

Université Abderrahmane mira de Bejaia



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
Des sciences de gestion
Département des Sciences de Finance et Comptabilité**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en Finance et
Comptabilité
Option : Finance d'Entreprise**

THEME

*L'impact de la gestion des projets sur la performance
financière des entreprises*

*Projet public : la réalisation d'un échangeur au carrefour des
quatre chemins de Bejaïa*

Réalisé par :

BENHACINE Fahima

Member de jury:

Pr : kendy Nabil

Exm: Rezkki Djallel

Encadré par :

Dr. OUGHLISSI Mohend Akli

Promotion 2023-2024

Dédicace

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral, et source de joie et de la force, grâce à sa confiance en moi je suis là où je suis aujourd'hui celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, celui qui m'encourage toujours que derrière chaque mal se trouve un bien, celui qui me comble de son amour, de sa tendresse, de sa douceur et de son attention, aujourd'hui ton rêve est réalisé ta fille est réussie, que dieu te donne santé et longévité mon père,

BENHACINE MUSTAPHA.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, à celle qui attend avec impatience le jour où elle me voie réussie, ma vie et mon bonheur chérie maman,

AIT BAKKA KHADIDJA.

A mon unique frère celui qui m'a soutenu corps et âme durant tout mon parcours, celui qui m'encourage toujours qui me donne de la force avec son soutien,

FAOUZI BENHACINE

Aux amies fidèles et compagnons des années, ceux qui sont restés à mes coté malgré les galère et les haut et les bas de la vie.

Aux personne que j'ai aimés, à tous mes oncle maternelle et paternelle, je dédie ce travail dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu pour leurs conseils, aide et encouragement, qui m'ont accompagnée durant tous ma carrière d'étude, mes aimables amis et mes collègue d'étude

Remerciement

Ce travail ne serait pas riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de monsieur OUGHLISSI Mohand Akli, je le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à mon maitre de stage monsieur ZAYDI Fateh, pour le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien.

Mes remerciements s'adressent également à tous mes professeurs durant toute ma carrière d'étude à leurs efforts pour nous donner le meilleur d'eux même, à leurs générosités et leurs grandes patiences dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académique et professionnelles.

Mes profonds remerciements vont également à toutes les personnes qui n'ont aidés et soutenues de près ou de loin

Listes des abréviations

CCPM	Critical Chain Project Management
CA	Chiffre d'affaire
MB	La Marge Bénéficiaire
ROI	Return On Investement
ROE	Return On Equity
EBITDA	Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortiation
ROA	Return On Assets
VAN	Valeur Actuel Nette
TRI	Taux de Rendement Interne
BPA	Bénéfice Par Action
DTP	Direction Des Travaux Publics
BET	Bureau d'Etude Technique
PU	Prix Unitaire
ML	Millilitre
MM	Millimètre
M2	Mètre carré
M3	Mètre cube
RN	Route national
T	Tonnes
U	Unité
HT	Hors Taxes
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TTC	Toutes Taxes Comprises
SONALGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz

Liste des tableaux et figure

Tableau : Les principes des méthodes agiles	19
Tableau 01 : Travaux forfait	72
Tableau 02 : Travaux routiers	73
Tableau 03 : Renforcement de sol	74
Tableau 04 : pont dalle en béton précontraint.....	75
Tableau 05 : pont cadre en béton	76
Tableau 06 : pont dalle en béton arme	77
Tableau 07 : pont a poutres en béton précontrainte	78
Tableau 08 : Rampes d'accès.....	79
Tableau 09 : Signalisation.....	80
Tableau 10 : Espaces verts	81
Tableaux 11 : Récapitulation	82
Tableau N° 12 : Avenant complémentaire.....	83
Tableau : définition des taches	85
Figure 2-1 : Exemple d'un cycle en cascade.....	15

Sommaire

Dédicace.....	
Remerciement.....	
Liste des abréviations.....	
Liste des tableaux et figure.....	
Introduction générale.....	1

Chapitre 01 : Optimisation de la gestion des projets

Section 01 : Gestion des projets.....	7
Section 02 : les méthodes et les enjeux de la gestion de projet	11
Section 03 : La gestion des risques dans les projets	25

Chapitre 02 : La performance financière des entreprises

Section 01 : La performance financière et ses quelques indicateurs	36
Section 02 : les facteurs et les dimensions de la performance financière d'une entreprise	51
Section 03 : Relation entre la gestion de projet et l'amélioration de la performance financière d'entreprise	56

Chapitre 03 : Etude de cas: la réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	66
Section 02 : Etude de cas : la réalisation d'échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa	69
Conclusion	95
Bibliographie.....	

Résumer

Introduction générale

Introduction générale

La gestion de projet est comme une pièce maîtresse dans la stratégie des entreprises. Elle aide à réaliser les objectifs et à créer de la valeur. Avec l'économie qui évolue rapidement et les nombreux défis, bien gérer les projets devient crucial pour rester compétitif et réussir dans un monde où la concurrence est forte.

La gestion de projet, bien au-delà d'une simple méthode d'organisation, incarne un processus stratégique qui vise à planifier, coordonner et contrôler les ressources et les activités nécessaires à la réalisation d'un objectif spécifique. Cette discipline s'étend au-delà des frontières organisationnelles, intégrant souvent une multitude de parties prenantes et de ressources variées pour atteindre un résultat commun. En effet, la nature multidisciplinaire de la gestion de projet en fait un outil polyvalent et indispensable pour les entreprises, leur permet de naviguer à travers les complexités des projets et d'atteindre leurs objectifs avec efficacité et agilité.

Parallèlement, la performance financière des entreprises occupe une place prépondérante dans le paysage économique contemporain, constituant un indicateur clé de la santé et de la viabilité d'une organisation. La capacité à générer des revenus, à optimiser les coûts et à maximiser la rentabilité est cruciale pour assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise dans un marché en perpétuelle évolution. Ainsi, la performance financière devient non seulement un objectif à atteindre, mais également un baromètre essentiel pour évaluer la compétitivité et la positionnement d'une entreprise dans son secteur d'activité.

Dans le même ordre d'idées, les projets publics occupent une place singulière dans le panorama de la gestion de projet. En tant qu'initiatives gouvernementales visant à répondre aux besoins et aux aspirations de la société, les projets publics se distinguent par leur portée sociale et leur impact économique significatif. Ces projets, souvent d'envergure considérable et impliquant des investissements massifs, sont conçus pour répondre à des besoins d'infrastructures publiques, de services sociaux ou de développement économique, et ont des retombées directes sur la qualité de vie et le bien-être des citoyens.

C'est dans ce contexte riche en enjeux et en opportunités que notre étude se positionne. En explorant l'interaction complexe entre la gestion de projet, la performance financière des entreprises et les projets publics, nous aspirons à mettre en lumière les mécanismes sous-jacents qui régissent cette dynamique complexe. En analysant ces différents éléments, notre objectif est de fournir des insights précieux et des recommandations pratiques pour aider les entreprises

à maximiser leur performance financière grâce à une gestion de projet efficace, tout en contribuant de manière significative au développement socio-économique de la société dans son ensemble.

L'objectif principal de notre étude est d'analyser en profondeur comment une gestion de projet efficace peut influencer la santé financière des entreprises et, plus spécifiquement, comment cette efficacité se traduit par des impacts sociaux et économiques significatifs, en particulier dans le contexte des projets publics. Pour ce faire, notre recherche vise à :

- Comprendre comment une gestion de projet efficace contribue à la performance financière des entreprises.
- Examiner comment cette efficacité de gestion influence l'impact social et économique des projets publics.
- Proposer des recommandations pratiques pour améliorer la gestion de projet et maximiser les retombées économiques et sociales des projets.

Dans cette perspective, notre étude se pose la question suivante : **Une gestion de projet efficace influence-t-elle la santé financière d'une entreprise, et comment cette efficacité impacte-t-elle la société, notamment dans le cadre des projets publics comme la réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa ?**

Cette problématique permet d'explorer en profondeur les liens entre la gestion de projet, la performance financière des entreprises et l'impact social des projets publics, en mettant en évidence les défis et les opportunités associés à cette dynamique complexe.

Pour répondre à cette problématique, notre recherche adoptera une approche multidimensionnelle, combinant une analyse théorique approfondie avec une étude de cas pratiques. Nous commençons par une revue de la littérature pour comprendre les principes fondamentaux de la gestion de projet et de la performance financière des entreprises. Ensuite, nous examinerons un cas pratique spécifique, à savoir le projet de réalisation d'un échangeur au Carrefour des quatre chemins de Bejaïa, pour illustrer de manière concrète les concepts abordés dans notre étude.

Notre mémoire sera structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre portera sur la gestion de projet, en décrivant ses objectifs, ses méthodes principales, ses étapes et la gestion des risques associés. Le deuxième chapitre se concentrera sur la performance financière des entreprises, en mettant en évidence ses indicateurs principaux, ses facteurs et ses

dimensions, ainsi que la relation entre la gestion de projet et la performance financière. Enfin, le troisième chapitre présentera notre étude de cas sur le projet de réalisation de l'échangeur au Carrefour des quatre chemins de Bejaïa, en analysant ses aspects financiers et son impact social.

Chapitre 01

Optimisation de la gestion des projets

Un projet représente un ensemble d'activités coordonnées visant à atteindre un objectif spécifique dans un cadre déterminé, respectant des échéances et des normes de qualité préétablies. Il est conduit et supervisé par une équipe dont la taille peut varier en fonction de la complexité du projet, allant de quelques collaborateurs à plusieurs centaines.

Les principales caractéristiques d'un projet incluent la satisfaction d'un besoin exprimé ou potentiel et l'établissement d'objectifs spécifiques, clairs et cohérents, contrairement à une production en série. Il est également défini par une période délimitée, avec un début et une fin précisément identifiés, impliquant une collaboration étendue et diverse au sein de l'organisation. Un projet implique souvent une certaine dose d'innovation, nécessitant une analyse approfondie, et mobilise des ressources variées sur une durée variable. Une communication et une coordination accrues sont nécessaires, ainsi que la mise en place de structures organisationnelles temporaires, voire évolutives. Les activités doivent être cohérentes, uniques et non répétitives, avec une durée de réalisation déterminée. En outre, des méthodes et des outils spécifiques de prévision, de pilotage, de coordination et de contrôle sont nécessaires, avec une évaluation des résultats prenant en compte la dimension temporelle. En résumé, un projet bien mené peut significativement impacter la performance financière globale de l'organisation, en stimulant les revenus, en réduisant les coûts, en améliorant la productivité, en atténuant les risques, en renforçant l'avantage concurrentiel et en améliorant la réputation de l'entreprise. (COURTOT, 1998)

Dans ce chapitre, nous explorerons en profondeur le domaine de la gestion de projet, une discipline essentielle dans le monde des affaires. Nous décomposerons ce vaste sujet en trois sections distinctes, chacune mettant en lumière des aspects cruciaux de la gestion de projet.

Dans la première section, nous nous concentrerons sur les fondamentaux de la gestion de projet, en commençant par sa définition et ses objectifs. Nous examinerons ensuite les étapes clés qui jalonnent le cycle de vie d'un projet, de sa conception à sa clôture, en mettant en évidence les processus et les activités essentielles à chaque étape.

Dans la deuxième section, nous aborderons les différentes méthodes et approches utilisées dans la gestion de projet. Nous explorerons les modèles traditionnels tels que le modèle en cascade, ainsi que les méthodologies agiles, en mettant en évidence les avantages et les inconvénients de chaque approche et en fournissant des conseils pratiques pour leur mise en œuvre.

Enfin, dans la troisième et dernière section, nous nous pencherons sur un aspect crucial de la gestion de projet : la gestion des risques. Nous discuterons des principes fondamentaux de la gestion des risques, ainsi que des risques spécifiques associés aux différentes structures de projet. Nous fournirons également des conseils sur la manière d'identifier, d'évaluer et de gérer efficacement les risques pour assurer le succès de tout projet.

En résumé, ce chapitre offrira une vue d'ensemble complète de la gestion de projet, en couvrant ses fondamentaux, ses méthodes et ses défis. Que vous soyez un novice cherchant à comprendre les bases de la gestion de projet ou un professionnel expérimenté cherchant à approfondir vos connaissances, ce chapitre vous fournira les informations nécessaires pour naviguer avec succès dans le monde complexe de la gestion de projet.

Section 01 : Gestion des projets

La gestion de projet est une discipline essentielle dans le monde des affaires et de l'industrie, permettant aux organisations de planifier, exécuter et contrôler efficacement leurs initiatives pour atteindre leurs objectifs. Que ce soit pour la création d'un nouveau produit, le développement d'une nouvelle infrastructure ou la mise en œuvre d'un processus amélioré, la gestion de projet fournit un cadre structuré pour mener à bien des projets de toutes tailles et complexités.

Dans cette section, nous explorerons en détail les différents aspects de la gestion de projet, en commençant par une définition claire de ce qu'est la gestion de projet et de son importance dans le contexte professionnel. Nous examinerons ensuite les étapes clés du processus de gestion de projet, en mettant en lumière les activités essentielles à chaque étape et en soulignant leur contribution à la réussite globale du projet. Enfin, nous discuterons des objectifs fondamentaux de la gestion de projet et de la manière dont ces objectifs sont alignés avec les aspirations et les besoins des organisations.

1.1.La Gestion des projets et son objectif

La gestion de projet est une méthode d'organisation qui vise à atteindre des objectifs spécifiques dans un projet en planifiant, organisant, et gérant les ressources. Elle couvre l'ensemble des outils technique et méthodes permettant au chef de projet à l'équipe associés de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches du projet. La gestion de projet implique la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, ainsi que la coordination des acteurs et parties prenantes. Elle consiste à élaborer toutes les étapes qui jalonnent le cycle de vie d'un projet, de la naissance de son idée à la livraison finale.

Selon Aim R. (2012), « la démarche de gestion de projet permet de répondre aux exigence de compétitivité des entreprises et de s'adapter aux évolutions du marché dans un environnement de plus en plus complexe et incertain ». Aujourd'hui, la gestion de projet n'est plus propre aux seules grandes entreprise industrielles. Elle concerne de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles (TPE, PME, grands groupes).

Aim R. dans son livre l'essentiel de la gestion de projet 2010, à définit la gestion de projet comme suit : «la gestion de projet est la terminologie utilisée pour caractériser l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition du groupe de projet pour conduire le projet, en terme de performances technique, de contrôle des coûts, de qualité et de maitrise des délais ».

Donc elle est une méthode qui permet au responsable du projet de contrôler le projet ayant une vue claire à tout moment de son avancement et des éléments critique

La gestion du projet est un concept englobant les méthodes et les outils permettant d'atteindre l'objectif fixé, avec une dimension humaine et relationnelle pour maintenir la motivation et l'implication des équipes. Son objectif principal est de réaliser avec succès les objectifs définis pour un projet spécifique. Cela implique généralement d'atteindre les résultats attendus dans les délais impartis et en respectant le budget alloué, tout en répondant aux exigences de qualité et en minimisant les risques.

En fin une gestion de projet efficace est essentielle pour maximiser la performance financière d'une entreprise en minimisant les coûts, en optimisant l'utilisation des ressources, en respectant les délais, en gérant les risques et en améliorant la qualité des livrables.

1.2. Les étapes de la gestion de projet

Le processus de gestion de projet peut varier selon les méthodologies utilisées, voici les étapes clés générales avec leurs activités essentielles et leurs contributions à la réussite du projet

1.2.1. L'initiation

L'initiation est la première phase du projet, où l'idée initiale est transformée en un concept concret. C'est là que les objectifs, la portée, les parties prenantes et les contraintes initiales sont identifiés. Son activité principale c'est :

- Définir le besoin ou l'objectif du projet.
- Élaborer la charte du projet, définissant les grandes lignes et les responsabilités.
- Identifier les parties prenantes et leurs attentes.
- Analyser la faisabilité du projet sur le plan technique, financier et temporel.

Cette étape établit une base solide pour le projet, en clarifiant les attentes et en alignant les objectifs de toutes les parties prenantes. Une initiation efficace garantit que le projet est viable et justifie l'investissement de ressources.

1.2.2. Gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes est une étape du processus de gestion de projet qui consiste à identifier, analyser et gérer activement les parties prenantes du projet pour s'assurer qu'elles sont correctement engagées, influencées et informées tout au long du projet. Son activité principale c'est :

- Identifier toutes les parties prenantes potentielles du projet.
- Évaluer l'impact et l'influence de chaque partie prenante sur le projet.
- Établir une stratégie de gestion des parties prenantes, y compris des plans de communication et d'engagement.
- Mettre en œuvre la stratégie de gestion des parties prenantes en communiquant régulièrement avec elles, en répondant à leurs besoins et préoccupations, et en les consultant lorsque nécessaire.
- Surveiller et évaluer l'engagement et la satisfaction des parties prenantes tout au long du projet.

Une gestion efficace des parties prenantes contribue à maintenir un niveau élevé d'engagement et de soutien tout au long du projet, ce qui peut faciliter la résolution des problèmes, réduire les résistances au changement et renforcer la confiance dans la capacité du projet à atteindre ses objectifs. En intégrant la gestion des parties prenantes dès le début du projet, on minimise les risques de désaccords ou de conflits potentiels et on maximise les chances de succès du projet.

1.2.3. Planification

La planification consiste à élaborer un plan détaillé pour atteindre les objectifs du projet. Cela implique de décomposer les tâches, d'estimer les ressources nécessaires et d'identifier les risques potentiels. Son activité principale c'est :

- Définir les objectifs détaillés et les livrables.
- Élaborer un plan de projet, y compris les tâches, les ressources, les échéances et le budget.
- Identifier les risques et développer des stratégies d'atténuation.
- Assigner les responsabilités et les rôles de l'équipe.

Une planification rigoureuse fournit une feuille de route claire pour le projet, réduisant les risques et les incertitudes. Elle permet également d'optimiser l'utilisation des ressources et de garantir que le projet est réalisable dans les limites de temps et de budget fixées.

1.2.4. Exécution

L'exécution est la phase où les plans sont mis en œuvre. Cela implique de coordonner les ressources, de diriger l'équipe et de surveiller l'avancement du projet. Son activité principale c'est :

- Affecter les ressources nécessaires aux tâches.
- Communiquer régulièrement avec les parties prenantes.
- Surveiller l'avancement du projet et gérer les changements.
- Résoudre les problèmes et les obstacles rencontrés.

