectives du projet.

**Source** : Réalisé par nous-mêmes.

Un projet peut être considéré comme réussi, lorsqu'à sa date de mise à disposition au client, les trois critères de performance, coûts et délais sont conformes aux objectifs contractuels de démarrage. Si un projet rencontre au cours de son développement des difficultés techniques, qui apparaissent tôt dans son cycle de vie, il pourra alors être livré, dans les délais grâce à la mise en œuvre de moyens techniques et humains supplémentaires. On aura donc, atteint les objectifs de qualité techniques et de délais, mais pas l'objectif de coût qui se traduira par un dépassement budgétaire.

L'apparition des difficultés techniques tard dans le cycle de vie du projet, empêche ce dernier à être livré dans les délais. Dans ce cas, des surcoûts dus au financement des équipes sur une durée plus longue, et au paiement de pénalités financières. On aura donc atteint les objectifs de qualité technique au détriment des objectifs de coût et des délais.

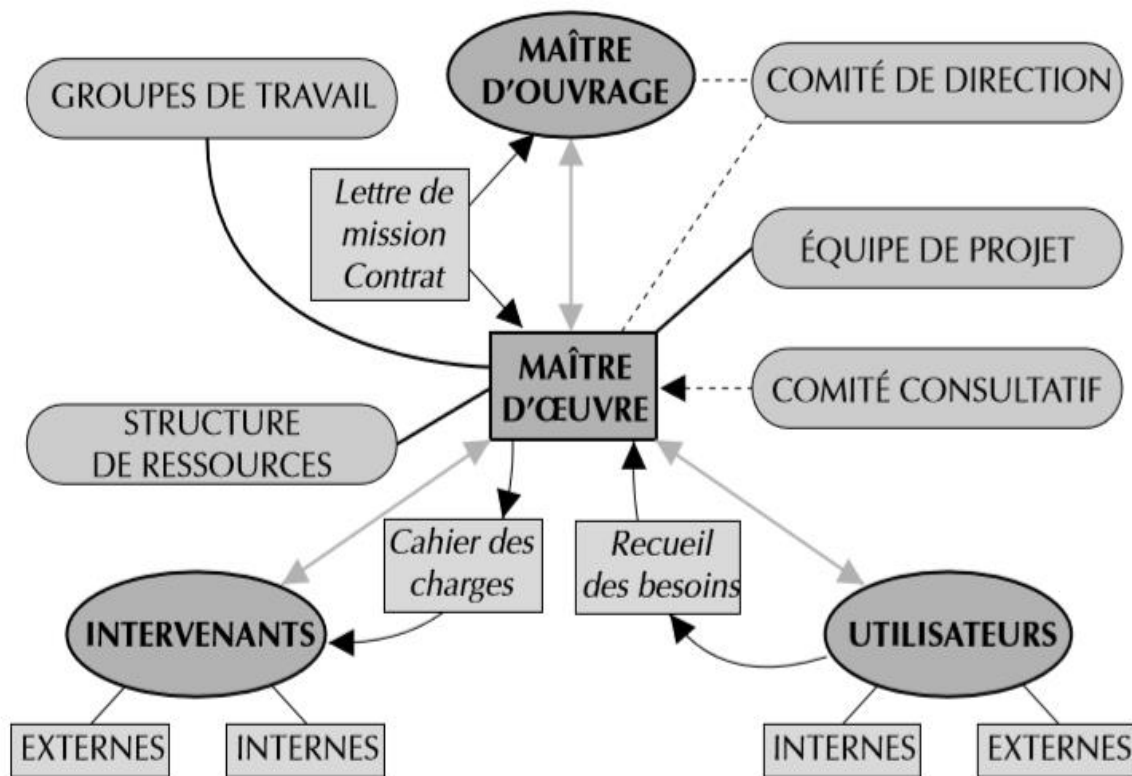
## 2. Les protagonistes du projet :

### 2.1. Les protagonistes d'un projet constituent le spectre :

Le projet est avant tout une aventure humaine, qui mobilise un ensemble d'**acteurs ou de protagonistes** (voir la figure n°4) pour atteindre un objectif précis. Chaque **acteur** assume, dans le projet, une responsabilité propre. Nous pouvons identifier :

- **Le maître d'ouvrage (MOA)** : le MOA est le commanditaire du projet. C'est la personne pour le compte de laquelle est produit l'ouvrage. Il met à la disposition du projet des moyens matériels et humains nécessaires pour effectuer les tâches qui lui incombent. Son rôle est de définir l'ouvrage, de passer les marchés d'études et de réalisation, de régler les travaux réalisés, de suivre le bon déroulement des travaux et d'en assurer la recette.
- **Le maître d'œuvre (MOE)** : le MOE est le fournisseur de l'ouvrage. À ce titre, c'est un impératif pour lui de connaître le métier. Il met à la disposition du projet, l'infrastructure et les moyens nécessaires à son achèvement. Sa responsabilité est de conseiller le MOA, de diriger la conception et la réalisation, d'assister le prestataire dans les procédures de recettes et de mise en œuvre, d'informer la MOA de l'avancement des travaux, d'assurer la garantie et de proposer le règlement. Pour le bon déroulement du projet, les deux parties ont une obligation de coopération.
- **L'équipe projet** : c'est l'équipe qui, en interne ou chez le prestataire (en cas d'externalisation), sera chargée de concevoir et mettre en œuvre la solution technique requise pour la satisfaction du besoin du client. En interne cette équipe pourra se confondre avec la MOE et en externe on parlera de MOE déléguée ou sous-traitant.
- **Comité consultatif** : c'est un collège d'experts constitué pour apporter un éclairage à la MOA par l'appréhension des différentes solutions techniques. Ils peuvent aussi servir de facilitateurs ou de sponsors (terme anglo-saxon) au MOE en phase de conception ou d'étude de la solution.

- **Comité de direction** : c'est l'instance de concertation officielle entre la MOA et la MOE. Sa périodicité est variable en fonction de la durée du projet. Le comité de direction peut se réunir une fois par mois pour un projet de 6 mois à tous les trimestres pour un projet de 1, 2 ou 3ans. Cette périodicité variera aussi en fonction des difficultés techniques et des modifications apportées au référentiel.
  
- **Lettre de mission** : aussi appelée contrat interne ou note de cadrage, elle représente la délégation de responsabilité entre la MOA et le MOE, en établissant clairement les attributions de l'une et l'autre instance, de même que l'étendue du projet, son périmètre d'application. Ce document contractuel en interne prend la forme d'un contrat à obligations réciproques, encore qualifié de contrat synallagmatique. Document de référence pour le chef de projet, la lettre de mission peut s'avérer utile en cas de divergence de stratégie avec la MOA au cours de l'évolution du projet.
  
- **Cahier de charges** : le CDC fait suite à l'analyse des besoins. Il est la traduction de l'expression des besoins d'une entreprise. À ce titre, il requiert une méthodologie quant à sa rédaction qui se fait par validations successives :
  - Expression du besoin de l'utilisateur ;
  - Traduction en termes techniques ;
  - Vérification de la validation de cette compréhension par l'utilisateur ;
  - Rédaction du CDC.



**Figure 4:** Le spectre du projet

**Source :** HENRI GEORGES MINYEM, de l'ingénierie d'affaire en management de projet, édition 2007, P.69

### 2.2. Le chef de projet :

Si comme le définit **HENRI GEORGES MINYEM (2007)** : « Le chef de projet est la personne physique chargée, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise d'un projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, de coûts et de délais. »<sup>11</sup>

Rigueur, ouverture, disponibilité, intégrité, bon sens, organisation, anticipation, écoute active, autodiscipline, capacités analytiques, diplomatie, leadership, transparence, proactivité, capacités relationnelles, professionnalisme... Voilà tout ce qu'on demande à un chef de projet aujourd'hui, de réunir l'ensemble de ces qualités... et la liste pourrait s'allonger. En effet, dans un environnement complexe, de surcroît, contraint par le time to market, il doit (faire)

<sup>11</sup> HENRI GEORGES MINYEM, de l'ingénierie d'affaire en management de projet, édition 2007, P.26

développer un produit au moindre coût dans des délais de plus en plus courts avec une qualité irréprochable.

Le métier de chef de projet est loin d'être simple et confortable ! D'autant que si tout va bien, il recueille rarement les félicitations du client ou de sa hiérarchie, en revanche, si quelque chose tourne mal, il en sera responsable. Etre chef de projet est un métier passionnant mais difficile à exercer. Avant tout, parce que le chef de projet, lui-même, doit être multi-compétent : c'est-à-dire maîtriser les techniques de gestion de projet, appréhender, chaque fois, les spécificités du projet et en plus être un bon leader d'équipe. Ensuite, il est souvent seul, pour faire face, notamment, à l'incertitude qui l'entoure.

### **2.3. Le rôle du chef de projet :**

Le chef de projet est l'acteur clé du projet en ce sens qu'il répond de toutes les dérives afférentes au projet une fois que celui-ci est lancé. Il a plusieurs missions:

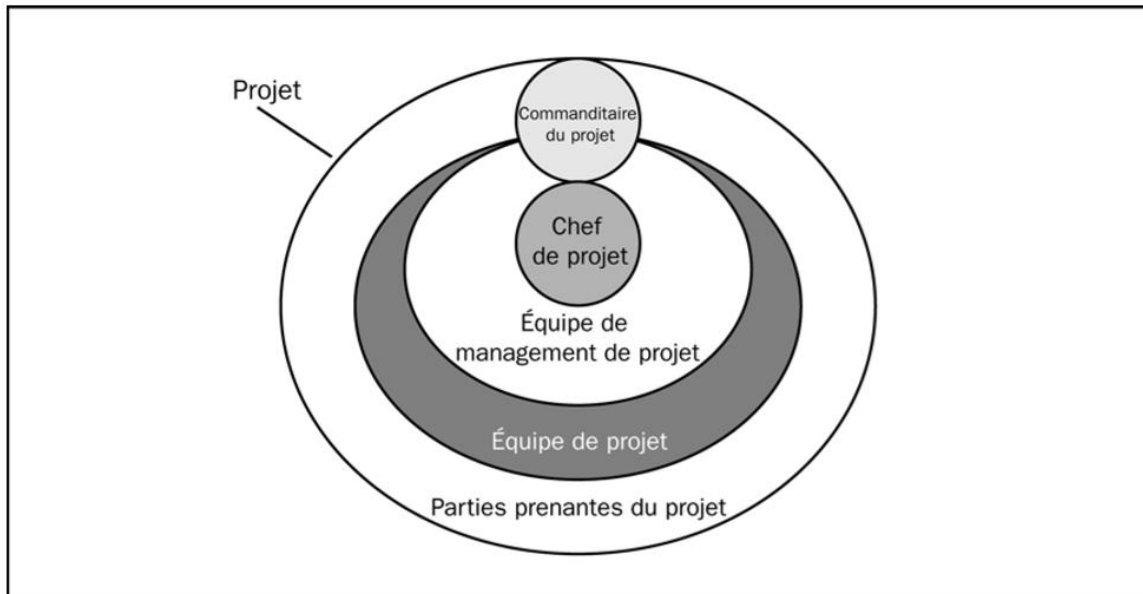
1. Il est présent à toutes les étapes du projet.
2. Il est simple acteur ou leader lors des phases de préparation (avant-projet), mais toujours leader dans les phases de montage, de réalisation et de bilan.
3. Il assure le management humain : animation de son équipe et des équipes opérationnelles lors des différentes phases de réalisation, relation avec le maître d'ouvrage dans les phases de définition et de décision, et prise en compte des besoins utilisateurs.
4. Il assure la gestion technique du projet: définition des objectifs, de la stratégie, des moyens et de l'organisation, coordination des différentes actions et maîtrise de l'évolution du projet. Plus un projet est complexe, plus son rôle évolue du « faire » vers le « faire faire ».

### **2.4. Relation entre les parties prenantes et le projet:**

Les parties prenantes du projet sont les personnes et les organisations activement impliquées dans le projet, ou dont les intérêts peuvent subir l'impact de l'exécution ou de l'achèvement du projet. Elles peuvent aussi influencer les objectifs et les résultats du projet. L'équipe de management de projet doit identifier ces parties prenantes, déterminer leurs exigences et leurs attentes et, dans la mesure du possible, gérer leur influence par rapport aux



exigences de façon à assurer le succès du projet. La **figure 5** illustre la relation entre les parties prenantes et l'équipe de projet.



**Figure 5** : Relation entre les parties prenantes et le projet

**Source** : PMBOK corpus des connaissances en management de projet, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, P.25

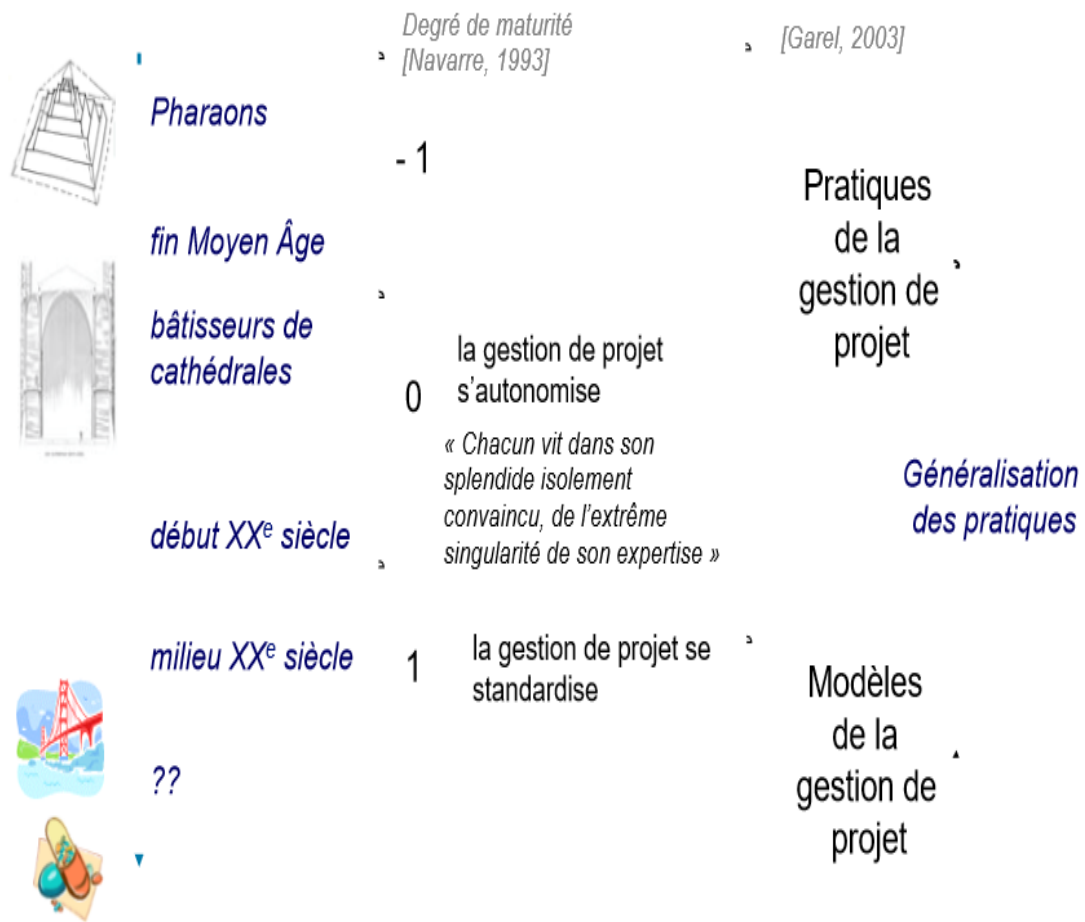
Lorsque les parties prenantes participent à un projet, elles ont différents niveaux de responsabilité et d'autorité qui peuvent évoluer au cours du cycle de vie du projet. Leur responsabilité et leur autorité vont de contributions occasionnelles à des enquêtes et des groupes de réflexion, jusqu'à un parrainage complet du projet avec soutien financier et politique. Les parties prenantes qui ignorent cette responsabilité peuvent porter préjudice aux objectifs du projet. De la même manière, les chefs de projet qui ignorent les parties prenantes peuvent s'attendre à un impact néfaste sur les résultats du projet. L'identification d'une partie prenante peut parfois s'avérer difficile. Certains diraient par exemple que l'ouvrier d'une chaîne de montage est une partie prenante car son emploi futur dépend du résultat d'un projet de conception d'un nouveau produit. L'incapacité à identifier une partie prenante principale peut être source de problèmes majeurs pour un projet. Par exemple, l'identification tardive du service juridique comme partie prenante significative du projet de mise à jour d'un logiciel pour le passage à l'an 2000 a eu pour conséquence d'ajouter de nombreuses tâches supplémentaires de documentation aux exigences du projet. Les parties prenantes peuvent avoir une influence positive ou négative sur un projet. Les parties prenantes positives sont celles qui devraient normalement bénéficier de la réussite du projet, tandis que les parties

prenantes négatives sont celles qui considèrent que le succès du projet aurait pour elles des conséquences négatives. Par exemple, lorsqu'une communauté va bénéficier d'un projet d'expansion industrielle, ses leaders du monde des affaires peuvent être des parties prenantes positives car ils voient dans sa réussite un intérêt économique pour leur communauté. À l'inverse, des groupes environnementaux peuvent être des parties prenantes négatives s'ils considèrent que le projet nuira à l'environnement. Pour les premiers, aider le projet à aboutir sert leurs intérêts au mieux et ils pourront par exemple contribuer à l'obtention des permis nécessaires pour continuer le projet. Pour les intérêts des seconds, la logique serait d'entraver la marche du projet en exigeant des études plus poussées de l'impact sur l'environnement. Les parties prenantes négatives sont souvent négligées par l'équipe de projet, avec le risque de ne pas voir son projet couronné de succès.

