

Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
EN SCIENCES DE GESTION
Spécialité : MANAGEMENT

Intitulé du thème :

**Management des projets : Réalisation d'un réseau anti-
incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaia**

Présenté par :

M^{elle} IKKEN Salima

M^{elle} HARDOU Meriem

Soutenue le : 02 / 07 / 2019

Devant le jury composé de :

Mr. BOUKRIF MOUSSA

Univ.de Bejaia

Président

Mr. KHERBACHI A/Hamid

Professeur Univ.de Bejaia

Rapporteur

M^{elle} SLIMANI RADIA

Univ.de Bejaia

Examineur

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

En premier et en dernier, avant tout et après tout, dans le bonheur et dans le malheur, merci à Allah le tout puissant pour toutes ses grâces et ses faveurs, pour m'avoir donné le courage et la force d'accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier très sincèrement notre encadreur Pr H. KHERBACH de nous avoir honoré en dirigeant notre travail qui n'aurait pu être possible sans la confiance qu'il nous a accordée, la connaissance qu'il nous a transmises et ses précieux conseils pour l'achèvement de ce projet. Qu'il trouve ici l'expression de notre gratitude.

Nous remercions également Monsieur Habib AIT IDIR pour avoir proposé, encadré et dirigé avec tact et précision ce travail et a su répondre à toutes mes interrogations. Il m'a orienté, encouragé, accompagné et critiqué pendant ma formation. J'adresse mes sincères remerciements aux messieurs qui ont accepté de juger ce travail.

Nous tenons à exprimer aussi nos remerciements et nos grâces à tout le personnel de Département Travaux Neuf de la SONATRACH RTC – Bejaia

Dédicaces

*DIEU TOUT PUISSANT MERCI D'ETRE TOUJOURS AU
PRES DE MOI.*

Je dédie ce travail, A ma chère mère

*Zui ma soutenu durant toute ma vie, qui m'a aidé et encouragé
durant mes années d'étude, qui m'a appris à aimer le travail et le
bon comportement, pour son amour infini et sa bienveillance jour et
nuit.*

*Je souhaite prouver mon grand remerciement qui ne sera jamais
suffisant à elle que j'espère rendre fière par ce travail.*

A mon cher père

*Pour être le bon exemple de père par son soutien, ses encouragements
et aides dès mes premiers pas d'études jusqu'à ce jour.*

*A mes chers frères Omar, Mourad et leurs femmes ainsi qu'à mes
chères sœurs et leurs petites familles pour leurs encouragements.*

A mon cher fiancé Rabah et toute sa famille

*A mes chères amies et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin
à la réalisation de ce travail.*

Que dieu nous garde si tendres et aimants les uns envers les autres.

MERIEM

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers

À mes chers parents, en guise de reconnaissance et de gratitude pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

À mon frère et mes sœurs, à qui je dois tout l'amour, avec tous mes vœux de vous voir réussir dans vos vies.

À mes grands parents qui n'ont pas cessé de m'encourager, de me soutenir tout au long de ce travail et de prier pour ma réussite, que dieu leurs accorde une longue vie

À mon oncle que je considère comme mon deuxième papa pour tous les efforts qu'il a déployé pour m'élever, sa femme et ses enfants à qui je souhaite toute la réussite du monde.

À mes tantes que je considère comme mes propres sœurs pour leurs présence à mes coté et leurs encouragements

À mes très chais amis d'être toujours à mes cotés et qui et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

Je vous dis merci.

Salima

Table des matières**Liste des figures****Liste des abréviations**

Introduction générale	1
Chapitre 1 : notions des bases de projet	3
1.1.Introduction	3
1.2.Définition de projet.....	3
1.3.Les caractéristiques de projet.....	4
1.4.Les facteurs de succès d'un projet.....	5
1.5.La typologie de projets.....	6
1.6.Les protagonistes d'un projet.....	8
1.7.Le cycle de vie du projet.....	10
Conclusion	12
Chapitre 2 : notion de management de projet	13
Introduction	13
1. Le management de projet: Définition, Processus, et Outils.....	13
1.1.Définitions de management de projet.....	13
1.2.Les groupes des processus de management de projet.....	13
1.2.1. Groupe de processus d'initialisation.....	13
1.2.2. Groupe de processus de planification.....	14
1.2.3. Groupe de processus d'exécution.....	15
1.2.4. Groupe de processus de surveillance et contrôle.....	15
1.2.5. Groupe de processus de clôture.....	16
2. Les domaines de connaissances du management de projet.....	16
2.1.Le management de l'intégration du projet.....	16
2.2.Management des délais du projet.....	17
2.3.Management des couts du projet.....	19
2.4.Management des ressources humaines du projet.....	20
2.5.Management de la communication du projet.....	20
2.6.Management des risques du projet.....	21

Conclusion	22
Chapitre 3 : étude de cas	2 3
Introduction	23
1. Présentation de SONATRACH.....	23
1.1. Principales activités de la société.....	23
1.2 . Présentation de la région transport centre de Bejaia.....	25
2. Département Travaux Neufs « TNF »	28
3. Passation des marché de SONATRACH.....	30
4. ETUDE DE CAS DE GESTION D’UN PROJET A RTC.....	32
Conclusion	37
Conclusion générale	38
Références bibliographiques	
Annexes	

Listes des figures

Figure1 : Projet type A.....6

Figure2 : projet type B.....7

Figure 3 : projet type C.....7

Figure4 : projet type D.....8

Figure5: niveau des couts et de ressources humaines type au cours du cycle de vie de projet11

Figure6 : influence des parties prenantes en fonction de temps.....12

Figure7 : Organigramme de la Région Transport Centre.....26

Figure8: Organigramme du Département Travaux Neuf (Document interne Sonatrach).....29

Liste de tableaux

Tableau N°1 : Evaluation des Offres techniques.....34

Tableau N°2 : Etude des Dossiers des offres financières.....36

Tableau N°3 : Vérification des Bordereaux de prix et classement des offres.....36

Liste des abréviations

AFNOR	Agence Française pour la Normalisation
BAOSEM	
CMA	Commission des Marchés Activités
CMD	Commission des Marchés Décentralisés
CME	Commission des Marchés Entreprise
CEOT	Commission d'Evaluation des Offres Techniques
COP	Commission d'Ouverture des Plis
DMB	Direction Maintenance Biskra (DMB)
DML	Direction de Maintenance Laghouat (DML)
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DAOT	Dossier d'Appel d'Offre Technique
GEM	Gazoducs Enrico Mattei (GEM) à Oued Saf vers l'Italie via la Tunisie
GPDF	Gazoduc Pedro Duran Farell, il alimente l'Est de l'Europe (Espagne et Portugal) en gaz algérien et qui traverse le Maroc
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
MOA	Maitre d'Ouvrage
MOE	Maitre d'Œuvre
OT	Organigramme des Taches
ODS	Ordre de Services
PERT	program evaluation and review technique
PMBOK	Project Management body of Knowledge
RTC	Région de Transport Centre Bejaia.
RTE	Région de Transport Est Skikda
RTO	Région de Transport Ouest Arzew.
RTH	Région de Transport Ouest Arzew.
SONATRACH	Société National de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbure
TNF	Travaux neuf

La gestion de programmes et de projets existe depuis de longues années maintenant. Pourtant, nous continuons à voir beaucoup d'entreprises ne pas utiliser ces outils essentiels de façon adéquate et les effets que cela a sur leur performance. Le résultat est un manque de discipline, de cohérence, et de rigueur dans l'exécution des tâches de projet

La gestion de projet est importante aussi bien dans les périodes d'expansion que de récession. En effet la transparence dans la gestion des projets est considérée comme un moyen essentiel pour conduire et gérer le changement. En Algérie, la révolution des couts des projets publics est devenue un problème.

Le management de projet s'effectue par le biais de processus utilisant les connaissances, compétences, les outils et les techniques, permettant de recevoir des intrants et des produits. Pour que le projet réussisse, l'équipe de projet doit sélectionner les processus appropriés pour atteindre les objectifs du projet en question.

Les entreprises publiques algériennes sont soumises à une réglementation relative aux avis d'appels d'offres qui peuvent être considérés comme des projets à gérer. SONATRACH a une procédure spécifique relative aux avis d'appels d'offres de l'entreprise. Dans notre cas, il s'agit de voir comment s'effectue cette procédure dans le cas de la TRC de Bejaia. Dans ce cadre, notre question principale peut se résumer à :

Comment s'effectue la gestion des avis d'appels d'offres au sein de cette entreprise ?

D'autres questions secondaires liées à la question principale peuvent être formulées ainsi :

Quels sont les documents requis par la réglementation des avis d'appels d'offres ?

Quelle est la procédure pour le choix des soumissionnaires a l'avis d'appel d'offre ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une revue bibliographique sur les notions de projet et de management de projet. Par ailleurs, nous avons fait une compilation de données et de documents au niveau de l'entreprise considérée pour notre étude de cas.

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres. La première partie est relative au cadre conceptuel et théorique qui porte sur les notions de base d'un projet. Le deuxième portera sur le management de projet, ses processus ainsi que ses domaines de connaissances

Le troisième chapitre est centré sur la présentation des résultats de notre travail sur le terrain. Il traitera des étapes d'attribution de marché du projet réalisation d'un réseau anti-incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaia et cela en se focalisant sur l'étude de ce dernier.

Introduction

Dans un contexte d'entreprise, un projet est un projet peu importe qu'il soit technique liée a un changement dans la culture, dans la complexité, etc....

Dans ce chapitre, le terme projet est fréquemment utilisé dans les domaines variés, nous avons donc souhaité le définir en précisant ses caractéristiques dans un premier temps , puis nous nous intéresserons à ses protagonistes afin d'atteindre un objectif, et à son cycle de vie qui permet de réaliser une analyse multicritère d'un système (service, entreprise ou procédé) sur l'ensemble de son cycle de vie.

section1. Définitions et Caractéristiques d'un Projet**1.1. Définitions du concept « projet »**

Il y a plusieurs manières pour définir la notion de projet. Selon PMBOK, « un projet est une entreprise temporaire entreprise pour créer un service ou un produit unique. Temporaire signifie que chaque projet a un début et une fin. Unique signifie que le produit ou service est différent de façon à différencier de tous les produits et services similaires. Les projets sont entrepris à tous les niveaux de l'organisation. Ils peuvent impliquer une seule personne ou plusieurs milliers. Ils peuvent nécessiter moins de 100heures à compter ou plus de 10000000. Les projets peuvent impliquer une seule unité d'une organisation ou peuvent transcender les frontières organisationnelles des coentreprises et des partenaires. Les projets sont souvent des composants critiques de la stratégie commerciale de l'organisation performante. »¹

Selon BOYER et EQUILBEY(1999,p 30), définissent la notion de projet comme : « toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé. Par extension, on peut considérer que la conception est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation est un projet ». ²

Selon la norme AFNOR X50-105, « Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle.

¹Project management institue. Guide du corpus des connaissances en management de projet (guide PMBOK) édition 1996, p12

² BOYER L.et EQUILBEY N., "Organization, Theories et applications", Edition d'Organisation, 1999, 363P, p.307.

Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés ». ³

Selon la norme AFNOR Z67-100-1,(2005,p.4), « Un projet est un ensemble d'activités qui sont prises en charge, dans un délai donné et dans la limite des ressources imparties par des personnes qui y sont affectées dans le but d'atteindre des objectifs définis . »

1.2.Les caractéristiques du projet

Selon PMBOK (1996), chaque projet est :

1. **Temporaire.** Cela signifie que chaque projet a un début et une fin. Le but est atteint lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il est clair que les objectifs du projet ne seront pas ou ne pourront pas être atteints et que le projet est terminé. Temporaire ne signifie pas nécessairement court terme ; beaucoup de projet durant plusieurs années. Cependant, dans tous les cas la durée d'un projet est limité dans le temps ; La plupart des projets sont entrepris pour crée un résultat durable. Par exemple un projet de construction d'un monument national créera un résultat qui devrait durer des siècles. De nombreuses entreprises sont temporaires dans la mesure où elles se termineront à un moment donné. Par exemple, les travaux d'assemblage dans une usine automobile seront éventuellement interrompus et l'usine elle-même mise hors service. Les projets sont fondamentalement différents parce qu'ils cessent lorsque les objectifs déclarés ont été atteints, tandis que les entreprises hors projet adoptent un nouvel ensemble d'objectifs et continuent à fonctionner.la nature temporaire des projets peut également s'appliquer à d'autres aspect de l'activité : la fenêtre de l'opportunité ou du marché est généralement temporaire la plupart des projets ont un laps de temps limité pour la production de leurs produit ou service. L'équipe du projet, en tant qu'équipe, survit rarement au projet.
2. **Unique, c'est à dire produit ou service unique.** Les projets impliquent de faire quelque chose qui n'a jamais été fait et qui par conséquent, est unique. Un produit ou service peut être unique, même si la catégorie à laquelle il appartient est grande. Par exemple, des milliers d'immeubles de bureaux ont été développé, mais chaque installation est unique : propriétaire différent, conception différente, emplacement différent, entrepreneurs

³AFNOR. Edition 2005. P. 4

différents, etc. La présence d'éléments répétitifs ne change pas l'unité fondamentale de l'effort global. Par exemple : un projet de développement d'un nouvel avion de ligne commercial peut nécessiter plusieurs prototypes, un projet de développement immobilier peut inclure des centaines d'unités individuelles. Parce que le produit de chaque projet est unique, les caractéristiques qui distinguent le produit ou le service doivent être élaborées progressivement cela veut dire : procéder par étapes, tandis que par élaboration, on entend élaborer avec soin et minutie. Ces caractéristiques distinctives seront définies de manière générale au début du projet et seront explicitées et détaillées à mesure que l'équipe de projet développe une compréhension meilleure et plus complète du produit.

1.3. Les facteurs de succès de projet

Il existe quatorze facteurs de succès d'un projet dont dix sont sous le contrôle de l'équipe projet. Le degré d'importance de chaque facteur de succès change selon la phase de projet et les facteurs de succès ne sont pas tous importants dans chaque phase : un facteur peut être très important dans une phase et se révéler inutile dans une autre. Ces facteurs sont :

1. Mission du chef de projet : une définition claire des objectifs du projet ;
2. Soutien de la direction : la volonté de fournir les ressources et l'autorité nécessaires à l'équipe de projet ;
3. Planification et programmation : spécification détaillée des actions à accomplir ;
4. L'écoute du client : écoute active, et la communication ;
5. Le personnel : recrutement, sélection et formation du personnel nécessaire au projet ;
6. Taches techniques : disponibilité des techniques et expertises requises pour la réussite du projet ;
7. Approbation du client : vente du projet aux futurs usagers ;
8. Pilotage et rétroaction : qualité de réseau de l'information et du contrôle à chaque phase du projet ;
9. Communication : qualité de réseau d'information entre tous les participants ;
10. Gestion de problèmes : capacité de gérer les crises et les écarts ;
11. Compétences du gestionnaires de projet : ses habilités interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité de gérer l'équipe ;

- 12. Pouvoir et politiques : les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et la perception du projet qu'ont les membres ;
- 13. Environnement : les événements extérieurs qui affectent positivement ou négativement le projet ;
- 14. Urgence : la perception de l'importance du projet et du besoin de le réaliser le plus tôt possible.

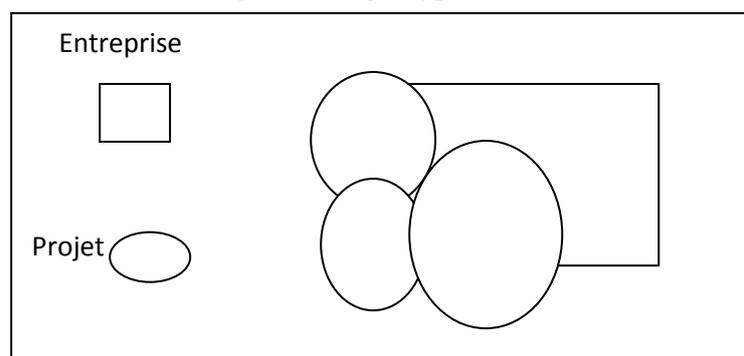
Selon ces facteurs, un à dix sont ceux qui sont sous le contrôle de l'équipe du projet. Les quatre derniers facteurs sont hors de son contrôle. On va les regrouper selon leur degré d'importance dans chaque phase du cycle de projet.

1.4. La typologie des projets

Cette typologie, proposée par Midler dans ECOSIP (1993), repose sur le poids économique du projet dans l'entreprise. Quatre types sont retenus, A, B, C, D, illustrés ci-dessous.

- **Type A.** Ce type A correspond à une configuration où une entreprise dominante, pouvant mobiliser d'autres entreprises, et impliquée dans quelques très « gros » projets, vitaux pour ça. C'est le cas de l'industrie automobile. Les réglementations 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 réglementations⁴.

Figure 1: Projet type A

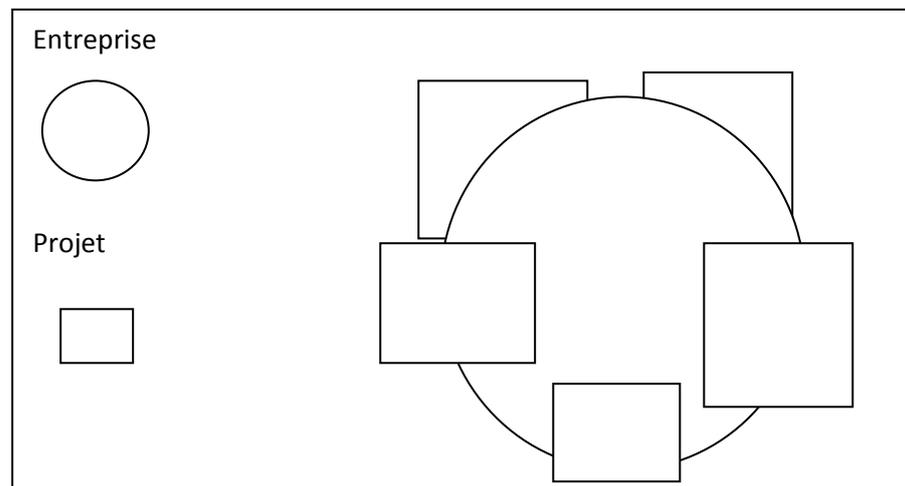


Source : réalisé par nous-mêmes à partir de Gilles Garel, Vincent Giard & Christophe Midler, management de projet et gestion des ressources humaines, 2001, P.7.

⁴ GILLES Garel, Vincent Giard & Christophe Midler, Management de projet et Gestion des ressources humaines, 2001, P.7

- **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. 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.

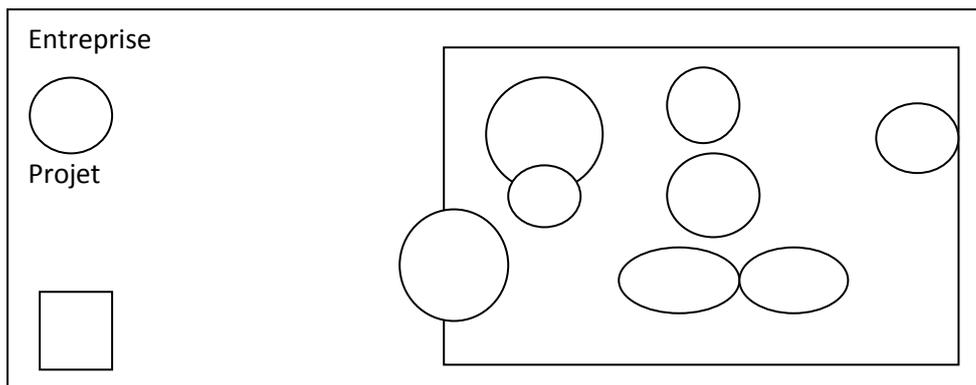
Figure2 : Projet type B



Source : réalisé par nous-mêmes à partir de Gilles Garel, Vincent Giard & Christophe Midler, management de projet et gestion des ressources humaines, 2001, P.7.

- **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 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 ici est de gérer le portefeuille des projets, d'en arrêter certains pour en accélérer d'autres ou en introduire de nouveaux.

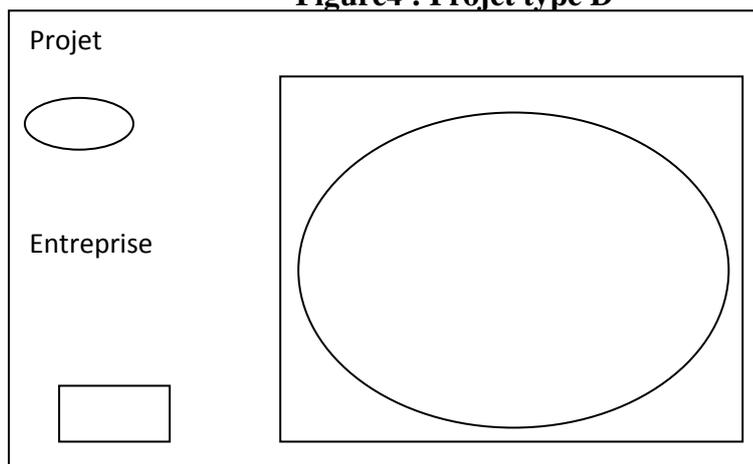
Figure3 : projet type C



Source : réalisé par nous-mêmes idem.

- **Type D.** L'entreprise se confort avec le projet. La mort du projet signifie la mort de l'entreprise. Le projet apparait comme un élément de structuration de l'entreprise en devenir. Le directeur du projet est fortement identifié au projet. Exemple : START-UP.⁵

Figure4 : Projet type D



Source : réalisé par nous-mêmes selon le « Groupe Eyrolle Editions d'organisation » 2006, p36

⁵ Groupe Eyrolle Management de projet, Editions d'organisation, 2006, p.36

1.5. Les protagonistes du projet

Le projet est avant tout une aventure, qui mobilise un ensemble d'acteurs ou de protagonistes pour atteindre un objectif précis. Selon [Renaud, 2006], « Chaque solution dépend du décideur et plus particulièrement de ses préférences, ce que l'on appelle la modélisation des préférences du décideur. Le décideur étant humain, il va faire des choix, il s'agit donc de modéliser ses choix ou préférences. Ainsi, l'acte de décision reste une action humaine complexe qui est dépendante des acteurs et de leur environnement ». ⁶ Chaque acteur assume, dans le projet, une responsabilité propre. Selon H.G dans la référence (2007, p69) Nous pouvons identifier ⁷ :

- **Le maître de l'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'ouvrage(MOE).** Le MOE est le fournisseur de l'ouvrage. A 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, 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 ma MOE et en externe on perlera de MOE déléguée ou sous-traitant.
- **Comité consultatif.** C'est un collègue d'experts constitué pour apporter un éclairage à la MOA par l'appréhension des différentes solutions techniques. Ils peuvent aussi servir de

⁶ Jean Renaud, « Conférence invitée: De l'optimisation multicritère à l'aide à la décision : propositions de modèles de choix des recommandations à l'industriel lors de la conception et de la fabrication de produits nouveaux », 30-31 mars 2006.