L'exécution efficace garantit que le projet progresse conformément au plan établi. Elle permet également de maintenir la motivation de l'équipe et de répondre aux besoins des parties prenantes, renforçant ainsi la confiance dans la capacité du projet à atteindre ses objectifs.

1.2.5. Suivi et contrôle

Le suivi et le contrôle impliquent la surveillance continue de l'avancement du projet, l'identification des écarts par rapport au plan et la mise en œuvre de mesures correctives si nécessaire.

- Comparer l'avancement réel par rapport au plan initial.
- Identifier les écarts et les problèmes potentiels.
- Prendre des mesures correctives pour réaligner le projet sur ses objectifs.
- Réviser et mettre à jour le plan du projet si nécessaire.

Le suivi et le contrôle permettent de détecter les problèmes dès qu'ils surviennent et de prendre des mesures correctives rapidement. Cela aide à minimiser les risques et à garantir que le projet reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

1.2.6. Clôture

La clôture marque la fin officielle du projet et implique la livraison des livrables finaux, l'évaluation des résultats et la documentation des leçons apprises.

Son activité principale :

- Livrer les livrables finaux aux parties prenantes.
- Évaluer les résultats par rapport aux objectifs initiaux.

- Archiver les documents et les informations du projet.
- Célébrer les succès et reconnaître les contributions de l'équipe.

La clôture du projet permet une transition ordonnée vers les opérations normales. Elle offre également l'opportunité de réfléchir aux succès et aux défis rencontrés, et de documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises pour les projets futurs.

Chaque étape du processus de gestion de projet joue un rôle crucial dans la réussite globale du projet. L'initiation établit les bases en définissant les besoins et les objectifs, tandis que la gestion des parties prenantes assure un engagement efficace et une communication harmonieuse avec toutes les parties impliquées. La planification offre une feuille de route détaillée pour atteindre les objectifs, tandis que l'exécution transforme les plans en actions concrètes. Le suivi et le contrôle permettent de garder le projet sur la bonne voie, tandis que la clôture assure une transition ordonnée vers les opérations normales tout en permettant une réflexion sur les performances et les enseignements à tirer pour les projets futurs. En intégrant ces étapes de manière cohérente et efficace, une gestion de projet réussie est assurée, avec des résultats de haute qualité livrés dans les délais et les budgets impartis, et une satisfaction accrue des parties prenantes.

En conclusion, la gestion de projet se révèle être un pilier essentiel pour les entreprises, non seulement pour atteindre leurs objectifs spécifiques dans les délais impartis et avec les ressources disponibles, mais également pour garantir leur performance financière à long terme. En assurant une planification rigoureuse, une coordination efficace et un suivi constant, la gestion de projet permet d'optimiser les processus opérationnels, de réduire les coûts et les risques, et d'augmenter la rentabilité. Ses étapes clés, de la définition des besoins à l'évaluation des résultats, offrent un cadre structuré pour mener à bien les initiatives, favorisant ainsi la croissance et la compétitivité sur le marché.

En somme, la gestion de projet représente un investissement stratégique qui contribue à la pérennité et au succès des entreprises dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Section 02 : les méthodes et les enjeux de la gestion de projet

Au cœur de toute entreprise prospère réside une gestion de projet efficace. Cette discipline dynamique et multidimensionnelle comprend une variété de méthodes et d'approches,

visant à garantir la réussite des initiatives organisationnelles, qu'elles soient de petite ou de grande envergure. Dans cette section, nous explorerons les diverses méthodes utilisées pour planifier, exécuter et contrôler les projets, ainsi que les enjeux fondamentaux auxquels sont confrontés les gestionnaires de projet dans un environnement dynamique et concurrentiel. En comprenant les différentes méthodes disponibles et en identifiant les défis clés, les professionnels de la gestion de projet peuvent mieux naviguer dans la complexité des projets modernes et maximiser leurs chances de succès.

2.1. Les méthodes de la gestion de projet

Les méthodes de gestion de projet sont des approches structurées pour planifier, exécuter et contrôler un projet. Voici quelques-unes des méthodes les plus couramment utilisées :

2.1.1. Lean Project Management

Inspirée des principes du Lean Manufacturing, cette méthode vise à maximiser la valeur pour le client tout en minimisant le gaspillage. Elle met l'accent sur l'élimination des activités non essentielles et la recherche continue de l'amélioration. Son avantage c'est la réduction des délais et des coûts, focalisation sur les besoins réels du client. (Rota, 2008)

2.1.2. Méthode en v

Cette approche est similaire à la méthode en cascade mais met davantage l'accent sur la validation et la vérification à chaque étape du processus. Les activités de test sont intégrées à chaque phase de développement, permettant une détection précoce des erreurs. Son avantage c'est la réduction des risques grâce à une vérification continue, offre une visibilité sur l'avancement du projet.

2.1.3. Critical Chain Project Management (CCPM)

Cette méthode se concentre sur la gestion des contraintes et des ressources critiques pour maximiser l'efficacité du projet. Elle repose sur l'identification des "chaînes critiques" qui déterminent la durée minimale du projet. Son avantage est la réduction des délais et des ressources gaspillées en se concentrant sur les tâches critiques, amélioration de la capacité à respecter les délais.

2.1.4. Six Sigma

Bien qu'elle soit principalement associée à l'amélioration de la qualité des processus, la méthodologie Six Sigma peut également être utilisée dans la gestion de projet pour réduire les

défauts et améliorer la satisfaction client. Son avantage est la réduction des erreurs et des variations, amélioration de la satisfaction client et de la rentabilité.

En fin, chaque méthode à ses propres caractéristique, avantage et inconvénients, et le choix de la méthode dépend souvent de la nature de projet et des préférences de l'équipe de projet.

Après mené des recherches approfondies, il a été identifié que deux méthodologie de gestion de projet se démarquent par leur importance sont :

2.1.5. Méthode classique en cascade

La méthode classique de gestion de projet, souvent qualifiée d'approche traditionnelle, repose sur une planification rigoureuse et détaillée dès le début du projet. Elle divise le processus en phases distinctes, telles que la conception, le développement et la mise en œuvre, suivant une séquence linéaire préétablie. Chaque phase dépend de la finalisation de la précédente, ce qui offre une structure claire mais peut également limiter la flexibilité en cas de changements imprévus. Cette méthode accorde une attention particulière à l'identification et à la gestion des risques, avec des stratégies préétablies pour atténuer les impacts potentiels. De plus, elle implique une organisation hiérarchique avec des rôles et des responsabilités clairement définis au sein de l'équipe. Tout au long du projet, un suivi et un contrôle étroits sont effectués pour surveiller les progrès, identifier les écarts par rapport au plan initial et prendre des mesures correctives si nécessaire. La documentation joue un rôle crucial, avec une consignation exhaustive des informations relatives au projet pour assurer la traçabilité et faciliter la communication entre les parties prenantes. Bien que cette approche ait été largement adoptée pour sa structure claire et sa prévisibilité, elle peut parfois être critiquée pour sa rigidité face aux changements et sa propension à entraîner des retards et des dépassements de budget en cas de modifications importantes en cours de route.

Le modèle de cycle de vie en cascade a été mis au point 1966, puis formalisé aux alentours de 1970, il identifier des étapes successives ou des documents sont créés pour vérifier la conformité avant de passer à la suivante. (Rota, 2008)

En effet, le principe de la méthode en cascade est simple. On découpe le projet en plusieurs phases l'équipe de projet doit terminer une phase avant de pouvoir passer à la suivante. Ce qui fait sa différence avec d'autre méthodologie c'est qu'il n'est plus possible de revenir sur une phase lorsque celle-ci est terminée et bien évidemment validée par le client. (Rota, 2008)

Le modèle en cascade est similaire à la construction d'une maison où des fondations solides sont essentielles avant d'ériger la charpente. Une révision des étapes antérieures entraînerait des coûts supplémentaires, raison pour laquelle ce modèle ne tolère pas les retours en arrière.

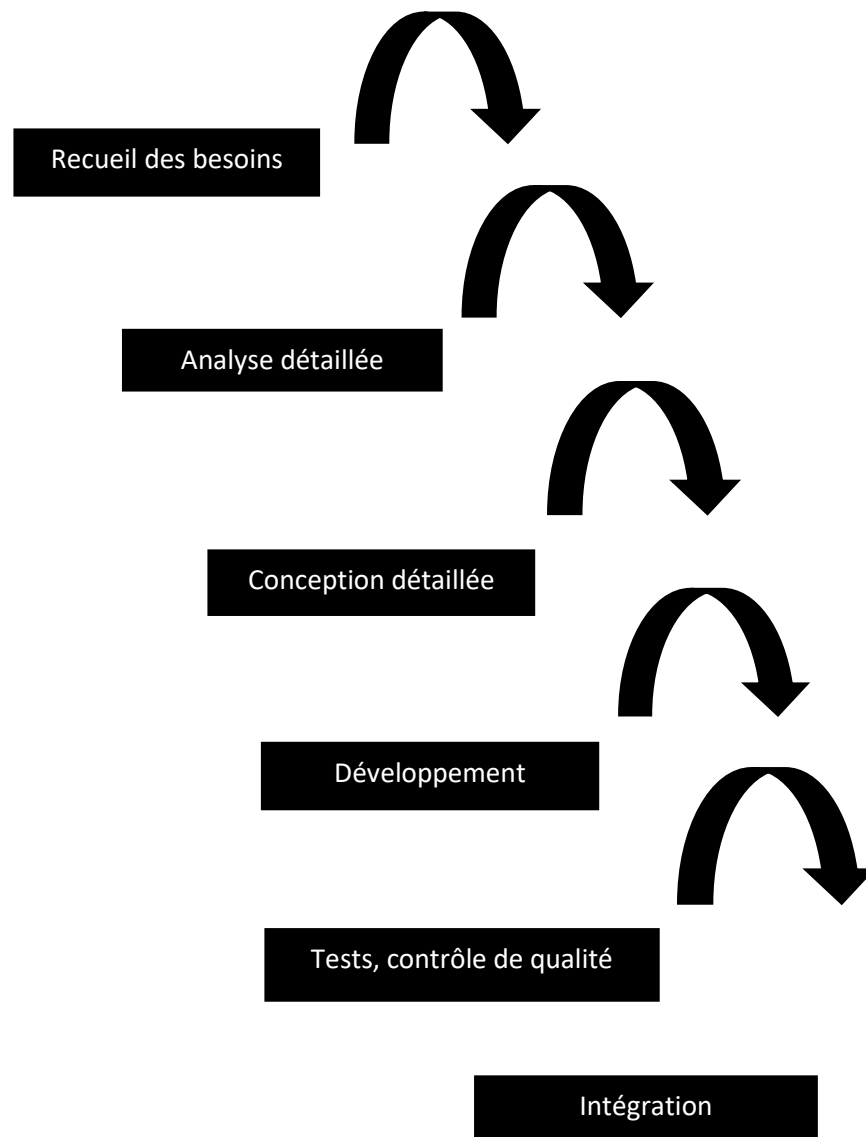
➤ Ses caractéristiques

Le cycle en « cascade » se caractérise par des phases séquentielles, qui se succèdent après la validation des livrables produits lors de la phase précédente : (Rota, 2008)

- La première phase consiste à exprimer et recueillir tous les besoins, car l'analyse détaillée de ces besoins et la conception du système en dépendent.
- La conception du système doit être validée avant que le développement ne démarre, qu'elle soit textuelle ou sous forme de diagrammes.
- Les développements doivent être terminés pour permettre aux testeurs de lancer leurs campagnes de tests fonctionnels et techniques.
- Une fois que les anomalies sont corrigées, on peut procéder à l'intégration global final et à la mise en production du système

Dans ce contexte, et sur la base de périmètre définit, on demande au chef de projet de s'engager sur un planning détaillé de réalisation, prévoyant les jalons de début et fin de phase et des activités à mener.

Figure 2-1 : Exemple d'un cycle en cascade



Source : (Rota, 2008)

Pour résumer, un cycle en cascade repose sur trois principes

- ✓ La production des livrables définis au tout début du projet
- ✓ La livraison de ces livrables à une date précise et définie lors du cadrage du projet

- ✓ La phase ne se termine que lorsque cette dernière a été vérifiée puis validée. Si un client n'est pas satisfait d'un livrable, l'équipe devra le retravailler jusqu'à ce qu'il soit parfait.

➤ **Les limites des méthodes classiques**

Les méthodes classiques de gestion de projets peuvent avoir des limites en raison de leur approche rigide, de leur effet tunnel, leur manque de collaboration, leur absence de retours d'utilisateurs. (OUANAHI, 2022)

- **Une méthode rigide**

Une méthode rigide en gestion de projet se réfère à une approche traditionnelle où le projet est planifié de manière exhaustive dès le début et exécuté selon un plan fixe et séquentiel. Les étapes du projet sont définies de manière linéaire, avec peu de place pour les ajustements en cours de route. Les décisions sont prises de manière descendante, et les changements sont généralement mal accueillis et nécessitent un processus formel. Cette approche peut être efficace pour des projets où les exigences sont stables et bien comprises dès le départ, mais elle peut être limitante dans des environnements où l'incertitude et la complexité sont élevées.

- **L'effet tunnel**

Dans le contexte de la gestion de projet, l'effet tunnel pourrait désigner le risque que certains aspects du projet, bien que cachés ou sous-estimés au début, finissent par surgir de manière inattendue et potentiellement problématique plus tard dans le processus. Cela peut se produire lorsque la méthode en cascade ne permet pas une évaluation continue et détaillée des risques et des défis potentiels à chaque étape du projet.

- **Le manque collaboration des membres de l'équipe**

Le manque de collaboration des membres de l'équipe se réfère à une situation où les personnes travaillant sur un projet n'interagissent pas efficacement, partagent peu d'informations et ne coopèrent pas de manière proactive pour atteindre les objectifs communs du projet. Cela peut se traduire par un manque de communication, une faible coordination des efforts, un isolement des membres de l'équipe et un manque d'engagement mutuel. Dans le contexte de la méthode en cascade de gestion de projet, ce manque de collaboration peut être une limite significative, car elle peut entraîner des retards, des erreurs et une qualité de travail

inférieure lorsque les membres de l'équipe ne sont pas pleinement engagés et coordonnés dans leur travail.

- **L'absence de retours d'utilisateurs**

L'absence de retours d'utilisateurs" se réfère à une situation où les utilisateurs finaux d'un produit ou d'un service ne fournissent pas de commentaires, d'avis ou de retours sur leur expérience avec le produit ou le service. Cela peut résulter d'un manque de mécanismes formels pour collecter les commentaires des utilisateurs, d'une communication inefficace entre les équipes de développement et les utilisateurs finaux, ou d'un manque d'incitation pour les utilisateurs à partager leurs opinions. Dans le contexte de la méthode en cascade de gestion de projet, cette absence de retours d'utilisateurs peut être une limite importante, car elle peut entraîner un écart entre les attentes des utilisateurs et les fonctionnalités réelles du produit ou du service, conduisant potentiellement à une adoption réduite, une insatisfaction des clients et des efforts de correction post-lancement plus coûteux.

En conclusion, pour réussir dans des environnements complexes et en évolution rapide, il est crucial d'explorer des approches plus agiles et collaboratives.

2.1.6. Les méthodes agiles en gestion de projet

La méthodologie agile est un processus qui permet à l'équipe de gérer un projet en le décomposant en plusieurs étapes. Elle implique une collaboration constante entre les parties prenantes, une amélioration et une itération continue à chaque étape. Au départ les clients décrivent comment le produit final sera utilisé et quel problème il résoudra. Cela permet de clarifier les attentes du client auprès de l'équipe de projet.

La méthode agile est une approche itérative et collaborative de gestion de projet qui se concentre sur la flexibilité, l'adaptabilité et la livraison continue de résultats concrets. Contrairement aux méthodologies traditionnelles de gestion de projet, telles que le modèle en cascade, qui sont plus rigides et prédictives, la méthode agile encourage l'adaptation aux changements et la réactivité aux besoins changeants du projet et des parties prenantes.

Dans la méthode agile, le travail est généralement divisé en itérations, appelées "sprints" dans le cadre de la méthodologie Scrum, qui durent généralement de deux à quatre semaines. À la fin de chaque sprint, une partie du produit fini est livrée, permettant ainsi aux clients ou aux parties prenantes de donner leur feedback et d'orienter le développement futur.

Les principes clés de la méthode agile incluent la collaboration étroite entre les membres de l'équipe et les parties prenantes, la priorisation du travail en fonction de la valeur commerciale, l'auto-organisation des équipes et l'adaptation continue aux changements. Les méthodes agiles populaires comprennent Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) et Lean, entre autres.

Véronique.R, dans son livre « gestion de projet : vers la méthode agile » à définit la méthode agile comme « une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients ».

On remarque que cette méthode se base sur le cycle de développement qui porte le client au centre car il est impliqué dans la réalisation du début à la fin du projet et grâce à la méthode agile le client obtient une meilleure visibilité de la gestion des travaux qu'une méthode classique.

➤ Ses valeurs

Les valeurs de la méthodologie agile, souvent attribués à Agathe et Penverne en 2021, sont souvent résumés par les quatre valeurs énoncées dans le Manifeste Agile :

- **Individus et interactions plus que les processus et les outils** : Cela met l'accent sur l'importance des personnes dans un projet agile. Les interactions entre les membres de l'équipe et les parties prenantes sont valorisées, tout comme la communication efficace et la collaboration.
- **Logiciel opérationnel plus qu'une documentation exhaustive** : Ce principe met l'accent sur la livraison continue de résultats concrets et fonctionnels plutôt que sur une documentation exhaustive. L'idée est de fournir rapidement des versions utilisables du produit pour obtenir rapidement des retours d'information.
- **Collaboration avec le client plus que la négociation de contrats** : Ce principe souligne l'importance de la collaboration étroite avec les clients ou les parties prenantes tout au long du projet. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les termes contractuels, il est crucial d'impliquer les clients dans le processus de développement pour s'assurer que le produit final réponde à leurs besoins.

- **Réagir au changement plus que suivre un plan** : Cela signifie que dans un environnement agile, il est important d'être capable de s'adapter rapidement aux changements de priorités, de besoins ou de conditions. Plutôt que de s'accrocher rigidement à un plan initial, les équipes doivent être flexibles et réactives aux évolutions du projet.