### **3. Management de projet**

#### **3.1 Aperçu historique de management de projet :**

Depuis l'origine jusqu'à nos jours, les pratiques de conduite de projet ont changé de nature. Ainsi, au départ les projets se pratiquent, mais la gestion s'ignore en tant que modèle de gestion spécifique, les pratiques sont peu ou pas institutionnalisées (voir Figure suivante n°6). C. Navarre (Navarre 1993) parle de degré - 1 de maturité de la gestion de projet. Au fil du temps, les pratiques, en se généralisant, passent par un degré 0 de maturité pour atteindre un niveau de standardisation permettant la reproduction des mêmes pratiques sur plusieurs projets, voire dans des secteurs d'activité différents. C. Midler (Midler 1996), pour sa part, propose de distinguer selon des repères « typologico-historiques » les modèles de gestion de projet : modèle de l'entrepreneur, de l'ingénierie, taylorien et concourant.



**Figure 6:** Evolution des pratiques de gestion de projet inspiré de (Garel 2003), (Navarre 1993)

**Source :** Trong Hung NGUYEN, Contribution à la planification de projet : Proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet, 172 p, Thèse de doctorat : Systèmes industriels, Institut National Polytechnique de Toulouse, 2011.

L'ère contemporaine du management de projet est marquée par l'article fondateur de Gaddis (1959). Il fut le premier à aborder et à discuter explicitement de l'art et des pratiques de management des projets. Cet article est l'un des nombreux articles sur le sujet publié dans une revue de management. Sur le plan des modèles et méthodes, la naissance de la méthode PERT a également marqué les pratiques (Garel, 2003). La Figure n° 7 propose une vue globale de l'histoire sur plus de cinquante ans de cette science (Dombkins, 2008).

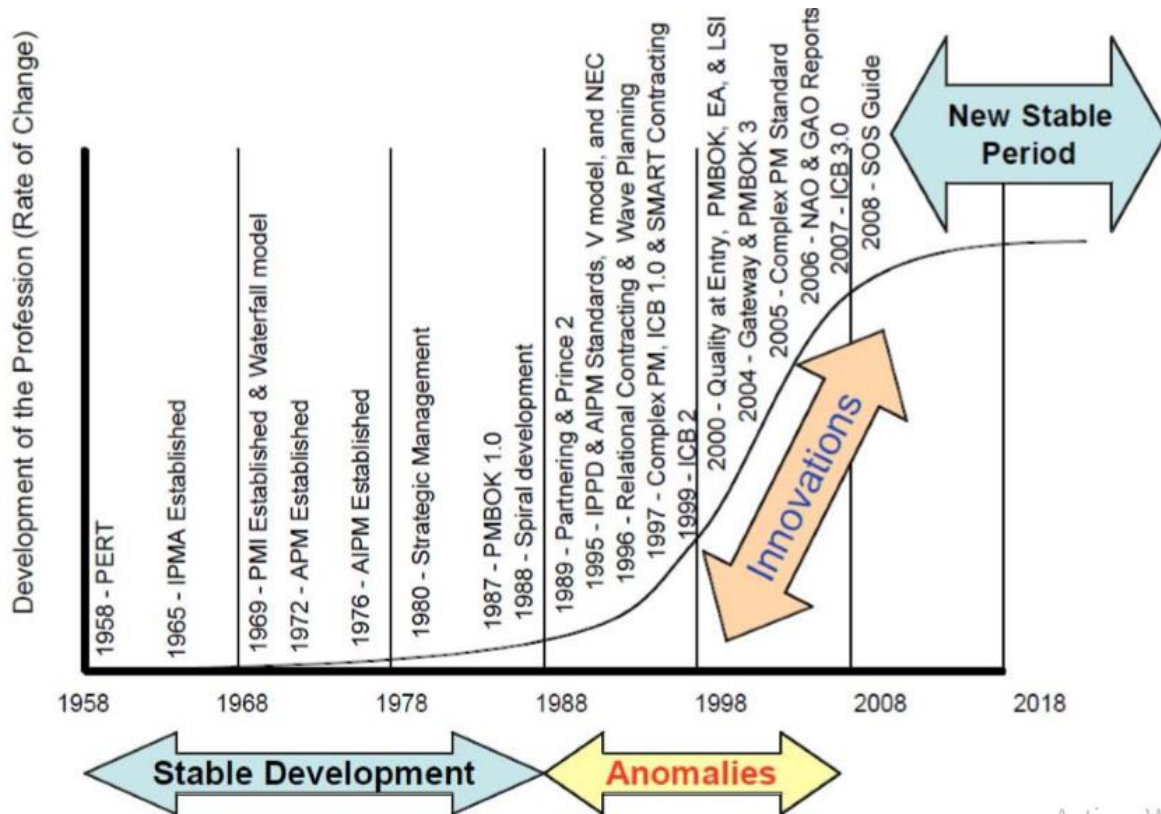


Figure 7: Chronologie relative au Management de projet (Dombkins 2008)

Source : Trong Hung NGUYEN, Contribution à la planification de projet : Proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet, 172 p, Thèse de doctorat : Systèmes industriels, Institut National Polytechnique de Toulouse, 2011.

Les années quatre-vingts ont vu l'émergence de la gestion de projet. C'est à partir de ces années que l'on assiste au développement des techniques de conduite de projet dans le secteur des services, dans celui des industries de production de masse ou encore dans les entreprises publiques (Garel 2003). Sur la base des articles publiés dans la revue IJPM (International Journal of Project management) entre 1983 et 1992, Betts et Lansley (Betts et Lansley 1995) établissent un constat similaire faisant apparaître que, pendant cette période, la plupart des travaux ont concerné le domaine de la construction, de l'ingénierie, de l'industrie de procédés. Par ailleurs, ils notent une augmentation significative, pendant la même période, des articles relatifs au secteur de l'informatique, des services et des ouvrages et services généraux (énergie, télécommunications, transport, etc.). Les vingt dernières années correspondent à une période de fort développement du management de projet (Garel et al. 2004), (Pinto 2002). Dombkins indique que nous vivons actuellement une période plus stable,

comme il est possible de l'observer sur le haut de la Figure, quant au développement des techniques et des pratiques de management de projet (Dombkins 2008).

L'étude de la littérature, autant académique qu'issue du secteur industriel, fait apparaître de nombreuses productions et études sur les thèmes de l'organisation des projets, des facteurs de succès d'un projet et/ou d'une organisation projet, des compétences, des facteurs humains, de la communication au sein d'un projet, etc. Avoine et Benghozi proposent une liste de compétences indispensables au chef de projet, ainsi que les manières d'améliorer la communication dans les équipes projet (Avoine 1998), (Benghozi 1990). Ces résultats sont utilisables dans différents domaines. Dans ce cadre, nous pouvons mentionner ici les travaux de la FNEGE<sup>12</sup>. Pendant plus de deux ans, la FNEGE a suscité une réflexion collective d'une quinzaine de chercheurs confirmés. L'aboutissement de ce travail est la publication de l'ouvrage collectif *Faire de la recherche en management de projet*. Il ressort de cette étude que des évolutions significatives semblent se dessiner dans trois directions (Garel et al. 2004):

- De l'exécution du projet, les problématiques de management sont remontées vers l'exploration en amont pour répondre aux ambitions et aux exigences croissantes des stratégies d'innovation des entreprises ;
- Du mono-projet, on est passé progressivement au multi-projet, pour résoudre les problématiques multiples qui se sont développées avec le déploiement à grande échelle du concept de projet dans les entreprises ;
- La gestion de projet est de plus en plus stratégique ; le pilotage de la firme étant de plus en plus indissociable du management des projets qui en définissent les frontières, les alliances et en façonnent le devenir.

### 3.2. Les groupes des processus de management de projet:

La définition proposée par l'AFITEP<sup>13</sup> est « Le Management de projet comprendra les tâches de direction, gestion, maîtrise, pilotage, qu'elles soient assurées par une même personne ou plusieurs, appartenant à une même entreprise ou à plusieurs entités, parties prenantes du projet. » Selon Guide PMBOK® (2013) « Le management de projet est

---

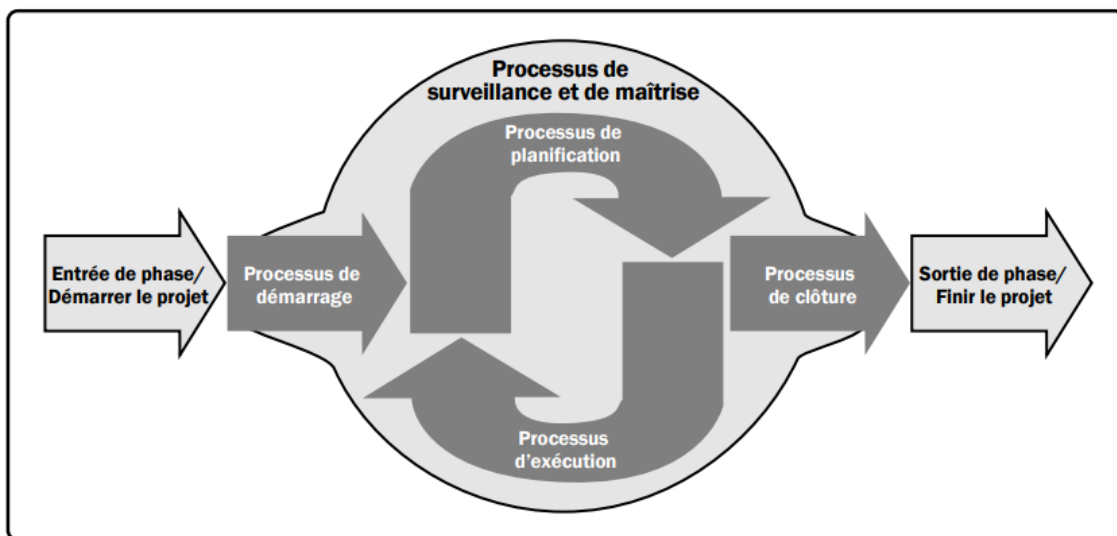
<sup>12</sup> Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

<sup>13</sup> Association francophone de management de projet

l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. »

Il est à préciser que le management de projet n'est pas le management par projet, l'AFNOR (Agence Française pour la Normalisation) considère, dans sa norme X50-115, qu'il convient de parler de management par projet lorsque "des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser."

Le management de projet est un système qui constitue de différents processus rassemblés en cinq groupes appelés groupes de processus de management de projet, se basant sur le cycle PDCA (voir la figure n° 8). La nature intégrée des groupes de processus est plus complexe que le cycle de base Planifier-Dérouler-Contrôler-Agir. Toutefois ce cycle amélioré peut s'appliquer aux relations entre les processus à l'intérieur d'un groupe et entre les groupes.



**Figure 8 :** Groupes de processus de management de projet

**Source :** Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), Cinquième édition, P.50

- **Le groupe de processus de démarrage :** Le groupe de processus de démarrage est constitué des processus qui facilitent l'autorisation formelle de démarrer un nouveau projet ou une nouvelle phase du projet ;
- **Le groupe de processus de planification :** Il définit et affine les objectifs, et planifie le déroulement des actions requises pour atteindre ces objectifs ainsi que

le contenu pour lequel le projet a été entrepris. Ces processus permettent ainsi l'élaboration du plan de management du projet tout en identifiant le contenu du projet, le coût du projet, les amènent à maturité, et dressant l'échéancier des activités du projet.

- **Le groupe de processus d'exécution** : implique la coordination des personnes et des ressources ainsi que l'intégration et l'exécution des activités du projet conformément au plan de management du projet.
- **Le groupe de processus de maîtrise et de contrôle** : qui mesure et surveille régulièrement la progression du projet pour identifier les écarts par rapport au plan de management du projet, de manière à permettre les actions correctives nécessaires et à atteindre les objectifs du projet ;
- **Le groupe de processus de clôture** : englobe les processus utilisés pour mettre formellement fin à toutes les activités d'un projet ou d'une phase de projet, remettre le produit achevé à d'autres ou clore un projet annulé. Une fois achevé, ce groupe de processus permet de vérifier que les processus définis sont également achevés pour tous les groupes de processus afin de clore le projet ou une phase du projet, selon le cas, et il confirme formellement que le projet ou la phase du projet est terminé.

### 3.3 Distinction entre management de projet, direction du projet et gestion de projet :

On évoque de la même façon la gestion de projet, la direction de projet, le management de projet ou le management par projet, sans imaginer de réelles différences. Or, il y a des différences importantes entre ces notions qu'il convient de préciser.

Le management de projet est l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet. Il regroupe la gestion de projet et la direction du projet. La gestion de projet est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en termes de performances techniques, de qualité, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais. Nous sommes ici dans la méthodologie. La direction de projet a pour mission de donner des objectifs et de fournir les moyens adaptés à la dimension du projet pour

sa mise en œuvre optimale. Ces objectifs sont stratégiques, politiques, organisationnels, et humains. Le projet a un début et une fin. Le management de projet regroupe toutes les méthodes d'organisation permettant de réaliser le projet. La qualité et le succès d'un projet dépendent de la capacité à répondre aux attentes du client et de la haute direction, voire les dépasser, en ce qui concerne les coûts, le temps et la performance. Le management de projet permet d'optimiser les conditions de réussite du projet de maîtriser les financements, d'anticiper les risques et leurs conséquences tout au long de la réalisation, en gérant l'équipe projet.

### **Conclusion :**

Pour bien terminer un projet, il faut bien le débiter, et pour ce faire il faudrait bien le comprendre ! Il s'agit d'une évidence qu'il convient de répéter. Un projet ne se fait pas de lui-même, les protagonistes du projet sont la pierre angulaire du succès de ce dernier. Néanmoins, pour réussir un projet il ne suffit pas de se contenter des protagonistes en négligeant le processus de management de projet qui mène vers l'atteinte de ses objectifs, ceci fera l'objet du deuxième chapitre.



## **Chapitre 2 :**

Planification et management de projet

### **Introduction :**

La démarche de management de projet permet de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises, et de s'adapter aux évolutions du marché, dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Elle concerne de nombreuses entreprises aux tailles et aux domaines d'activité multiples et variés. Le succès de toute activité repose sur l'organisation, la gestion et le pilotage du projet dont elle est issue. Le management de projet est par conséquent un métier spécifique, requérant des connaissances approfondies dans des disciplines aussi bien techniques, juridiques, financières et humaines.

Le processus de management de projet est une série d'étapes, présentée par un modèle qui comprend trois phases majeures contenant chacune une série d'étapes définissant, planifiant et gérant le projet (voir figure n° 9). L'objectif de ce chapitre est de décrire le fonctionnement du management de projet, en insistant sur la partie planification qui est une phase indispensable au bon déroulement du projet.