⁷ HENRI GEORGES MINYEM, de l'ingénierie en management de projet, Edition 2007, P.69.

facilitateur 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 MOE. Sa périodicité est variable en fonction de la durée du projet de 6 mois à tous les trimestres pour un projet de 1,2 ou 3 ans. Cette périodicité variera aussi en fonction de la difficulté technique et des modifications apportée au référentiel.
- **Lettre de mission.** Elle est aussi appelée contrat entre la MOA et le MOE, en établissant clairement les attributions de l'une et l'autre instance, de même que l'étendu du projet, son périmètre d'application. Ce document contractuel en interne prend la forme d'un contrat à l'obligation réciproque, 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 validation successives : Expression du besoin de l'utilisateur; Traduction en terme technique; Vérification de la validation de cette compréhension par l'utilisateur; Rédaction du CDC.

Le chef de projet (ou responsable 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. La maîtrise d'un projet est l'ensemble des actions permettant de dominer le déroulement d'un projet et son optimisation, depuis la définition des objectifs jusqu'à la réalisation complète de l'ouvrage. Après avoir clarifié et fait approuver les objectifs du projet et son cadre de référence (la mission), le chef de projet pilote son exécution dans les axes qualité/performances, budget et durée, jusqu'à la recette du produit attendu. Il organise l'effort. Il anime les intervenants qui vont travailler sur les différentes tâches. Il assure les échanges d'informations dans l'équipe, avec sa hiérarchie, avec son client. Il contrôle les écarts entre ce qu'il a prévu, ce qui est réalisé et ce qui reste à faire⁸.

⁸Henri George Minyem , De l'ingénierie d'affaires au Management de Projet, Edition d'organisation, Edition Ayrolles, 2007, P.75.

Les organismes de formations de diverses associations, comme l'association for Project Management ou le Project Management Institute, tente de définir les compétences que doit réunir un chef de projet. Cependant, en pratique, elles ne sont pas aisées à utiliser. Il faut considérer trois niveaux de compétences pour un chef de projet⁹

- Le chef de projet **intuitif** est capable de gérer un projet de petite envergure ou simple très efficacement, avec une petite équipe. Il fait confiance à son propre bon sens, essentiellement dû à une bonne pratique de la gestion de projets. Intuitivement, il fait participer les parties intéressées, recherche des solutions, planifie, alloue le travail et vérifie l'évolution. Beaucoup de chefs de projets « improvisés ».
- Le chef de projet **méthodique** est capable de gérer des projets de plus grandes envergure et plus complexes, qu'il ne peut suivre dans leur intégrité uniquement à l'aide d'outils simples et de sa mémoire. Des méthodes, des protocoles et des pratiques formels sont mis en place pour assurer que le projet est géré efficacement.
- Le chef de projet **critique** peut gérer des projets très complexes et souvent difficiles. Il ,peut appliquer des méthodes de façon créative afin de construire une méthode et un plan de projet qui soient à la fois souples et efficaces, tout en restant fidèle a tous les principes d'une bonne gestion de projets.

1.6. Cycle de vie et phases d'un projet

Les projets étant uniques, ils impliquent un degré d'incertitude. Les gestionnaires exécutant des projets divisent généralement chaque projet en plusieurs phases afin de fournir un meilleur contrôle de gestion et des liens appropriés avec les opérations en cours.

Les projets différents par leur taille et leurs complexités. La structure du cycle de vie de tout projet, qu'il soit de grande ou de petite taille, simple ou complexe, peut être schématisé par la figure 5. Selon cette figure, les phases sont :

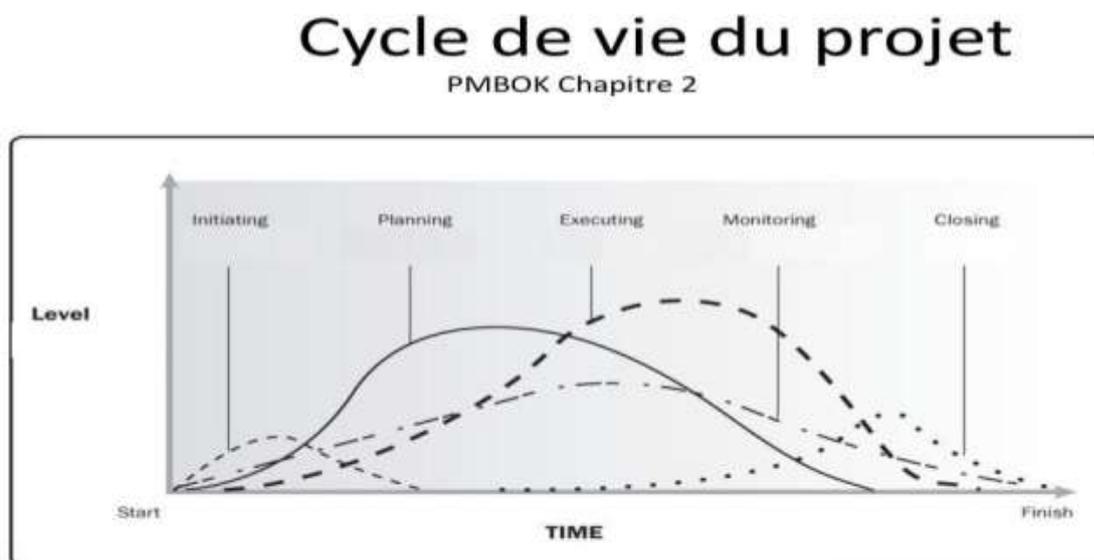
- Première phase démarrage du projet,
- Deuxième phase organisation et préparation,
- Troisième phase exécution du travail du projet,

⁹ Robert Buttrick, Gestion de Projets, 4^e édition, Pearson Education France, 2010, p.46.

- Quatrième phase clôture du projet.

Cette structure générique de cycle de vie est souvent mentionnée au cours des communications avec la direction ou d'autres organisations moins familiarisées avec les détails du projet. En début de projet, le niveau des coûts et des ressources humaines sont faibles, sa valeurs maximale est atteinte au cours de l'exécution du projet et baisse lorsque le projet approche à son terme. Cette variation est illustrée sur la figure « 5 » par la courbe en pointillés.

Figure5 : Niveau des couts et de ressources humaines type au cours du cycle de vie de projet

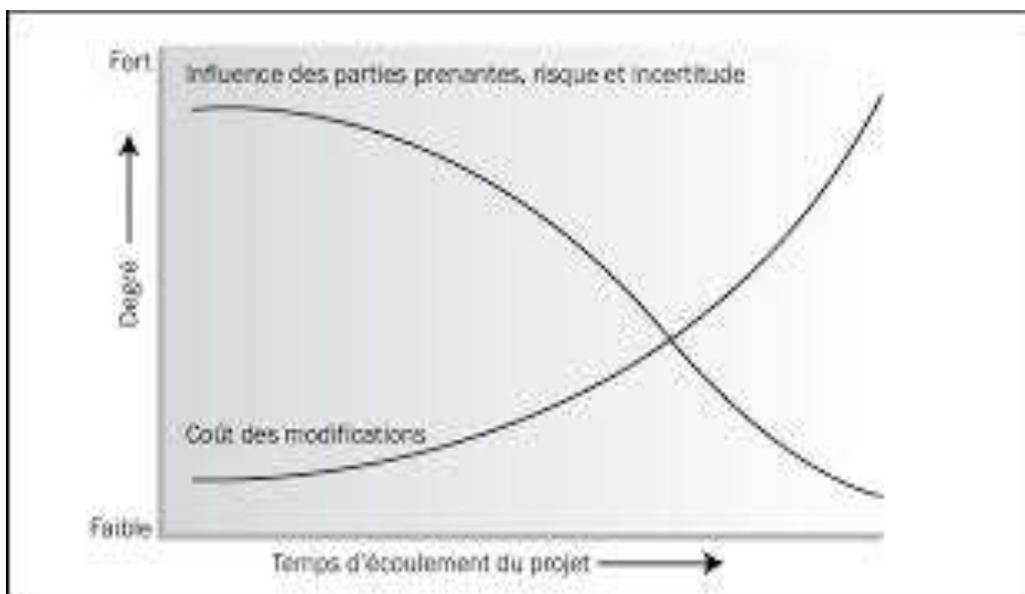


Source : PMBOK (niveau des couts et de ressources humaines type au cours du cycle de vie du projet. P13)

En début de projet, l'importance de l'influence des parties prenantes (Stakeholder), du risque et de l'incertitude est la plus grande (comme illustré sur la figure 6). L'effet de ces facteurs diminue au cours de la vie du projet. Sans avoir d'impact significatif sur les couts, la capacité d'influence sur les caractéristiques finales du projet est la plus forte en début de projet et diminue à la fin de projet. Chaque phase de projet est différente de l'autre en termes des ressources qu'elle requiert selon la nature et le nombre d'activités à effectuer. Par exemple, dans la phase de démarrage, un petit nombre de concepteurs et de divers spécialistes sont requis pour étudier la pertinence et faisabilité du projet. La phase d'organisation et préparation fait appel à des planificateurs et à des spécialistes qui doivent transformer le

concept en un plan détaillé de réalisation. Quant à la phase réalisation, elle requiert un grand nombre de ressources de toute nature. Souvent, le projet nécessite des sous-traitants au moyen d'arrangements contractuels. La partie hachurée dans la figure « 5 » représente le taux d'utilisation des ressources. On s'aperçoit que, ce taux augmente d'une phase à la suivante jusqu'à atteindre son maximum pendant la phase réalisation, et diminue de plus en plus quand on se rapproche de la phase Terminaison. Ce taux est proportionnel aux couts du projet.

Figure6 : influence des parties prenantes en fonction de temps



Source : PMBOK p21.

Dans le contexte de la structure générique du cycle de vie, un chef de projet peut établir la nécessité d'une maîtrise plus efficace sur certains livrables. Les projets complexes et de tailles importantes, en particulier, peuvent avoir besoin d'une maîtrise plus importante. Dans ces cas-là, le travail effectué pour atteindre les objectifs du projet peut tirer profit d'une décomposition formelle en phase. De cette section, nous considérons qu'à partir de la définition du projet et de son cycle de vie nous constatons que le succès du projet s'appuie sur le rôle de chaque acteur dans les différentes phases de projet pour assurer la bonne maîtrise de ce dernier.

Conclusion

Face à une complexité croissante des projets réalisés par les entreprises, les méthodes de gestion de projet amènent un cadre de travail, une hiérarchisation des tâches, mais aussi une souplesse permettant d'atteindre les objectifs qui auront été préalablement fixés.