Ces valeurs fondamentales guident la philosophie et les pratiques de la méthodologie agile, en mettant l'accent sur la flexibilité, la collaboration et l'orientation vers les résultats.

Tableau : Les principes des méthodes agiles

Les treize principes décrits dans le Manifeste sont déclinés des quatre valeurs citées précédemment ; ils sont présentés dans le tableau suivant :

Principe	Description
Notre priorité est de satisfaire le client en lui livrant très tôt et régulièrement des versions opérationnelles de l'application, source de valeur.	Grâce au développement itératif, chaque livraison intermédiaire donne lieu à une validation par le client ; feedback est essentiel pour garantir la conformité de la livraison avec ses attentes, pour prendre en compte ses remarques et prioriser.
Accepter le changement dans les exigences, même tard dans le cycle de vie, pour garantir la compétitivité du client.	Cette état d'esprit caractérise une équipe agile qui démontre ainsi sa capacité à comprendre et apprendre comment satisfaire encore mieux la demande.
Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application, à une fréquence allant de deux semaines à deux mois	Une version intermédiaire du produit final, visible et testable, satisfait davantage le client qu'une documentation à valider. Il a de ce fait la preuve tangible que le projet avance et peut exprimer son point de vue sur le résultat présenté.
Client et développeurs doivent coopérer quotidiennement tout au long du projet.	Les relations conflictuelles ne font pas partie de l'esprit agile ; on préférera des relations collaboratives et de partenariat basées sur la confiance et le consensus. Le client (ou son représentant) est

	accessible et disponible, totalement impliqué dans toutes les phases du projet.
Construire des projets autour d'individus motivés. Leur donner l'environnement et le support dont ils ont besoin et leur faire confiance pour remplir leur mission.	Le facteur clé du succès d'un projet est l'équipe. Tout obstacle à son bon fonctionnement devra être levé ; un changement, s'il s'avère nécessaire, sera apporté aux processus, aux outils, à l'environnement, à la composition de l'équipe
La méthode la plus efficace de communiquer des informations à une équipe et au sein de celle-ci reste la conversation en face à face.	Par défaut, on privilégie l'échange oral à l'écrit, pour lever toute ambiguïté et favoriser la rapidité de la compréhension. Tout ne peut être formalisé par écrit, notamment la « connaissance tacite », c'est-à-dire l'information « informelle », la culture du projet, détenues par chacun au sein d'une équipe
Le fonctionnement de l'application est le premier indicateur d'avancement du projet.	Il n'existe pas d'autre indicateur plus pertinent que le pourcentage ou le nombre d'exigences satisfaites ; on ne mesure pas un projet à la quantité de documents produits ou au nombre de lignes de code, non significatifs pour le client
Les méthodes agiles recommandent que le projet avance à un rythme soutenable.	La qualité du travail fourni dépend du rythme de travail qui doit être adapté en fonction des spécificités du projet. Le rythme doit être soutenu et soutenable sur la durée du projet.
Sponsors, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir un rythme constant indéfiniment.	Ce rythme de travail est à déterminer par l'ensemble des membres de l'équipe et par le client, en fonction de la productivité de l'équipe et des priorités du client. Mais travailler en heures supplémentaires, surtout pour corriger des bogues ou des régressions, n'apporte aucune valeur ajoutée.

<p>Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception améliore l'agilité</p>	<p>Maintenir un code propre, évolutif et performant est un objectif permanent de l'équipe ; il ne s'agit pas de produire rapidement du code non exploitable par les autres, ni du « jetable ». De plus, cela évite surtout d'enliser les développements ultérieurs, avec des modifications cassant un développement fragile, nécessitant des interventions à des endroits variés du code</p>
<p>La simplicité – art de maximiser la quantité de travail non fait – est essentielle</p>	<p>La simplicité garantit l'évolutivité du système. La complexité, au contraire, coûte davantage et rend plus difficiles les évolutions inhérentes au développement incrémental. La conception ne doit comporter que des éléments utiles.</p>
<p>Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont le fruit d'équipes qui s'auto-organisent</p>	<p>Le chef de projet agile n'est plus celui qui attribue des tâches. L'équipe, elle-même, se responsabilise et définit ses travaux à réaliser, le partage des tâches s'effectuant sur la base du volontariat</p>
<p>À intervalles réguliers, l'ensemble de l'équipe s'interroge sur la manière de devenir encore plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence.</p>	<p>L'environnement d'un projet n'est pas constant ; l'équipe agile, qui en a conscience, s'interroge en permanence sur la façon d'améliorer son fonctionnement afin de s'adapter aux nouvelles conditions. C'est aussi l'acceptation du changement</p>

Source : (Rota, 2008)

2.2. Les enjeux de la gestion de projet

Un enjeu est une question ou un défi important qui a un impact sur le résultat ou le succès d'un projet. Il s'agit souvent d'une préoccupation stratégique ou opérationnelle qui doit être prise en compte pour garantir que le projet atteigne ses objectifs. Les enjeux peuvent inclure des

facteurs externes ou internes tels que la concurrence, les réglementations gouvernementales, les contraintes budgétaires ou les attentes des parties prenantes. (COURTOT, 1998) (bobrof, 1994)

2.2.1. Gestion des risques

La gestion des risques consiste à anticiper, évaluer et répondre aux incertitudes qui pourraient affecter le succès d'un projet. Cela comprend l'identification des risques potentiels, l'analyse de leur probabilité et de leur impact, ainsi que la mise en œuvre de mesures pour les atténuer ou les gérer. Les risques peuvent être liés à divers aspects tels que la technologie, les ressources humaines, l'environnement ou les contraintes externes. Une gestion efficace des risques permet de minimiser les impacts négatifs sur la portée, les délais et les coûts du projet. (COURTOT, 1998)

2.2.2. Gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes implique d'identifier, de comprendre et de gérer les personnes ou les organisations qui ont un intérêt dans le projet. Cela inclut les clients, les sponsors, les membres de l'équipe, les fournisseurs et d'autres parties prenantes influentes. L'objectif est de développer des relations positives avec ces parties prenantes en les impliquant dans le processus décisionnel, en répondant à leurs besoins et préoccupations, et en communiquant de manière transparente pour maintenir leur soutien tout au long du projet. (bobrof, 1994)

2.2.3. Gestion des ressources

La gestion des ressources implique d'identifier, d'allouer et de gérer efficacement les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du projet. Cela comprend les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques. L'enjeu est d'optimiser l'utilisation de ces ressources pour maximiser la productivité et minimiser les gaspillages, tout en veillant à ce que les ressources soient disponibles au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires pour soutenir les activités du projet.

2.2.4. Gestion du temps

La gestion du temps consiste à planifier, suivre et contrôler les activités du projet pour respecter les échéanciers prévus et livrer les résultats dans les délais convenus. Cela inclut l'élaboration d'un calendrier réaliste, l'identification des tâches critiques, la gestion des dépendances et des contraintes, ainsi que la résolution des problèmes de retard ou de

dépassement de délais. L'enjeu est de garantir une utilisation efficace du temps disponible pour atteindre les objectifs du projet sans compromettre la qualité ou les coûts (bobrof, 1994)

2.2.5. Gestion de la qualité

La gestion de la qualité vise à assurer que les produits ou services livrés par le projet répondent aux normes de qualité spécifiées et aux attentes des parties prenantes. Cela implique l'établissement de critères de qualité clairs, la mise en œuvre de processus de contrôle de la qualité tout au long du projet, et l'identification et la correction des problèmes de qualité dès qu'ils surviennent. L'enjeu est de garantir la satisfaction du client en livrant des produits ou services conformes aux exigences convenues. (OLLAGNON, 1984)

2.2.6. Gestion des changements

La gestion des changements consiste à gérer les modifications potentielles dans la portée, les exigences ou d'autres aspects du projet afin de minimiser les perturbations et de maintenir le projet sur la bonne voie. Cela inclut l'évaluation de l'impact des changements proposés, la communication efficace avec les parties prenantes concernées, et l'intégration des changements de manière appropriée dans la planification et l'exécution du projet. L'enjeu est de s'adapter aux évolutions et aux besoins changeants tout en préservant les objectifs et les livrables du projet. (morin, 2001)

2.2.7. Gestion de la communication

La gestion de la communication consiste à établir des canaux de communication efficaces pour assurer une circulation transparente et opportune des informations entre toutes les parties prenantes du projet. Cela inclut la définition des objectifs de communication, l'identification des destinataires appropriés, et la sélection des outils et des méthodes de communication adaptés. L'enjeu est de garantir que toutes les parties prenantes sont informées des progrès du projet, des décisions prises et des problèmes rencontrés, afin de favoriser la collaboration et de minimiser les malentendus. (leplat, 2001)

2.2.8. Gestion de la portée

La gestion de la portée consiste à définir clairement les objectifs, les livrables et les limites du projet, et à s'assurer que la portée reste bien définie et contrôlée tout au long de son exécution. Cela inclut la collecte et l'analyse des exigences, la définition des critères de succès, et la gestion des demandes de changement de portée. L'enjeu est de maintenir le projet focalisé

sur ses objectifs initiaux tout en répondant aux besoins et attentes des parties prenantes. (danziger, 1988)

2.2.9. Gestion des coûts

La gestion des coûts implique d'estimer, de surveiller et de contrôler les dépenses associées au projet pour garantir qu'il reste dans les limites budgétaires établies et que les ressources financières sont utilisées efficacement. Cela comprend l'élaboration d'un budget réaliste, le suivi des coûts réels par rapport aux prévisions, et la prise de mesures correctives en cas de dépassement budgétaire. L'enjeu est de garantir la viabilité financière du projet en optimisant les dépenses tout en maintenant la qualité et les délais. (Aim, la gestion de projet, 2012)

2.2.10. Gestion de l'intégration

La gestion de l'intégration vise à coordonner et à intégrer toutes les activités et les composants du projet pour garantir une approche cohérente et harmonieuse dans l'atteinte des objectifs globaux. Cela inclut l'élaboration d'un plan de gestion de projet détaillé, la surveillance et le contrôle des performances du projet, ainsi que la gestion des interfaces et des dépendances entre les différentes parties du projet. L'enjeu est de s'assurer que toutes les pièces du puzzle du projet s'emboîtent correctement pour produire un résultat final réussi et conforme aux attentes des parties prenantes.

En gérant efficacement ces enjeux, les chefs de projet peuvent augmenter les chances de succès de leurs projets en assurant une planification rigoureuse, une exécution efficace et un contrôle continu pour atteindre les objectifs fixés.

En résumé, dans la gestion de projet, l'utilisation de méthodes efficaces est essentielle pour atteindre les objectifs fixés dans les délais et les budgets impartis. Cela nécessite une compréhension approfondie des différentes approches telles que la méthode classique en cascade et la méthodologie agile. Parallèlement, la prise en compte des enjeux de la gestion de projet tels que la gestion des risques, la gestion des parties prenantes et la gestion des coûts est cruciale pour assurer le succès global du projet. En combinant des méthodes appropriées avec une gestion proactive des enjeux, les chefs de projet peuvent maximiser les chances de réaliser des projets fructueux et satisfaisants pour toutes les parties prenantes, influençant ainsi positivement la performance financière de l'entreprise.

Section 03 : La gestion des risques dans les projets

La gestion des risques joue un rôle crucial dans le succès d'un projet en identifiant, évaluant et répondant aux incertitudes potentielles qui pourraient entraver sa réalisation. Dans cette section, nous explorerons en profondeur la définition de la gestion des risques dans un contexte de projet, en mettant en lumière ses principes fondamentaux et son importance stratégique. Nous examinerons également les risques associés aux principales structures de projet, telles que la méthodologie en cascade, la méthodologie agile et les approches hybrides, afin de comprendre comment ces différentes structures influent sur la nature et la gestion des risques tout au long du cycle de vie d'un projet.

3.1. La gestion des risques et ses principes fondamentaux

La gestion des risques dans les projets consiste à anticiper, évaluer et répondre aux incertitudes susceptibles d'entraver le succès du projet. Elle implique l'identification des risques potentiels, l'évaluation de leur probabilité et de leur impact, ainsi que la mise en œuvre de stratégies pour les atténuer ou les gérer efficacement.

La gestion des risques dans les projets est devenue essentielle pour les entreprises engagées dans de telles activités. Elle est cruciale non seulement pour le succès des projets, mais aussi pour la croissance et la pérennité de l'entreprise.

Elle est considérée un enjeu et un véritable défi. La prise en compte de la gestion des risques est essentiel pour garantir le succès et la durabilité d'un projet c'est de plus en plus crucial pour assurer la rentabilité et pérennité des entreprises. Cette approche, bien que jamais absolue, est devenue une composante clé dans le déploiement efficace de nouveaux produits. Cependant, la répartition des risques sur divers projets demeure encore peu répandue.

Selon Hervé COURTOT (1998), « l'objectif ne pas de supprimer tous les risques potentiels afférents aux projet, ce qui semble être impossible, puisqu'il existera toujours des événements imprévisibles qui échapperont au contrôle du responsable de projet et qui contribueront pourtant au succès ou à la faillite du projet. L'objectif est plutôt de savoir comment mieux les gérer pour les rendre supportables. Puisqu'il n'est pas possible d'éliminer les risques d'un projet, il convient de les maîtriser dans leurs conséquences ».

3.1.1. Ses principes fondamentaux

La gestion des risques dans les projets repose sur plusieurs principes fondamentaux qui aident à identifier, évaluer, et gérer les risques de manière efficace. Voici quelques-uns de ces principes :

- **Identification des risques**

Avant toute chose, il est essentiel d'identifier tous les risques potentiels qui pourraient affecter le projet. Cela peut inclure des risques liés au budget, aux délais, à la qualité, aux ressources humaines, aux fournisseurs, aux technologies, etc. (Hassid, 2008)

- **Évaluation des risques**

Une fois les risques identifiés, il faut évaluer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur le projet. Cette évaluation permet de déterminer quels risques sont les plus critiques et nécessitent une attention particulière. (Hassid, 2008)

- **Planification de la réponse aux risques**

Sur la base de l'évaluation des risques, il est important de développer des stratégies pour répondre à chaque risque identifié. Cela peut inclure l'atténuation des risques, le transfert des risques, l'acceptation des risques ou la mise en place de mesures de contingence. (Hassid, 2008)

- **Suivi et contrôle des risques**

Tout au long du projet, il est nécessaire de surveiller et de contrôler les risques pour s'assurer que les stratégies de réponse aux risques fonctionnent comme prévu. Cela peut nécessiter des ajustements aux plans de gestion des risques en fonction de l'évolution des circonstances du projet. (COURTOT, 1998)

- **Communication des risques**

La communication transparente et efficace des risques est essentielle pour assurer que toutes les parties prenantes du projet comprennent les risques auxquels le projet est confronté et les mesures prises pour les gérer. Cela favorise la confiance et la collaboration entre les membres de l'équipe et les parties prenantes. (leplat, 2001)

- **Intégration de la gestion des risques dans la planification globale du projet**

La gestion des risques ne devrait pas être une activité isolée, mais plutôt intégrée dans la planification globale du projet. Elle doit être considérée dès le début du projet et continuellement mise à jour tout au long de son cycle de vie.

En respectant ces principes fondamentaux, les gestionnaires de projet peuvent améliorer les chances de succès de leur projet en anticipant et en répondant de manière proactive aux risques potentiels.

3.2. Les risques liés aux principales structures de projet

On propose quatre configurations organisationnelles différentes que nous allons décrire successivement : la structure fonctionnelle de projet, la structure de coordination de projet, la structure de direction de projet et la structure de projet sorti, cette présentation nous permettra ainsi de mieux comprendre l'origine de certains problèmes ou de certains risques qui découlent de la mise en place des structures de projet. (COURTOT, 1998)

3.2.1. Structure fonctionnelle de projet

La structure fonctionnelle de projet est un modèle organisationnel dans lequel les membres de l'équipe sont regroupés en fonction de leurs compétences ou de leurs spécialités fonctionnelles. Dans ce type de structure, chaque membre de l'équipe travaille sous la direction d'un responsable fonctionnel (par exemple, un chef de projet, un responsable technique, etc.) et peut être assigné à différents projets en fonction des besoins de l'organisation. (Aim, la gestion de projet, 2012)

Elle se caractérise par l'absence de formalisation du processus de coordination des différents métiers.

Les principaux avantages de la structure fonctionnelle de projet incluent :

- **Expertise spécialisée :** En regroupant les membres de l'équipe en fonction de leurs compétences et de leurs spécialités, cette structure permet de tirer parti des connaissances et de l'expertise spécifiques de chaque individu.
- **Clarté des responsabilités :** Chaque membre de l'équipe sait à qui il rend compte et quelles sont ses responsabilités, ce qui facilite la communication et la coordination au sein du projet.
- **Utilisation efficace des ressources :** En assignant les membres de l'équipe en fonction des besoins spécifiques du projet, cette structure permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

- **Développement professionnel :** Les membres de l'équipe ont l'occasion de travailler avec d'autres professionnels de leur domaine, ce qui favorise le développement de leurs compétences et de leur expertise.
- **Adaptabilité :** Cette structure est souvent flexible et peut être facilement adaptée aux besoins changeants des projets ou de l'organisation.

Cependant, malgré ses avantages, la structure fonctionnelle de projet peut également présenter des inconvénients, notamment une communication parfois difficile entre les différents départements fonctionnels, des conflits potentiels entre les priorités des différents responsables fonctionnels, et une tendance à privilégier les objectifs et les intérêts à court terme de chaque département fonctionnel plutôt que les objectifs globaux du projet. (Aim, la gestion de projet, 2012)

3.2.2. La structure de coordination de projet

La structure de coordination de projet représente l'organisation méthodique et la gestion stratégique des diverses activités, ressources et personnes engagées dans un projet spécifique, dans le but de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Cette structure englobe un ensemble de processus, de procédures et de mécanismes conçus pour faciliter une communication fluide, une collaboration efficace et une utilisation optimale des ressources tout au long de la durée du projet.

La structure de coordination de projet est essentielle pour garantir le bon déroulement et la réussite d'un projet, en assurant une communication efficace, une collaboration harmonieuse et une utilisation optimale des ressources. En établissant des mécanismes de coordination solides et en favorisant un alignement étroit des objectifs et des efforts de toutes les parties prenantes, elle permet d'atteindre les résultats escomptés dans les délais impartis et selon les exigences de qualité définies (Garle, 2003)

Les principaux avantages de la structure de coordination de projet incluent :

- **Communication améliorée :** Une coordination efficace favorise une communication ouverte et régulière entre les membres de l'équipe, les parties prenantes et les différentes entités impliquées dans le projet.
- **Alignement des objectifs :** La structure de coordination permet de s'assurer que tous les acteurs du projet comprennent les objectifs communs et travaillent ensemble pour les atteindre, évitant ainsi les conflits d'intérêts et les malentendus.