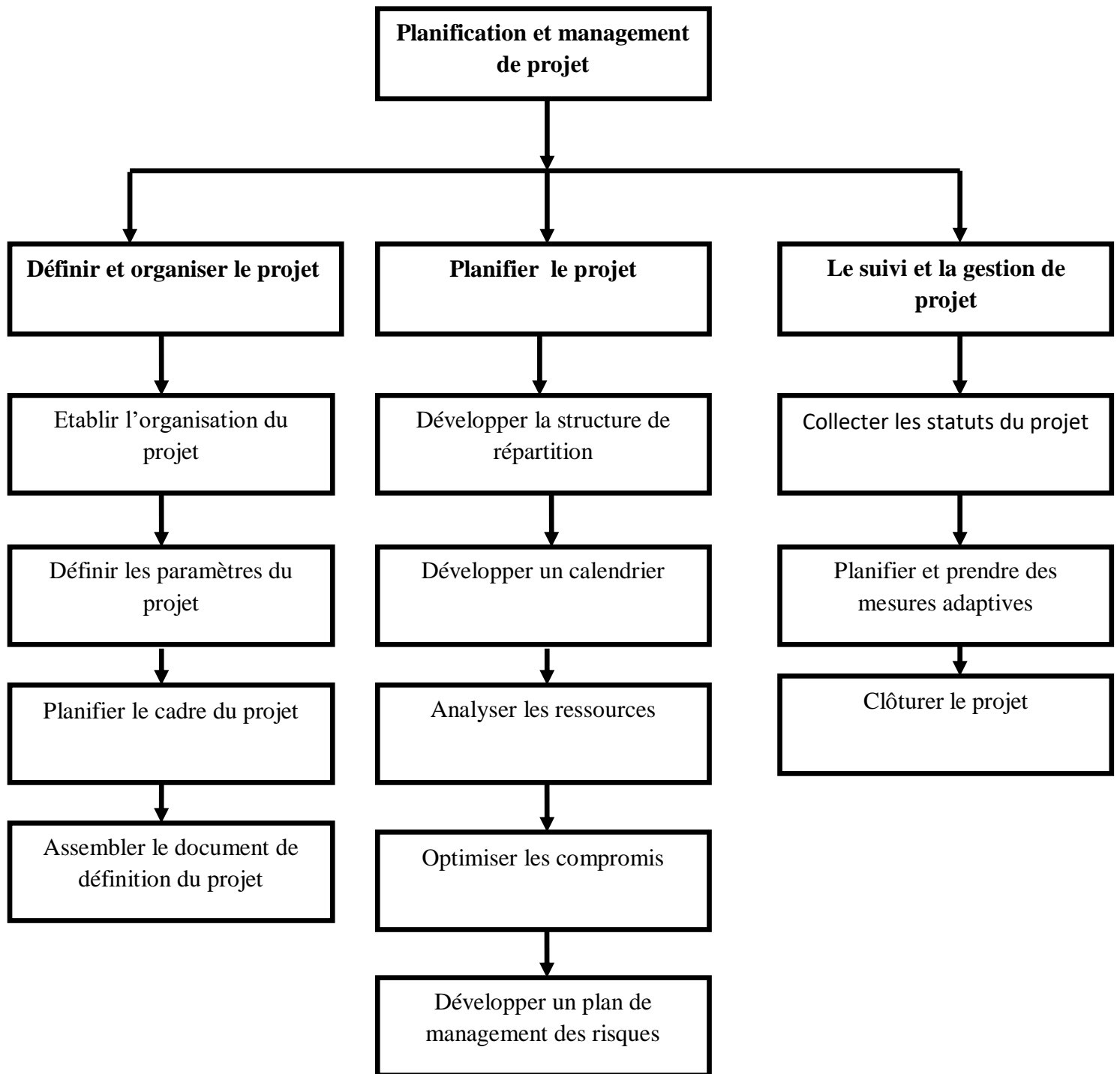


Figure 9 : Processus du management de projet.

Source: Project management manual, harvard business school, 1997, P1.

### 1. Définir et organiser le projet :

Définir ses objectifs c'est connaître sa destination, ceux-ci sont des buts à atteindre, exprimés en termes mesurables et quantifiés, leur atteinte correspond à l'exécution complète du projet et sa réussite.<sup>1</sup> Les objectifs d'un projet se déclinent en objectifs de coûts, de délais, de performances techniques, de risques, etc. en vue de satisfaire le client.

Il est essentiel de définir les objectifs et l'organisation d'un projet avant de le lancer, une proportion stupéfiante de projets échoue parce que le résultat escompté est mal défini et la procédure pour le réaliser mal comprise. Dans ce cas, les gens complètent le mauvais projet, produisant au mieux un résultat un peu inférieur à celui souhaité ou, au pire, une perte totale de temps et de ressources. Les récits d'affectations peu claires, de réunions improductives, de mauvaise communication et de conflit interpersonnel sont monnaie courante dans la plupart des environnements de projet. Par conséquent, même une courte période passée à définir clairement et à organiser le projet génère d'énormes avantages.

#### 1.1. Etablir l'organisation du projet :

Dans tout projet, savoir qui va faire quoi est essentiel. Le but est d'établir les étapes de l'organisation du projet est de s'assurer que tous les rôles et responsabilités sont clairement compris et que tous les membres de l'équipe sont identifiés et engagés dans l'effort du projet. En particulier, cette étape assure l'identification du chef de projet et la spécification de son autorité et de ses responsabilités. Un chef de projet efficace ne doit pas nécessairement être un spécialiste technique, car la spécialisation technique peut être un frein pour la réussite de la gestion de projet si son porteur perd la vue sur le reste du processus.

Bien que chaque membre ait un rôle et des responsabilités spécifiques, la participation de tous les membres de l'équipe à la planification du projet et à la prise de décisions peut être bénéfique. L'implication et la participation précoces des membres de l'équipe accroît leur expertise au cours du processus de planification et renforce leur engagement dans le projet.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire du management de projet, édition AFNOR, 2010, P 183.

### 1.1.1. Les processus de management des ressources humaines :

Etablir une organisation de projet efficace implique une interaction entre plusieurs processus relatifs aux ressources humaines, ces processus sont :

- **Élaborer le plan des ressources humaines.** Ce processus consiste à identifier et à documenter les rôles, les responsabilités, et les compétences requises ainsi que les relations d'autorité au sein du projet, et à élaborer un plan de management des ressources humaines. La planification des ressources humaines permet de déterminer et d'identifier les ressources humaines disposant des compétences nécessaires à la réussite du projet.

Le plan des ressources humaines documente les rôles et responsabilités au sein du projet, les organigrammes du projet ainsi que le plan de management des ressources humaines incluant le calendrier d'acquisition et de désengagement des ressources. Il peut également comprendre l'identification des besoins de formation, les stratégies de développement de l'esprit d'équipe, les plans des programmes de reconnaissance et récompense, des considérations de conformité, des questions de sécurité et l'impact du plan de management des ressources humaines au niveau de l'organisation.

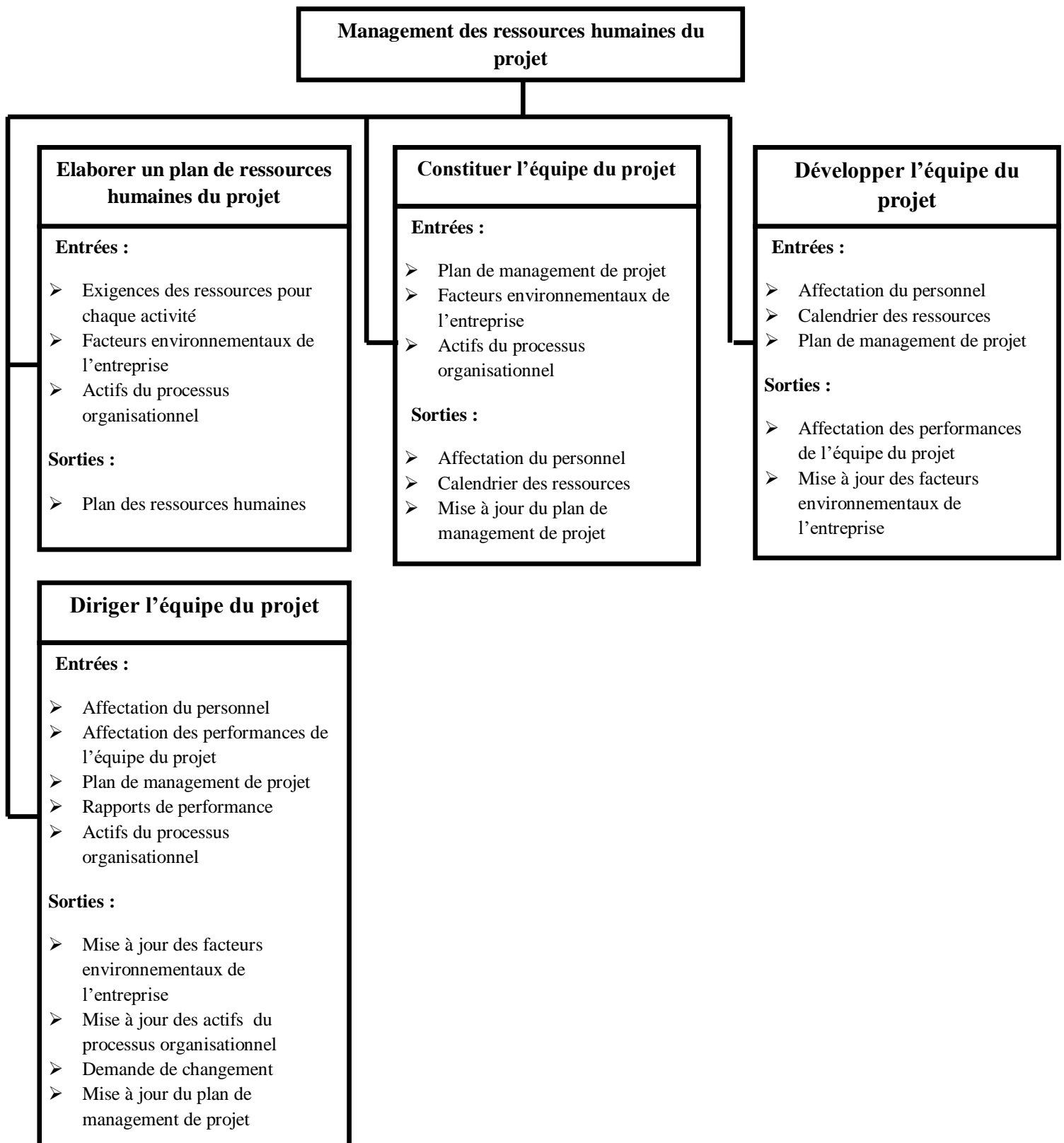
Une grande attention doit être accordée à la disponibilité, voire à la concurrence pour des ressources humaines rares ou limitées. Les rôles dans le cadre du projet peuvent être destinés aux individus ou aux groupes. Ces individus ou ces groupes peuvent appartenir ou non à l'entreprise réalisatrice du projet.

- **Constituer l'équipe de projet.** consiste à confirmer la disponibilité des ressources humaines et à acquérir l'équipe nécessaire à l'exécution du projet. L'équipe de management de projet peut avoir ou non la maîtrise directe des membres de l'équipe sélectionnés du fait de conventions collectives, du recours à du personnel d'un sous-traitant, d'un environnement de projet de type matriciel, des relations d'autorité internes ou externes, ou d'autres raisons diverses.
- **Développer l'équipe de projet.** C'est améliorer les compétences, l'interaction entre les membres de l'équipe et l'environnement global de l'équipe, afin d'améliorer la performance du projet. Les chefs de projet doivent acquérir les compétences leur permettant d'identifier, de constituer, d'entretenir, de motiver, de

guider et d'inspirer les équipes de projet pour atteindre de hautes performances et pour répondre aux objectifs du projet. Le travail d'équipe est un facteur critique pour la réussite du projet, et développer des équipes de projet efficaces est une des responsabilités majeures du chef de projet. Les chefs de projet doivent créer un environnement qui facilite le travail d'équipe. Ils doivent continuellement motiver leur équipe par des défis et des opportunités, en fournissant régulièrement des retours d'information et le soutien nécessaire, tout comme en reconnaissant et en récompensant les bonnes performances.

- **Diriger l'équipe de projet.** Ce processus consiste à suivre la performance des membres de l'équipe, effectuer des retours d'information, résoudre les problèmes et gérer les modifications afin d'optimiser la performance du projet. L'équipe de management de projet observe le comportement de l'équipe, gère les conflits, résout les problèmes majeurs et évalue les performances des membres de l'équipe. Suite au management de l'équipe de projet, des demandes de modification sont soumises, le plan des ressources humaines est mis à jour, les problèmes majeurs sont résolus, des données d'entrées sont fournies pour les évaluations de performance et les leçons apprises sont ajoutées à la base de données de l'organisation.

Ces différentes étapes sont récapitulées dans la figure n°10.



**Figure 10 :** Vue d'ensemble des processus du management des ressources humaines

**Source :** Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), quatrième édition, P.192

### 1.2. Définir les paramètres du projet :

Il s'agit de mettre en place l'énoncé des objectifs du projet, qui permet de situer ce dernier dans son contexte d'évolution, il décrit les objectifs du projet ou sa portée ainsi que les résultats à suivre. Il contient également, un calendrier des tâches à suivre pour un délai précis, et des ressources à dépenser.

Les principaux livrables affinent la définition de la portée du projet, car ils sont au centre d'attention de chaque direction. A citer à titre d'exemple, le premier projet d'analyse financière peut être un produit livrable majeur d'un projet de fusion; les essais cliniques peuvent être un livrable majeur d'un projet pharmaceutique.

Étant donné que les produits livrables principaux servent principalement d'outils pour concentrer l'intention de la direction sur les résultats clés du projet, il existe peu de directives spécifiques sur ce qu'ils devraient être et la fréquence à laquelle ils devraient se produire. La règle de base est la suivante: le chef de projet et l'équipe doivent décider à l'avance des résultats tangibles sur lesquels ils souhaitent se concentrer. Par exemple, en créant une ligne de production nouvelle et complexe, le premier passage, la conception de l'atelier peut être un bon livrable d'emploi. L'équipe devrait choisir les résultats qui facilitent la planification et la gestion du projet.

### 1.3. Planifier le cadre du projet :

Le but de cette étape est de définir la manière dont l'équipe du projet fonctionnera. Cette étape a un impact sur le succès du projet. Souvent, l'équipe d'un projet quelconque se plaint de la fréquence des réunions et de la difficulté de la prise de décision. Ces deux paramètres indiquent que les procédures opérationnelles sont mal définies. Contrairement aux projets jugés bien gérés, ont tendance à être efficace de par leurs procédures bien définies.

Les réunions représentent à la fois les principaux moyens de communication et le travail lui-même pour la plupart des équipes de projet; Malheureusement, ils sont aussi le fléau de l'existence des gens. Définir un aspect simple des réunions peut les rendre beaucoup plus productifs et positifs. Par exemple, l'établissement d'une heure de réunion de projet standard, d'un ordre du jour de réunion et d'une politique d'orientation est inestimable.



La gestion des problèmes formels a un impact similaire. La consignation systématique de tous les problèmes dans un journal de problèmes facilite la prise de décision sur les problèmes, car le processus d'enregistrement lui-même tend à focaliser le problème. Ce journal est initié typiquement et géré par le chef de projet et utilisé pour identifier les problèmes qui ne peuvent pas être résolus immédiatement. La personne qui soulève les problèmes recompose la question et son impact potentiel. L'équipe ou le chef de projet identifie un «propriétaire» de ce problème et une date à laquelle il sera résolu. Le journal lui-même est mis à la disposition de tous les membres de l'équipe et est examiné lors de la réunion d'état afin que tous soient informés.

### **1.4. Assembler le document de définition du projet :**

Une fois le projet organisé, les paramètres définis et le cadre spécifié, les informations sur ces étapes sont combinées dans un document de définition de projet. Ce dernier devient le recueil qui définit et organise l'information, il est utilisé tout au long du projet comme un outil de référence qui facilite la compréhension et aide à la fois à concentrer la prise de décision et à l'ancrer.

## **2. Planifier le projet :**

La planification représente un axe fondamental dans le management de projet, notamment pour les projets qui constituent un nombre important de tâches et qui se prolongent sur une longue durée.

Nous retrouvons cette notion dans divers domaines, tels que la planification de mouvement robotique, la planification marketing, la planification ressource humaines... Dans le domaine du management de projet, la planification projet est définie comme étant la « discipline ayant pour objet de prévoir et suivre les objectifs (délais, coûts, etc.) de réalisation d'un ouvrage » (AFNOR 1992). Elle correspond donc, à déterminer la liste des tâches à réaliser, à estimer pour chacune d'elle le coût et les délais de réalisation et à sélectionner les profils nécessaires et les ressources à prévoir.

Ce qu'on attend de la planification, c'est une maîtrise des délais, afin d'avoir le contrôle du déroulement du planning pour anticiper les retards et non pas pour les constater.