Introduction

Le management de projet s'effectue par le biais de processus utilisant les connaissances, compétences, les outils et les techniques, permettant de recevoir des intrants et des produits. Pour que le projet réussisse, l'équipe de projet doit sélectionner les processus appropriés pour atteindre les objectifs du projet en question.

1. Le management de projet: Définition, Processus**1.1. Définitions**

Selon PMBOK (2013, page 3), le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences. Le management de projet est accompli par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture.¹⁰

Selon la norme X50-105 de l'AFNOR [1991] considère que le management de projet comporte deux fonctions bien distinctes: la direction de projet et la gestion de projet. La gestion de projet se situe au niveau inférieur : elle concerne le niveau opérationnel du projet, et s'occupe de l'organisation pratique du projet, de la coordination des intervenants, du pilotage, des rapports. La direction de projet est un terme employé davantage en France, et qui recouvre la partie plutôt stratégique des projets, le directeur de projet étant responsable de la définition des objectifs, des délais et des budgets. Pour les Français, le management de projet est un concept global qui regroupe la direction et la gestion.

1.2. Les groupes des processus de management de projet

Le management de projet est accompli par des processus, en utilisant la connaissance de gestion de projet, la qualification, les outils, et les techniques qui reçoivent des entrées et produisent des sorties. Les groupes de processus de management du projet sont :

- **Groupe de processus d'initialisation.** Selon A.Sandoval - Correa, (2006, p.3), le groupe de processus d'initialisation comprend les processus qui facilitent l'autorisation formelle pour commencer un nouveau projet ou une phase de projet. Les processus de projet qui sont fait sont souvent externes à la portée du projet de contrôle par l'organisation ou par les processus de

¹⁰Project Management Institute. Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (Guide PMBOK), 4^e Edition, 2013 P.3

programme, pour lesquels on peut introduire les frontières du projet comme ses entrées initiales. La praticabilité des nouvelles tentatives peut être établie par un processus d'évaluation des alternatives pour sélectionner la meilleure. Des descriptions claires des objectifs de projet sont développées, y compris les raisons pour lesquelles un objet spécifique est la meilleure alternative pour satisfaire les conditions. Dans le même sens, L'IPMA(2004) dans sa section « Développement et Evaluation des Projets » remarque qu'une évaluation réaliste du projet est importante dans les phases initiales. Pendant ces phases, on décide de continuer ou d'arrêter le projet. Les informations concernant la faisabilité du projet et la viabilité des résultats dans le futur sont déterminantes pour la promotion du projet (IPMA, 2003). La documentation pour cette décision contient également une description de la portée du projet, des livrables, de la durée de projet, et la prévision des ressources pour l'analyse financière des investissements de l'organisation. Le cadre du projet peut être clarifié en documentant le processus de choix du projet. La relation du projet avec le plan stratégique de l'organisation identifie les responsabilités de gestion dans l'organisation (PMI, 2004). Pour l'IPMA, il faut aussi distinguer les « Objectifs et stratégie des projets ». La stratégie du projet est représentée par l'ensemble de tous les objectifs particuliers à atteindre quant aux produits livrables et aux processus de travail du projet. Ce sont les mesures quantitatives et qualitatives par lesquelles on jugera la terminaison du projet.

- **Groupe de processus de planification.** Ils aident à recueillir l'information de beaucoup de sources avec laquelle on peut avoir divers niveaux de complétudes et confiance. Les processus de planification développent le plan de gestion de projet (Project Management Plan). Ces processus également identifient, définissent, et murissent la portée de projet, le cout du projet, et programment les activités de projet qui se produisent dans le projet. Quand une information nouvelle de projet est découverte, les dépendances additionnelles, les conditions, les risques, l'opportunité, les prétentions et les contraintes seront identifiées ou résolues. La nature multidimensionnelle de la gestion de projet cause des boucles de rétroaction répétées pour l'analyse additionnelle. Si

plus d'informations ou de caractéristiques de projet sont recueillies et comprises, des actions (follow-on) peuvent être exigées. Les changements cruciaux se produisent dans le cycle de vie de projet en déclenchant un besoin de revisiter un ou plusieurs processus de la planification et probablement certains processus d'initialisation (PMI, 2004).

- **Groupe de processus d'exécution.** Le « Lancement des Projets » par l'IPMA comprend les processus employés pour terminer les travaux définis dans le plan de gestion de projet pour accomplir les conditions du projet. L'équipe de projet devrait déterminer lesquels des processus sont exigés pour l'équipe spécifique du projet. Ce groupe de processus implique de coordonner des personnes et des ressources, aussi bien qu'intégrer et exécuter les activités du projet selon le plan de gestion de projet. Ce groupe de processus adresse la portée définie dans le rapport de la portée de projet (Project Scope Statement) et effectue les changements approuvés. Les désaccords normaux d'exécution causeront une nouvelle planification. De tels désaccords peuvent inclure la durée des activités, la productivité de ressources et la disponibilité et les risques imprévus. De tel désaccords peuvent ou ne peuvent pas affecter le plan de gestion de projet, mais peuvent exiger une analyse. Les résultats de l'analyse peuvent déclencher une demande de changement qui si, elle est approuvée, modifierait le plan de gestion de projet et exigerait probablement l'établissement d'une nouvelle ligne de base. La grande majorité du budget du projet sera dépensée en effectuant les processus de groupe de processus d'exécution.
- **Groupe de processus de surveillance et contrôle.** L'IPMA indique que le processus de contrôle de projet inclut l'établissement des objectifs et des plans d'action, la mesure de la performance réelle, la comparaison de la performance réelle aux prévisions faites en début de projet, la prise en temps voulu de mesure corrective. C'est pour ça que nous identifions la section de l'IPMA nommée « mesure de performance » comme une base de contrôle des projets. La mesure de la performance est le concept utilisé pour représenter l'avancement physique en termes de performance, de coûts et de délais. La mesure en continu de l'avancement du projet est nécessaire pour contrôler les

coûts et délais. La connaissance de cet indicateur d'activité donne une mesure réellement significative de la performance du projet en termes de coûts et délais ainsi que de sa valeur acquise. Cette information est habituellement collectée au niveau de l'activité élémentaire et consolidée sur l'ensemble du projet à travers les structures de reportage. De la même manière pour PMBOK, la surveillance et le groupe de processus de contrôle se composent des processus effectués pour observer l'exécution de projet de sorte que les problèmes potentiels puissent être identifiés d'une façon opportune et les actions correctives peuvent être prises, si nécessaires, pour commander l'exécution du projet. L'équipe de projet devrait déterminer lequel des processus sont exigés pour l'équipe spécifique du projet. L'avantage principal de ce groupe de processus est que l'exécution de projet est observée et mesurée régulièrement et les désaccords du plan de gestion de projet sont identifiés. La surveillance et le groupe de processus de contrôle incluent également des contrôles, changements, recommandations d'actions préventives de contrôles en prévision des problèmes possibles (PMI, 2004).

- **Groupe de processus de clôture.** Le groupe de processus de clôture comprend les processus permettant de finaliser toutes les activités pour tous les groupes de processus de management de projet, afin de clore formellement le projet, les phases ou les obligations contractuelles. Une fois achevé, ce groupe de processus vérifie que les processus définis sont achevés pour tous les groupes de processus, afin de clore le projet ou une phase du projet, selon le cas et établir formellement la fin du projet ou d'une phase.

2. Les domaines de connaissances du management de projet

2.1. Le management de l'intégration du projet

Le management de l'intégration du projet comprend les processus et les activités qui permettent d'identifier, de définir, de combiner, d'unifier et de coordonner les différents processus et activités du management de projet au sein des groupes de management de projet. Dans le contexte du management de projet, l'intégration comprend les caractéristiques d'unification, de consolidation, d'articulation et d'actions d'intégration essentielle à

l'achèvement du projet, à la réussite du management des attentes de parties prenantes et au respect des exigences.

Elaborer la charte de projet est le processus qui consiste à élaborer le document qui autorise formellement un projet ou une phase de projet à documenter les exigences initiales qui doivent satisfaire aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Il établit un partenariat à l'entreprise réalisatrice et celle qui a initié la demande (ou, dans le cas des projets externes, le client). La charte de projet approuvée démarre formellement le projet ou la phase du projet. Un chef de projet doit être sélectionné et assigné dès que possible, de préférence lorsque la charte du projet est en cours d'élaboration, mais toujours avant que la planification débute. Il est recommandé de faire participer le chef de projet à l'élaboration de la charte du projet car elle lui confère l'autorité d'appliquer les ressources aux activités du projet.

Les projets sont autorisés par une entité ou une personne extérieure au projet, par exemple le commanditaire, le bureau des programmes ou le comité directeur de portefeuille. Le niveau de l'initiateur de projet ou du commanditaire doit être approprié au besoin de financement du projet. Ils élaborent la charte du projet ou délèguent cette tâche au chef de projet. Le projet est autorisé lorsque l'initiateur appose sa signature sur la charte du projet. Un projet est autorisé parce qu'il répond à des besoins commerciaux ou à des influences extérieurs. Il en résulte, en général, le lancement d'une analyse de besoins, d'une étude économique ou l'élaboration de la description de la situation que traitera le projet. L'élaboration de la charte lie le projet à la stratégie de l'organisation et au travail qui s'y fera.

Identifier les parties prenantes est le processus qui consiste à identifier toutes les personnes ou organisations touchées par le projet, et à documenter les informations pertinentes à leurs intérêts, leurs participations et l'impact sur le succès du projet. La réussite du projet est directement en fonction du soin apporté au recueil et au management des exigences du produit et du projet. Les exigences comprennent les attentes et besoins quantifiés et documentés du commanditaire, du client et des autres parties prenantes. Ces exigences doivent être recueillies, analysées et enregistrées d'une manière suffisamment détaillée pour que leur mesure puisse se faire dès le début de l'exécution du projet. Leur recueil consiste à définir et à gérer les attentes du client. Les planifications du coût, des délais et de la qualité sont toutes basées sur ces exigences. Le recueil de ces dernières commence par une analyse des informations contenues dans la charte du projet et dans le registre des parties prenantes.

2.2. Management des délais du projet

Le management des délais du projet 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.
- Organiser les activités en séquence. C'est le processus qui consiste à identifier et à documenter les relations entre les activités du projet.
- 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.
- 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.
- Élaborer l'échéancier. C'est le processus qui consiste à élaborer l'échéancier du projet à partir de l'analyse des séquences d'activités, des durées, des besoins en ressources et des contraintes de l'échéancier.
- 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.

Cette planification peut être représentée à l'aide d'un organigramme de tâches « Work Breakdown Structure » (WBS), en français : « Structure de découpage du projet » (SDP). Le **WBS** permet de faciliter la planification du travail à effectuer et de déterminer les ressources nécessaires pour chaque étape. Ces différents objectifs sont atteints en divisant le travail à effectuer pour le projet dans des segments de plus en plus détaillés. La première étape consiste à identifier les principaux segments du travail à effectuer. Ensuite, il s'agit de diviser ces segments en des segments encore plus petits. Le WBS a pour but d'aider à organiser le projet, à établir la planification de référence et de suivre et contrôler le déroulement du projet.

Deux outils sont principalement utilisés dans la planification organisationnelle. Il s'agit de la méthode du chemin critique et du diagramme de Gantt.