- **Optimisation des ressources** : En coordonnant les activités et en partageant les ressources de manière efficace, cette structure permet une utilisation optimale des ressources disponibles, réduisant les gaspillages et les redondances.
- **Flexibilité et réactivité** : La capacité à ajuster rapidement les plans et les ressources en réponse aux changements et aux imprévus est facilitée par une coordination efficace, ce qui permet au projet de s'adapter aux nouvelles circonstances.
- **Gestion des risques améliorée** : Une coordination efficace inclut souvent la mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle qui permettent d'identifier et de gérer proactivement les risques potentiels tout au long du projet.
- **Responsabilité accrue** : En assignant clairement les rôles et les responsabilités à chaque membre de l'équipe, la structure de coordination favorise un sentiment d'engagement et de responsabilité, ce qui contribue à la réussite globale du projet.
- **Amélioration de la qualité** : En favorisant la collaboration et la coordination entre les différentes parties prenantes, cette structure permet de tirer parti des meilleures pratiques et des connaissances spécialisées, ce qui conduit souvent à des résultats de meilleure qualité.

Malgré ses avantages, la structure de coordination de projet peut également présenter quelques inconvénients. Elle peut parfois être sujette à une bureaucratie excessive, en raison de la centralisation des processus de gestion, ce qui peut entraîner des retards dans la prise de décision et une rigidité dans l'exécution des tâches. De plus, une communication trop formelle ou hiérarchisée peut entraver la créativité et l'innovation au sein de l'équipe, limitant ainsi la capacité du projet à s'adapter rapidement aux changements. Enfin, une coordination excessive peut également conduire à une charge administrative accrue pour les membres de l'équipe, ce qui peut affecter négativement leur productivité et leur moral. (COURTOT, 1998)

3.2.3. La structure de direction de projet

La structure de direction de projet désigne le cadre organisationnel et décisionnel mis en place pour superviser et guider efficacement un projet spécifique de sa conception à sa réalisation. Dans cette structure, un chef de projet ou une équipe de direction est chargé de coordonner les activités, de prendre les décisions stratégiques et de veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints dans les délais et les budgets impartis. Cette approche permet une gestion centralisée du projet, où les responsabilités, les rôles et les autorités sont clairement

définis, favorisant ainsi une coordination harmonieuse et une communication efficace entre les membres de l'équipe et les parties prenantes. (COURTOT, 1998)

La structure de direction de projet offre un cadre solide pour la gestion efficace et réussie des projets, en assurant une coordination harmonieuse, une communication transparente et une utilisation optimale des ressources, ce qui permet d'atteindre les objectifs fixés dans les délais et les budgets impartis.

Les avantages de la structure de direction de projet sont nombreux :

- **Clarté des responsabilités** : En définissant clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe, cette structure assure une répartition efficace des tâches et une coordination harmonieuse des activités.
- **Prise de décision rapide** : Avec un chef de projet ou une équipe de direction désignée, les décisions peuvent être prises rapidement et efficacement, ce qui permet de résoudre les problèmes et de saisir les opportunités sans délai inutile.
- **Gestion proactive des risques** : La structure de direction de projet facilite la mise en place de processus de gestion des risques robustes, permettant d'anticiper, de surveiller et de gérer proactivement les risques potentiels tout au long du projet.
- **Communication fluide** : En établissant des canaux de communication clairs et en favorisant une communication ouverte et transparente, cette structure garantit que les informations circulent efficacement entre toutes les parties prenantes, ce qui contribue à la réussite globale du projet.
- **Optimisation des ressources** : En centralisant la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, la structure de direction de projet permet une utilisation optimale des ressources disponibles, minimisant ainsi les gaspillages et les redondances.
- **Alignement des objectifs** : En s'assurant que tous les membres de l'équipe et les parties prenantes comprennent et partagent les objectifs du projet, cette structure favorise un engagement accru et une collaboration harmonieuse, ce qui contribue à la réalisation des résultats attendus.
- **Responsabilisation** : En attribuant clairement les responsabilités à chaque membre de l'équipe, la structure de direction de projet favorise un sentiment d'engagement

et de responsabilité, ce qui motive les membres de l'équipe à donner le meilleur d'eux-mêmes pour la réussite du projet. (COURTOT, 1998)

Malgré ses nombreux avantages, la structure de direction de projet peut présenter certains inconvénients. Tout d'abord, la centralisation des décisions peut parfois entraîner une surcharge de travail pour le chef de projet ou l'équipe de direction, ce qui peut limiter leur capacité à gérer efficacement toutes les dimensions du projet. De plus, une hiérarchie trop rigide peut inhiber la créativité et l'innovation au sein de l'équipe, en limitant la prise d'initiatives individuelles et en favorisant la conformité aux directives établies. En outre, une communication verticale peut parfois entraîner des retards dans la circulation des informations et une perception de distance entre la direction et les membres de l'équipe, ce qui peut compromettre l'engagement et la motivation de ces derniers. Enfin, une dépendance excessive à la direction peut rendre l'équipe moins agile et adaptable aux changements, ce qui peut entraîner des difficultés à répondre rapidement aux défis et aux opportunités émergentes.

3.2.4. La structure de « projet sorti »

La structure de projet sortie, également connue sous le nom de "structure de projet matricielle", est un modèle organisationnel où les membres de l'équipe sont rattachés à la fois à un chef de projet et à un responsable fonctionnel. Dans cette structure, les membres de l'équipe conservent leur affiliation à leur département fonctionnel principal tout en travaillant sous la direction du chef de projet pour accomplir les tâches spécifiques du projet. Cette approche combine les avantages de la spécialisation fonctionnelle avec la focalisation sur les objectifs du projet, ce qui en fait une structure flexible et adaptable.

Elle se caractérise par la création d'une équipe autonome, dotée de moyens propres en homme et en équipements et entièrement dédiée à la réalisation du projet.

Cette structure possède les avantages suivant :

- **Utilisation efficace des ressources :** Cette structure permet de tirer parti des compétences spécialisées des membres de l'équipe tout en assurant une coordination centralisée par le chef de projet, ce qui optimise l'utilisation des ressources disponibles.
- **Flexibilité :** Les membres de l'équipe peuvent être affectés à différents projets en fonction des besoins organisationnels, ce qui permet une utilisation agile des ressources et une réponse rapide aux changements de priorités.

- **Clarté des rôles :** Les responsabilités des membres de l'équipe sont clairement définies à la fois au sein de leur département fonctionnel et dans le cadre du projet, ce qui réduit les malentendus et favorise une coordination harmonieuse.
- **Expertise spécialisée :** En conservant leur affiliation à leur département fonctionnel principal, les membres de l'équipe ont accès à l'expertise et aux meilleures pratiques de leur domaine, ce qui contribue à la qualité et à la pertinence des résultats du projet.
- **Communication améliorée :** Cette structure encourage la communication et la collaboration entre les différents départements fonctionnels, ce qui favorise l'échange d'informations et la résolution proactive des problèmes.

Malgré ses avantages, la structure de projet sortie présente également certains inconvénients. Tout d'abord, la dualité de reporting peut entraîner des conflits de priorités entre le chef de projet et le responsable fonctionnel, ce qui peut compromettre la clarté des instructions et la cohésion de l'équipe. De plus, la complexité de cette structure peut parfois entraîner des retards dans la prise de décision et des difficultés à résoudre les conflits interdépartementaux, ce qui peut compromettre la progression du projet. En outre, le partage des ressources entre différents projets peut entraîner une surcharge de travail pour les membres de l'équipe et une fragmentation de leur attention, ce qui peut affecter négativement la qualité du travail et la satisfaction au travail. Enfin, la structure de projet sortie peut également entraîner une dilution de la responsabilité individuelle, les membres de l'équipe pouvant se sentir moins investis dans le succès global du projet en raison de leur affiliation à leur département fonctionnel principal. (COURTOT, 1998)

Ayant vu les divers avantages et inconvénients que présente chacune des configurations organisationnelles étudiées, on comprend mieux pourquoi le choix d'une structure de projet semble être un choix difficile à opérer. La plupart des experts s'accordent généralement à dire qu'il n'y a pas réellement de modèle idéal d'organisation et que chacune d'elle génère des risques plus ou moins grave pour la réussite de projet. La structure de projet sorti et la structure de direction de projet apparaissent comme les formes organisationnelles les plus efficace pour gérer un projet et qu'il existe néanmoins certaines situations particulières où la structure fonctionnelle de projet semble être également efficace.

Dans le cadre de la gestion de projet, nous avons exploré divers aspects essentiels, allant de sa définition et ses objectifs à ses différentes étapes, méthodes, enjeux et la gestion des risques qui lui est associée. À travers ce chapitre, nous avons pu comprendre que la gestion de projet est une approche systématique visant à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources pour atteindre des objectifs spécifiques dans des délais déterminés. Son objectif ultime est de livrer des produits, services ou résultats conformes aux attentes des parties prenantes.

Les étapes de la gestion de projet, telles que l'initiation, la planification, l'exécution, le suivi et le contrôle, ainsi que la clôture, fournissent un cadre méthodologique pour mener à bien un projet de manière efficace et efficiente. Les méthodes de gestion de projet offrent des outils et des techniques pour organiser et coordonner les activités du projet.

Cependant, la gestion de projet n'est pas exempte de défis et d'enjeux. Des contraintes telles que les délais serrés, les budgets limités, les ressources limitées et les changements imprévus peuvent compliquer la gestion du projet. De plus, la gestion des risques est un aspect crucial de la gestion de projet, car elle vise à identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels pouvant affecter la réussite du projet.

L'impact de la gestion de projet sur la performance financière des entreprises est significatif. Une gestion efficace des projets peut contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources, en réduisant les coûts, en accélérant le délai de mise sur le marché et en améliorant la qualité des produits ou services livrés. De plus, une gestion proactive des risques peut aider à minimiser les pertes financières résultant de problèmes imprévus ou de retards dans la réalisation du projet.

En conclusion, la gestion de projet est une discipline essentielle pour les entreprises cherchant à atteindre leurs objectifs stratégiques et à rester compétitives sur le marché. En adoptant des pratiques de gestion de projet efficaces, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière et leur capacité à innover et à s'adapter aux changements du marché, ce qui contribue à leur succès à long terme.

Chapitre 02

La performance financière des entreprises

Dans le cadre de la gestion de projet, la performance financière occupe une place primordiale, l'évaluation de la santé financière et de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme repose essentiellement sur sa performance financière.

Dans ce chapitre nous explorons l'impact de la gestion de projet sur les résultats financiers des entreprises, nous examinons en détail ces quelques principaux aspects de la performance financière, en mettant en lumière ses indicateurs, ses facteurs, et ses dimensions. Tout d'abord, nous abordons les indicateurs de rentabilité qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ces coûts et ses investissements.

Ensuite, les indicateurs de solvabilité qui évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court et long terme.

En fin, en examinant de près ces aspects, il devient possible de prendre des décisions éclairées pour assurer pérennité et la croissance d'une organisation.

Section 01 : La performance financière et ses quelques indicateurs

La performance financière est étroitement liée à la gestion de projet. Une gestion efficace des projets peut contribuer à améliorer la performance financière d'une organisation de terme de rentabilité, satisfaction, client, maîtrise des coûts et respect des délais. Une planification, un suivi rigoureux des ressources et des coûts, ainsi qu'une gestion efficace des risques est essentielle pour atteindre les objectifs.

De façon générale, la performance financière est un indicateurs clé de la santé financière de l'entreprise, elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux créanciers d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes.

Selon P.Paucher (1993) , dans son ouvrages « mesure de la performance financière de l'entreprise » a définit la performance financière comme de la manière suivante : « la firme performante est celle qui investit de façon régulière , c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissances ». nous pouvons la considérée la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires ce qui veut dire sa capacité à générer suffisamment de revenu pour ces parties prenantes. (P, 1993)

Pour Alferd sloan (1963) « la performance financière se mesure principalement à l'aide des indicateurs ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equit) et l'EVA (Economic Value Added) » , alors le premiers mesure de la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise , le deuxième mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaire de l'entreprise et en fin le dernier mesure la création de la valeur pour les actionnaire . Tous ces indicateurs aident au pilotage de la performance financière de l'entreprise, a la prise de décision et à l'orientation des objectifs stratégique. (A, 1993)

La performance financière est une mesure de la réussite économique d'une entreprise. Elle évalue sa capacité à générer des revenus, à réaliser des bénéfices et à utiliser efficacement ses ressources pour créer de la valeur. En somme, elle indique comment l'entreprise se comporte sur le plan financier et si elle parvient à atteindre ses objectifs de rentabilité et de croissance.

1.1. Les indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de performance financière sont des instruments utilisés pour évaluer le rendement d'une entité. Ils servent de guide dans la gestion en permettant de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégique définit et d'évaluer le niveau de performance atteint selon des critères prédéterminés. Les principaux indicateurs de la performance financière d'une entreprise sont :

1.1.1. Chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaires est en effet un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise. Il représente le montant total des ventes réalisées par l'entreprise sur une période donnée, généralement un trimestre ou une année. Voici comment et pourquoi le chiffre d'affaires est un indicateur important : (Pierre Vernimmen, 2020)

- **Mesure de l'activité commerciale :** Le chiffre d'affaires indique le niveau d'activité commerciale de l'entreprise. Une croissance du chiffre d'affaires peut être le signe d'une demande accrue pour les produits ou services de l'entreprise, d'une expansion réussie sur de nouveaux marchés ou de l'efficacité des stratégies de vente et de marketing.
- **Performance opérationnelle :** Le chiffre d'affaires reflète également la capacité de l'entreprise à générer des revenus à partir de ses activités principales. Une augmentation du chiffre d'affaires peut résulter d'une amélioration de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation de produits ou de services, ou de la satisfaction client.
- **Rentabilité potentielle :** Bien que le chiffre d'affaires ne soit pas directement lié à la rentabilité, il peut influencer la rentabilité future de l'entreprise. Une croissance soutenue du chiffre d'affaires peut créer des opportunités pour l'entreprise d'augmenter ses marges bénéficiaires, en tirant parti d'économies d'échelle ou en capturant des parts de marché supplémentaires.
- **Évaluation de la performance financière :** Les investisseurs, les prêteurs et les analystes financiers utilisent souvent le chiffre d'affaires comme indicateur clé pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Il est souvent utilisé en conjonction avec d'autres mesures financières telles que la marge brute, le bénéfice net et le flux de trésorerie pour obtenir une image complète de la santé financière de l'entreprise.

En résumé, le chiffre d'affaires est un indicateur important car il fournit des informations cruciales sur l'activité commerciale, la performance opérationnelle et la rentabilité potentielle d'une entreprise. Il est largement utilisé pour évaluer la santé financière d'une entreprise et prendre des décisions d'investissement ou de prêt.

$$\text{CA} = \text{prix unitaire} * \text{nombre d'unités vendus}$$

Le CA représente le chiffre d'affaire obtenu en multipliant le prix unitaire d'un produit par le nombre d'unités vendues, cette formule est essentielle pour comprendre comment les ventes impactent les revenus globaux d'une entreprise.

1.1.2. La marge bénéficiaire (MB)

La marge bénéficiaire est un indicateur crucial de la performance financière d'une entreprise car elle mesure l'efficacité avec laquelle elle transforme ses ventes en bénéfices. Plus précisément, la marge bénéficiaire représente le pourcentage de bénéfice net réalisé par rapport au chiffre d'affaires total. Une marge bénéficiaire élevée indique que l'entreprise parvient à générer un bénéfice substantiel par rapport à ses ventes, ce qui témoigne de son efficacité opérationnelle, de sa capacité à contrôler les coûts excessifs, une concurrence intense ou des difficultés à maintenir des prix de vente compétitifs. En évaluant la marge bénéficiaire, les investisseurs, les prêteurs et les gestionnaires peuvent mieux comprendre la rentabilité coûts et de son positionnement compétitif sur le marché. En revanche, une marge bénéficiaire faible peut signaler des problèmes tels que des globale d'une entreprise et prendre des décisions éclairées concernant ses perspectives financières et sa viabilité à long terme. (malavaude, 2018)

La marge bénéficiaire est un indicateur essentiel car elle offre une vue d'ensemble de la rentabilité d'une entreprise. Elle permet de répondre à des questions fondamentales telles que : l'entreprise génère-t-elle suffisamment de bénéfices par rapport à ses ventes ? Est-elle en mesure de couvrir ses coûts et de dégager un profit satisfaisant ? Une marge bénéficiaire solide indique généralement une santé financière robuste, ce qui peut renforcer la confiance des investisseurs, des actionnaires et des prêteurs. De plus, elle permet aux gestionnaires de suivre l'efficacité de leurs stratégies commerciales et opérationnelles, les aidant à ajuster leurs actions pour maximiser la rentabilité. (malavaude, 2018)

En résumé, la marge bénéficiaire est un indicateur clé de la performance financière car elle fournit des informations cruciales sur la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices et à maintenir sa compétitivité sur le marché.

$$\text{MB} = (\text{bénéfice net} / \text{chiffre d'affaires}) * 100$$

Le MB représente la marge bénéficiaire exprimée en pourcentage. Pour calculer la marge bénéficiaire vous devez diviser le bénéfice net par le chiffre d'affaire, puis multiplier le résultat par 100 pour obtenir le pourcentage. Par exemple, si le bénéfice net est de 10000 dinar et le chiffre d'affaire est de 100000 dinar la marge bénéficiaire serait de 10% : $(10000 / 100000) * 100 = 10\%$.

1.1.3. Le bénéfice net

Le bénéfice net est un indicateur crucial de la performance financière d'une entreprise. Il représente le montant d'argent restant après avoir soustrait toutes les dépenses, y compris les coûts de production, les frais généraux, les taxes et les intérêts, des revenus totaux de l'entreprise sur une période donnée, généralement un trimestre ou une année. Dans ce qui suit nous présentons comment et pourquoi le bénéfice net est un indicateur important : (Pierre Vernimmen, 2020).