### 2.1. Développer la structure de répartition :

La principale source de retards dans les projets est le travail oublié ou omis par inadvertance. Pour être crédible, un plan de projet doit tenir compte de toutes les tâches nécessaires pour atteindre l'objectif, et pas seulement une partie de celui-ci. Le but de l'étape de la structure de répartition du travail est d'identifier systématiquement tout le travail requis pour le projet. À son tour, l'identification spécifique des tâches permet aux personnes responsables du travail d'être affectées à des tâches, et ces propriétaires peuvent définir des critères pour accomplir une tâche spécifique.

Les tâches sans propriétaires ne se font pas. L'équipe doit avoir un processus formel pour assigner la propriété de la tâche. Non cette dernière élimine-t-elle une grande confusion dans le projet, mais elle réduit sérieusement les accusations ultérieures et les reproches. Naturellement, elle augmente également la responsabilité et peut donc être résisté à temps. Une fois les tâches identifiées, un propriétaire de tâche unique est affecté à chaque niveau le plus bas. Parce que les propriétaires de tâches font le travail, ils devraient être les personnes les mieux qualifiées disponibles pour effectuer la tâche. Il est essentiel que les responsables de tâches définissent les résultats du projet, s'engagent à exécuter la tâche et à rendre compte de l'avancement de leur travail.

### 2.2. Développer un calendrier :

La question centrale pour la plupart des projets est "quand cela sera fait?". Le but de l'élaboration de l'étape du calendrier est de se lancer dans un processus systématique de création du calendrier du projet, car ils sont plus susceptibles d'être prévisibles et crédibles. Ils favorisent une gestion efficace en éclairant des décisions tactiques spécifiques concernant les tâches, la séquence et le temps requis pour atteindre les objectifs.

Une planification est créée à partir de deux éléments: la relation logique entre les tâches (ce qu'on appelle les dépendances) et les estimations de temps pour chaque tâche. Lorsqu'ils sont combinés, ces deux éléments de données peuvent être placés sur une ligne de temps, qui est le calendrier du projet.

Bien qu'il existe de nombreux types de relations logiques entre les tâches, les plus utiles et les plus communes sont:

- **Liaison Fin-Début** : La tâche B ne peut pas commencer tant que la tâche A n'est pas terminée. Il s'agit du type de liaison par défaut dans un projet, c'est le plus souvent utilisé.
- **Liaison Début-Début** : La tâche B ne peut pas commencer tant que la tâche A n'a pas démarré. Elles ne doivent pas forcément commencer en même temps : la tâche B peut commencer à n'importe quel moment une fois la tâche A commencée.
- **Liaison Fin-Fin** : La tâche B ne peut pas terminer tant que la tâche A n'est pas terminée. Elles ne doivent pas forcément terminer en même temps : la tâche B peut se terminer à n'importe quel moment une fois la tâche A terminée.

La durée, qui est différente de «effort» ou «horaire», est le nombre de périodes de travail requises pour accomplir la tâche. Une bonne structure de répartition donne généralement suffisamment d'informations sur la durée des tâches, pour qu'une estimation «rapide et durable» de la durée de cette étape du processus soit suffisante pour la plupart des besoins du projet.

### 2.2.1. Les processus de management des délais :

Etablir un calendrier c'est tout d'abord appliquer un management des délais du projet, qui comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu. Ces processus sont les suivants :

- **Définir les activités.** C'est le processus qui consiste à identifier les actions spécifiques à entreprendre pour produire les livrables du projet. Le processus crée la structure de découpage du projet (SDP), et identifie les livrables au niveau le plus bas de celle-ci, c'est-à-dire, le lot de travail. Les lots de travail du projet sont habituellement décomposés en composantes plus petites, appelés activités, qui représentent le travail nécessaire à l'achèvement du lot de travail. Les activités servent de base à l'estimation, l'échéancier, l'exécution, la surveillance et la maîtrise du travail du projet.
- **Organiser les activités en séquence.** C'est le processus qui consiste à identifier et à documenter les relations entre les activités du projet. Les activités sont organisées en

séquence sur la base de liens logiques. Chaque activité et chaque jalon, à l'exception des premiers et des derniers, est lié à au moins un prédécesseur et un successeur. Il peut être nécessaire de placer entre les activités un décalage avec avance ou avec retard, de façon à établir un échancier du projet réaliste et faisable.

- **Estimer les ressources nécessaires aux activités.** C'est le processus qui consiste à définir le profil des personnes et à estimer leur nombre, le type et la quantité de matériels, d'équipements ou de fournitures, nécessaires à l'accomplissement de chaque activité. Ce processus est étroitement coordonné avec le processus d'estimation des coûts.
  
- **Estimer la durée des activités.** C'est le processus qui consiste à estimer le nombre de périodes de travail requises pour achever chacune des activités avec les ressources estimées. L'estimation de la durée des activités utilise les informations sur le contenu du travail de l'activité, les types de ressources nécessaires, leurs quantités prévues et leurs calendriers. Les données d'entrée de cette estimation proviennent de la personne ou du groupe de l'équipe de projet qui connaît le mieux la nature du travail requis dans chaque activité spécifique. L'estimation de la durée est élaborée progressivement, et le processus tient compte de la qualité et la disponibilité des données d'entrée. Ce processus nécessite une estimation de l'effort de travail requis et de la quantité de ressources à appliquer pour achever l'activité ; ceci permet d'estimer le nombre de périodes de travail (durée de l'activité) requises pour l'achèvement de l'activité. Toutes les données et les hypothèses qui supportent l'estimation de la durée sont documentées dans chaque cas.
  
- **Élaborer l'échancier.** C'est le processus qui consiste à élaborer l'échancier du projet à partir de l'analyse des séquences d'activités, des durées, des besoins en ressources et des contraintes de l'échancier. La saisie des activités, de leur durée et des ressources dans un outil de planification permet d'obtenir un échancier comportant les dates prévues pour l'achèvement des activités du projet. L'élaboration d'un échancier du projet acceptable est souvent un processus itératif qui détermine les dates de démarrage et de fin planifiées des activités et des jalons du projet.

L'élaboration de l'échéancier peut nécessiter la revue et la révision des estimations de la durée et des ressources, de façon à créer un échéancier approuvé du projet qui puisse servir de référence de base pour le suivi de l'avancement du projet. La révision et le maintien d'un échéancier réaliste se poursuivent au fur et à mesure que le travail progresse, que le plan de management du projet est modifié et que la nature des événements à risque évolue.

- **Maîtriser l'échéancier.** C'est le processus qui consiste à surveiller l'état du projet dans le but de mettre à jour les progrès effectués et de gérer les modifications affectant la référence de base de l'échéancier.

Ces processus interagissent entre eux et avec les processus des autres domaines de connaissance. En fonction des besoins du projet, chaque processus peut demander l'effort d'une personne ou d'un groupe. Chaque processus est exécuté au moins une fois dans un projet et dans une ou plusieurs de ses phases si celui-ci est découpé en phases. Bien que les processus soient présentés ici comme des composants distincts ayant des interfaces clairement définies, ce sont en pratique des processus itératifs qui peuvent se chevaucher et interagir. Ils sont récapitulés dans la figure n°11 :

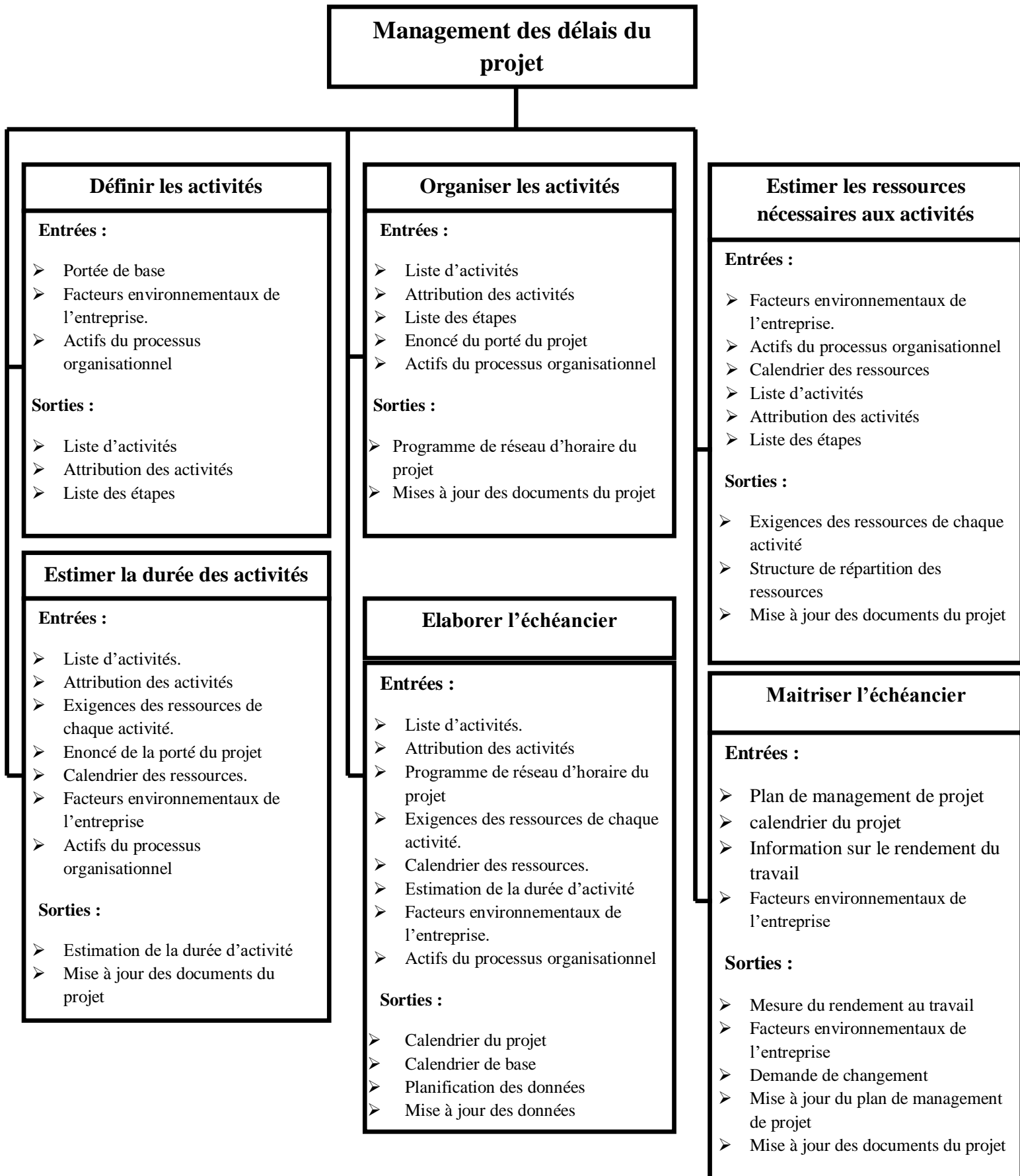


Figure 11 : Vue d'ensemble du management des délais du projet

Avec un diagramme de dépendance en main et les tâches rapidement estimées, il est maintenant possible de créer un calendrier crédible. Si la répartition des tâches est bien définie et le diagramme de dépendance soigneusement construit, il est extrêmement simple de créer un calendrier crédible. Si, toutefois, l'une des étapes précédentes a été omise, la fiabilité et la prédictibilité de l'horaire diminuent.

### **2.3. Analyser les ressources:**

"Si seulement j'avais plus de ressources!" est le cri traditionnel d'un chef de projet frustré. Pourtant, même avec des ressources additionnelles, le problème demeure toujours. Il suffit simplement d'ajouter plus des ressources pour améliorer les performances du projet. Les chefs de projet doivent plutôt analyser de façon plus systématique leurs besoins en ressources. Le but de cette étape est de fournir aux gestionnaires de projet les meilleures informations sur la situation réelle des ressources, permettant ainsi une prise de décision plus efficace.

Une décision de projet typique implique des compromis entre les trois paramètres: la portée du projet, le calendrier du projet et les ressources disponibles pour le réaliser. La gestion efficace des ressources, basée sur une bonne analyse de celle-ci, c'est un élément clé de la réussite du projet.

### **2.4. Optimiser les compromis :**

Les principales raisons de pratiquer le management de projet est de générer plus de données pour la prise de décision. Pourtant les données présentent généralement des choix qui nécessitent une décision difficile. Dans le bon management de projet, il est presque nécessaire d'abandonner quelque chose désiré afin d'atteindre un résultat global optimal. Le but de cette phase est de formaliser et de légaliser le processus décisionnel.

L'élément primordial d'une optimisation efficace est d'examiner l'ensemble du plan de projet et de développer des moyens créatifs pour le rendre plus efficace. Pratiquement n'importe quoi sur un plan peut être changé, mais les changements devraient être faits de façon systématique, visible par tous les participants au projet.

Il n'y a pas de description simple du processus d'optimisation, il consiste en une analyse sensible et un jugement raisonnable. À cet égard, l'optimisation est, en fait, l'essence

même du management de projet puisqu'elle signifie vraiment prendre la plus difficile décision.

### **2.5. Développer un plan de management des risques :**

C'est logique que tout projet implique des risques. Pourtant, à un degré étonnant, le personnel de celui-ci ignore les risques. Le but de la démarche de développement de la gestion des risques est d'attirer l'attention sur les risques du projet et de les gérer.

Un risque est défini comme étant, l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs<sup>2</sup>. Cet effet peut être positif comme négatif par rapport à une atteinte. Les objectifs quant à eux peuvent toucher plusieurs aspect (financiers, sécurité ou environnementaux...) et différents niveaux (niveaux stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

Les risques de projet existent toujours, mais, aucune mesure n'a été faite pour les empêcher, c'est dans le cas d'un projet qui a échoué, car le personnel est rarement proactif vis-à-vis du management des risques. Il convient d'élaborer un plan de management du risque à l'échelle de l'organisme afin de s'assurer que la politique de management du risque est mise en œuvre et que le management du risque est intégré à l'ensemble des pratiques et des processus de l'organisme. Le plan de management du risque peut être intégré à d'autres plans organisationnels, comme un plan stratégique.

Pour avoir un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte, à tous les niveaux, quelques principes :

#### ➤ **Le management du risque crée de la valeur et la préserve :**

Il contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances, par exemple dans le domaine de la santé et de la sécurité des personnes et des biens, de la conformité aux exigences légales et réglementaires, de l'acceptation par le public, de la protection de l'environnement, de la qualité des produits, du management de projets, de l'efficacité opérationnelle et de la gouvernance de l'organisme, ainsi que de sa réputation.

---

<sup>2</sup> ISO 31000, FDIS, 2009, page 1.



➤ **Le management du risque est intégré aux processus organisationnels :**

Il n'est pas une activité indépendante séparée des principales activités et principaux processus de l'organisme. Le management du risque relève de la responsabilité de la direction et fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.

➤ **Le management du risque est intégré au processus de prise de décision :**

Aide les décideurs à faire des choix argumentés, à définir des priorités d'actions et à choisir entre différents plans d'action.

➤ **Le management du risque traite explicitement de l'incertitude :**

Il tient compte, de manière explicite, des incertitudes, de la nature de ces incertitudes, et de la façon dont elles peuvent être traitées.

➤ **Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile :**

Une approche systématique, en temps utile et structurée du management du risque contribue à l'efficacité de la démarche et à la cohérence de résultats comparables et fiables.

➤ **Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible :**

Les données d'entrée du processus de management du risque reposent sur des sources d'information, comme des données historiques, l'expérience, les retours d'information des parties prenantes, les observations, les prévisions et les avis d'experts. Toutefois, il convient que les décideurs s'informent et tiennent compte des éventuelles limites des données ou modèles utilisés, ainsi que des éventuelles divergences entre experts.

➤ **Le management du risque est transparent et participatif :**

L'implication appropriée et en temps voulu des parties prenantes, et notamment des décideurs à tous les niveaux de l'organisme, garantit que le management du risque reste pertinent et actuel. Elle permet également aux parties prenantes d'être correctement représentées et de voir leur opinion prise en compte dans la détermination des critères de risque.

➤ **Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme :**

Il convient que les organismes élaborent et mettent en œuvre des stratégies visant à améliorer leur maturité en matière de management du risque, comme pour tous les autres aspects de leur organisation.

Les plans de management des risques doivent aborder les actions qui peuvent être prises pour réduire la probabilité qu'un risque se produise (actions préventives), elles peuvent nécessiter l'ajout de tâches supplémentaires au plan. Et les mesures qui peuvent être prises si le risque survient (actions correctives), qui nécessitent une mesure de déclenchement qui informe l'équipe que le plan de risques doit être invoqué.

Le management des risques du projet comprend les processus de conduite de la planification du management des risques, leur identification, leur analyse, la planification des réponses aux risques, ainsi que leur surveillance et maîtrise dans le cadre du projet.