La méthode PERT est une méthode de management de projet visant à prévoir les propriétés d'un projet en termes de délais. C'est une méthode d'ordonnancement de projets permettant la coordination optimale des tâches constituant ce projet. Cet outil fournit une méthodologie et des moyens pratiques pour décrire, représenter, analyser et suivre de manière logique les tâches et le réseau des tâches à réaliser dans le cadre d'une action à entreprendre ou à suivre. Son objectif est la prise en compte des différentes tâches à réaliser et des antériorités à respecter entre ces tâches, la détermination de la durée globale du projet et des tâches qui la conditionnent, la détermination des tâches pour lesquelles du temps est disponible (notion de marge), la détermination des dates « au plus tôt » et « au plus tard » pour lancer chaque tâche, l'établissement d'un planning d'exécution et d'enchaînement des tâches, voir « planning de gant », et la gestion des moyens logistiques (matériels) et humains (effectif) intervenant sur le projet. PERT permet de calculer le meilleur temps de réalisation d'un projet et d'établir le planning correspondant.

Le diagramme de GANTT est une technique de représentation graphique permettant de renseigner et de situer, dans le temps, les phases, les activités, les tâches et les ressources du projet. C'est un outil permettant de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Les tâches sont représentées en ligne par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée, et en colonne les durées en jours, en semaines ou en mois. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle entièrement ou partiellement. Il consiste à déterminer la meilleure manière possible de positionner les différentes tâches d'un projet à exécuter sur une période déterminée ou pour raisonner sur des problèmes d'utilisation des ressources » en fonction des durées de chacune des tâches, des contraintes d'antériorité entre les différentes tâches, du délai à respecter, et des capacités de traitements (qui peuvent évoluer en fonction des heures supplémentaires accordées, des investissements réalisés). Le diagramme de GANTT permet de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Ce diagramme doit servir à atteindre les objectifs initialement fixés. Il se présente sous forme d'un tableau quadrillé où chaque colonne correspond à une unité de temps, et chaque ligne correspond à une opération à réaliser. On définit une barre horizontale pour chaque tâche et la longueur de celle-ci correspond à la durée de la tâche. La situation de la barre sur le graphique est fonction des liens entre les différentes tâches. Ce diagramme permet la détermination des dates de réalisation d'un projet, l'identification des marges existantes sur certaines activités, et la visualisation du retard ou de l'avancement des travaux.

2.3. Management des coûts du projet

Le management des coûts du projet comprend les processus relatifs à l'estimation, à l'établissement du budget et à la maîtrise des coûts dans le but d'achever le projet en restant dans le budget approuvé. Ces processus sont les suivants :

- Estimation des coûts. C'est le processus qui consiste à calculer une approximation des ressources monétaires nécessaires à l'accomplissement de l'activité du projet.
- Détermination du budget. C'est le processus qui consiste à consolider les coûts estimés de chaque activité individuelle ou de chaque lot de travail de façon à établir une référence de base des coûts approuvés.
- Maîtrise et contrôle des coûts. C'est le processus qui consiste à surveiller l'état du projet dans le but de mettre à jour son budget et à gérer les modifications affectant la référence des bases de coûts.

2.4. Management des ressources humaines du projet

Le management des ressources humaines du projet comprend les processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe de projet. L'équipe de projet est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur ont été attribués pour mener le projet à son terme. Le type et le nombre de membres de l'équipe de projet peuvent varier fréquemment au fur et à mesure de la progression du projet. Les membres de l'équipe de projet constituent ce que l'on a coutume d'appeler « l'équipe de projet ». 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.

2.5. Management de la communication du projet

Le Management des communications du projet comprend les processus requis pour assurer, en temps voulu et de façon appropriée, la création, la collecte, la diffusion, le stockage, la récupération et le traitement final des informations du projet. Les chefs de projet passent la plus grande partie de leur temps à communiquer avec les membres de l'équipe et d'autres parties prenantes du projet, qu'elles soient internes (à tous les niveaux organisationnels) ou externes à l'organisation. Une communication efficace crée un pont entre

les différentes parties prenantes concernées par le projet, en mettant en relation diverses situations culturelles et organisationnelles, différents niveaux d'expertise, des perspectives et des intérêts variés dans l'exécution du projet ou son résultat. Ces processus sont les suivants :

1. Identification des parties prenantes. C'est le processus qui consiste à identifier toutes les personnes ou organisations concernées par le projet, et à documenter les informations pertinentes à leurs intérêts, leur implication et leur impact sur le succès du projet.
2. Planification des communications. C'est le processus qui consiste à déterminer les besoins en information des parties prenantes du projet et à définir une approche pour les communications.
3. Diffusion des informations. C'est le processus qui consiste à mettre les informations nécessaires à la disposition des parties prenantes du projet, comme planifié.
4. Gestion des attentes des parties prenantes. C'est le processus qui consiste à communiquer avec les parties prenantes, et à travailler avec elles pour répondre à leurs besoins et aborder les problèmes majeurs lorsqu'ils se posent.
5. Rendre compte de la performance. C'est le processus qui consiste à collecter et à distribuer les informations relatives à la performance, ce qui inclut les rapports d'état, les mesures d'avancement et les prévisions.

2.6. Management des risques du projet

Le risque fait partie intégrante de la gestion de projet. Toute nouvelle création génère des incertitudes et des zones d'ombres. Il convient donc de bien maîtriser les menaces potentielles pour atteindre les objectifs fixés. Des études préalables permettent d'identifier et d'évaluer les risques liés au projet. La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt. Cette démarche passe par la reconnaissance des facteurs de risques associés à chaque tâche et de leur classification en fonction de leur criticité (ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ou ceux qui bloquent la continuation du projet car appartenant au chemin critique). Selon *le Project Management Institute*, le management des risques de projet obéit au processus récapitulatif suivant:

1. Identification des risques : Déterminer quels sont les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documenter leurs caractéristiques.

2. Exécution de l'analyse qualitative et quantitative du risque : Classer les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact.
3. Développement des plans de réponses aux risques : Elaborer des options et actions pour améliorer les opportunités favorables et réduire les menaces.
4. Suivre et contrôle des risques : surveiller les risques résiduels, identifier les risques nouveaux, exécuter les plans de réponse et évaluer leur efficacité au long du cycle de vie du projet.

Nous rappelons qu'un risque peut affecter plusieurs paramètres de votre projet comme le budget, l'échéancier, le niveau de qualité accepté, les communications et l'engagement de vos parties prenantes. Le management des risques doit être conduit au début du projet, discuté et contrôlé constamment et il doit impliquer tous les membres de l'équipe projet. Chaque risque identifié doit être évalué, une stratégie pour le traiter convenue par toutes les parties appropriées et suivi jusqu'à sa clôture. En résumé, les objectifs principaux du management des risque est d'augmenter la probabilité et l'impact des événements positifs et surtout diminuer l'impact des événements défavorables aux objectifs du projet.

Conclusion

Les outils et méthodes de management du projet, constituent des vrais tableaux de bord ou sont représentés par des graphes, permettant de renseigner et de situer dans le temps les différentes phases, et activités du projet, ainsi de connaître et de suivre l'avancement du projet.

Introduction

La direction régionale de Bejaia (DRGB) est l'une des sept (7) régions constituant l'activité transport des hydrocarbures par canalisation de l'entreprise SONATRACH. La DRGB est chargée de l'exploitation de deux oléoducs et gazoducs et d'un port pétrolier.

La section 1 de ce chapitre sera consacré à la présentation de la SONATRACH et le département travaux neuf (TNF), lieu de notre stage pratique. Quant à la section 2, elle portera sur la passation des marchés et sa procédure d'exécution.

5. Présentation de SONATRACH

L'entreprise SONATRACH est la plus importante compagnie d'hydrocarbure en Algérie et en Afrique. Elle est spécialisée dans l'exploitation, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle a été créée le 31 décembre 1963. Son premier défi était la réalisation de l'oléoduc Haoud El Hamra/Arzew.

Le 24 février 1971, l'Algérie a nationalisé les installations d'hydrocarbures appartenant alors à des entreprises étrangères au profit de SONATRACH. Depuis, une dynamique de développement a permis à l'entreprise de se développer sur plusieurs activités tant en Algérie qu'à l'étranger.

Depuis le début des années 80, plusieurs restructurations ont permis à Sonatrach de se moderniser et de se mettre au diapason des innovations adoptées déjà par des entreprises modernes. Ainsi, une ouverture à l'internationale a été opérée avec des partenariats, des joint-ventures etc....

Aujourd'hui, SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée la 12^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales.

1.2. Principales activités de la société

L'activité de SONATRACH s'articule autour de quatre branches principales que nous pouvons récapituler de la manière suivante :

- Activité Amont. Elle est située au début de la chaîne pétrolière et recouvre les métiers de recherches, d'exploitation, de développement et de production des hydrocarbures.

Ses missions sont principalement axée sur le développement des gisements, l'amélioration des du taux de récupérations et la mise à jour des réserves.

- **Activité Transport par Canalisations.** Le Transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. Sonatrach dispose d'un réseau de canalisation d'une longueur globale d'environ 15000 km dont deux gazoducs transcontinentaux, l'un va vers l'Espagne via le Maroc (Pedro Duran Farel) et l'autre vers l'Italie via la Sicile (Enrico Mattei).
- **Activité Aval.** L'aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle a pour missions essentielles l'exploitation des installations existantes de liquéfaction du gaz naturel et de séparation du GPL, de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).
- **Activité Commercialisation.** Elle a pour mission l'élaboration et l'application de la stratégie commerciales de SONATRACH sur le marché national et international.

La branche Transport par Canalisation (TRC) se compose de cinq régions de transport et de deux directions de maintenance qui sont :

- RTC : Région de Transport Centre Bejaia.
- RTE : Région de Transport Est Skikda.
- RTO : Région de Transport Ouest Arzew.
- RTI : Région de Transport In-Amenas.
- RTH : Région de Transport Haoud-El-Hamra.
- GPDF : Gazoduc Pedro Duran Farel, il alimente l'Est de l'Europe (Espagne et Portugal) en gaz algérien et qui traverse le Maroc
- GEM : Gazoducs Enrico Mattei (*GEM*) à Oued Saf vers l'Italie via la Tunisie.
- Direction de maintenance Laghouat (DML).
- Direction maintenance Biskra (DMB).

5.2. Présentation de la région transport centre de Bejaia

La région transport centre de Bejaia (RTC) est l'une des sept régions de transports des hydrocarbure de la SONATRACH (TRC) par canalisation avec les régions d'ARZEW, SKIKDA,HAOUD ELHAMRA, IN AMENAS, GPDF, et GEM. Elle a pour mission de

transporter, de stocker et de livrer les hydrocarbures liquides et gazeux. Elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc, d'un port pétrolier et d'un poste de chargement en mer (SPM).

L'oléoduc « Haoud EL Hamra vers Bejaia » est le premier pipeline installé en Algérie par la société pétrolière SOPEG (Société Pétrolière Gérance). Il est d'une longueur de 688 Km et d'un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole brut et de condensât avec quatre stations de pompage. Il achemine depuis 1959 du pétrole et du condensât vers le terminal marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

L'oléoduc « Béni Mansour vers Alger » est d'un diamètre de 16 pouces et d'une longueur de 131 km. Il est piqué sur l'oléoduc Haoud EL Hamra-Bejaia. Le gazoduc « HassiR'Mel vers Bordj Menail », d'un diamètre de 42 pouces et d'une longueur de 437 Km, approvisionnent gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité est de 7.1 milliards de m³/an.