- **Rentabilité** : Le bénéfice net est un indicateur direct de la rentabilité de l'entreprise. Il montre si l'entreprise est capable de générer des revenus suffisants pour couvrir toutes ses dépenses et générer un profit. Une tendance croissante du bénéfice net indique généralement une performance financière solide.
- **Création de valeur pour les actionnaires** : Le bénéfice net est un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires. Les investisseurs regardent souvent le bénéfice net par action pour évaluer la rentabilité et la performance financière d'une entreprise et prendre des décisions d'investissement.
- **Stabilité financière** : Un bénéfice net stable ou croissant indique une stabilité financière et peut renforcer la confiance des parties prenantes telles que les investisseurs, les prêteurs et les fournisseurs dans la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à long terme.

En résumé, le bénéfice net est un indicateur essentiel de la performance financière car il offre des informations cruciales sur la rentabilité, la gestion des coûts, la création de valeur pour les actionnaires, la stabilité financière et le potentiel de croissance future d'une entreprise.

Bénéfice net = revenus totaux – dépenses totales

Le bénéfice net représente la différence entre les revenus totaux et les dépenses totales, indiquant si une entreprise a réalisé un profit (si le bénéfice net est positif) ou une perte (si le bénéfice net est négatif).

- ✓ Revenus totaux correspondent à toutes les entrées d'argent générées par l'entreprise, avant de tenir compte des coûts.
- ✓ Dépenses totales sont l'ensemble des sorties d'argent engagées par l'entreprise pour ses activités.

En lisant cette équation, on comprend que le bénéfice net est le résultat financier obtenu après avoir soustrait toutes les dépenses des revenus générés par l'entreprise.

1.1.4. Le cash-flow

Les flux de trésorerie (cash flows en anglais) sont des indicateurs extrêmement importants de la performance financière d'une entreprise. Ils représentent les mouvements de trésorerie entrants et sortants générés par les activités opérationnelles, d'investissement et de financement de l'entreprise sur une période donnée. Voici pourquoi les flux de trésorerie sont essentiels comme indicateurs de performance financière :

- **Indicateur de liquidité** : Les flux de trésorerie révèlent la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations financières à court terme. Un flux de trésorerie positif indique que l'entreprise génère plus de liquidités qu'elle n'en dépense, ce qui est crucial pour la viabilité à court terme.
- **Flexibilité financière** : Des flux de trésorerie positifs fournissent à l'entreprise une flexibilité financière pour investir dans de nouvelles opportunités, rembourser les dettes, distribuer des dividendes aux actionnaires ou résister à des périodes de difficultés économiques.
- **Évaluation de la rentabilité** : Les flux de trésorerie peuvent être utilisés pour évaluer la rentabilité réelle d'une entreprise, car ils prennent en compte les dépenses non liées à la trésorerie telles que l'amortissement et les variations du fonds de roulement.
- **Prévisions et planification** : Les flux de trésorerie sont essentiels pour les prévisions financières et la planification stratégique à long terme. Ils aident les gestionnaires à

anticiper les besoins en liquidités, à identifier les tendances et à prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources.

En résumé, les flux de trésorerie sont un indicateur critique de la performance financière car ils fournissent des informations essentielles sur la liquidité, la stabilité, la flexibilité financière, la rentabilité, la planification stratégique et la performance globale d'une entreprise.

Formule de calcul :

$$\text{Cash-flow} = \text{bénéfice net} + \text{dépréciation} / \text{Amortissement} + / - \text{variation de besoin en fond de roulement}$$

1.1.5. Le ROI (Return on investment)

L'indicateur ROI (Return on Investment), ou retour sur investissement, est un élément clé pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Il mesure la rentabilité d'un investissement par rapport à son coût initial. L'impact de l'ROI sur la performance financière est significatif pour plusieurs raisons. (Pierre Vernimmen, 2020)

Premièrement, l'ROI permet d'évaluer la rentabilité des investissements réalisés par l'entreprise. Une performance élevée de l'ROI indique que l'entreprise génère un retour significatif sur ses investissements, contribuant ainsi positivement à sa performance financière globale.

Deuxièmement, l'ROI aide à l'allocation efficace des ressources. En identifiant les investissements les plus rentables, les entreprises peuvent allouer leurs fonds de manière stratégique pour maximiser leur retour sur investissement, optimisant ainsi l'utilisation des ressources limitées et améliorant la rentabilité globale.

Troisièmement, l'ROI contribue à la gestion du risque en évaluant le niveau de retour par rapport au risque encouru. Cela permet de minimiser les investissements à haut risque et de concentrer les ressources sur les opportunités présentant un potentiel de rendement plus élevé.

Quatrièmement, l'ROI sert à mesurer la performance opérationnelle en comparant le ROI des différentes activités ou segments de l'entreprise. Cela permet d'identifier les domaines contribuant le plus à la rentabilité et ceux nécessitant des améliorations, optimisant ainsi les opérations et la rentabilité globale.

Enfin, l'ROI facilite la communication avec les parties prenantes en fournissant une mesure claire de la performance financière de l'entreprise. Un ROI élevé renforce la confiance des investisseurs et des actionnaires, ce qui peut avoir un impact positif sur la valorisation boursière et la réputation de l'entreprise.

En résumé, l'indicateur ROI est un outil essentiel pour évaluer la performance financière, optimiser l'allocation des ressources, gérer le risque, mesurer la performance opérationnelle et communiquer efficacement avec les parties prenantes. Son importance réside dans sa capacité à guider les décisions stratégiques et à maximiser la rentabilité de l'entreprise.

Se calcule comme suite :

$$\text{ROI} = (\text{profit net obtenu} / \text{Cout d'investissement}) * 100$$

1.1.6. Le ROE (Return on Equity)

Le ROE (Return on Equity), ou retour sur capitaux propres, constitue un indicateur essentiel pour évaluer la rentabilité financière d'une entreprise. Il mesure le taux de rendement généré par les capitaux propres investis par les actionnaires de l'entreprise. Cette mesure est cruciale pour plusieurs raisons.

Premièrement, le ROE permet d'évaluer la rentabilité intrinsèque de l'entreprise. En calculant le ratio des bénéfices nets par rapport aux capitaux propres, le ROE offre un aperçu clair de la capacité de l'entreprise à générer des profits avec les fonds investis par ses actionnaires. Un ROE élevé est souvent considéré comme un indicateur positif, indiquant une utilisation efficace des ressources financières de l'entreprise pour générer des bénéfices. (Pierre Vernimmen, 2020)

Deuxièmement, le ROE prend en compte l'effet de levier financier. Lorsque les entreprises utilisent l'endettement pour financer leurs opérations, elles peuvent accroître le ROE en amplifiant les rendements sur les capitaux propres investis. Cependant, cette pratique comporte également un risque accru, car un endettement excessif peut augmenter la vulnérabilité financière de l'entreprise en cas de difficultés économiques.

Troisièmement, le ROE permet de comparer la rentabilité financière d'une entreprise avec celle de ses pairs du même secteur. Cette comparaison aide les investisseurs à évaluer la performance relative de l'entreprise et à prendre des décisions d'investissement éclairées. Un

ROE supérieur à celui de ses concurrents peut indiquer une position concurrentielle plus forte et une gestion plus efficace des ressources.

Quatrièmement, le ROE est un indicateur clé pour les actionnaires, car il mesure le rendement de leur investissement. Un ROE élevé est généralement favorable aux actionnaires, car il suggère que l'entreprise génère des bénéfices solides, ce qui peut potentiellement se traduire par des dividendes plus élevés ou une appréciation de la valeur des actions. (Pierre Vernimmen, 2020)

Enfin, le ROE encourage les entreprises à gérer efficacement leurs capitaux propres. Les entreprises cherchent à maximiser leur ROE en mettant en œuvre des stratégies telles que l'optimisation de leur structure de capital, l'investissement dans des projets rentables et la gestion prudente de l'endettement. Cela favorise une gestion financière responsable et contribue à la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

En somme, le ROE est un indicateur clé de la rentabilité financière d'une entreprise, fournissant des informations précieuses sur sa performance opérationnelle, sa gestion financière et sa capacité à créer de la valeur pour les actionnaires. Son évaluation et sa compréhension sont indispensables pour les investisseurs et les parties prenantes cherchant à évaluer la santé financière et le potentiel de croissance d'une entreprise.

$$\text{ROE} = \text{bénéfice net} / \text{Fonds propres}$$

1.1.7. L'EBITDA (Earnings Before interest, taxes, Depreciation and Amortiation)

L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), ou bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, est un indicateur important de la performance financière d'une entreprise. (Pierre Vernimmen, 2020)

Voici comment et pourquoi il est utilisé :

- **Mesure de la rentabilité opérationnelle :** L'EBITDA permet d'évaluer la rentabilité opérationnelle d'une entreprise en excluant les coûts non liés à son activité principale, tels que les intérêts, les impôts, la dépréciation et l'amortissement. Cela permet aux investisseurs et aux analystes de se concentrer sur la performance fondamentale de l'entreprise sans être influencés par des facteurs non opérationnelles.

- **Comparaison entre entreprises :** L'EBITDA est souvent utilisé pour comparer la performance financière de différentes entreprises, en particulier celles opérant dans des industries où les structures de capital et les politiques d'amortissement peuvent varier considérablement. En normalisant les résultats pour éliminer les variations liées à ces facteurs, l'EBITDA permet une comparaison plus équitable entre les entreprises.
- **Évaluation de la capacité de génération de liquidités :** Étant donné que l'EBITDA représente les bénéfices avant les charges financières, les impôts et les éléments non monétaires tels que la dépréciation et l'amortissement, il est souvent considéré comme un indicateur de la capacité d'une entreprise à générer des liquidités à partir de son activité principale. Cela peut être utile pour évaluer sa capacité à rembourser ses dettes, à investir dans de nouveaux projets ou à distribuer des dividendes. (Pierre Vernimmen, 2020)
- **Analyse de l'efficacité opérationnelle :** En utilisant l'EBITDA, les investisseurs et les gestionnaires peuvent évaluer l'efficacité opérationnelle d'une entreprise au fil du temps en observant les tendances de son bénéfice avant les charges financières, les impôts, la dépréciation et l'amortissement. Une croissance soutenue de l'EBITDA peut indiquer une amélioration de l'efficacité des opérations de l'entreprise.
- **Communication avec les investisseurs :** L'EBITDA est souvent utilisé dans les rapports financiers et les communications avec les investisseurs pour mettre en évidence la performance opérationnelle sous-jacente de l'entreprise. Il peut être utilisé pour souligner les points forts de l'entreprise et fournir une perspective plus claire de sa performance financière.

En résumé, l'EBITDA est un indicateur important de la performance financière d'une entreprise car il permet d'évaluer sa rentabilité opérationnelle, de faciliter les comparaisons entre entreprises, d'évaluer sa capacité de génération de liquidités, d'analyser son efficacité opérationnelle et de communiquer efficacement avec les investisseurs. Bien qu'il ait ses avantages, il est important de le considérer en conjonction avec d'autres mesures financières pour obtenir une image complète de la santé financière d'une entreprise.

EBITDA = bénéfice avant intérêt + impôt + dépréciation + amortissement

L'EBITDA représente le bénéfice réalisé par une entreprise avant de prendre en compte les intérêts, les impôts ainsi que les coûts de dépréciation et d'amortissement. Cette mesure est souvent utilisée pour évaluer la rentabilité opérationnelle d'une entreprise en isolant ces éléments non directement liés à son activité principale.

1.1.8. La croissance du chiffre d'affaire

La création de chiffre d'affaires est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise pour plusieurs raisons : (Pierre Vernimmen, 2020)

Mesure de l'activité commerciale : La création de chiffre d'affaires reflète la capacité de l'entreprise à générer des revenus à partir de ses activités commerciales. Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus l'entreprise est active sur le marché et capable de vendre ses produits ou services.

- **Indicateur de croissance** : La croissance du chiffre d'affaires est souvent considérée comme un signe de santé financière et de performance solide. Une augmentation du chiffre d'affaires d'une année à l'autre indique que l'entreprise gagne en traction sur le marché et peut capturer une part plus importante de celui-ci.
- **Rentabilité potentielle** : Bien que le chiffre d'affaires ne soit pas un indicateur direct de la rentabilité, il fournit une base pour évaluer le potentiel de rentabilité de l'entreprise. Un chiffre d'affaires élevé peut offrir une marge de profit plus importante si les coûts sont maîtrisés efficacement.
- **Attrait pour les investisseurs** : Les investisseurs sont souvent attirés par les entreprises avec un chiffre d'affaires croissant, car cela peut indiquer un potentiel de croissance future et une capacité à générer des bénéfices. Un chiffre d'affaires solide peut également renforcer la confiance des investisseurs dans la viabilité à long terme de l'entreprise.
- **Capacité à rembourser les dettes** : Un chiffre d'affaires élevé peut aider une entreprise à rembourser ses dettes, car elle dispose de plus de liquidités provenant de ses activités commerciales. Cela renforce sa stabilité financière et réduit les risques pour les créanciers.

En résumé, la création de chiffre d'affaires est un indicateur crucial de la performance financière d'une entreprise car elle mesure son activité commerciale, sa croissance, son potentiel de rentabilité, son attrait pour les investisseurs et sa capacité à rembourser les dettes. Un chiffre

d'affaires élevé est généralement associé à une performance financière solide et peut contribuer à la valorisation et à la viabilité à long terme de l'entreprise.

$$\text{Croissance du CA} = (\text{CA actuel} - \text{CA de l'année précédente}) / \text{CA de l'année précédente} * 100$$

1.1.9. La dette nette

La dette nette est un indicateur clé utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Il mesure la différence entre les dettes totales de l'entreprise et ses actifs liquides disponibles. (Pierre Vernimmen, 2020)

Voici un résumé de son importance :

- **Niveau d'endettement** : La dette nette donne un aperçu du niveau global d'endettement de l'entreprise. Une dette nette élevée peut indiquer un risque accru pour la solvabilité, tandis qu'une dette nette faible ou négative suggère une situation financière plus solide.
- **Solvabilité** : Elle est un indicateur de la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières. Une dette nette élevée peut signaler des difficultés potentielles à rembourser les dettes en cas de difficultés financières.
- **Impact sur la rentabilité** : La dette nette peut influencer la rentabilité de l'entreprise, car elle peut entraîner des coûts d'intérêts plus élevés. Cependant, elle peut également être bénéfique si elle est utilisée pour financer des investissements rentables.
- **Structure du capital** : La dette nette permet d'analyser la structure du capital de l'entreprise, montrant si elle dépend davantage du financement par emprunt ou par capitaux propres.
- **Performance opérationnelle** : Elle peut refléter la croissance de l'entreprise ou ses investissements dans de nouveaux projets, offrant ainsi un aperçu de sa performance opérationnelle.

En somme, la dette nette fournit des informations essentielles sur la santé financière de l'entreprise, sa solvabilité et son niveau d'endettement, ce qui en fait un outil précieux pour les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires dans leur évaluation de la performance financière globale de l'entreprise.

$$\text{Dettes nettes} = \text{dettes totales} - \text{trésorerie et équivalents de trésorerie}$$

1.1.10. Le ratio de liquidité

Le ratio de liquidité est en effet un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise. Il mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme en comparant ses actifs liquides (ceux qui peuvent être rapidement convertis en espèces) à ses passifs à court terme (les dettes qui doivent être remboursées dans un délai d'un an ou moins). (Pierre Vernimmen, 2020)

Il existe deux ratios de liquidité principaux :

- **Le ratio de liquidité courante** : Ce ratio compare les actifs courants (tels que les liquidités, les comptes débiteurs et les stocks) aux passifs courants (tels que les dettes à court terme et les provisions). Une valeur supérieure à 1 indique généralement que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses obligations à court terme. Un ratio inférieur à 1 peut indiquer un risque de liquidité. (Pierre Vernimmen, 2020)
- **Le ratio de liquidité rapide (ou ratio de liquidité réduite)** : Ce ratio est similaire au ratio de liquidité courante, mais exclut les stocks des actifs courants car ils peuvent être moins liquides et plus difficiles à convertir rapidement en espèces. Ce ratio offre une vision plus conservatrice de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme.

Ces ratios sont essentiels car ils permettent aux investisseurs, aux prêteurs et aux gestionnaires d'évaluer la solidité financière d'une entreprise et sa capacité à faire face à ses engagements à court terme. Une forte liquidité indique généralement une santé financière robuste, tandis qu'une faible liquidité peut être un signe de difficultés potentielles à respecter les obligations financières à court terme, ce qui peut entraîner des problèmes de solvabilité et de continuité des activités.

$$\text{Le ratio de liquidité} = (\text{actifs liquides} + \text{débiteur à court terme}) / \text{Passif à court terme}$$

1.2. Caractéristique d'un bon indicateur

Un des problèmes posés par la mesure de la performance financière survient lorsque plusieurs entités concourent à la réalisation d'un même résultat. Il est alors nécessaire qu'elles partagent les mêmes indicateurs et la part de chacune soit évaluée. Un bon indicateur de performance doit être pertinent, quantifiable, éviter les effets pervers, attribuable, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable et vérifiable.

1.2.1. Pertinent

Un indicateur pertinent est une mesure ou une métrique spécifique qui est directement liée aux objectifs ou aux résultats que vous souhaitez atteindre. Il fournit une information significative et utile pour évaluer la performance ou le progrès d'une activité, d'un projet ou d'une entreprise. Un indicateur pertinent doit être clairement défini, mesurable, aligné sur les objectifs stratégiques et être utilisé pour prendre des décisions informées.

1.2.2. Quantifiable

Doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité, mais aussi la qualité des prestations fournies.

1.2.3. Eviter les effets pervers

L'indicateur doit éviter d'encourager des comportements non désirés ou du gaspillage. Les indicateurs qui portent directement sur l'objectif sont les mieux à même d'éviter les effets pervers, il doit capturer pleinement un objectif et ne pas capturer des activités non souhaitées.

1.2.4. Attribuable

L'indicateur devrait être influencé par les actions de l'entreprise et idéalement, la mesure devrait permettre de déterminer dans quelle mesure les performances de l'indicateur sont dues aux actions spécifiques de l'organisation.

1.2.5. Bien défini

L'indicateur doit être défini clairement, sans ambiguïté, de telle sorte qu'il soit facile à comprendre et à utiliser par les parties intéressées, et que les données nécessaires à son calcul soient collectées de façon cohérente avec l'indicateur.