### **2.5.1. Les processus du management des risques du projet :**

Sont en nombre de six, à savoir :

- **Planifier le management des risques.** c'est le processus qui consiste à définir les méthodes de conduite des activités de management des risques d'un projet. Une planification soignée et explicite renforce les chances de succès des cinq autres processus de management des risques.

La planification des processus de management des risques est importante pour assurer que le niveau, le type et la visibilité du management des risques soient proportionnés à la fois aux risques et à l'importance du projet pour l'organisation. La planification est aussi importante pour fournir les ressources et le temps suffisants aux activités de management des risques et pour établir une base convenue pour l'évaluation des risques.

- **Identifier les risques.** C'est le processus qui consiste à identifier les risques pouvant affecter le projet et à documenter leurs caractéristiques.

Les participants aux activités d'identification des risques comprennent, entre autres, le chef de projet, les membres de l'équipe de projet, l'équipe de management des risques (si constituée), les clients, les experts dans un domaine particulier et externes

à l'équipe de projet, les utilisateurs, d'autres chefs de projet, les parties prenantes et les experts en management des risques. Bien que ces personnes soient souvent les participants clés pour l'identification des risques, tout le personnel concerné par le projet devrait être encouragé à identifier les risques. Identifier les risques est un processus itératif car de nouveaux risques peuvent apparaître ou évoluer à mesure que le projet progresse dans son cycle de vie. La fréquence de cette itération et les participants à chacun de ces cycles varient d'une situation à l'autre. Le format des énoncés de risque doit être cohérent afin d'assurer la possibilité de comparer l'effet relatif d'un événement à risque à d'autres événements dans le cadre du projet. L'équipe de projet devrait être impliquée dans le processus de sorte qu'elle puisse développer et maintenir leur implication et leur sentiment de responsabilité quant aux risques et aux actions de réponse associées. Les parties prenantes externes à l'équipe de projet peuvent fournir une information objective supplémentaire.

- **Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques.** C'est le processus qui consiste à définir l'ordre de priorité des risques pour analyse ou actions ultérieures, par évaluation et combinaison de leur probabilité d'occurrence et de leur impact. Les organisations peuvent améliorer les performances du projet en se concentrant sur des risques à forte priorité. L'analyse qualitative des risques évalue la priorité des risques identifiés sur la base de leur probabilité ou vraisemblance d'occurrence relatives, l'impact correspondant sur les objectifs du projet si les risques survenaient, ainsi que d'autres facteurs tels que les délais de réponse et la tolérance aux risques de l'organisation au regard des contraintes du projet sur le coût, l'échéancier, le contenu et la qualité. Ces évaluations reflètent l'attitude de l'équipe de projet et d'autres parties prenantes vis-à-vis des risques. La définition des niveaux de probabilité et d'impact peut réduire l'influence des intervenants. La criticité des délais des actions liées aux risques peut en augmenter l'importance. Une évaluation de la qualité de l'information disponible concernant les risques du projet contribue également à la clarification de l'évaluation de l'importance du risque pour le projet. L'analyse qualitative des risques est en général un moyen rapide et rentable d'établir des priorités pour la planification des réponses aux risques et, s'il y a lieu, crée la base pour mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques. Il doit être révisé au cours du

cycle de vie du projet pour rester à jour par rapport aux modifications des risques du projet.

- **Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques.** C'est le processus qui consiste à analyser numériquement les effets des risques identifiés sur l'ensemble des objectifs du projet. Il est effectué sur les risques ayant été classés comme prioritaires par le précédent processus, car ils étaient susceptibles d'avoir un impact significatif sur les demandes concurrentes du projet. Ce processus analyse l'effet de ces événements à risque. Il peut être utilisé pour attribuer un classement chiffré à ces risques sur un plan individuel ou pour évaluer l'effet cumulé de tous les risques affectant le projet. Il présente également une approche quantitative pour la prise de décisions face à de l'incertitude.
  
- **Planifier les réponses aux risques.** C'est le processus qui consiste à développer des options et des actions permettant d'augmenter les opportunités et de réduire les menaces relatives aux objectifs du projet. Il vient à la suite des processus analyses qualitatives et quantitatives des risques. Il comprend l'identification et l'affectation d'une personne pour la prise en charge de chaque réponse à un risque, lorsque celle-ci été convenue et financée. Ce processus traite les risques par ordre de priorité, en insérant selon les besoins des ressources et des activités dans le budget, l'échéancier et le plan de management du projet. Les réponses planifiées aux risques doivent être adaptées à l'importance des risques, rentables par rapport au défi à relever, réalistes dans le contexte du projet, convenues par toutes les parties concernées et prises en charge par une personne responsable. Elles doivent également arriver en temps opportun. Il y a souvent lieu de choisir la meilleure réponse au risque parmi plusieurs options.
  
- **Surveiller et maîtriser les risques.** C'est le processus qui consiste à mettre en œuvre les plans de réponse aux risques, à suivre les risques identifiés, à surveiller les risques résiduels, à identifier les nouveaux risques et à évaluer l'efficacité du processus de management des risques tout au long du projet. Les réponses aux risques planifiées qui sont incluses dans le plan de management du projet sont exécutées

durant le cycle de vie du projet, mais le travail du projet doit faire l'objet d'une surveillance constante visant à déceler de nouveaux risques, des risques changeants et périmés. La surveillance et la maîtrise des risques peuvent impliquer de choisir des stratégies alternatives, d'exécuter un plan de secours ou de repli, d'entreprendre des actions correctives et de modifier le plan de management du projet. La personne chargée de la réponse aux risques rend compte périodiquement au chef de projet sur l'efficacité du plan, sur tous les effets non anticipés et sur toute correction requise pour traiter le risque de façon appropriée. Cela comprend également la mise à jour des actifs organisationnels, y compris les bases de données des leçons apprises du projet et les modèles de management des risques, au profit des projets à venir.

Les risques du projet se situent toujours dans le futur. Le risque est un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un effet sur au moins un des objectifs du projet. Les objectifs peuvent se rapporter au contenu, aux délais, aux coûts et la qualité. Un risque peut avoir une ou plusieurs causes et, s'il survient, il peut avoir un ou plusieurs impacts. Une cause peut être une exigence, une hypothèse, une contrainte ou une condition pouvant conduire à des résultats négatifs ou positifs.

Les processus de management des risques du projets sont résumés dans la figure suivante :

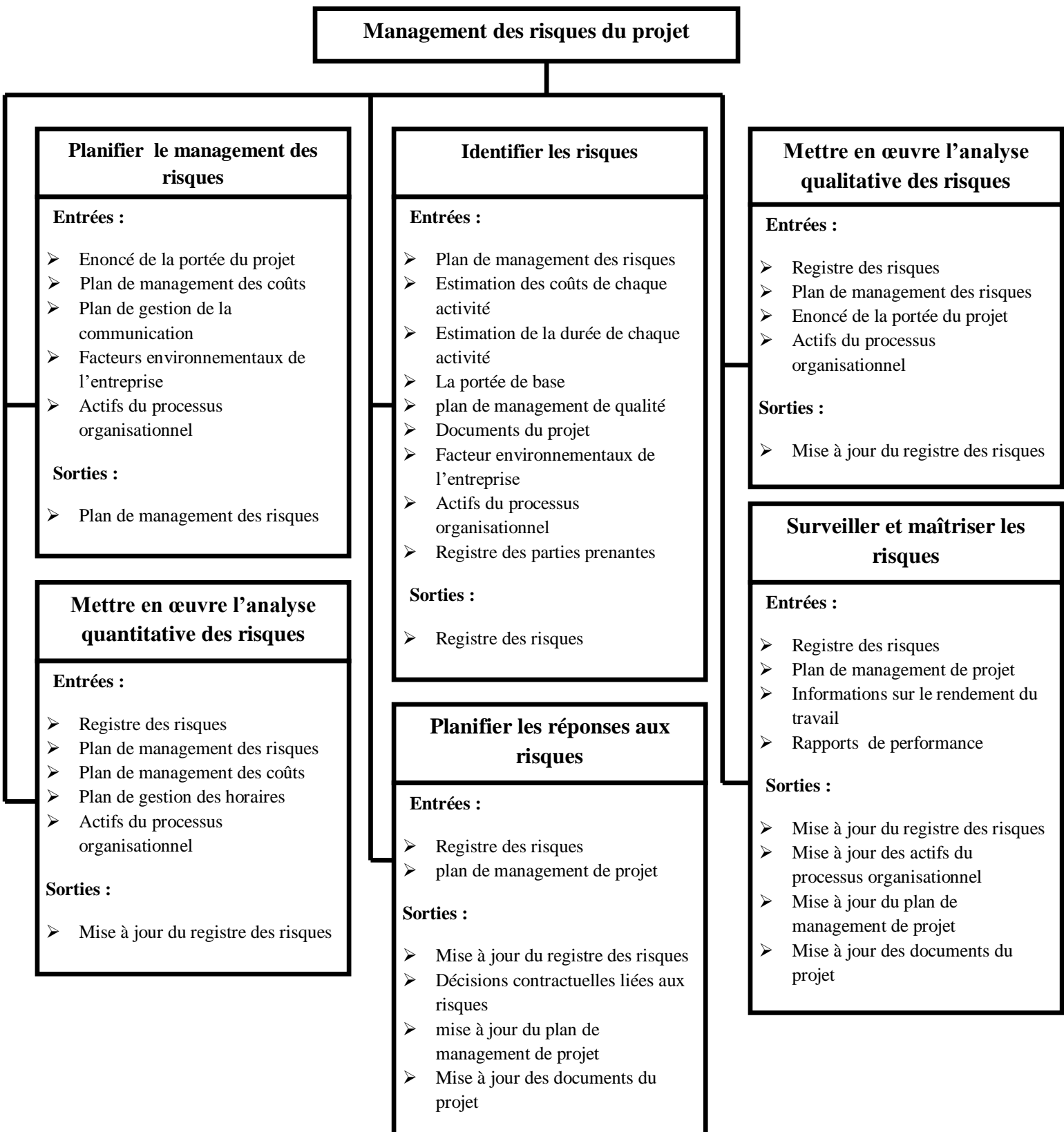


Figure 12 : Vue d'ensemble des processus de management des risques.

### 3. Le suivi et la gestion du projet :

#### 3.1. Planifier et prendre des mesures adaptatives :

Rester sur la bonne voie une fois qu'un projet commence est un défi encore plus grand que l'élaboration du plan de projet initial. Le but de cette phase est de concentrer l'attention du chef de projet et de son équipe sur les domaines qui fournissent les meilleures informations sur l'avancement du projet. À leur tour, avec une bonne information, le chef de projet et l'équipe peuvent prendre de meilleures décisions adaptatives aux changements dynamiques qui se produisent dans tous les projets.

Le vrai bénéfice d'une bonne planification est la gestion «en temps réel» du projet. En effet, un suivi efficace fournit tant de concentration et d'énergie concentrée que les équipes deviennent souvent enthousiastes motivées par l'examen des progrès du projet et la prise de décisions en temps opportun. En même temps, tout le monde n'aime pas suivre le projet. Pour eux, le suivi implique une certaine réactivité, une bureaucratie successive, et encore plus de temps consacré au travail du projet. Le repérage, pour ces personnes, est nuisible et devrait être minimisé ou tout à fait ingéré.

Il est facile de réconcilier ces deux points de vue apparemment opposés. Si le système de suivi est assez simple pour prendre peu de temps à maintenir mais est assez puissant pour fournir au chef de projet et à l'équipe la plupart des données nécessaires pour prendre des décisions efficaces, le suivi peut être rendu efficace et même agréable. Un système aussi simple doit se concentrer sur les données qui font la différence dans la prise de décision.

#### 3.2. Clôturer le projet :

Beaucoup d'apprentissages ont lieu au cours d'un projet qui, s'il était auparavant pris en compte, améliorera de manière significative la gestion du projet dans les projets suivants. Le but de ces étapes est de formaliser l'apprentissage et les réflexions clés dans l'espoir d'améliorer les performances futures.

Les chefs de projet et les membres de l'équipe sont généralement trop occupés par le prochain projet pour clôturer formellement le précédent. Pourtant, cette hâte présente une occasion perdue pour la croissance personnelle et collective et l'amélioration. Les équipes qui

prennent le temps de clôturer formellement le projet sont nettement plus efficaces dans le prochain projet.

### **Conclusion :**

Conduire un projet implique une démarche spécifique qui garantirait l'optimisation et l'équilibre entre trois objectifs : Coût, qualité et délais. L'atteinte de l'un de ces derniers se fait souvent au détriment de l'autre. Que ce soit en termes d'organisation, planification ou suivi, négliger l'un de ces aspects peut avoir une influence néfaste sur le bon déroulement du projet. Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter la démarche du management projet.



## **Chapitre 3 : Etudes de cas**

### **Introduction :**

Chaque projet est unique et la façon de le réaliser l'est aussi. La conduite d'un projet consiste essentiellement à en évaluer les besoins et à en cerner les obstacles de manière à proposer des solutions qui respecteront les limites de temps et les contraintes budgétaires sans compromettre la qualité.

Dans le secteur de la construction, les contextes de compétition, de complexité et la variété croissante des réalisations requièrent des performances et une productivité toujours plus élevées. Le management de projet est un ensemble de méthodes reconnues pour mener à bien et avec succès des travaux de construction dans un tel contexte, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.

Le management de projet n'est pas propre aux seules grandes entreprises. Il peut concerner de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activités et de toutes taille (TPE, PME, PMI, groupes ...), et la création d'entreprise.

Dans ce chapitre, nous évoquerons quatre projets différents qui font objet de nos études de cas, dont deux concernent le secteur de la construction, à savoir le projet de réalisations de 250 logements promotionnels privés et le projet de construction d'une unité commerciale de l'entreprise publique SO.DIS.MA.C. Les deux autres cas sont des cas de création d'entreprise dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC.

## 1. Cas de la promotion immobilière MADAOUI

La société SARL SIDIA Surface, entreprise de bâtiment, travaux publics et hydrauliques, créée en 2009, au capital social de 2.686.000 DA, travaille actuellement sur quatre projets différents, à savoir :

- Réalisation de 250 logements à Ighil n'said ;
- Réalisation de 219 logements à Sidi aich ;
- Réalisation de 23 logements à Aamriw ;
- Réalisation de 35 logements à Saket.

Nous nous intéressons à l'étude de cas du projet de 250 logements d'Ighil n'said. Pour cela, nous nous sommes déplacées plusieurs fois sur le chantier.

### 1.1. Présentation du projet :

Le premier cas de management de projet concerne ce projet de réalisation de 250 logements promotionnels de type F2, F3, F4, duplexes, répartis entre six blocs (A, B, C, D, E, F), locaux et services (parking ...) tout corps d'état à Ighil n'said Bejaia. Avant d'entamer les étapes relatives à la réalisation de ce projet, il est nécessaire de présenter les acteurs intervenant dans sa conduite :

- **La maîtrise d'ouvrage :** La promotion immobilière SIDIA de MADAOUI définit le programme, l'enveloppe financière et le planning de l'opération qu'elle doit mener pour construire le projet de 250 logements.
- **La maîtrise d'œuvre :** Le bureau d'architecture conçoit, décrit et dessine les bâtiments. Dans l'élaboration du projet, il tient compte du programme, de la réglementation, des références culturelles, du site et des matériaux et de leur mise en œuvre, du budget...
- **Les usagers :** Ce sont les acquéreurs des 250 logements.
- **Institutions et administrations :** Le contrôle technique de construction, la protection civile, l'APC, la DUCH, SONALGAZ, l'ADE donnent leurs autorisations ou leurs

avis pour la construction du projet. Ils interviennent essentiellement au moment de la demande du permis de construire mais aussi pour obtenir l'autorisation d'ouverture des bâtiments aux usagers une fois les travaux achevés. Elles doivent réaliser un rapport faisant apparaître les raisons de la conformité ou non-conformité du projet

- **Le groupe de pilotage du chantier :** Le chef de projet de la promotion SIDIA et les chefs de projet des entreprises de réalisation constituent un groupe de pilotage permettant de gagner du temps dans la gestion du projet et de l'enrichir en croisant les savoirs faire. Ils doivent réaliser un rapport assurant le bon déroulement du projet dans son intégralité. Une réunion de chantier est régulièrement organisée pour faire le bilan des travaux effectués et organiser la suite du chantier.
- **Les entreprises de bâtiment :** Entreprise ARTINO, entreprise GLOBETRACE et autres entreprises des travaux de finition construisent le projet. Elles sont choisies par le MOE et le MOA en fonction de leur devis d'intervention. Elles assurent les travaux de second-œuvre et les gros œuvres. Le travail des différents ouvriers est piloté et organisé par les membres de l'équipe de MOA et par le chef de projet.