Le terminal marin de Bejaia est divisé en deux parties :

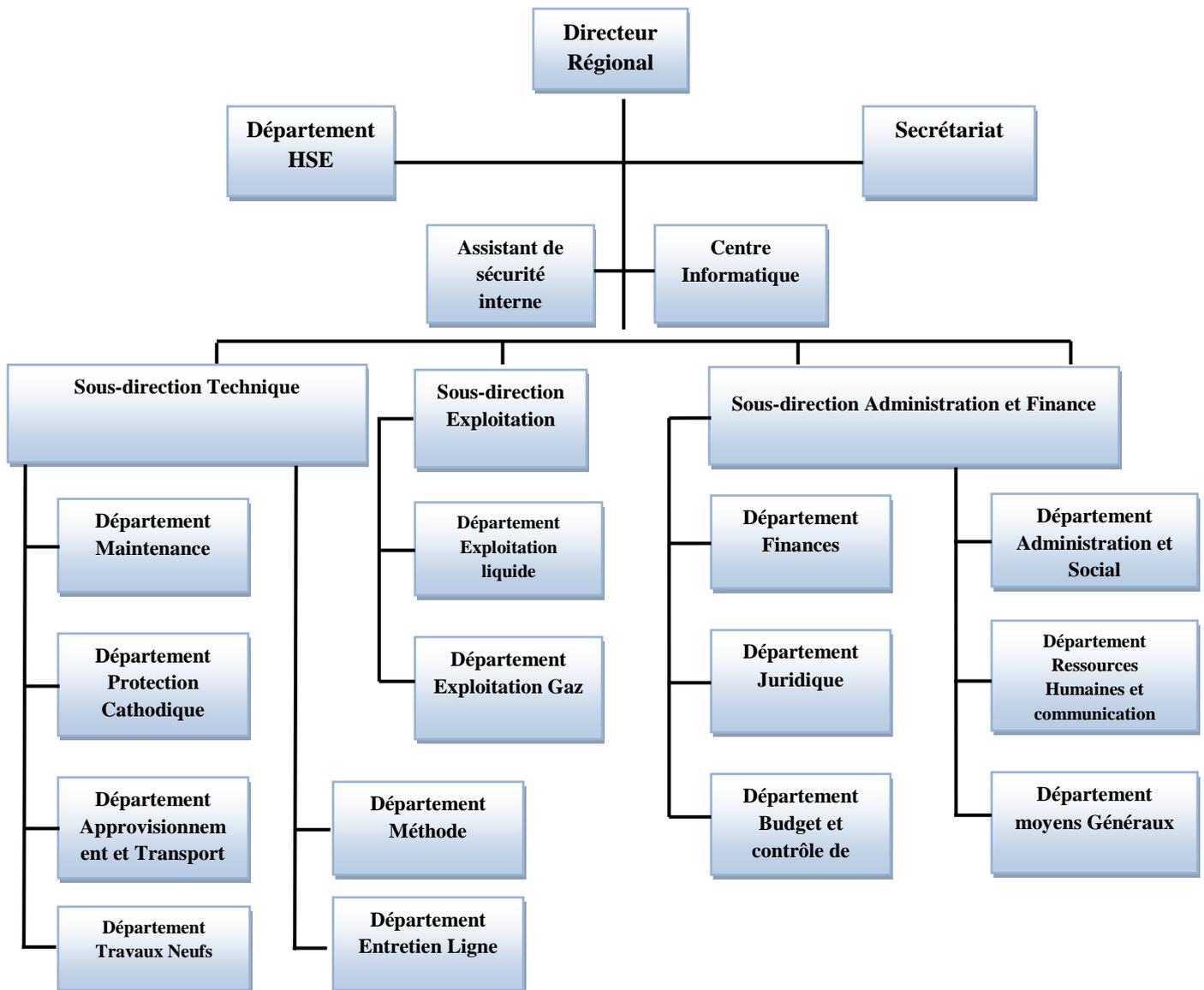
- ✓ Le terminal Nord composé d'un parc de stockage de 12 Bacs à toit flottant et un Bac 4Y1 à toit fixe et d'un Manifold destiné à assurer en nombre et en direction tous les mouvements du produit :
- ✓ Le Terminal Sud qui contient 4 bacs à toit flottant, une Salle électrique divisée en trois chambres, haute tension, moyenne et basse tension et d'un Manifold qui contient des pompes aspirant le pétrole ou bien le condensat et ensuite le refoulent vers les postes de chargement qui se trouvent au port.

On y trouve également une tour de contrôle qui est une salle de commande pour le terminal nord et sud et qui gère l'ouverture / fermeture des vannes et la sélection du bac, la pompe et le chemin de circulation du fluide. La tour a une hauteur importante permettant de visualiser l'état des vannes et des bacs et un contrôle rigoureux sur les installations. Elle est organisée en :

- ✓ Directeur Régionale dont le rôle est de coordonner les différentes fonctions des sous-directions et départements.
- ✓ Sécurité interne. Elle a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la direction et d'assurer le bon déroulement du transport des hydrocarbures.

- ✓ Département hygiène, sécurité et environnement (HSE) a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la région, veille au respect strict des normes et standards en matière d'hygiène et assure le suivi de la mise en œuvre de la politique HSE au sein des différents sites de la Direction

Organigramme de la Région Transport Centre :



- ✓ Département juridique prend en charge les litiges nés entre la RTC et les différents partenaires et la préservation de tout le patrimoine de l'entreprise. Il est chargé aussi de lancer les appels d'offres dans le BAOSEM (bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines) et a pour mission d'assurer la gestion administrative de son personnel et la représentation de la Direction auprès des institutions judiciaires, cabinet conseil.

- ✓ Sous-direction exploitation est chargée de l'exploitation des installations de la région (transport, stockage et la livraison des hydrocarbures). Elle est composée de deux départements
 - Département exploitation liquide qui est chargé de la gestion et de l'exploitation des deux oléoducs.
 - Département exploitation gaz qui est chargé de l'exploitation et de la supervision du gazoduc reliant Hassi-R'mel et Bordj-Menail.
- ✓ Sous-direction technique assure la maintenance et la protection des ouvrages, ainsi que l'approvisionnement, l'étude et le suivi des projets de réalisation de travaux neufs. Elle est organisée en quatre départements
 - Département maintenance qui a pour mission d'assurer la maintenance des équipements et l'installation au niveau des différentes stations, et terminal (pompes électrique, turbines,).
 - Département protection Cathodique joue un rôle curatif et préventif, il a pour mission de protéger les ouvrages (pipelines, gazoduc, ...) contre les actions humaines volontaires ou involontaires.
 - Département approvisionnement et transport a pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de base (exploitation, maintenance) en équipements, matériels, pièces de rechange ; et ce dans les meilleures conditions (qualités, prix et services).
 - Département travaux neufs est chargé de l'étude et du suivi de projets de réalisation initiés par les différentes structures. Il joue donc le rôle d'un bureau d'étude de la RTC et il gère 80 % du budget de la région.
 - Département Passation des Marchés a pour mission le suivi de l'évolution du cadre législatif et réglementaire en matière de passation des marchés, Participer à l'élaboration et à l'actualisation de la procédure de passation des marchés et à la définition des règles pratiques du dispositif de passation des marchés.
 - Département Méthodes élabore les plans de maintenance préventive annuel et pluri annuel en collaboration avec les structures exploitation et en assurer la gestion et la mise à jour des dossiers techniques et l'historique des machines,
 - Département Entretien Lignes et bacs de Stockage assure l'entretien et la disponibilité des engins et des équipements d'intervention de la structure, l'entretien des pipelines et des parcs de stockage.

- ✓ Sous-direction administration et Finance a pour missions d'effectuer la gestion financière, le budget et le contrôle de gestion. Elle est organisée en cinq départements
 - Département finance qui assure la gestion financière de la RTC. Il est composé de deux services : Service comptabilité générale et Service trésorerie.
 - Département administration et social à pour mission de gérer les affaires sociales et la tenue du dossier administratif de chaque agent, la gestion de la paie et les prestations sociales et de gérer les activités sportives et culturelles.
 - Département budget et contrôle de gestion a pour mission d'élaborer le plan annuel des besoins de fonctionnement et les projets de réalisation pour le volet investissement.
 - Département ressources humaines à pour mission la gestion des ressources humaines au niveau de la région.
 - Département moyens généraux est chargé de la gestion des biens mobiliers, immobiliers, matériels, fournitures de bureau, produits d'entretien, hébergements des agents missionnaires, réservations et achats de titres de transport et la restauration du personnel.

2. Département Travaux Neufs « TNF »

Le département Travaux Neufs « TNF » est chargé des études, l'assistance technique et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la Région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations demandés par les différentes structures de la région. Le Département Travaux Neufs gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget Global de la région. Ce département est actuellement structuré, selon l'organigramme ci-dessus comme suit :

- Service Etudes Industrielles,
- Service Technique et Suivi des réalisations
- Section archivages et documentation.
- Secrétariat.

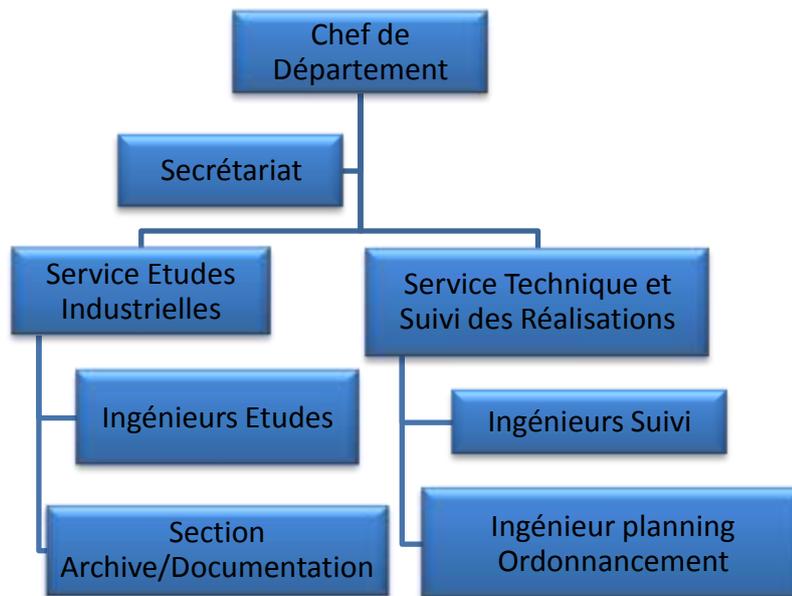


Figure: Organigramme du Département Travaux Neuf (Document interne Sonatrach)

- Service études industrielles. Il recueille l'ensemble des informations nécessaires à la prise en charge de l'étude (visite du site, contacts des structures internes, des organismes externes au besoin,...etc.). Il élabore le Cahier des charges et le projet de contrat en respectant les dispositions contenues dans le règlement de passations des marchés de SONATRACH. Il établit des bons de commande par projet aux bureaux d'études conventionnés. Il transmet dès finalisation, par note interservices au Département Juridique et éventuellement aux structures concernées (EXL, MTN, HSE, INF, MOG, ATR...etc.) pour avis et commentaires en accordant un délai raisonnable pour le retour d'information. Il contrôle, approuve et fait approuver par les structures internes compétentes les dossiers d'études émis par les bureaux d'études conventionnés. Il évalue les coûts de projets, participe à l'élaboration des budgets d'investissement et des fiches techniques des projets. Il soumet, s'il y a lieu, les documents de contrat, à l'approbation des organismes compétents (CTC, Hydraulique, Sonelgaz, Naftal, DPP, ...etc.). Il prépare les dossiers requis pour visa préalable TRC et les différents visas auprès des commissions des marchés habilités. Il élabore les rapports d'avancement des prestations d'engineering des projets confiés en étude aux cocontractants et assure de façon régulière, le reporting à la hiérarchie. Il participe aux travaux des comités d'évaluation des Offres.