1.2.6. Disponible en temps utile

Ce qu'il doit offrir des données actualisées et facilement accessibles pour permettre une prise de décisions rapide et éclairée. L'opportunité d'avoir des informations financières à jour

est essentielle pour évaluer la santé financière d'une entreprise, ajuster les stratégies en cours et anticiper les éventuels problèmes. Avoir des indicateurs financiers en temps opportun permet de réagir pro activement aux changements du marché et d'optimiser la gestion financière.

1.2.7. Fiable

Il doit être cohérent, mesurable, capable de refléter de manière précise la réalité qu'il cherche à présenter et il doit être adapté à son usage et réactif aux évolutions.

1.2.8. Comparable

L'indicateur doit être conçu de manière à faciliter des assurer une comparaison fiable dans le temps, il est essentiel que l'indicateur ne soit pas excessivement de contexte.

1.2.9. Vérifiables

Il est essentiel de bien documenter la création d'un indicateur. Les qualités d'un bon indicateur sont généralement regroupées selon l'acronyme anglais SMART (Spécifique, mesurable, accessible, pertinent, et disponible en temps utile).

1.3. Les types d'indicateurs

Les indicateurs sont des outils permettant de mesurer, surveiller et évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés permettant de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les stratégies en conséquence. Il existe différents types d'indicateurs, notamment :

1.3.1. Indicateurs de résultat et indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateur de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat)

Un indicateur de progression de suivi permet de guider l'action en identifiant la nécessité d'allouer des ressources supplémentaires pour adapter sa direction. (Pierre Vernimmen, 2020)

1.3.2. Indicateurs de moyens

Un indicateur de moyens est une mesure utilisée pour évaluer la manière dont les ressources sont utilisées dans une entreprise ou un projet. Il permet de surveiller l'efficacité et l'efficience des moyens employés pour atteindre les objectifs fixés. (Vilain.L, 2003)

1.3.3. Indicateur de pilotage

L'indicateur de pilotage en reporting est conçu pour communiquer de manière efficace avec les niveaux hiérarchiques supérieurs sur les résultats obtenus, en particulier dans le cadre

d'engagement contractuels. Cet indicateur reflète les objectifs convenus, doit être fiable et aligné de manière pertinente avec les objectifs de contrôle établis. (Pierre Vernimmen, 2020)

1.3.4. Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être créé en utilisant des données financières et comptable, telles que le taux de rendement d'un investissement ou le coût de production d'un article, ou en basant sur des données opérationnelles provenant d'autres systèmes de gestion, comme les volumes de vente ou les stocks. Plus l'indicateur est ancré dans la réalité des processus et des opérations de l'entreprise, qu'il s'agisse de processus industriels ou administratif, plus il sera basé sur des données concrètes et opérationnelles.

1.3.5. Indicateurs d'activité

Les indicateurs d'activité sont chargés de mesurer la quantité des transactions générées par l'entreprise.

1.3.6. Indicateurs de contexte

Les indicateurs de contexte sont des mesures utilisées pour évaluer différents aspects d'une situation particulier. Ils permettent de donner un aperçu global détaillé de l'environnement dans lequel se trouve une entreprise, un projet, ou une activité. Ces indicateurs peuvent inclure des données démographique, économique, sociales, politique, technologique ou environnementales, selon le domaine d'application. Ils aident à comprendre le contexte dans lequel se prennent des décisions stratégiques et anticiper les impacts potentiels des actions envisagées. (Pierre Vernimmen, 2020)

Les indicateurs de la performance financière servent à évaluer la performance d'une entreprise en analysant les résultats obtenus par rapport aux ressources financières mobilisées.

Ces indicateurs financiers sont cruciaux pour mesurer l'efficacité, la viabilité et la rentabilité d'un projet ou d'une entreprise. Dans le cadre de gestion de projet, une analyse régulière de ces indicateurs permet de suivre la santé financière du projet, d'ajuster les ressources et les stratégie si nécessaire, et d'assurer le succès financier à long terme du projet. Une gestion financière efficace et une utilisation judicieuse de ces indicateurs sont essentielles pour garantir la réussite d'un projet.

Section 02 : les facteurs et les dimensions de la performance financière d'une entreprise

La performance financière dans la gestion de projet est un aspect crucial qui impacte directement la réussite et la viabilité de ce projet. Comprendre les facteurs et les dimensions de cette performance est essentiel pour les gestionnaires de projet, car cela leur permet de prendre des décisions éclairées et de maximiser les ressources disponibles. Dans cette section, nous explorons en détail les différents éléments qui influent sur la performance financière d'un projet, en analysant les facteurs clés et les dimensions à prendre en compte pour assurer une gestion financière efficace et durable.

2.1. Les facteurs de la performance financière

La gestion financière fait partie intégrante de la vie d'une entreprise, qu'elle soit au stade de projet, de création, de développement pour évaluer sa performance et sa bonne santé financière, il est nécessaire de recourir des indicateurs et des facteurs financiers.

Les facteurs de la performance financière se déclinent en trois grand notion qui sont :

- ✓ La politique financière
- ✓ La compétitive
- ✓ La création de valeur

2.1.1. La politique financière

La politique financière est l'un des plus important déterminants de la performance financière. La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise en ce qui concerne ses aspects financiers structurels, elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

Ensuite, les trois objectifs de base ce sont :

- ✓ Assurer la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter cessation de paiement ;
- ✓ Assurer la rentabilité de l'entreprise même si les investissements sont souvent sans calculs sophistique ;
- ✓ Assurer le financement des investissements et de l'exploitation, ce qui était en général fait coup par coup sans véritable politique

Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés, nécessite de choisir les critères et les sous objectifs pour les décisions intermédiaires

et implique afin d'organiser les circuit d'informations. (La politique financière de l'entreprise-Numilog en PDF)

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- l'identification des besoins de financement et leurs minimisations
- la recherche des ressources financières au moindre cout et à risque supportable ;
- la décision d'investissement et la recherche des gains maximaux ;
- la décision de distribuer des revenus aux associés
- la gestion des risque d'investissement et de financement ;
- la prévision et la planification financières ;
- l'optimisation de la valeur de firme

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratique mise en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender des flux financiers qui traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orienté vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

En fin, les principaux axes retenus et autours des quels se définit la politique financière

- L'indépendance
- La rentabilité
- La croissance

Elle permet d'hierarchiser les priorités, de sélectionner les décisions et définir les objectifs financiers. (ZEMOUR Akli, 2022)

2.1.2. La compétitivité

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

Selon SAUVAIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant », la compétitivité fait référence à la capacité d'une entreprise, d'un secteur

d'activité ou d'une économie à produire des biens ou des services de manière efficace par rapport à ses concurrents. Cela implique d'être capable d'offrir des produits de qualité à des prix compétitifs tout en maintenant des marges bénéficiaires satisfaisantes. (Thierry, 2005)

Ainsi, la compétitivité au niveau du produit peut s'exprimer à travers la compétitivité prix et la compétitivité hors taxe prix.

La compétitivité prix concerne des produits substituables qui rivalisent par les prix. En revanche, la compétitivité hors taxe prix fait référence aux performances en termes de qualité des produits et repose sur des explications structurelles.

2.1.3. La compétitivité prix

La compétitivité prix s'apprécie par la capacité d'une entreprise à offrir ses produits ou services à un prix compétitif par rapport à ces concurrents sur le marché. Cela implique de produire efficacement à des coûts maîtrisés tout en maintenant des prix attractifs pour les clients. Avoir une bonne compétitivité –prix peut aider une entreprise à attirer davantage de clients et à se démarquer sur le marché. (Dejardin, 2006)

2.1.4. La compétitivité hors taxe prix

La compétitivité hors prix se réfère à la capacité d'une entreprise ou d'un pays à maintenir des prix compétitifs sur le marché indépendamment des taxes applicables. Cela peut mettre en évidence l'efficacité de la production, la qualité des produits ou services, et d'autres facteurs qui influencent le positionnement concurrentiel en dehors des considérations fiscales.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

2.1.5. La création de la valeur

La création de valeur fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. L'intérêt principal, est d'accroître les richesses des dirigeants et actionnaires d'une meilleure rentabilité.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise ; par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

La création de valeur s'effectue au profit de l'ensemble des investisseurs, actionnaire et créanciers (amélioration de la structure financière), de la société.

Elle assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs. Avec la création de valeur, l'entreprise est l'addition des dirigeants et salariés. (Seddi, 2012)

En conclusion, les déterminants de la performance financière peuvent influencer la gestion des projets en fournissant des informations cruciales pour la planification, la budgétisation, la prise de décision et la gestion des ressources. Comprendre ces facteurs permet de mieux anticiper les déficits potentiels, de maximiser les opportunités de croissance et d'optimiser la réalisation des objectifs du projet.

2.2. Les dimensions de la performance financière

La performance financière d'une entreprise est une mesure cruciale de sa santé et de sa viabilité à long terme. Pour évaluer cette performance de manière exhaustive, il est essentiel d'examiner plusieurs dimensions clés qui fournissent une perspective holistique sur la manière dont une entreprise utilise ses ressources et génère des rendements pour ses actionnaires. Dans cette analyse, nous explorerons en détail six dimensions fondamentales de la performance financière : la rentabilité, la croissance, la liquidité, la solvabilité, l'efficacité opérationnelle et la création de valeur pour les actionnaires.

2.2.1. Rentabilité

La rentabilité est l'une des dimensions les plus fondamentales de la performance financière d'une entreprise. Elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts et à ses investissements. Plusieurs ratios sont utilisés pour évaluer la rentabilité, notamment le retour sur investissement (ROI), le retour sur capitaux propres (ROE) et le retour sur actifs (ROA). Le ROI compare les bénéfices générés par une entreprise à l'investissement initial, fournissant ainsi une indication de l'efficacité de l'allocation des ressources. Le ROE mesure la rentabilité des capitaux propres des actionnaires, tandis que le ROA évalue la rentabilité des actifs de l'entreprise. Ensemble, ces ratios offrent un aperçu complet de la capacité d'une entreprise à générer des rendements attractifs pour ses investisseurs. (P. Paucher)

2.2.2. Croissance

La croissance est une dimension essentielle de la performance financière car elle indique la capacité d'une entreprise à se développer et à prospérer sur le marché. La croissance des ventes, des bénéfices et de la part de marché sont des indicateurs clés à surveiller. Une croissance soutenue des ventes témoigne de la demande pour les produits ou services de

l'entreprise, tandis qu'une croissance des bénéfices indique une efficacité opérationnelle et une rentabilité accrues. De plus, une croissance de la part de marché peut renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et augmenter sa valeur pour les actionnaires. En évaluant la croissance dans ces différents domaines, les investisseurs peuvent évaluer la dynamique à long terme de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur.

2.2.3. Liquidité

La liquidité est cruciale pour la stabilité financière à court terme d'une entreprise. Elle mesure la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations financières à court terme sans compromettre ses opérations commerciales. Les ratios de liquidité, tels que le ratio de liquidité courante et le ratio de liquidité rapide, sont utilisés pour évaluer cette dimension. Un ratio de liquidité suffisamment élevé indique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme. Une gestion efficace de la liquidité est essentielle pour éviter les difficultés financières et maintenir la confiance des investisseurs et des créanciers.

2.2.4. Solvabilité

La solvabilité mesure la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations financières à long terme. Les ratios de levier financier, tels que le ratio dette/capitaux propres et le ratio dette/EBITDA, sont utilisés pour évaluer cette dimension. Un niveau de dette excessif peut rendre une entreprise vulnérable aux risques financiers, tandis qu'une solvabilité solide renforce sa stabilité et sa capacité à investir dans la croissance future. En surveillant attentivement ces ratios, les investisseurs peuvent évaluer le niveau de risque financier associé à une entreprise et prendre des décisions éclairées sur leurs investissements.

2.2.5. Stimulation de l'Efficacité Opérationnelle

L'efficacité opérationnelle mesure la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses ressources pour générer des revenus et des bénéfices. Les ratios de rotation des stocks, de rotation des actifs et de rotation des créances sont utilisés pour évaluer cette dimension. Un ratio de rotation élevé indique une utilisation efficace des actifs de l'entreprise, ce qui peut se traduire par une rentabilité accrue. Une gestion efficace des opérations est essentielle pour optimiser les coûts, améliorer la productivité et renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

2.2.6. Création de Valeur pour les Actionnaires

Enfin, la création de valeur pour les actionnaires est l'objectif ultime de toute entreprise. La valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et le bénéfice par action

(BPA) sont des mesures clés utilisées pour évaluer cette dimension. La VAN compare les flux de trésorerie futurs d'un investissement à son coût initial, tandis que le TRI calcule le taux de rendement d'un investissement qui rend la VAN égale à zéro. Le BPA mesure les bénéfices attribués à chaque action en circulation de l'entreprise. En maximisant la création de valeur pour les actionnaires, une entreprise peut attirer et retenir les investisseurs et maintenir sa position sur le marché à long terme.

En conclusion, l'évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers ces six dimensions offre un aperçu complet de sa santé financière, de sa viabilité à long terme et de sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires. En examinant attentivement ces dimensions et en interprétant les indicateurs financiers associés, les investisseurs peuvent prendre des décisions éclairées sur leurs investissements et contribuer à une allocation efficace des ressources financières dans l'économie.

Section 03 : Relation entre la gestion de projet et l'amélioration de la performance financière d'entreprise

La gestion de projet est un élément essentiel de la stratégie de toute entreprise visant à atteindre ses objectifs commerciaux. Elle consiste en la planification, l'exécution et le contrôle des activités nécessaires à la réalisation d'un objectif spécifique dans un délai donné et avec des ressources limitées. L'impact de la gestion de projet sur la performance financière d'une entreprise est significatif et multifacette. Dans cette analyse approfondie, nous explorerons les principaux domaines où la gestion de projet influence positivement la performance financière des entreprises.

3.1. Optimisation des Ressources

Une gestion de projet efficace permet une allocation optimale des ressources disponibles, qu'il s'agisse de personnel, de temps, de matériel ou de budget. En utilisant des techniques telles que l'estimation des coûts, la planification des ressources et la gestion des priorités, les entreprises peuvent éviter les gaspillages et minimiser les coûts superflus. Par exemple, en attribuant les tâches aux bonnes personnes en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité, les entreprises peuvent maximiser l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts de main-d'œuvre. (picard, 2018)

3.1.1. Estimation des Coûts et Planification des Ressources

Une gestion efficace des ressources commence par une estimation précise des coûts et une planification détaillée des ressources nécessaires pour chaque étape du projet. Cela comprend l'évaluation des besoins en personnel, en équipement, en matériaux et en budget.

3.1.2. Attribution des Tâches et Gestion des Compétences

Une fois les ressources identifiées, il est essentiel d'attribuer les tâches aux membres de l'équipe en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur disponibilité. Cela garantit que chaque personne est affectée à des activités où elle peut apporter le maximum de valeur et de contribution.

3.1.3. Priorisation des Activités

Dans un projet donné, toutes les tâches ne sont pas également importantes. La priorisation des activités permet de concentrer les ressources sur les tâches critiques qui ont le plus grand impact sur les objectifs du projet. Cela aide à éviter le gaspillage de temps et de ressources sur des activités moins cruciales. (picard, 2018)

3.1.4. Surveillance et Ajustement Continu

Une gestion efficace des ressources implique une surveillance constante de l'utilisation des ressources et des progrès du projet. En suivant de près les indicateurs de performance et en identifiant les goulots d'étranglement potentiels, les équipes peuvent ajuster rapidement leur planification et leur allocation des ressources pour maximiser l'efficacité et minimiser les retards.

➤ Exemple : Construction d'un Immeuble

Prenons l'exemple de la construction d'un immeuble. Une entreprise de construction utilise une gestion de projet efficace pour allouer correctement les ressources disponibles. Les ouvriers spécialisés sont affectés aux tâches qui correspondent le mieux à leurs compétences, tandis que les matériaux sont commandés et livrés selon un calendrier bien défini pour éviter les retards sur le chantier. En utilisant des outils de planification des ressources, tels que des logiciels de gestion de projet, l'entreprise peut surveiller et ajuster les ressources en temps réel pour maximiser l'efficacité et maintenir le projet dans les délais et le budget impartis.

3.2. Réduction des Délais

La gestion de projet efficace permet également de réduire les délais de livraison des projets. En utilisant des méthodes telles que la planification par étapes, la budgétisation du

temps et la gestion des dépendances, les entreprises peuvent accélérer le processus de livraison des produits ou services. Une réduction des délais de mise sur le marché peut générer des revenus plus rapidement, améliorer la satisfaction client et accroître la part de marché de l'entreprise, ce qui se traduit par une performance financière accrue. (picard, 2018)

3.2.1. Optimisation de la Planification

Une gestion de projet efficace repose sur une planification minutieuse par étapes. En identifiant les tâches critiques et en établissant des calendriers réalistes, les entreprises peuvent réduire les délais en évitant les retards inutiles et en maintenant le projet sur la bonne voie.

3.2.2. Budgétisation du Temps

La budgétisation du temps est essentielle pour garantir une utilisation efficace des ressources disponibles. En allouant judicieusement le temps à chaque phase du projet et en surveillant attentivement les progrès, les entreprises peuvent minimiser les dépassements de délai et maintenir des échéances strictes.

3.2.3. Gestion des Dépendances

La gestion des dépendances entre les différentes tâches permet d'éviter les retards dus à des blocages. En identifiant les liens entre les activités et en planifiant en conséquence, les équipes peuvent optimiser les flux de travail et garantir une progression fluide du projet.

Exemple : Lancement d'un Nouveau Produit

Prenons l'exemple du lancement d'un nouveau produit. En utilisant des techniques de gestion de projet efficaces, une entreprise peut accélérer le processus depuis la conception jusqu'à la commercialisation. Une planification précise, une budgétisation du temps rigoureuse et une gestion proactive des dépendances permettent de respecter les délais prévus. En mettant le produit sur le marché plus rapidement, l'entreprise peut saisir les opportunités de revenus plus tôt, satisfaire les besoins des clients plus rapidement et gagner un avantage concurrentiel significatif sur le marché.

3.3. Amélioration de la Qualité

La gestion de projet comprend généralement des processus de contrôle de la qualité visant à garantir que les livrables du projet répondent aux normes et aux attentes des clients. En mettant l'accent sur la gestion de la qualité tout au long du cycle de vie du projet, les entreprises peuvent minimiser les défauts, réduire les coûts de réparation et améliorer la satisfaction client. Une meilleure qualité des produits ou services peut également conduire à des opportunités

commerciales récurrentes, à une fidélisation accrue des clients et à une amélioration de la réputation de l'entreprise, ce qui se traduit par une performance financière renforcée à long terme.