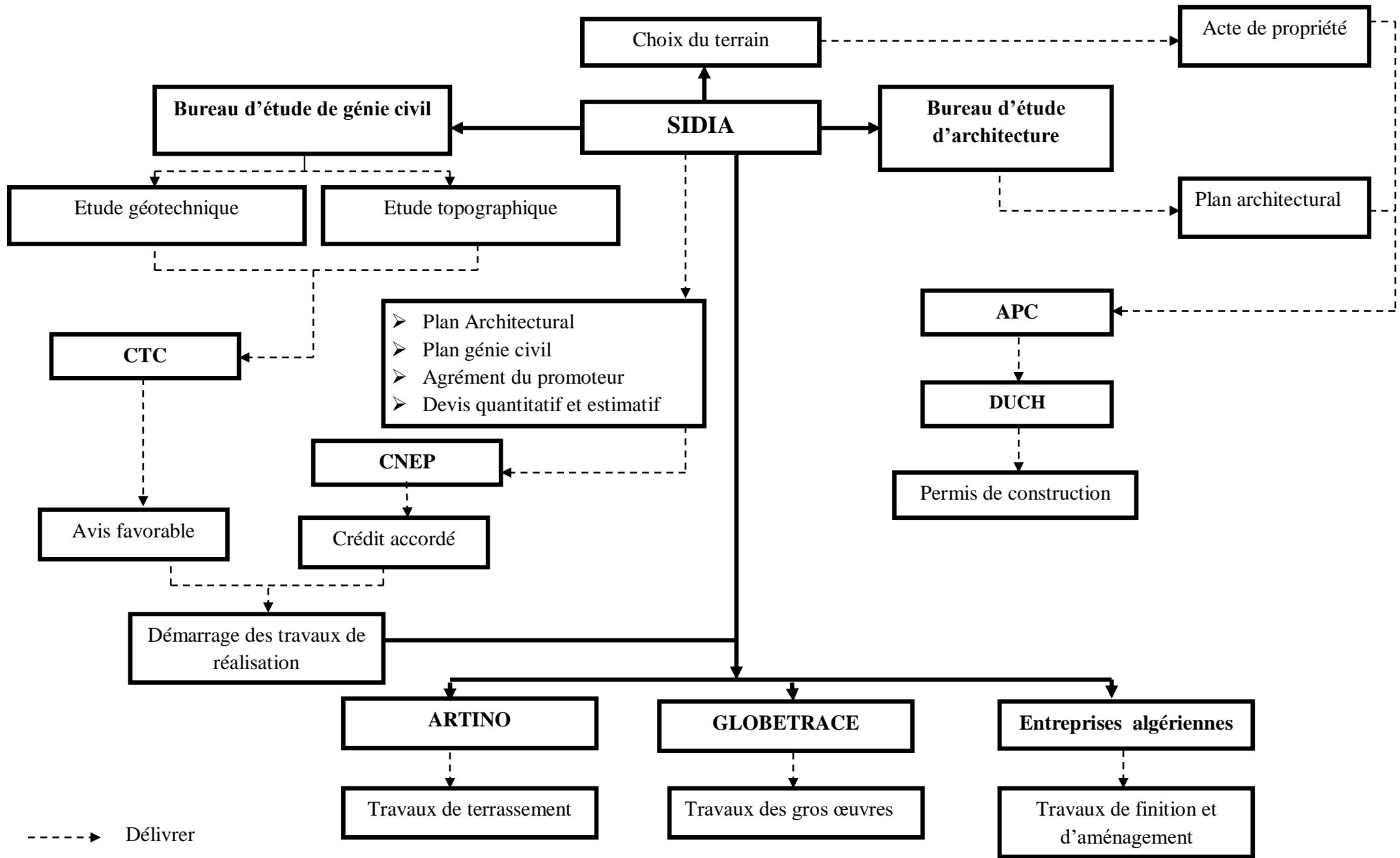
### 1.2. Démarche poursuivie pour la réalisation du projet de 250 logements :

La promotion immobilière MADAOUI a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre ces trois grands objectifs, à savoir la satisfaction des attentes des clients, le respect du budget et le respect de l'échéancier. Elle a procédé comme suit :

- Tout d'abord, elle a commencé par le choix du site sur lequel le projet sera réalisé. L'assiette du projet est située aux abords du chemin de wilaya CW 34, reliant la ville de Bejaia à la cote ouest de Bejaia, d'une surface totale de 4973 m<sup>2</sup>.
- Une fois le terrain acquis, la promotion immobilière MADAOUI a engagé un bureau d'étude d'architecture pour faire une étude de faisabilité qui servira pour le dossier de permis de construire qui est délivré par l'APC.

- La promotion immobilière engage un bureau d'étude de génie civil pour une étude génie civil et géotechnique ( en octobre 2013) qui ont permis de donner des plans pour pouvoir démarrer le projet. Ces derniers sont visés par le CTC et, en parallèle, le bureau d'étude d'architecture prépare les plans d'exécution de menuiserie, plomberie, électricité, maçonnerie ...
  
- Pour assurer le financement de ce projet, la promotion immobilière MADAOUI fait appel à la CNEP, Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque (qui est un établissement financier algérien spécialisé dans la collecte de l'épargne des ménages, le financement de l'habitat à travers ses crédits immobiliers aux particuliers et aux promoteurs privés et publics, et aussi le financement des entreprises intervenant en amont du secteur du bâtiment) pour un crédit bancaire qui permettra la réalisation de ce projet qui dépasse 1 milliard de dinars. La CNEP n'octroie le crédit que si le dossier du promoteur est complet qui est composé de l'agrément du promoteur, le permis de construire, l'acte de propriété, déclaration d'existence de l'entreprise (il s'agit dans ce cas de SIDIA Surface) et du devis quantitatif et estimatif (qui doit être en cohérence avec les prix de marchés). Dans le cas de ce projet, la banque ne donne pas le crédit au promoteur, mais paie les factures de situations que le promoteur remet chaque mois à la banque pour régler le compte des entreprises de réalisation.
  
- Les plans prêts et le crédit accordé, la promotion immobilière MADAOUI peut démarrer le projet. Pour cela, elle a opté pour la sous-traitance en ce qui concerne les travaux de réalisation (travaux de terrassement pour l'entreprise ARTINO, travaux des gros œuvres pour GLOBETRACE qui est une entreprise portugaise, travaux de finition et d'aménagement extérieur pour d'autres entreprises algériennes).

La figure ci-après récapitule les étapes que nous venons de présenter.



**Figure 13 :** Schéma récapitulatif des étapes du projet de 250 logements

### 1.3. Les étapes de la conception :

Les étapes de la conception sont multiples et variées :

- **Programmation et études préalables.** Le MOA évalue les besoins et contraintes, définit des objectifs et détermine les moyens pour les atteindre : objectifs, programme fonctionnel, programme technique, surfaces, budget, planning ...
- **Plans.** Elle comprend les indications relatives à l'implantation des ouvrages, aux accès, aux espaces et aux conditions de mitoyenneté. Il s'agit d'établir le plan de masse, plan de niveau, coupe, façade, perspective, tout document servant à étudier la faisabilité de ce projet. Ce sont les architectes et les ingénieurs qui interviennent dans cette étape.
- **Avant-projet sommaire.** C'est la phase d'ajustement du projet. On adapte le projet et le budget et réajuste des éléments du programme pour répondre à certaines réglementations ou à des objectifs parfois contradictoires. C'est l'équipe de la maîtrise d'œuvre qui s'en charge de l'avant-projet.
- **Avant-projet détaillé.** C'est la phase où on détermine et arrête les dimensions du projet, les choix constructifs et techniques et estimation financière, elle est effectuée en une durée de trois mois. Cette phase permet de constituer le dossier du permis de construire auprès de l'APC. Ce dernier est transmis aux services de l'aménagement et de l'urbanisme pour l'obtention de l'accord préalable. Sur la base du plan de masse élaboré, le maître d'œuvre en collaboration avec un laboratoire spécialisé effectue l'étude de sol qui va permettre le choix des fondations et de limiter les risques de glissement de terrain, d'inondation ou encore le tassement de sol.
- **Permis de construire.** C'est l'autorisation donnée par l'APC de construire le projet qui doit respecter les règles d'urbanisme. C'est un moment important de contrôle pour le maître d'ouvrage, les différents organismes de contrôle et les usagers.
- **Projet et dossier de consultation des entreprises.** Cette phase permet d'établir le dossier de consultation des entreprises, des devis et de fixer les interventions sur le chantier. Le maître d'ouvrage choisit les entreprises qui interviendront sur le chantier en fonction de leur réponse financière et technique.

### 1.4. Les étapes de la construction :

Les étapes de la construction peuvent se résumer à :

- **Préparation, voirie et réseaux divers.** La préparation, ou la déclaration d'ouverture du chantier consiste à installer le chantier (les locaux pour les ouvriers et pour les réunions du chantier), le protéger (installation des palissades), réaliser des accès pour les véhicules de chantier, faire les tranchées pour le passage des réseaux pour les liaisons, l'alimentation en eau, et l'évacuation des eaux usées. Un panneau de chantier doit être mis en place pour informer sur la nature des travaux, le maître d'ouvrage, la superficie ... Les intervenants de cette étape sont : l'architecte, le géomètre, chef de projet, entreprise des gros œuvres ...
- **Fondation et gros œuvre.** C'est l'ensemble des ouvrages enterrés qui compose la stabilité d'une construction et permet de porter les bâtiments sans aucun risque de déplacement vertical (enfouissement) ou latéral (pression des terres, glissement des pentes.). Le gros œuvre constitue un ensemble de gros murs, poteaux, planchers, ... qui composent l'ossature (structure portante) du bâtiment qui assure la solidité et la stabilité de l'édifice. Les intervenants de cette étape sont : l'architecte, chef de projet, entreprise de gros œuvre, terrassier ...
- **Le clos et couvert.** Le clos est l'enveloppe extérieure (l'étanchéité, les menuiseries extérieures, l'habillage des façades ...). Le couvert est la pose de la toiture. Les intervenants de cette étape sont : l'architecte, le chef de projet, entreprise de gros œuvre, couvreur ...
- **La technique.** Cette étape concerne les installations techniques (chauffage, sanitaires, électricité ...). Elle est assurée par l'architecte, chef de projet, électricien, plombier, menuisier, serrurier ...
- **Second œuvre et finitions.** C'est l'ensemble des travaux exécutés pour achever l'ouvrage. C'est la phase où on habille, décore, finit les bâtiments. Elle est assurée par l'architecte, chef de projet, plaquiste, électricien, plombier, carreleur, peintre ...
- **Livraison et réception des travaux.** La réception est l'acte par lequel le MOA reconnaît que les travaux ont été exécutés conformément aux contrats d'entreprises, que leur mise en œuvre est conforme aux exigences préétablies. La réception peut être prononcée avec ou sans réserve. Lorsqu'elle est accompagnée d'une liste de réserves, le MOA peut consigner une partie du prix. Le MOE est tenu de les réparer ou de les



lever dans un délai imparti. La promotion immobilière SIDIA a prévu la mise en exploitation de ce projet pour Juin 2019.

### **1.5. Organisation, planification et suivi du projet de 250 logements :**

Pour assurer le bon déroulement du projet, il convient de mettre en place une organisation spécifique à ce projet. La portée du projet consiste à la construction de 250 logements de type F2, F3, F4, duplexes, répartis entre six (06) blocs, des locaux et des services.

Pour se faire, un ensemble de ressources est alloué, qu'elles soient matérielles (panneaux métalliques, bois, pieds droits, l'acier ...) ou financières (1.03 milliards de dinars). Quant aux ressources humaines, il s'agit d'identifier le chef de projet en premier lieu, ses responsabilités et son pouvoir décisionnel. Dans le cas de la promotion immobilière MADAOUI, le chef de projet a un profil d'ingénieur en génie civil et s'occupe de la résolution des problèmes techniques, le suivi et vérification des travaux sur chantier, l'établissement des devis quantitatifs et estimatifs des matériaux, les métrés, les attachements, les décomptes et assure l'organisation des travaux de finition avec les sous-traitants.

Une équipe du projet constituée d'un magasinier et d'un métreur est sous la responsabilité du chef de projet. De son côté, l'équipe qui se charge de la réalisation des travaux est désignée par l'entreprise portugaise sous-traitée GLOBETRACE. Pour une meilleure organisation et compréhension des tâches, des rencontres entre les différents acteurs se font régulièrement. Le chef de projet et son équipe organisent des débriefings de 15 à 20 minutes, en présence du service technique, du maître d'ouvrage et du service technique de l'entreprise de réalisation, dans le but d'organiser le travail de la journée. Des réunions entre le bureau d'étude, maître d'ouvrage et l'entreprise de réalisation se tiennent trois fois par semaine (chaque dimanche, mardi et jeudi) afin d'évaluer et de suivre le travail exécuté.

Une rencontre hebdomadaire (chaque dimanche) en présence du service technique du maître d'ouvrage, des services et du directeur technique de l'entreprise de réalisation se tient, dans le but de planifier et d'organiser le travail de la semaine. Pour une bonne maîtrise des délais, un planning des travaux a été établi par GLOBETRACE, pour permettre une répartition efficace et une visualisation facile de la chronologie des tâches. Quant au suivi des travaux, il est exécuté par le maître d'ouvrage, le bureau d'étude et l'entreprise de réalisation

afin d'assurer la qualité des matériaux et du travail exécuté, l'application des mesures de sécurité, la conformité des plans d'exécution aux différentes normes d'habitat et d'urbanisme.

Au moment où nous rédigeons ce mémoire, l'avancement de ce projet est à 95% des gros œuvres, 65% des travaux de maçonnerie, 15% des travaux d'électricité, 15% en ce qui concerne les travaux de plomberie et le revêtement est à 10%.

Il est à préciser qu'une fois le projet achevé et la livraison faite, le rôle de la promotion immobilière SIDIA n'est pas terminé. Elle doit assurer le rôle du syndic de copropriété pendant deux ans, à compter de la date de livraison, en garantissant l'entretien de la promotion.

### **2. Cas de l'unité commerciale de l'entreprise SO.DIS.MA.C de la wilaya de Bejaia :**

La SO.DIS.MA.C est une filiale à 100% du Groupe GICA (Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie), créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. La SO.DIS.MA.C est une société par actions au capital social de 200 000 000 DA, et qui dispose de seize unités commerciales et d'une douzaine de dépôts de vente, avec un pôle Ouest qui regroupe une dizaine d'unités avec sept dépôts. La commercialisation du ciment (SAC, VRAC et CONDITIONNE) demeure la principale activité, permettant à la société, de générer un volume d'affaires qui dépasse les dix milliards de DA, relativement suffisant pour atteindre des résultats positifs. Les quantités commercialisées annuellement avoisinent les 1,2 million de tonnes, réparties en: 600 000 tonnes au niveau des unités situées au Centre et 600 000 tonnes au niveau du pôle ouest.

La Société intervient notamment, dans les programmes d'importation de ciment. Du fait de son appartenance au Groupe GICA, le programme d'attribution du ciment « Local » au profit des unités de la SO.DIS.MA.C, est établi contractuellement avec l'ensemble des cimenteries relevant du Groupe GICA. Il est important de noter que la société détient un certificat ISO 9001/2008 depuis 2008, reconduit à trois reprises en 2011, 2014 et 2017. La

société a entamé des démarches pour effectuer la migration de la norme ISO version 2008 vers la nouvelle version 2015. L'audit de certification est prévu pour mai 2018.

L'unité commerciale de SO.DIS.MA.C de Bejaia est une unité de distribution des matériaux de construction (vente en détail des matériaux de construction ciment et autres produits) qui vise à répondre aux besoins de la clientèle à l'échelle du centre en commercialisation en ciment et matériaux de construction.

Elle est locataire du dépôt EDIMCO de SIDI AICH. Elle a quatre cadres, sept agents de maîtrise et vingt agents d'exécution.

### **Présentation du projet :**

Le projet concerne la délocalisation de l'unité commerciale de SO.DIS.MA.C de Sidi Aich (Bejaia) à El Kseur (Bejaia). Cette unité commerciale était implantée en premier lieu à El Kseur dans des locaux loués au niveau de l'APC, depuis 1998, dans une zone urbaine, une zone non adéquate pour effectuer l'activité de l'unité. A l'expiration du bail de location, l'APC n'a pas voulu le renouveler. L'unité est mise dans l'obligation de chercher un autre dépôt pour poursuivre son activité. Ainsi, l'unité d'El Kseur s'est déplacée à Sidi Aich, après avoir loué les locaux de l'ex EDIMCO. Cette situation l'a poussée à chercher la stabilité et à avoir un bien propre. C'est à partir de là que l'idée du projet a commencé. Il s'agit de la construction d'une unité commerciale au niveau de la zone industrielle d'El Kseur, ce qui implique une délocalisation de Sidi Aich à El Kseur.