- Service suivi des réalisations. Avant début des travaux, il assure la fourniture par l'entrepreneur des documents contractuelles requis (assurances, cautions bancaires, ...etc.). Il sollicite auprès des structures internes (Terminal, ASI,...etc.) toutes les autorisations d'accès ou de travail nécessaires à l'entrepreneur pour l'exécution sécurisée de ses obligations contractuelles. Il gère les contrats de réalisation jusqu'à la réception définitive des projets et veille au respect des clauses contractuelles. Il veille au respect des délais contractuels et de l'application des règles d'hygiène et de sécurité au niveau des chantiers. Il participe aux réunions de chantiers avec les différents intervenants et élabore les rapports mensuels et assure le reporting à la hiérarchie. Il approuve les attachements et factures des entreprises cocontractantes. Il assure l'interface vis-à-vis des organismes de contrôle technique durant la réalisation (CTC – ARH – SONELGAZ – ENACT et autres) ; et participe aux travaux des comités d'évaluation des Offres.
- Section archives et Documentation. Il gère les archives techniques de toute la région et prend en charge dès sa mise en place, la Gestion Electronique des Documents (GED). Il codifie, classe, conserve et reproduit les documents techniques. Il réceptionne la documentation technique de tous les projets de la région et met à jour le catalogue des plans et documents disponibles.

3. Passation des marchés de SONATRACH

SONATRACH avait mis en place un dispositif réglementaire de passation des marchés qui a subi des correctifs très importants. En effet, après avoir promulgué la directive « A-408-(R14) » du 11 février 2002, modifiée et complétée par la directive «A-408-(R15) » du 12 octobre 2004, qui a adopté le principe de l'appel d'offres comme une règle générale, avec la création d'un bulletin officiel pour le secteur d'énergies et des mines (BAOSEM), Sonatrach a promulgué la directive « A-408-(R16) », le 8 avril 2010, en s'inspirant au maximum de l'ancien code des marchés publics et tout en gardant certaines dispositions de la directive (R15). La présente décision porte Procédure de passation des marchés de fournitures, de travaux, de services et d'études et services de conseil, nouvellement référencée E-025 et usuellement désignée « A-408 - (R18) » du 02/01/2013.

Pour le **mode de passation**, les marchés sont placés conformément aux procédures d'adjudication, qui constituent la règle générale (appel d'offre) ou procédure spéciale (gréa gré) constituant l'exception.

- **L'appel d'offres.** C'est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs Soumissionnaires entrant en concurrence dans le but d'attribuer le marché à celui dont l'offre est jugée la plus favorable. L'appel d'offres peut-être national et/ou international et peut se faire sous l'une des formes suivantes :
 - L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.
 - L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité (qualification, classification, références professionnelles), préalablement définies par la Structure contractante, peuvent soumissionner.
- **Le gré à gré** est la procédure d'attribution d'un contrat à un partenaire cocontractant sans appel formel de la concurrence. Le gré à gré peut prendre forme à partir d'un simple accord mutuel ou d'un formulaire après la consultation. La structure contractante a recours à cette procédure dans les cas suivants:
 - Lorsque les contrats ne peuvent être exécutés que par un seul contractant exerçant un monopole ou une position exclusive, le processus technologique choisi par la structure contractante ;
 - Lorsqu'il y a eu qu'une seule soumission, dans ce cas le directeur régional établit une demande d'évaluation de cette offre auprès de son hiérarchie ;
 - Lorsque l'appel d'offre est infructueux l'attribution de marchés par voie de gré à gré est publiée au BAOSEM ;
 - Dans le cas de fournitures urgentes visant à protéger le fonctionnement des installations de production / transformation / transport, ainsi que le transport d'hydrocarbures ne pouvant pas respecter les délais pour la soumission des offres;
 - Lorsque l'attribution de marché se fait par gré à gré avec l'une des filiales de la structure contractante ;
 - Lorsqu'il s'agit de promouvoir l'outil de production dans la majorité ou dans toute la gamme SONATRACH. L'utilisation globale de cette méthode d'achat sera déterminée par des actions spécifiques.

4. ETUDE DE CAS DE GESTION D'UN PROJET A RTC

Le rôle de la RTC de Bejaia consiste à élaborer un cahier des charges pour la consultation des fournisseurs dont le respect des dispositions de réglementation en vigueur. Dans cette partie, nous analysons les étapes de gestion d'un projet relatif à la réalisation d'un réseau anti-incendie en fibres de verres au port pétrolier de Bejaia qui est géré par RTC.

Le projet en question est d'une importance considérable par son utilité. Le budget qui lui a été consacré, ses délais de réalisation et de par la qualité des matériaux de construction qui sont élaborés dans la fiche technique.

Une fois que le projet a été inscrit dans la compagnie budgétaire qui a lieu chaque année en mois de juin, il sera accordé par le directeur (visa interne). Cependant, les choix des entreprises qui participent à la soumission de projet sont sélectionnés suite à des évaluations de leurs offres technique et financière.

A la date buttoir du dépôt des dossiers se tiendra la réunion de la Commission des Ouvertures des Plis (COP) qui se déroulera au lieu et à la date fixés par la structure contractante dans l'avis d'appel d'offres en présence des soumissionnaires qui sont invités à assister à l'ouverture des plis muni de leur mandat pour représenter l'entreprise lors de la réunion. Après l'ouverture de ces plis contenant les offres techniques par la COP, le directeur régional désigne une Commission d'Evaluation des Offres Techniques (CEOT) aux fins d'évaluation conformément aux dispositions prévues dans le DAO. Cet examen des offres techniques consiste à vérifier si elles sont complètes, si les documents ont été correctement renseignés et signés et si les offres sont d'une façon générale en bonne et due forme.

La CEOT invite par écrit, par intermédiaire de la structure contractante et par tous les moyens appropriés y compris par voie électronique les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques par les documents manquants exigés dans un délai de dix jours sous peine de rejet de cette dernière à l'exception de la déclaration à souscrire, la caution de soumission et de l'offre technique proprement dite. A cet effet, la CEOT se base sur l'examen des pièces fournies par les soumissionnaires en tenant compte notamment de ses performances antérieures sur des marchés similaires étant donné que l'exécution non satisfaite peut également constituer un motif de rejet et sur toute autre information qu'elle estime nécessaire de vérifier afin qu'une offre soit jugée conforme aux exigences du DAO et de déterminer si le soumissionnaire dispose des capacités techniques et financières requises pour l'exécution du marché.

Dans le cadre de l'Appel d'Offre N° 04/2017, portant « Réalisation d'un réseau anti-incendie en fibre de verre des installations du port pétrolier de Bejaïa », il a été créé, le 18/10/2017, une commission d'Evaluation des Offres Techniques (CEOT) composée d'un président, de deux ingénieurs en EXL, d'un ingénieur sécurité, d'un cadre juridique, et d'un chef de service comptabilité, chargée d'examiner et de traiter les offres techniques des soumissionnaires et d'établir un compte rendu des travaux au Directeur Régional.

Suite aux travaux préliminaires de la Commission d'Ouverture des Plis (COP), cette dernière a transmis au président de la CEOT les trois offres techniques des soumissionnaires et le procès-verbal d'ouverture des plis. La CEOT s'est réunie plusieurs fois comme suit

- La première réunion de la commission s'est déroulée le 06/11/2017, et a eu pour objet l'examen de l'offre technique du soumissionnaire de l'entreprise A. Cette réunion a été sanctionnée par le procès-verbal N°1
- La seconde réunion de la commission a eu lieu le 07/11/2017, et a eu pour objet l'examen de l'offre technique du soumissionnaire de l'entreprise B. Le détail des travaux de cette réunion a été reporté dans le procès-verbal N°2
- La troisième réunion de la commission s'est déroulée le 12/11/2017 au cours de laquelle, l'offre technique du soumissionnaire de l'entreprise B a été étudiée. La réunion a été sanctionnée par le procès-verbal N°3

Suite à l'examen des trois offres techniques, le président de la CEOT a établi une liste des pièces manquantes pour chaque soumissionnaire et l'a transmise à la structure habilitée « département de passation des marchés » afin que cette dernière les saisisse par des fax individuels pour qu'ils complètent les pièces manquantes à leurs offres techniques. Une fois les dossiers des trois soumissionnaires complétés, une réunion de la COP s'est tenue le 10/12/2017 et tous les membres de la CEOT ont pris part afin d'examiner les compléments des documents fournis par les soumissionnaires et ainsi pouvoir procéder à l'évaluation des offres techniques par vérification de la conformité de tous les documents présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° : Evaluation des Offres techniques

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Lettre de soumission de l'offre technique	F C	F C	F C
Déclaration à souscrire	F C	F C	F C
Lettre de confidentialité	F C	F C	F C
La(les)délégation(s) de pouvoir du (des) signataire(s)	F C	F C	N C
Cauton de soumission	F C	F C	FC
Qualification de l'entreprise minimum 2	F C	F C	F C
Dossier d'Appel d'Offre paraphé	F C	F C	F C
Liste de moyens humains à mobiliser pour le projet	F C	F C	F C
Liste de moyens matériels à mobiliser pour le projet	F C	F C	F C
Planning générale	F C	F C	F C
Détails complets de sa structure et organisation	F C	F C	F C
Références professionnelles	F C	F C	F C
Détails de son plan de charge actuel et prévisionnel	F C	F C	F C
Plan HSE	F C	F C	F C
Certificat ISO 9001	F C	F C	F C
manuel qualité de l'entreprise	F C	F C	F C
plan de qualité du projet	F C	F C	F C
Certificats d'habilitations, de qualification et d'expérience individuelle du personnel clé et par spécialité (CV)	F C	F C	F C
Statuts de l'entreprise	F C	F C	F C
Extrait du registre commerce	F C	F C	F C
Extrait de rôle apuré	F C	F C	F C
Mise à jour CNAS	F C	F C	F C
Mise à jour CASNOS	F C	F C	F C
Mise à jour CACOBATH	F C	F C	F C
Bilans comptables certifiés des trois (03) dernières années	F C	F C	F C
Historique des litiges passés et en cours, le cas échéants	F C	F C	F C
Casier judiciaire personne physique	NC	NC	F C
Reçue de versement	F C	F C	F C
Règles d'éthique	F C	F C	F C
Liste des sous-traitants proposés	F C	N F	F C
Plan d'exécution du marché	F C	F C	F C

FC : fourni conforme, NF : non fourni, NC : non concerné

Source : Etabli par nous même à partir des documents de l'entreprise

Après vérification de tous les documents fournis par les soumissionnaires, la CEOT a jugé que les offres techniques des soumissionnaires A, B et C sont complètes à l'exception du soumissionnaire A qui n'a pas fourni la copie de certifications ISO 9001 ou équivalentes. Toutefois, le soumissionnaire A a fourni un document dans lequel il indique avoir entamé les démarches nécessaires en collaboration avec un organisme accompagnateur dénommé QCM, et ce en vue d'obtenir la certification ISO 9001. A l'issue de l'évaluation des offres techniques, la commission conclue que les trois soumissionnaires A, B et C sont éligibles à l'ouverture des offres financières.