3.3.1. Minimisation des Défauts et Réduction des Coûts

La gestion de projet intègre des processus de contrôle de la qualité pour minimiser les défauts et réduire les coûts de réparation. En identifiant et en corrigeant les problèmes dès leur apparition, les équipes peuvent éviter des dépenses inutiles et maintenir le projet sur la bonne voie.

3.3.2. Amélioration de la Satisfaction Client

En mettant l'accent sur la qualité tout au long du cycle de vie du projet, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction client. Des livrables de haute qualité répondent mieux aux attentes des clients, renforçant ainsi leur confiance dans l'entreprise et favorisant des relations commerciales durables.

3.3.3. Opportunités Commerciales Récurrentes

Une meilleure qualité des produits ou services ouvre la voie à des opportunités commerciales récurrentes. Les clients satisfaits sont plus enclins à revenir et à recommander l'entreprise à d'autres, ce qui favorise la croissance à long terme et la stabilité financière.

➤ Exemple : Développement d'une Application Mobile

Prenons l'exemple du développement d'une application mobile. En mettant en œuvre des processus de contrôle de la qualité, l'équipe de projet peut identifier et corriger rapidement les bogues, assurant ainsi une expérience utilisateur fluide. Une application de haute qualité attire davantage d'utilisateurs et peut conduire à des téléchargements récurrents et à des achats in-app, renforçant ainsi le succès à long terme de l'application.

3.4. Gestion des Risques

La gestion de projet comprend également la gestion des risques associés à la réalisation d'un projet. En identifiant, évaluant et atténuant les risques potentiels dès le début d'un projet, les entreprises peuvent minimiser les coûts imprévus et les retards qui pourraient avoir un impact négatif sur la performance financière. Des techniques telles que l'analyse des risques, la planification de la contingence et l'assurance qualité aident à réduire l'incertitude et à assurer une exécution fluide du projet, ce qui contribue à la rentabilité globale de l'entreprise. (COURTOT, 1998)

3.4.1. Identification des Risques

La première étape consiste à identifier les risques potentiels qui pourraient affecter le projet. Cela peut inclure des facteurs tels que les retards de livraison des fournisseurs, les changements de réglementation, ou les défauts de conception.

3.4.2. Évaluation des Risques

Une fois les risques identifiés, ils sont évalués pour déterminer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur le projet. Cette évaluation permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité et de se concentrer sur ceux qui ont le plus grand potentiel de perturbation.

3.4.3. Atténuation des Risques

Une fois les risques évalués, des stratégies d'atténuation sont mises en place pour réduire leur impact potentiel. Cela peut impliquer la mise en œuvre de mesures préventives pour réduire la probabilité d'occurrence des risques, ainsi que la planification de mesures correctives pour minimiser leurs conséquences si elles se produisent.

➤ Exemple : Organisation d'un Événement

Prenons l'exemple de l'organisation d'un événement. Un risque potentiel pourrait être une mauvaise météo le jour de l'événement, ce qui pourrait réduire le nombre de participants et affecter négativement son succès. Pour atténuer ce risque, l'organisateur pourrait élaborer un plan de contingence, tel que la mise en place de tentes ou la réservation d'un lieu de secours en cas de pluie. De cette manière, même si le risque se matérialise, l'événement peut se dérouler avec succès, minimisant ainsi son impact financier et logistique.

3.5. Alignement Stratégique

Les projets sont souvent des initiatives clés pour atteindre les objectifs stratégiques d'une entreprise. Une gestion de projet efficace assure un alignement étroit entre les objectifs du projet et les objectifs globaux de l'entreprise. En intégrant les objectifs commerciaux dans la planification et l'exécution des projets, les entreprises peuvent maximiser la valeur générée par chaque initiative et garantir que les investissements dans les projets contribuent réellement à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. (jean pierre debourse, 2006)

3.5.1. Compréhension des Objectifs Stratégiques

Une gestion de projet efficace commence par une compréhension claire des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est essentiel que l'équipe de projet comprenne les priorités et les

ambitions globales de l'organisation afin de pouvoir les intégrer dans la planification et l'exécution du projet.

3.5.2. Intégration des Objectifs dans la Planification

Les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent être intégrés dans la planification du projet dès le début. Cela signifie que les objectifs spécifiques du projet doivent être alignés sur les objectifs plus larges de l'entreprise. Par exemple, si l'objectif stratégique de l'entreprise est d'augmenter sa part de marché dans un secteur particulier, les projets liés à ce secteur doivent être conçus pour contribuer à cet objectif.

3.5.3. Suivi de la Contribution aux Objectifs Globaux

Tout au long de l'exécution du projet, il est essentiel de surveiller et d'évaluer régulièrement la contribution du projet aux objectifs globaux de l'entreprise. Cela permet d'identifier rapidement les écarts éventuels et de prendre des mesures correctives pour garantir que le projet reste aligné sur la stratégie de l'entreprise.

3.5.4. Maximisation de la Valeur Générée

En assurant un alignement étroit entre les objectifs du projet et les objectifs globaux de l'entreprise, les entreprises peuvent maximiser la valeur générée par chaque initiative de projet. Cela garantit que les investissements dans les projets contribuent réellement à la croissance, à la rentabilité et à la compétitivité de l'entreprise.

➤ Exemple : Expansion Internationale

Imaginons qu'une entreprise souhaite se lancer dans une expansion internationale pour accroître sa présence sur de nouveaux marchés. Dans ce cas, un projet clé serait la création d'une stratégie de lancement de produit pour un nouveau marché. L'équipe de projet devrait aligner étroitement les objectifs de ce projet sur l'objectif stratégique plus large de l'expansion internationale de l'entreprise. Les activités du projet, telles que la recherche de marché, le développement de produits adaptés au marché cible et la planification de la distribution, doivent être conçues pour contribuer directement à la réalisation de cet objectif stratégique. En surveillant attentivement la progression du projet par rapport à cet objectif et en ajustant la stratégie au besoin, l'entreprise peut s'assurer que le projet contribue efficacement à sa croissance internationale globale.

En conclusion, la gestion de projet représente un levier puissant pour les entreprises afin d'atteindre et de maintenir leur performance financière. Tout d'abord, en optimisant les ressources, les entreprises peuvent maximiser l'utilisation de leurs capitaux, de leurs talents et

de leurs infrastructures. Une allocation efficace des ressources permet de minimiser les gaspillages et les dépenses inutiles, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité et une optimisation des coûts.

En outre, la gestion de projet permet de réduire les délais en établissant des échéanciers clairs et en mettant en place des processus efficaces de suivi et de coordination des activités. En respectant les calendriers prévus, les entreprises peuvent accélérer la mise sur le marché de leurs produits ou services, ce qui se traduit par une génération plus rapide de revenus et une meilleure réactivité aux demandes du marché.

Parallèlement, l'amélioration de la qualité est un autre avantage significatif de la gestion de projet. En adoptant des méthodologies rigoureuses de gestion de la qualité, les entreprises peuvent garantir la satisfaction des clients en livrant des produits ou services conformes à leurs attentes. Cela se traduit par une fidélisation accrue de la clientèle, des recommandations positives et, ultimement, une augmentation des revenus.

La gestion de projet joue également un rôle crucial dans la gestion des risques. En identifiant, évaluant et atténuant les risques potentiels dès le début d'un projet, les entreprises peuvent éviter les écueils coûteux et les retards imprévus. Une gestion proactive des risques permet de protéger les investissements financiers et de garantir la réalisation des objectifs commerciaux.

Enfin, une gestion de projet efficace assure un alignement stratégique en intégrant les objectifs spécifiques du projet aux objectifs globaux de l'entreprise. Cela garantit que chaque initiative contribue de manière cohérente à la vision et à la mission de l'organisation, renforçant ainsi sa compétitivité et sa pérennité sur le marché.

En somme, la gestion de projet est bien plus qu'une simple discipline opérationnelle ; elle constitue un pilier fondamental de la stratégie globale de toute entreprise prospère. En optimisant les ressources, en réduisant les délais, en améliorant la qualité, en gérant les risques et en assurant un alignement stratégique, les entreprises peuvent non seulement maintenir leur performance financière, mais aussi prospérer et se démarquer dans un environnement commercial dynamique et compétitif.

Ce chapitre met en lumière l'importance de la performance financière dans l'évaluation de la santé et de la viabilité d'une entreprise, ainsi que le rôle crucial de la gestion de projet dans l'amélioration de cette performance.

La performance financière d'une entreprise est évaluée à travers différents indicateurs, tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et la création de valeur pour les actionnaires. Ces indicateurs fournissent des informations cruciales aux investisseurs, aux actionnaires et aux parties prenantes sur la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices, à honorer ses obligations financières et à créer de la valeur à long terme.

La gestion de projet influence positivement la performance financière des entreprises en optimisant l'allocation des ressources, en réduisant les délais, en améliorant la qualité des produits ou services, en gérant les risques et en assurant un alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'entreprise. En intégrant des pratiques de gestion de projet efficaces, les entreprises peuvent maximiser leur rentabilité, améliorer leur compétitivité et créer de la valeur pour leurs actionnaires.

En résumé, une gestion de projet efficace est un élément essentiel de la stratégie globale de toute entreprise cherchant à prospérer dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel. En mettant en œuvre des processus de gestion de projet robustes et en les alignant sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière, renforcer leur position sur le marché et assurer leur succès à long terme.

Chapitre 03

**Etude de cas : la réalisation d'un
échangeur au carrefour des quatre
chemins de Bejaïa**

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Dans le domaine des projets d'infrastructure routière ou sociale, certains projets se distinguent par leur caractère non rentable sur le plan financier, mais néanmoins essentiels pour le bien-être et le développement de la société. Ces projets sont souvent conçus dans le but de répondre à des besoins cruciaux de la population ou d'améliorer l'accessibilité et la qualité de vie dans une région donnée, sans nécessairement générer de bénéfices financiers directs. Cependant, leur valeur réside dans les avantages sociaux et humains qu'ils apportent, contribuant ainsi au progrès et à l'épanouissement de la communauté.

Dans cette optique, nous allons examiner un projet de la réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins, mettant en lumière sa nature non rentable sur le plan financier mais néanmoins essentielle sur le plan social. Nous plongerons dans les détails de sa conception, de sa planification et de sa réalisation, en mettant en évidence les motivations et les objectifs qui sous-tendent cette entreprise, ainsi que les défis uniques qu'elle présente.

Au cours de cette étude, nous explorerons en profondeur les implications sociales et humaines de ce projet, en évaluant ses impacts sur la vie quotidienne des individus, sur la cohésion sociale et sur le développement durable de la région concernée. Enfin, nous conclurons en soulignant l'importance fondamentale de ces projets non rentables mais socialement précieux, dans la poursuite d'une société plus inclusive, équitable et prospère pour tous.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La Direction des Travaux Publics (DTP) de la wilaya de Bejaia est une entité publique qui opère sous la tutelle du ministère des Travaux Publics. Son mandat principal consiste à superviser la gestion technique et financière de tous les projets de développement routiers et maritimes d'importance majeure, inscrits dans les cadres des plans annuels. Ces projets englobent une vaste gamme d'infrastructures, allant des ponts aux aérodromes en passant par les ouvrages d'art, qui sont essentiels pour le développement socio-économique de la région.

L'organigramme de la DTP illustre une structure hiérarchique bien définie, avec à sa tête un directeur qui assure la gestion globale de l'organisation. Ce dernier est secondé par un secrétariat qui facilite les communications et la coordination des activités internes et externes. Un assistant chargé des investissements apporte un soutien crucial dans la planification et la gestion financière des projets.

La division des départements au sein de la DTP témoigne de la diversité des tâches et des responsabilités qui incombent à l'organisation. Le département des travaux est chargé de la mise en œuvre des projets, tandis que le département de la maintenance assure le suivi et l'entretien des infrastructures existantes pour garantir leur durabilité et leur sécurité. Le département technique joue un rôle essentiel dans la conception et l'ingénierie des projets, en fournissant une expertise spécialisée dans divers domaines techniques. Enfin, le département de l'approvisionnement est responsable de la gestion des ressources nécessaires à la réalisation des projets, en veillant à ce que les matériaux et les équipements soient disponibles en temps voulu et conformes aux normes requises.

Au sein du département technique, le service des marchés occupe une place centrale dans le processus de réalisation des projets. Ce service est chargé de la gestion des appels d'offres, de la sélection des fournisseurs et des entrepreneurs, ainsi que de la supervision des contrats tout au long de leur exécution. Une étude financière et de gestion de projet réalisée au sein de ce service offre une analyse approfondie des coûts et des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet spécifique, tel que l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa.

En résumé, la Direction des Travaux Publics de la wilaya de Bejaia joue un rôle crucial dans le développement infrastructurel de la région. À travers une structure organisationnelle bien établie et des départements spécialisés, elle œuvre à la réalisation efficace et efficiente des

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

projets d'infrastructures routières et maritimes, contribuant ainsi au progrès économique et social de la communauté locale.

1.1. Les activités de la DTP

La DTP de Bejaïa est impliquée dans une multitude d'activités essentielles pour le développement de la région. Voici quelques-unes de ses activités principales :

- **Planification et conception des projets** : La DTP est responsable de la planification stratégique des projets d'infrastructures routières et maritimes dans la région. Cela inclut la conception initiale des projets en fonction des besoins locaux et des exigences réglementaires.
- **Gestion des appels d'offres et des contrats** : La DTP supervise le processus d'appel d'offres pour la sélection des entrepreneurs et des fournisseurs. Elle est également chargée de la négociation et de la gestion des contrats tout au long de leur exécution.
- **Suivi et gestion des projets** : La DTP assure le suivi continu des projets, en s'assurant qu'ils respectent les délais, les budgets et les spécifications techniques. Cela implique une coordination étroite avec les différentes parties prenantes et la résolution proactive des problèmes rencontrés.
- **Entretien et maintenance des infrastructures existantes** : En plus de la construction de nouvelles infrastructures, la DTP est responsable de l'entretien régulier et de la réparation des infrastructures existantes pour garantir leur sécurité et leur fonctionnement optimal.
- **Gestion des ressources humaines et financières** : La DTP gère les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation des projets. Cela comprend la gestion des budgets alloués, le recrutement et la formation du personnel, ainsi que la supervision des sous-traitants et des prestataires de services.
- **Coordination avec d'autres organismes publics et privés** : La DTP collabore étroitement avec d'autres organismes publics, tels que les municipalités locales et les agences gouvernementales, ainsi qu'avec des partenaires privés, pour assurer une mise en œuvre harmonieuse des projets et une utilisation efficace des ressources disponibles.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Dans l'ensemble, la DTP de Bejaïa joue un rôle central dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des projets d'infrastructures essentiels pour le développement économique et social de la région. Ses activités touchent de nombreux aspects de la vie quotidienne des citoyens, en garantissant des infrastructures sûres, durables et efficaces.

1.2. Objectif de la DTP

La Direction des Travaux Publics (DTP) de la wilaya de Bejaia vise à assurer le développement efficace et durable des infrastructures routières et maritimes dans la région. Ses objectifs principaux comprennent :

- **Amélioration de l'accessibilité et de la connectivité** : La DTP s'efforce de développer un réseau d'infrastructures routières et maritimes efficace pour faciliter la circulation des biens et des personnes, renforçant ainsi l'accessibilité aux différentes régions de la wilaya et favorisant l'intégration régionale.
- **Sécurité et durabilité des infrastructures** : Elle s'engage à concevoir, construire et entretenir des infrastructures sûres et durables, garantissant la sécurité des usagers et la résilience face aux conditions environnementales et aux risques naturels.
- **Optimisation des ressources financières et humaines** : La DTP cherche à gérer de manière efficace et transparente les ressources financières allouées aux projets, en veillant à une utilisation efficiente des fonds publics. Elle s'engage également à développer les compétences et à assurer la formation continue du personnel pour maintenir un haut niveau d'expertise technique.
- **Partenariats et collaboration** : Elle promeut la collaboration avec d'autres organismes publics, les collectivités locales, le secteur privé et la société civile pour développer des solutions innovantes et intégrées aux défis infrastructurels de la région. Cette approche favorise une gestion participative des projets et une appropriation locale des initiatives de développement.
- **Réponse aux besoins locaux et régionaux** : La DTP vise à répondre aux besoins spécifiques de la population locale et des acteurs économiques en matière d'infrastructures, en prenant en compte les réalités socio-économiques et environnementales de la région de Bejaïa.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

En poursuivant ces objectifs, la DTP contribue activement au développement socio-économique de la wilaya de Bejaïa, en renforçant son attractivité, sa compétitivité et sa qualité de vie.

Section 02 : Etude de cas : la réalisation d'échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaia

Au cœur des dynamiques urbaines de Bejaïa, un projet d'envergure a émergé pour répondre aux besoins croissants de mobilité et d'infrastructures routières. L'échangeur au carrefour des quatre chemins incarne cette vision de modernisation et d'amélioration de l'infrastructure publique, visant à faciliter la circulation et à renforcer la connectivité de la région.

Ce projet, bien plus qu'une simple réalisation d'ingénierie, constitue un exemple concret des défis et des opportunités rencontrés dans la mise en œuvre d'infrastructures publiques d'importance stratégique. À travers cette étude de cas, nous plongeons dans les méandres de sa conception, de sa gestion et de sa réalisation, mettant en lumière les divers aspects qui ont marqué son parcours, tant sur le plan technique que social.

2.1. Présentation du projet

Notre travail de recherche porte sur le projet de « réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre de chemins de Bejaïa » qui est pour le but d'améliorer la fluidité du trafic et la sécurité routière à cet endroit. En facilitant la circulation des véhicules, l'existence d'un échangeur au niveau de quatre chemin de Bejaia à cause de l'entrée et sortie principale de la commune de Bejaia (croisement entre RN°12, RN°09, RN°75, aéroport). Ce projet qui se réalisera au milieu urbain nécessite le déplacement de différents réseaux. En tant que projet d'utilité public, son impact s'étend bien au-delà de ses implications routières, touchant directement aussi bien l'état et la société dans son ensemble.