Tout d'abord, pour pouvoir réaliser ce projet, il faudrait une assiette de terrain, précisément à El Kseur car les salariés de cette unité sont d'El Kseur. Le directeur de l'unité commerciale de SO.DIS.MA.C de la wilaya de Bejaia a déposé une demande au niveau de l'APC d'El Kseur pour avoir une assiette de terrain. Après de nombreuses tentatives, l'APC leur a accordé un terrain de 3000m<sup>2</sup> au niveau de la zone industrielle, en 2015.

Une fois le terrain accordé, le directeur a dû engager un géomètre pour délimiter le terrain, passer au cadastre pour le régulariser, et rassembler d'autres documents pour les déposer au niveau du CALPIREF (comité d'assistance à la localisation et à la promotion des investissements et de la régulation du foncier), pour avoir un acte de concession. L'acte de

concession délivré par le CALPIREF, le directeur a introduit un dossier pour avoir l'acte de propriété au niveau des domaines.

**Les protagonistes de ce projet.** Les protagonistes qui interviennent actuellement dans la conception dans ce projet sont :

- **Le maitre d'ouvrage :** C'est la SO.DIS.MA.C, s'occupe du processus de la réalisation de ce projet ;
- **Le maitre d'œuvre :** Représente le bureau d'étude à désigner ;
- **Autres organismes:** A l'exemple du CTC, l'APC, la DUCH, le CALPIREF... ce sont l'ensemble des organismes qui donnent leurs accords pour la réalisation de ce projet.

Pour avoir le permis de construire, il faudrait passer par plusieurs étapes et avoir l'avis favorable de plusieurs instances :

- Après avoir eu l'acte de concession, l'acte de propriété, le directeur a chargé un bureau d'étude d'architecture pour faire les plans architecturaux, que le CTC (contrôle technique de construction) doit vérifier. En cas de réserves, l'architecte doit modifier les plans pour avoir l'autorisation du CTC, et contacter un bureau d'étude de génie civil pour faire l'étude de sol.
- D'un autre côté, il faut avoir l'autorisation environnementale. Pour cela, il faudrait une enquête commodo incommodo et, pour la faire déclencher, un arrêté signé par le Wali est recommandé. Cet arrêté est valable pour un mois, et doit être affiché à l'APC d'El Kseur et publié dans deux journaux (national et régional). Si le mois passe sans qu'il y ait de réclamations ou de réclamations non valables, l'autorisation environnementale peut être délivrée, et l'APC donne l'autorisation de construction. C'est le cas de ce projet.
- Une fois tous les documents rassemblés (l'acte de concession, l'acte de propriété, l'étude du sol, plans architecturaux visés par le CTC, l'autorisation environnementale

et l'autorisation de construction), le directeur les dépose au niveau de la DUCH pour avoir le permis de construire.

En parallèle, un cahier des charges est élaboré au niveau de la direction de SO.DIS.MA.C d'Alger portant sur la réalisation de cette nouvelle unité au niveau de la zone d'activité d'El Kseur, où la société détient dorénavant un acte de concession d'un terrain d'une superficie de 3000 m<sup>2</sup>. Ce cahier de charge doit obéir au code des marchés publics car il s'agit d'une entreprise publique. Lors d'une assemblée générale ordinaire, le Conseil d'Administration a approuvé le cahier des charges, tel que validé par la commission des marchés en date du 04/10/2017, et mande le Président Directeur Général à l'effet de lancer l'avis d'appel d'offres correspondant conformément à la procédure de passation des marchés en vigueur.

Le cahier des charges doit définir les objectifs et les besoins à satisfaire ainsi que les contraintes et exigences à caractéristique sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, ... relatives à la réalisation du projet. C'est le document émis par la maîtrise d'ouvrage permettant à la maîtrise d'œuvre de faire sa proposition. Plus le cahier de charge est détaillé, plus le maître d'œuvre peut proposer la solution technique la plus appropriée.

Une fois le cahier de charge établi et l'appel d'offre lancé, les entreprises intéressées par le projet doivent se présenter au niveau de la direction de la SO.DIS.MA.C d'Alger pour récupérer le cahier de charge contre une somme d'argent. Le dernier délai de l'appel d'offre était le 20/04/2018. Quelques jours après, l'ouverture des plis a été faite. Lors de cette ouverture, certaines offres peuvent être rejetées sur la base de documents manquants et exigés dans le cadre de la passation de marchés publics régis par la loi. Au moment où nous rédigeons ce mémoire, le processus d'étude des offres pour choisir la ou les entreprises qui vont réaliser le projet est en cours en suivant les procédures arrêtées par l'entreprise.

A la différence du projet promotionnel privé MADAOUÏ qui sous-traite ses projets gré à gré sans passer par les avis d'appel d'offre, car aucune loi n'exige de le faire, le projet de construction de l'unité commerciale de l'entreprise publique SO.DIS.MA.C qui implique une délocalisation est soumis au code des marchés publics et doit passer par un avis d'appel d'offre pour choisir la ou les entreprises de réalisation. Le processus parcouru par la

promotion immobilière est fluide par rapport à celui de SO.DIS.MA.C qui est, elle, soumise à tout un ensemble de règlements régissant les entreprises publiques.

Nous tenons à préciser que nous avons eu des difficultés à avoir plus d'informations concernant ce projet, le responsable est prévenant et donc nous n'avons pas pu accéder aux détails cités sur le cahier de charges.

### **3. Cas de création de l'entreprise OXYFLUIDES dans le cadre de l'ANSEJ :**

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) est un organisme public qui accompagne les porteurs de projets pour la création et l'extension des micro entreprises de production de biens et de services. C'est dans ce cadre que le promoteur d'OXYFLUIDES a voulu créer son entreprise. Notre objet est de montrer les différentes phases pour la création de cette entreprise et d'évaluer la maturation de ce projet de création.

#### **3.1. Présentation d'OXYFLUIDES:**

OXYFLUIDES est une EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) créée en 2013, dans le cadre de l'ANSEJ. OXYFLUIDES dispose d'un capital social de 5932302.85 de dinars, active dans le domaine parapharmaceutique en se spécialisant dans la fabrication des matériels, appareils et instruments médicaux-chirurgicaux. En plus du gérant, elle a onze autres employés, dont huit agents exécution, un comptable et deux commerciaux.

#### **3.2. Le parcours de la création d'OXYFLUIDES :**

Avant qu'OXYFLUIDES ne soit créée, son fondateur est passé par une succession d'étapes dans le cadre de l'ANSEJ. Trouver l'idée est la phase la plus importante dans un projet de création d'entreprise, car elle ne dépend pas seulement de la faisabilité économique, commerciale ou juridique de l'idée, mais aussi des qualifications personnelles du promoteur. Le promoteur s'est lancé dans ce domaine car il dispose d'un diplôme en mécanique générale.

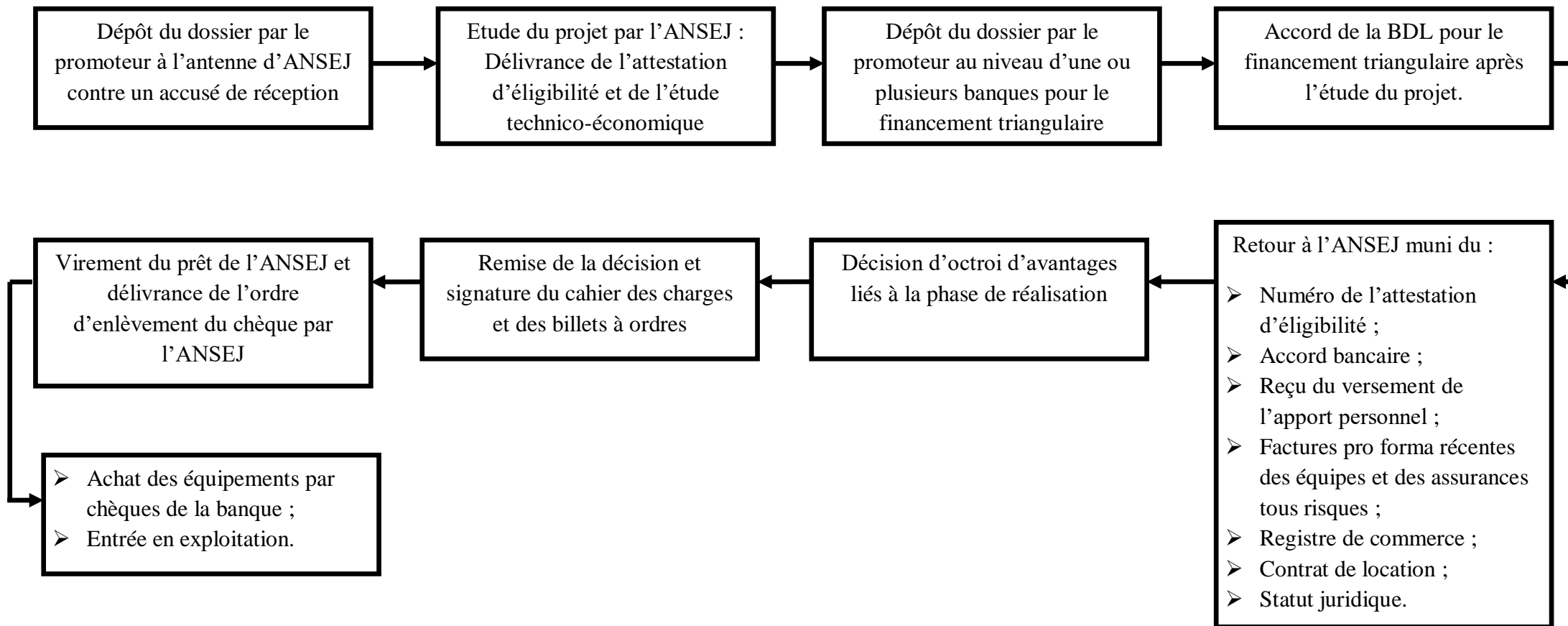
Pour mettre en œuvre son projet, le promoteur a déposé un dossier d'inscription contre un accusé de réception dans un délai de quinze jours. Assisté d'un accompagnateur désigné par l'ANSEJ, le promoteur élabore une étude de projet et un plan d'affaire contenant les équipements à acquérir, l'étude de marché, les choix techniques, la ressource humaine, l'étude financière ... Ce dossier est étudié par le CSVF (Le comité scientifique de validation des financements des projets) un mois plus tard pour lui délivrer, dans son cas, une attestation d'éligibilité qui valide le projet de fabrication des matériels médicaux-chirurgicaux. Le promoteur dépose ensuite son dossier au niveau de la banque BDL qui a choisi ce projet, dans le cadre du CSVF, pour le financer. Il est à préciser que, lors de la réunion du CSVF, plusieurs banques sont présentes et plusieurs projets sont présentés. Chacune des banques prend un nombre prédéterminé de projet pour les financer. Six mois plus tard, la BDL (Banque de développement local) accorde au fondateur d'OXYFLUIDES le crédit pour le financement triangulaire (Voir l'annexe N°2):

- 2 % d'apports personnels soit 112646.06 de dinars ;
- 28% pour le prêt ANSEJ soit 1661044.80 de dinars ;
- 70% pour le crédit bancaire soit 4152612 de dinars ;

Avant le financement du projet, le promoteur doit obligatoirement suivre une formation sur les techniques de gestion d'entreprise, assurée en interne par les formateurs de l'ANSEJ. Cette formation dure cinq jours au minimum. Quatre mois après l'accord du financement par la BDL, le fondateur d'OXYFLUIDES dépose un deuxième dossier au niveau de l'ANSEJ, contenant les documents nécessaires pour l'octroi d'avantages fiscaux et aides financières pour la réalisation. Une fois la décision d'octroi d'avantages liés à la phase de réalisation est remise, le cahier des charges et les billets à ordre sont signés, l'ANSEJ procède au financement d'OXYFLUIDES, et son propriétaire acquiert ses équipements sur la base de deux ordres d'enlèvements de chèques (10% à la commande et 90% après l'acquisition du matériel).

OXYFLUIDES a démarré son activité en 2013, après un long parcours de création qui a duré trois ans suite à des problèmes de délais de réponse liés à la bureaucratie selon le promoteur.

Le parcours de création d'OXYFLUIDES est récapitulé dans la figure suivante :



**Figure 14 :** Les grands axes de la création d'OXYFLUIDES.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes.



### 3.3. Les protagonistes de ce projet :

Comme nous l'avons présenté précédemment, les principaux acteurs qui ont contribué à la réalisation de ce projet sont :

- **Le maitre d'œuvre :** C'est le fondateur de l'entreprise OXYFLUIDES, il s'est occupé de toutes les procédures de la création de son entreprise ;
- **Le maitre d'ouvrage :** Représente le dispositif ANSEJ, qui accompagne le promoteur et finance une partie de son projet ;
- **Autres intervenants :** La banque, les fournisseurs...

Selon les services de l'ANSEJ, cette entreprise est considérée comme performante, de par son chiffre d'affaire important, et sa capacité à rembourser son crédit auprès de la banque domiciliaire. Ainsi, l'ANSEJ présente OXYFLUIDES aux différents salons comme étant un exemple à suivre.

## 4. Cas de l'entreprise KACI :

L'établissement KACI est une entreprise créée dans le cadre du dispositif CNAC. Sa vocation est la fabrication du fourrage vert hydroponique destiné à l'alimentation des animaux, spécifiquement les élevages laitiers. Elle occupe un local de 200 m<sup>2</sup> entièrement aménagé et dédié à la culture hydroponique. Elle comprend 7 employés polyvalents dans ce domaine d'activité.

### 4.1. Les protagonistes de ce projet :

Il est nécessaire de présenter les principaux intervenants dans ce processus de création de l'entreprise KACI :

- **Le maitre d'œuvre :** C'est la fondatrice de l'établissement KACI, elle s'est chargée de la réalisation de toutes les étapes de la création de son projet ;

- **Le maître d'ouvrage :** Représente la caisse nationale d'assurance chômage, assure un accompagnement pour la promotrice par des informations et des orientations tout au long du parcours de la création d'entreprise ;
- **Autres organismes :** La banque, services des impôts, ANEM..., sont des établissements qui participent au processus de la création par leurs accords et autorisations.

### 4.2. Le parcours de la création de l'entreprise KACI :

La fondatrice de l'entreprise KACI a suivi un cheminement d'étapes pour pouvoir donner jour à son projet :

1. La promotrice a participé à des salons d'emplois, afin de s'inspirer et trouver l'idée de son projet. Il s'agit de la fabrication des fourrages vert hydroponique destiné à l'alimentation des animaux spécifiquement les élevages laitiers. Elle s'est rapprochée de l'antenne de la CNAC pour déposer le dossier de son inscription (Début de l'année 2015), il contient essentiellement deux volets : Administratif (Attestation de résidence, diplôme de qualification professionnelle, carte d'ANEM...) et technique (Factures pro forma des équipements et des assurances multirisques, devis d'aménagement...), contre un accusé de réception une fois le dossier est complet.
2. Les services de la CNAC assurent à la promotrice un accompagnement tout en lui offrant des informations, des orientations et des conseils. Des entrevues sont fixées pour discuter du marché, des éléments techniques et financiers du projet. Assistée par son accompagnateur désigné dans le cadre du dispositif CNAC, la promotrice s'est préparée pour passer au comité de sélection, de validation et de financement (CSVF) pour défendre son projet le 18 Mars 2015 devant les membres du comité. Après une vérification de la fiabilité du projet, un rejet est remis à la promotrice, cette dernière a déposé le 29 Mars 2015 un recours auprès de la commission nationale des recours afin de passer encore une fois au CSVF le 15 Avril 2015. Ainsi, un accord favorable lui est notifié, une banque pour le financement a été désignée et une attestation d'éligibilité est accordée.
3. La porteuse de projet est soumise à une formation de courte durée assurée par la CNAC pour l'initier aux techniques de base de la gestion d'entreprise, à ses droits et obligations.