Suite aux travaux de la commission d'évaluation des Offres Techniques (CEOT), et après avoir présenté une copie du rapport final, ainsi que la liste des soumissionnaires éligible à l'offre Financière (Entreprise A, Entreprise B, Entreprise C), La Commission d'Ouverture des Plis (COP) de la Région Transport Centre – Bejaïa (RTC) s'est réunie en date du 08/02/2018 et a procédé à l'ouverture des offres financières des soumissionnaires retenus et passe aux travaux d'examen et d'évaluation des Offres Financières qui ont porté sur la conformité des documents exigés pour l'Offre Financière et la vérification des bordereaux des prix unitaires des soumissionnaires. Cette évaluation déterminera le moins disant sur la base du critère unique du prix.

La commission d'ouverture des plis à procéder à la vérification des documents et à la comparaison des offres financières de tous les soumissionnaires, selon le critère unique du prix, et ce, pour identifier le moins disant

Durant l'analyse des bordereaux des prix, les membres de la COP ont constaté l'exactitude des calculs horizontaux et verticaux et des montants totaux des offres de prix des soumissionnaires et classer leurs offres dans le tableau ci-dessus

Chapitre 3: présentation de l'entreprise SONATRACH

Les tableaux suivants donnent le récapitulatif de l'évaluation des dossiers des offres financières.

Tableau N°2 : Etude des Dossiers des offres financières

Documents soumissionnaires	Lettre de soumission de prix paraphée et renseignée	Lettre d'engagement	Bordereau des prix dument renseigné	Délégation de pouvoir	Observations
Entreprise A	F.C	F.C	F.C	F.C	--
Entreprise B	F.C	F.C	F.C	F.C	--
Entreprise C	F.C	F.C	F.C	F.C	--

F.C : fourni conforme

Source : Etabli par nous même à partir des documents de l'entreprise

Tableau N°3 : Vérification des Bordereaux de prix et classement des offres

Soumissionnaires	Montant proposé en DA hors TVA	Montant retenu en DA hors TVA	Classement des offres
Entreprise A	484 519 451, 70	484 519 451,70	3
Entreprise B	296 803 389,18	296 803 389, 18	2
Entreprise C	192 409 500,00	192 409 500,00	1

Source : Etabli par nous même à partir des documents de l'entreprise

Conformément à l'article 3 de la décision N°97 DU 12 février 2013 portant règlement intérieur type de Commission d'Ouverture des Plis de SONATRACH, régissant les missions dévolues à cette dernière et conformément aux articles 19 et 20 de la section 1 (instruction aux soumissionnaires) du dossier d'Appel d'Offre N°04/RTC/2017 et à l'article 53 de la procédure de passations des marchés de SONATRACH, régissant l'examen des offres financières, la commission d'ouverture des plis recommande l'attribution provisoire du marché en question au soumissionnaire moins – disant à savoir l'entreprise A pour un montant de cent quatre-vingts douze million quatre cent neuf mille cinq cent dinar en hors TVA (192 409 500, 00 DA/H. TVA).

Conclusion

Le succès d'un projet ne peut être assuré que si toutes les composantes sont bien prises en compte. Au sein de la SONATRACH, les projets adoptés sont pratiqués suivant une méthodologie propre à sa réglementation(R18). Dans le cadre du projet N° 04/2017, portant sur « la réalisation d'un anti-incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaïa » l'appel d'offre s'est déroulé conformément aux dispositions générales de passation des marchés de SONATRACH et en respectant les documents ayant conduit à son lancement et aux l'évaluation des offres soumises dans le but d'attribution du marché au soumissionnaire le moins disant.

Conclusion générale

L'objet de ce mémoire est de voir comment s'effectue la gestion des avis d'appels d'offres au sein de SONATRACH. Nous avons opté pour une démarche de type descriptive de l'exécution de cette procédure. Dans le premier chapitre, nous avons apporté des éclaircissements sur les notions de bases d'un projet. Le deuxième porte sur le management du projet et sur ses différents processus. Le troisième chapitre présente l'entreprise ainsi que tout le processus de passation des marchés.

Au sein de la SONATRACH, les projets adoptés sont pratiqués suivant une méthodologie propre à sa réglementation(R18). Dans le cadre du projet N° 04/2017, portant sur « la réalisation d'un anti-incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaïa » l'appel d'offre s'est déroulé conformément aux dispositions générales de passation des marchés de SONATRACH et en respectant les documents ayant conduit à son lancement et aux évaluations des offres soumises dans le but d'attribution du marché au soumissionnaire le moins disant.

Ce travail montre qu'il y a une transparence dans le suivi des différentes étapes conformément à la réglementation en vigueur. Nous aurions aimé faire le suivi de la réalisation de ce projet mais il est encore en cours de réalisation. Cela pourra être l'objet d'un prochain travail.



Monsieur le Directeur Régional

Activité Transport par Canalisation

Division Exploitation

Région Transport Centre de Béjaïa

Département Travaux Neufs.

N°515-TRC-EXL-RTC-SDT-TNF-17

Béjaïa, le 17 Octobre 2017

Objet : Demande de création d'une commission d'évaluation des Offres Techniques.

Dans le cadre de l'Appel d'Offres N°04/RTC/2017, relatif à la réalisation d'un réseau anti-incendie en fibre de verre des installations du Port Pétrolier de Béjaïa, un dossier d'Appel d'Offres National Ouvert est mis à la disposition des soumissionnaires.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir nous signifier votre accord pour la création d'une Commission d'Evaluation des Offres Techniques (CEOT) qui sera chargée de l'examen des Offres Techniques des soumissionnaires.

M.BERKATI Riad, Ingénieur Exploitation N3/Service Études/Département TNF, est désigné pour prendre part à ce comité, en sa qualité de représentant de la structure initiatrice du projet.

Le Sous-Directeur Technique



Monsieur le Chef de Département PSM

ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION
DIVISION EXPLOITATION
REGION TRANSPORT CENTRE BEJAIA

N° /RTC-CEOT/2017

Objet : **Documents manquants à compléter relativement à AON
N°04/RTC/2017.**

Suite aux travaux du comité Ad hoc (CEOT) relatifs à l'affaire citée en objet, nous vous demandons de saisir les soumissionnaires cités ci-dessous, et ce afin de compléter leurs offres techniques.

ENTREPRISE A

1. Le DAO paraphé (à compléter les pages de 140 à 158) ;
2. La procédure de recours paraphée et signée avec la mention lu et accepté ;
3. Détail du plan de charge actuel et prévisionnel ;
4. Les bilans et le TCR fournis doivent être certifiés par un commissaire aux comptes ;
5. Rapport du bilan 2016 manquant ;
6. Détail complet de la structure et organisation de l'entreprise ;
7. Liste des sous-traitants proposés ;
8. Plan d'exécution du marché ;
9. Liste des moyens humains.
10. Qualification de l'entreprise à mettre à jour ;
11. Certification ISO 9001, plan qualité et manuel qualité ;
12. Certificat d'habilitation et de qualification (CV) personnel clé ;

ENTREPRISE B

1. Liste des sous-traitants proposés ;
2. Lettre de soumission : corriger l'année 2016 par 2017 ;
3. Extrait de rôles à apurer ou bien fournir un échéancier de paiement ;
4. Extrait du casier judiciaire pour les personnes physiques ;

ENTREPRISE C

1. Plan d'exécution du marché ;
2. Règle d'éthique signée, paraphée et conforme au modèle du DAO ;
3. La procédure de recours paraphée et signée avec la mention lu et accepté ;
4. Extrait de rôle à mettre à jour ;
5. CNAS à mettre à jour ;
6. Délégation de pouvoir de signature.

Le président du CEOT

Bibliographies

ADJIRI YASSMINE. AISSANOU RIMA. Management de projet cas de projets de construction et de création d'entreprise sous les dispositifs ANSEJ et CNAC. Mémoire de master en science de gestion. Option : Management. Bejaia.2018.

AFNOR. Edition 2005. P. 4

BOYER L.et EQUILBEY N., "Organization, Theories et application", Edition d'Organisation, 1999, 363P.

Groupe Ayrolle, Management de Projet, Edition d'organisation, Paris, 2006.

HENRY GEORGES MINYEM. De l'ingénieur d'affaire en management de projet Ayrolle édition D'organisation 2007.P1

<http://lagazettedelesaa.com/2016/06/10/50/> MGT DE PROJET ET GESTION DE PROJET

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.

K.SERIKMA. Elaboration d'un dossier préliminaire de suivi de la réalisation de projet. Etude de cas : la rénovation de la base de vie de la station de pompageSP3-ob1.mémoire fin de formation. Option : Ingénieur process. Msila.2007.

Project management institue. Guide du corpus de connaissances en management de projet guide PMBOK édition 1996

PMI : PMI, "A Guide to the Project management body of knowledge «Third Edition, Project Management Institute, 2004

Renaud,J « Conférence invitée: De l'optimisation multicritère à l'aide à la décision : propositions de modèles de choix des recommandations à l'industriel lors de la conception et de la fabrication de produits nouveaux », 14e Atelier de Raisonnement à Partir de cas– Besançon (France) – 30-31 mars 2006.

[R18] : La présente décision porte Procédure de passation des marchés de fournitures, de travaux, de services et d'études et services de conseil, nouvellement référencée E-025 et usuellement désignée « A-408 - (R18) » du 02/01/2013.

SANDOVAL-CORREA,A « Apport méthodologique a la conception et mise en œuvre des projets : application aux projets d'établissement d'une entreprise a l'étranger ».2006

Résumé

L'objet de ce mémoire est de voir comment s'effectue la gestion des avis d'appels d'offres au sein de la RTC de Bejaia. Nous avons opté pour une démarche de type descriptive de l'exécution de cette procédure. Dans le premier chapitre nous avons apporté des éclaircissements sur les notions de bases d'un projet. La deuxième porte sur le management du projet et sur ses différents processus. Le troisième chapitre présente l'entreprise ainsi que tout le processus de passations des marchés.

Au sein de l'entreprise, les projets adoptés sont pratiqués suivant une méthodologie propre à sa réglementation(R18). Dans le cadre du projet N° 04/2017, portant sur « la réalisation d'un anti-incendie en fibre de verre au port pétrolier de Bejaïa » l'appel d'offre s'est déroulé conformément aux dispositions générales de passation des marchés de SONATRACH et en respectant les documents ayant conduit à son lancement et aux évaluations des offres soumises dans le but d'attribution du marché au soumissionnaire le moins disant.

Ce travail montre qu'il y a une transparence dans le suivi des différentes étapes conformément à la réglementation en vigueur. Nous aurions aimé faire le suivi de la réalisation de ce projet mais il est encore en cours de réalisation. Cela pourra être l'objet d'un prochain travail.

Mots clés : projet, management, passation de marché, procédures, comité de marché.