4. Encore une fois, la promotrice établit un dossier en deux exemplaires, que les services de la CNAC introduisent auprès de la banque désignée, pour notifier son accord de financement triangulaire le 03 Juin 2015 (Voir l'annexe N° 3) : 2 % d'apport personnel, soit 174375.82 de dinars; 28% pour le prêt de la CNAC, soit 2441261.48 de dinars; 70% de crédit bancaire, soit 6103153.70 de dinars.
5. Ensuite, Elle procède au versement du montant de son apport personnel dans le compte commercial ouvert auprès de la banque domiciliaire, et constitue un autre dossier pour le prêt non rémunéré.
6. Après la remise des pièces consécutives du dossier du prêt non rémunéré (PNR), la CNAC procède à l'établissement du cahier des charges, de la convention PNR et de la décision d'octroi d'avantages fiscaux au titre de la réalisation, que la promotrice et le directeur de l'agence de Wilaya signent. Pour permettre l'établissement d'un ordre d'enlèvement de 10% afin de passer commande auprès de ses fournisseurs et de 90%, la promotrice a remis une copie de la convention de crédit « Banque-promoteur » et une attestation de disponibilité des équipements à la CNAC, la banque à son tour remet à la créatrice de projet les chèques libellés au nom du fournisseur et de la compagnie d'assurance.
7. La promotrice s'est rapprochée du service des impôts pour déclarer l'existence de son entreprise le 08 Février 2017. Durant la phase de réalisation qui est fixée à 12 mois, la CNAC procède à un suivi de l'état d'avancement de la réalisation du projet.

Après un long parcours de création d'entreprise, la promotrice a dû passer 9 mois à régler son matériel pour trouver le réglage qui donne un meilleur rendement. Tout ce retard est dû d'après elle à l'incompétence du fournisseur qui ne maîtrise pas les réglages. Une fois l'entreprise mise en service, la promotrice a dû travailler avec un seul client. Quand l'étude de marché était faite, la région comptait plus de 40 éleveurs. Cependant, l'augmentation des prix des aliments a engendré des charges considérables qui ont poussé les éleveurs à arrêter leur activité.

Malgré son prix compétitif fixé à 28 DA le kilo, contre 53 à 60 DA (Voire même plus) pour le produit utilisé par les éleveurs habituellement. Ainsi que l'ensemble des avantages de ce produit, à citer :

- Disponibilité de fourrage vert frais chaque jour ;
- Prix du fourrage stable tout au long de l'année ;
- Les conditions climatiques n'ont aucune incidence sur la production ;
- Diminution des coûts et augmentation de la production laitière ...

D'après la promotrice, tous ces avantages n'ont pas favorisé l'aboutissement des résultats escomptés de ce projet.

### **Conclusion :**

La capacité de conduire et de faire aboutir un projet devient désormais une compétence clé et une dimension stratégique pour les entreprises de construction. Un projet n'est pas une démarche anonyme. Il est l'œuvre de toute une équipe dirigée par un leader : le chef de projet qui sera, dès sa nomination, le porteur de toute l'ambition d'un groupe, et aura la lourde charge de transformer en réalité le projet qui lui aura été confié.

Créer une entreprise conceptualise l'aventure humaine. Il sous-tend un potentiel d'ambitions, de désirs, de rêves, d'espoirs et de liberté. Dès que le mot projet est évoqué, il devient une promesse de réussite qui nous projette dans un futur organisé, construit, où le risque « géré » permet de mieux maîtriser l'avenir et non le subir.

Les projets de construction ou de création d'entreprise sont des réalisations uniques. La conséquence d'une réalisation unique est qu'il faut réussir du premier coup, contrairement à la production industrielle qui est répétitive.

# **Conclusion générale**

Dans ce présent mémoire, nous avons essayé d'apporter des réponses à notre problématique qui porte sur les raisons du décalage remarqué dans la majorité des projets de construction en Algérie et les facteurs de réussite ou d'échec des projets de création d'entreprise dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC.

Dans un premier temps, nous avons touché le cadre théorique du management de projet. Nous avons commencé par des généralités, ensuite nous nous sommes basées sur le modèle proposé par Harvard Business School pour présenter le processus de management de projet qui comprend trois phases principales contenant chacune une série d'étapes.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une enquête de terrain pour collecter les informations nécessaires concernant les projets sur lesquels nous avons voulu travailler. Les entreprises concernées sont domiciliées à Ighzer Amokrane, Iazougen, Sedouk et Sidi Aich. Ensuite, nous avons passé des entretiens avec les responsables de projet (chef de projet, directeur d'entreprise, fondateurs d'entreprise) en se basant sur le guide d'entretien que nous avons conçu pour réunir toutes les informations nécessaires pour répondre à notre problématique. Nous les avons par la suite analysées et rapportées sous forme de résultats qui nous avons permises de tester nos hypothèses.

Notre premier cas d'étude a été relatif à un projet de réalisation de 250 logements promotionnels tout corps d'état de la promotion immobilière privée SIDIA Surface. Un projet en cours de réalisation et le chef de projet prévoit la livraison pour Juin 2019. D'après les réponses du chef de projet lors de l'entretien, nous pouvons dire que les tâches des différentes parties prenantes sont bien définies et maîtrisées, ce qui a justement favorisé l'avancement du projet qui est à 95% des gros œuvres, 65% des travaux de maçonnerie, 15% des travaux d'électricité, 15% en ce qui concerne les travaux de plomberie et le revêtement est à 10%. Néanmoins, une étape du processus de suivi du projet d'une grande importance est ignorée par la direction de ce projet, à savoir le développement d'un plan de management des risques.

Notre deuxième cas d'étude a concerné un projet de construction d'une unité commerciale de l'entreprise publique SO.DIS.MA.C, ce qui implique sa délocalisation de SIDI AICH à EL KSEUR, ce projet est toujours en phase de conception, le processus d'étude des offres pour choisir la ou les entreprises qui vont réaliser le projet est toujours en cours. Nous pouvons dire par rapport à la phase de conception que les tâches des différentes parties prenantes sont bien définies, mais vu que ce projet n'a pas atteint la phase de réalisation, donc

nous ne pouvons pas tester la première hypothèse à savoir « certaines étapes du processus de suivi des projets sont mal maîtrisées ».

Nous avons consacré notre troisième cas d'étude pour la création de l'entreprise OXYFLUIDES dans le cadre du dispositif ANSEJ, une entreprise spécialisée dans la fabrication des matériels, appareils et instruments médicaux-chirurgicaux. D'après l'ANSEJ, cette entreprise est performante. Elle est toujours présente dans les salons organisés par le dispositif et vu comme un exemple à suivre. Le fondateur d'OXYFLUIDES a commencé à rembourser ses dettes à temps (à partir de 2016). Ainsi, nous pouvons dire que ce promoteur a bénéficié d'un bon accompagnement de l'ANSEJ qui est un facteur clé de la réussite d'une entreprise. Ce qui nous amène à dire que les étapes du processus de suivi de ce projet sont bien maîtrisées et les tâches des différentes parties prenantes sont bien définies.

Notre quatrième et dernier cas d'étude a été relatif à la création de l'établissement KACI dans le cadre du dispositif CNAC, une entreprise spécialisée dans la fabrication du fourrage vert hydroponique destiné à l'alimentation des animaux, spécifiquement les élevages laitiers. Malgré l'idée du projet, tous les avantages de ce produit et l'accompagnement assuré par la CNAC n'ont pas aidé la promotrice à faire aboutir son projet aux résultats voulus, et ce d'après elle, à cause de l'étude du marché et l'incompétence du fournisseur. Cependant, nous pouvons dire par rapport à ce projet que certaines étapes du processus de suivi de ce projet sont mal maîtrisées y compris les risques managériaux et les tâches des différentes parties prenantes sont bien définies mais certaines sont mal maîtrisées comme celle du fournisseur.

Quatre projets différents, quatre modes de conduite de projet différents, ce présent travail, nous a permis non seulement d'illustrer les principales caractéristiques de projet à savoir l'unicité et la complexité, de tester nos hypothèses dans de différents contextes, mais aussi de comprendre que le management de projet ne dépend pas uniquement d'un processus à suivre et un ensemble de techniques à appliquer pour faire réussir son projet. Conduire un projet est aussi une affaire humaine, de coopération, de créativité et de leadership.

## **Références bibliographiques**



### Ouvrages :

Henri-Pierre, Madres et Etienne Clet. Pratiquer la conduite de projet. Éditions d'organisation. 2005.

Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®). Cinquième édition. 2013.

Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®). Troisième édition. 2004.

HENRI GEORGES MINYEM. De l'ingénierie d'affaire au management de projet. Edition d'organisation. 2007.

Jean louis, G.Muller. Management de projet, 100 questions pour comprendre et agir. Edition AFNOR. 2002.

AFITEP. Dictionnaire de management de projet. Edition AFNOR. 2010.

Jean-Claude CORBEL. Management de projet. Édition EYROLLES. Troisième édition. 2012.

Véronique Messenger Rota, Jean Tabaka. Gestion de projet vers les méthodes agiles. Edition EYROLLES. 2008.

Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN. Piloter les risques d'un projet. Edition EYROLLES. Paris. 2009.

Jean-Yves MOINE. Le grand livre de la gestion de projet. Edition AFNOR. 2013.

Joseph HEAGNEY. Fundamentals of project management. Edition AMACOM. Quatrième édition. 2012.

GRAY. F.C., LARSON. W.E. (2007), Management de projet, éditions DUNOD, Paris (Adaptation français LANGEVIA.Y).

### Articles :

Gilles Garel, Vincent Giard & Christophe Midler. Management de projet et gestion des ressources humaines. IAE de Paris.2001.

Gilles GAREL. Pour une histoire de la gestion de projet. Université de MARNE-LA-VALLÉE. N° 74. Décembre 2003.

### **Thèses de doctorat:**

Trong Hung NGUYEN. Contribution à la planification de projet : Proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet. Thèse de doctorat : Systèmes industriels. Institut National Polytechnique de Toulouse. 2011.

### **Mémoires de fin d'étude :**

NMICHE Meryem, YOUSARI Fatima Zohra. ETUDE MANAGERIALE D'UN PROJET DE CONSTRUCTION ÉTUDE DE CAS « PARC INDUSTRIEL, OA N°1 A OULED BENDAMOU, DAÏRA DE MAGHNA, WILAYA DE TLEMEN » . Mémoire de Master en Génie Civil. Option : Génie Construction. Tlemcen, 2017.

BOUHALI- OUFELLA Samira. ESSAI D'ANALYSE DE LA CONDUITE D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT PUBLIC CAS DU CAMPUS UNIVERSITAIRE ABOUDAOU. Mémoire de Magister en Sciences de Gestion. Option: Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat. Bejaia. 2011.

KAHOUADJI Samiha. Management du projet Cas du projet de viabilisation des groupements de patriotes Cas de la SONATRACH (DRG Bejaia). Mémoire de master en sciences de gestion. Option : management des organisations. Bejaia. 2016.

ICHATA Mhoudine. Les facteurs clés de succès dans la gestion des projets de micro finance aux Comores. Mémoire de master en gestion de projet. Université de QUEBEC. RIMOUSKI. 2006.

N NASROUN. «Dynamique entrepreneuriale et déterminants de la création des PME dans la w. Bejaia ». Mémoire magister. 2001.

### **Sites internet :**

<https://www.bessapromotion.com/2017/10/05/r%C3%A9ussir-un-projet-de-promotion-immobili%C3%A8re>

<https://formation.aapq.org/etape.php>

[https://issuu.com/faycalsaad/docs/elaboration\\_projet\\_construction\\_sf](https://issuu.com/faycalsaad/docs/elaboration_projet_construction_sf)

<https://www.manager-go.com/creation-entreprise/projet.htm>

<https://www.lesclesdelabanque.com/Web/Cdb/Entrepreneurs/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/7BKLSF?OpenDocument>

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etapes-cles-de-la-creation-d-entreprise/>

[https://issuu.com/faycalsaad/docs/elaboration\\_projet\\_construction\\_sf](https://issuu.com/faycalsaad/docs/elaboration_projet_construction_sf)

<https://www.planzone.fr/blog/management-par-projet-definition-structures>

<https://www.gica.dz>

# **Annexes**

## **Annexe N° 1 : Guide d'entretien**

### **1- Définition et organisation du projet :**

#### **1-1- Etablir l'organisation du projet :**

- Qui est le chef de projet ? Et quelles sont ses responsabilités ?
- Dans quel domaine a-t-il un pouvoir décisionnel ?
- Qui fait partie de l'équipe du projet ?
- L'équipe du projet est-elle informée des responsabilités du chef de projet ?
- Quelle est l'expertise, le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe ?
- Est-ce que tous ceux qui exécutent le travail pour le projet sont identifiés ?
- Quelle sont les responsabilités de l'équipe du projet ?
- Est-ce qu'une liste d'équipe a été complétée ?

#### **1-2- Définition des paramètres de projet :**

- Quelle est la portée du projet ?
- Quand est-ce que le projet sera-t-il clôturé ?
- Quelles sont les ressources allouées pour ce projet ?
- Existe-t-il un énoncé de projet clair et concis de 25 mots ou moins ?

#### **1-3- Planification du cadre du projet :**

- L'équipe a-t-elle précisé quand est-ce que et où se rencontrer, qui assiste et quels sujets vont être abordés ?
- Des règles de présence ont-elles été établies ?
- Des directives de participation ont-elles été établies ?
- L'équipe du projet enregistre-t-elle régulièrement tous les problèmes ?
- Le journal des problèmes est-il régulièrement mis à jour et révisé ?
- Qui possède et maintient le fichier du projet ?
- Où est-ce que le fichier est-t-il stocké ?
- Comment l'équipe communique-t-elle (e-mail, téléphone ...) ?

### **2-Planifier le projet :**

#### **2-1- Développer la structure de répartition du travail :**

- Les tâches ont-elles été déterminées ?
- Quelle est la durée de chaque tâche ?

## **2-2- Etablir un calendrier :**

- les dépendances des tâches ont-elles été identifiées ?
- De nouvelles tâches ont-elles été identifiées et doivent-elles être ajoutées au plan ?
- Un diagramme de réseau a-t-il été créé ?
- Les estimations des tâches les plus longues ou plus ambiguës ont-elles été examinées par l'équipe du projet ?
- Est-ce qu'un diagramme de Gantt a été créé ?

## **2-3- Analyse des ressources :**

- Existe-t-elle une ressource qui supporte une part disproportionnée (démessurée) de la charge de travail ?
- Tous les propriétaires de tâches ont-ils les compétences nécessaires pour effectuer le travail ?

## **2-4- Optimiser les compromis :**

- Pouvez-vous réaffecter ou obtenir plus de ressources ?
- Existe-t-il un moyen pour travailler mieux et plus intelligemment pour atteindre le même résultat ?

## **2-5- Elaborer un plan de management des risques :**

- Les risques pour le projet ont-ils été identifiés ?
- Les risques ont-ils été définis par priorités ?
- Des mesures ont-elles été prises pour réduire la probabilité qu'un risque se produise ?
- Y a-t-il des plans d'urgence si le risque est survenu ?
- Qui est le responsable de la gestion des risques du projet ?

## **3- Suivre et gérer le projet :**

- Comment les informations seront communiquées ?
- Quels aspects de la gestion de projet ont été efficaces ?
- Quels sont les aspects qui pourront être améliorés ?
- Comment vont-ils être améliorés ?
- Comment vous clôturez votre projet ?

**Annexe N° 2 : Structure de financement d'OXYFLUIDES**

<b>Rubrique</b>	<b>Taux de participation</b>	<b>Montant</b>
Apport personnel	2 %	118646.06
Numéraire	0	0.00
Nature	0	0.00
Prêt ANSEJ	28 %	166144.80
Crédit Bancaire	70 %	4152612.00
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>5932302.85</b>

**Annexe N° 3 : Structure de financement de l'entreprise KACI**

<b>Rubrique</b>	<b>Taux de participation</b>	<b>Montant</b>
Apport personnel	2 %	174375.82
Numéraire	0	0.00
Nature	0	0.00
Prêt CNAC	28 %	2441261.48
Crédit bancaire	70 %	6103153.70
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>8718791.00</b>

## **Résumé :**

L'objectif de ce travail est de montrer comment se fait le suivi et la gestion de projet dans le cadre de la théorie du management de projet. Dans ce cadre, nous avons analysé deux projets de construction et deux créations d'entreprises (ANSEJ et CNAC). Nous avons organisé notre travail en trois chapitres. Le premier porte sur des généralités concernant le management de projet. Le deuxième concerne la planification et le processus de management de projet présenté par un modèle qui comprend trois phases principales contenant chacune une série d'étapes. Le troisième chapitre est relatif aux études de cas. Pour chaque étude de cas, nous avons mené une enquête de terrain et des entretiens avec les responsables concernés.

**Mots clés :** Management de projet, projets de construction, création d'entreprise, processus.