Ainsi, notre projet ne se limite pas à la simple réalisation d'une infrastructure routière, mais incarne également un engagement envers le progrès socio-économique et la qualité de vie des citoyens de Bejaia et de ses environs.

2.2. Caractéristique du projet :

- Titre de projet : réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa
- Maitre d'ouvrage : La Direction des travaux public de Bejaïa

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- Maitre d'œuvre : le maitre d'œuvre est le représentant technique du maitre de l'ouvrage. (Bureau d'étude technique)
- L'entreprise : chargée de la réalisation des travaux de l'échangeur
- Le marché : le marché désigne l'ensemble des documents contractuels entre les intervenants pour la réalisation et la réussite du projet ;
- Les intervenants : l'entreprise, le BET, les différents services gestionnaire de leur propre réseau, chaque intervenant nécessite un marché contractuel avec le maitre de l'ouvrage (technique et financier)
- L'entrepreneur ou l'entreprise : désigne le titulaire du marché appelé le cocontractant
- Durée d'exécution :24 Mois
- Délai de garantie : le délai de garantie des ouvrages est fixé à une année à partir de la date de la signature de la réception provisoire l'entrepreneur répondra de tous les dégâts qui se manifesteront pendant ce délai.
- Montant du contrat : 1 702 621 030, 50
- Les plans et les dossier technique du projet
- Description des ouvrage

En somme, ces caractéristiques définissent le cadre contractuel et opérationnel du projet d'échangeur, mettant en lumière la collaboration entre les différentes parties pour atteindre avec succès les objectifs fixés.

2.3.Etat existant :

La base d'échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa est composée de :

- Travaux routiers
- Renforcement du sol
- Ouvrages
- Pont dalle en béton précontraint
- Pont cadre en béton arme
- Pont dalle en béton arme
- Pont a route en béton précontraint
- Rampes d'accès
- Eclairage

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- Signalisation
- Espaces verts

2.4. Etat projeté :

2.4.1. Installation du chantier :

L'entrepreneur installera ses chantiers en fonction des impératifs techniques de construction et des obligation suivantes :

- Maintien de la circulation sur les routes ;
- Maintien en service des ouvrages existants ;
- L'entrepreneur sera tenu de respecter les limites des chantiers pour ouvrages d'art indiqués par le maître de l'ouvrage afin de ne pas gêner les travaux simultanés d'autre lots.

2.4.2. Installation minimale à prévoir

Pour assurer le bon déroulement des travaux et le confort des intervenants, diverses installations et infrastructures doivent être mises en place sur le chantier sont

- L'entretiens des accès pendant les travaux ;
- L'aménagement des accès et des places nécessaires à l'exécution des travaux, ainsi que la remise en état à la fin des travaux ;
- Un bureau du chantier réservé au maître d'œuvre et à l'administration jusqu'à la réception provisoire des travaux et qui devra pouvoir être fermé à clé. IL aura au minimum : mobilier (siège, table et armoire de rangement ...), une ligne téléphone fixe , un micro-ordinateurs avec onduleur, imprimante, scanner, ... avec logiciel pour la gestion de projet y compris la prise en charge de la formation en informatique avec fourniture et consommable, ainsi que son mobilier.
- Un bureau pour l'entrepreneurs ;
- Les garage et abris pour le matériel et l'outillage si la nécessite est sentie ;
- Les dortoirs, y compris les installations sanitaires pour les ouvriers non domiciliés sur les lieux ou proximité ;
- L'infirmerie avec un lit et les installations pour les premiers secours aux blessés ;
- La cantine avec cuisine et magasin à vivre ;

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- Les installations électriques secondaires pour l'alimentation des baraques de chantier et des machines y compris le raccordement au réseau de SONALGAZ ;
- Le réseau d'eau industrielle et potable y compris les installations d'arrosage du béton pendant le durcissement ;
- Le laboratoire de chantier pour les essais de convenue ;
- Les installations du bétonnage avec :
 - ✓ Une centrale à béton d'une capacité au moins égale à 25 m³/h
 - ✓ Une installation de stockage des agrégats et du ciment ;
- L'installation d'air comprimé, y compris réservoir, conduites, marteau piqueurs
- L'ensemble des installations sera protégé par une clôture ;

Les installations du chantier comprennent les dispositions et installations spéciales que les travaux de toute nature peuvent rendre nécessaire à l'exécution. Sont en particulier incluses les dispositions et les installations de préfabrication, de stocks et de manutention.

Le chantier sera maintenu en état de parfaite propreté. On veillera particulièrement à la propreté des bois de coffrage, des agrégats, des installations de fabrication, des bétons et des aciers de matériel sera rangé au fur et à mesure.

2.5.Gestion des coûts du marché

Le montant du marché est partagé comme suite :

Tableau 01 : Travaux forfait

N	Designation des taches	U	Qauntite	P.U	Montant
1	instalation de chantier	U	1,00	1500000000	15 000 000,00
2	etudes techniques	U	1,00	800000000	8 000 000,00
3	epreuves des ouvrages	U	1,00	600000000	6 000 000,00
				TOTAL HT	29 000 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau représente un budget ou une estimation des coûts du projet, avec différentes tâches et leurs coûts associés.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

1. **Installation de chantier** : Cette tâche semble être cruciale pour démarrer le projet. Le coût de 15 000 000,00 pourrait inclure la mise en place de toutes les infrastructures nécessaires sur le site.
2. **Études techniques** : Ces études sont essentielles pour planifier et concevoir le projet de manière adéquate. Le coût de 8 000 000,00 indique qu'elles peuvent être assez complexes ou approfondies.
3. **Épreuves des ouvrages** : Cette tâche pourrait impliquer des tests de qualité ou des vérifications pour garantir que les travaux répondent aux normes requises. Le coût de 6 000 000,00 suggère qu'il s'agit d'une étape importante pour assurer la qualité des ouvrages.

Donc, le tableau montre un total hors taxes de 29 000 000,00, ce qui représente le coût estimé de ces trois tâches. Cela semble être un budget raisonnable pour ces étapes initiales d'un projet.

Tableau 02 : Travaux routiers

N	designation des taches	U	quantite 2	P.U	Montant
PREPARATION DE TERRAIN ET CORPS DE CHAUSSE					
1	depose de lampadaires grilles....panneaux	U	5,00	2 500,00	125 000,00
2	Dessouchage d`arbres	U	5,00	400,00	200 000,00
3	demolition d`ouvrages	M3	2 400,00	2 500,00	6 000 000,00
4	deblais ferrain meubles	M2	2 500,00	100,00	250 000,00
5	deblais ferrain meubles	M3	10 600,00	500,00	5 300 000,00
6	remblais en TVO/TVC	M3	6 500,00	900,00	5 850 000,00
7	couche de fondation	M3	6 000,00	1 800,00	10 800 000,00
TRAVAUX DIVERS					
1.8.1	F/P buses en beton	ML	5 000,00	3 000,00	1 500 000,00
1.8.2	300 mm	ML	1 000,00	6 000,00	600 000,00
1.8.3	600mm	ML	150,00	10 000,00	1 500 000,00
1,9	F/P grilles pour caniveaux et avaloirs	M2	1 000,00	25 000,00	2 500 000,00
1,1	beton arme RN27 pour dalot caniveaux ,puisards	M3	800,00	28 000,00	22 400 000,00
1,11	F/P de brouduire type T3	ML	3 000,00	1 200,00	3 600 000,00
1,12	beton ame RN25 ame en TS pour trottoirs	M3	275,00	18 000,00	4 950 000,00
1,13	F/P Carrelage atrie 2 couleurs au chois	M2	2 750,00	1 500,00	4 125 000,00
1,14	realisation de separateur type DBA	ML	2 050,00	4 500,00	3 600 000,00
1,15	F/P de glissieres de securite	ML	2 050,00	4 500,00	9 225 000,00
REVETEMENT					
1,16	impregnation au cut-back 0/1	M2	18 800,00	80,00	1 504 000,00
1,17	fouremiture ,tranport et mise en ceuvre de la grave	T	6 200,00	5 000,00	31 000 000,00
1,18	fouremiture ,tranport et mise eN ceuvre	T	3 800,00	5 200,00	19 760 000,00
TOTAL HT					134 789 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau présente une ventilation détaillée des tâches et des coûts associés au projet de préparation de terrain et de construction de corps de chaussée, ainsi que des travaux divers et du revêtement. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivie de l'unité de mesure, de la quantité requise, du prix unitaire (P.U), et enfin du montant total pour chaque tâche.

Les tâches sont regroupées en trois sections principales : "Préparation de terrain et corps de chaussée", "Travaux divers" et "Revêtement", permettant une visualisation claire des différentes phases du projet.

La section "Préparation de terrain et corps de chaussée" comprend des tâches telles que la dépose de lampadaires, le dessouchage d'arbres, la démolition d'ouvrages, les travaux de déblaiement, de remblaiement, et la couche de fondation.

La section "Travaux divers" englobe diverses activités telles que la pose de buses en béton, la fourniture de grilles pour caniveaux, la réalisation de béton armé pour dalots et caniveaux, ainsi que des travaux de carrelage et de réalisation de séparateurs et de glissières de sécurité.

Enfin, la section "Revêtement" comprend des tâches telles que, la fourniture, le transport et la mise en œuvre de la grave et d'autres matériaux nécessaires au revêtement de la chaussée.

Donc ce tableau offre une vue exhaustive des différentes étapes et des coûts associés au projet de construction de chaussée. Il permet une estimation précise des ressources nécessaires et des dépenses à engager pour chaque tâche spécifique. Cette segmentation détaillée facilite la planification budgétaire et la gestion efficace des ressources tout au long du projet. De plus, en identifiant clairement les coûts associés à chaque tâche, ce tableau permet aux parties prenantes de comprendre rapidement la répartition des dépenses et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion de projet et de contrôle des coûts.

Tableau 03 : Renforcement de sol :

N	Designation des taches	U	Quantite	P.U	Montant
2;1	ealisation de colonnes ballastees diametr 100 mm	ML	85 000,00	6 200,00	527 000 000,00
			TOTAL HT		527 000 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau résume la tâche unique associée au projet de construction de colonnes ballastées d'un diamètre de 100 mm. La tâche est identifiée par un numéro et une brève description. Les unités de mesure, la quantité requise, le prix unitaire (P.U) et le montant total pour la réalisation de ces colonnes sont également fournis.

Ce tableau est simple et concis, mettant en évidence une tâche spécifique et le coût associé à sa réalisation. La nature détaillée de la description permet une compréhension claire de la portée du travail, tandis que la présentation claire des coûts facilite l'estimation budgétaire pour cette partie du projet. En mettant en évidence une tâche unique, ce tableau simplifie la gestion et le suivi des coûts pour cette composante spécifique du projet de construction

➤ Les ouvrages

Tableau 04 : pont dalle en béton précontraint

N	Désignation des taches	U	Quantité	P.U	Mantant
TERRASSEMENTS					
3-1	Débalais pour fouilles y compris épusement	M3	1 200,00	1 100,00	1 320 000,00
3-2	Remblais pour Fouilles	M3	250,00	1 200,00	300 000,00
INFRASTRUCTURE					
3-3	Béton de proprté pour semelles et dalle de transition y	M3	88,00	9 500,00	836 000,00
3-4	Béton RN27de proprté pour semelles et dalle de trans	M3	610,00	11 500,00	7 015 000,00
3-5	Béton RN30 pour culées y compris coffrage	M3	1 270,00	14 000,00	17 780 000,00
3-6	acier Fe E 40 pour infrastructure	T	190,00	124 000,00	23 560 000,00
3-8	Badigeonnage des parties enterrées	M2	1 000,00	900,00	900 000,00
SUPERSTRUCTURE					
3-1 0	fourniture et pose dappareils dapuis pour dalle	U	14,00	160 000,00	2 240 000,00
3-11	fourniture et mise en place dun étaitementet platelage	U	1,00	6 000 000,00	60 000 000,00
3-13	Béton RN30 pour culées y compris coffrage	M3	695,00	18 000,00	12 510 000,00
3-17	Béton RN27 pour corniches et trottoirs y comoris coffra	M3	30,00	125 000,00	3 750 000,00
3-18	acier Fe E 40A pour ibéton de superstructure	T	140,00	124 000,00	17 360 000,00
3-19	acier Fe E 40A pour ibéton de trottoirs	T	3,00	124 000,00	372 000,00
3-21	acier de précontrainte pour dalle	T	56,00	420 000,00	23 520 000,00
EQUIPEMENTS					
3-23	Fouerniture et pose de la chape détanchéité	M2	690,00	2 000,00	1 380 000,00
3-24	Fouerniture et pose de joint de chaussée	ML	52,00	100 000,00	5 200 000,00
3-25	Fouerniture et pose de garde de corps	ML	80,00	32 000,00	2 560 000,00
3-26	Fouerniture et pose davaloirs de diamètre 200 mm	U	8,00	6 500,00	52 000,00
3-27	Fouerniture et pose degaines en PVC de diamètre 100m	ML	280,00	400,00	112 000,00
				TOTAL HT	123 392 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau présente une répartition détaillée des tâches et des coûts associés au projet de construction, organisé en quatre catégories principales : Terrassements, Infrastructure, Superstructure et Équipements. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivis de l'unité de mesure, de la quantité requise, du prix unitaire (P.U) et du montant total pour chaque tâche.

Ce tableau offre une vue exhaustive des différentes composantes d'un projet de construction, allant des terrassements à la pose d'équipements. La segmentation claire en catégories facilite la compréhension de la portée du travail à effectuer, tandis que la présentation des coûts permet une estimation précise des dépenses associées à chaque aspect du projet. En fournissant ces détails de manière organisée, ce tableau est un outil utile pour la planification budgétaire et la gestion des ressources dans le cadre du projet de construction .

Tableau 05 : pont cadre en béton

N	Désignation des taches	U	Quantité	P.U	Montant
TERRASSEMENTS					
3-1	Déblais pour fouilles y compris époussem	M3	1 000,00	11 000,00	1 100 000,00
3-2	Remblais pour Fouilles	M3	600,00	1 200,00	720 000,00
INFRASTRUCTURE					
3-3	Béton de proprté pour semelles et dalle de transition y	M3	85,00	9 500,00	807 500,00
3-4	BÉton RN27de proprté pour semelles et dalle de trans	M3	480,00	11 500,00	5 520 000,00
3-6	Béton RN30 pour piédroit pour pont cadre y compris co	M3	180,00	11 500,00	243 000,00
3-7	acier Fe E 40 pour infrastructure	T	120,00	124 000,00	14 880 000,00
3-8	Badigeonnage des parties enterrées	M2	800,00	900,00	720 000,00
SUPERSTRUCTURE					
3-12	fourniture et mise en place dun étaieimentet platelage	U	1,00	5 000 000,00	5 000 000,00
3-15	Béton RN30 pour travers y compris coffrage	U	175,00	18 000,00	3 150 000,00
3-17	Béton RN27 pour semelles et dalle trasion y comoris	M3	20,00	12 500,00	250 000,00
3-18	acier Fe E 40A pour béton de superstructure	M3	35,00	124 000,00	4 340 000,00
3-19	acier Fe E 40A pour ibéton de trottoirs	T	2,00	124 000,00	248 000,00
EQUIPEMENTS					
3-23	Fouerniture et pose de la chape détanchéité	M2	300,00	2 000,00	600 000,00
3-25	Fouerniture et pose de garde de corps	ML	46,00	32 000,00	2 048 000,00
3-26	Fouerniture et pose davaloirs de diamètre 200 mm	U	6,00	6 500,00	39 000,00
3-27	Fouerniture et pose degaines en PVC de diamètre 100m	ML	210,00	400,00	84 000,00
			TOTAL HT		41 936 500,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau résume les différentes tâches et les coûts associés au projet de construction, répartis en quatre catégories principales : Terrassements, Infrastructure, Superstructure et Équipements. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivis de

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

l'unité de mesure, de la quantité nécessaire, du prix unitaire (P.U) et du montant total pour chaque tâche.

Ce tableau offre une vue détaillée des différentes phases du projet de construction, allant des terrassements à l'installation d'équipements. La présentation claire des coûts associés à chaque tâche permet une estimation précise des dépenses nécessaires pour chaque aspect du projet. En fournissant ces détails de manière organisée, ce tableau facilite la planification budgétaire et la gestion des ressources, contribuant ainsi à une exécution efficace du projet.

Tableau 06 : pont dalle en béton arme

N	Désignation des tâches	U	Quantité	P.U	Montant
TERRASSEMENT					
3-1	Déblais pour fouilles y compris épuisement	M3	200,00	1 100,00	2 200 000,00
3-2	Remblais pour Fouilles	M3	150,00	1 200,00	180 000,00
INFRASTRUCTURE					
3-3	Béton de proprté pour semelles et dalle de transition y	M3	18,00	9 500,00	171 000,00
3-4	BÉton RN27de pour semelles et dalle de transition y c	M3	105,00	11 500,00	1 207 500,00
3-5	Béton RN30 pour culées y compris coffrage	M3	125,00	14 000,00	175 000,00
3-7	acier Fe E 40 pour infrastructure	T	32,00	124 000,00	3 968 000,00
3-8	Badigeonnage des parties enterrées	M2	180,00	900,00	162 000,00
SUPERSTRUCTURE					
3-10	Fourniture et pose d'appareils d'appuis pour dalle	U	6,00	160 000,00	96 000,00
3-11	Fourniture et mise en place d'un étaieiment et platelage	U	1,00	6 000 000,00	60 000,00
3-13	Béton RN30 pour culées y compris coffrage	M3	85,00	18 000,00	1 530 000,00
3-17	Béton RN27 pour corniches et trottoirs y compris coffra	M3	20,00	12 500,00	250 000,00
3-18	Acier Fe E 40A pour béton de superstructure	T	20,00	124 000,00	2 480 000,00
3-19	acier Fe E 40A pour ibéton de trottoirsacier	T	2,00	124 000,00	248 000,00
EQUIPEMENT					
3-23	Fouerniture et pose de la chape détanchéité		84,00	2 000,00	16 800 000,00
3-24	fouerniture et pose de joint de chaussée	M2	10,00	100 000,00	100 000,00
3-25	Fouerniture et pose de garde de corps	ML	44,00	32 000,00	1 408 000,00
3-26	Fouerniture et pose davaloirs de diamètre 150 mm	U	4,00	6 500,00	26 000,00
3-27	Fouerniture et pose degaines en PVC de diamètre 100m	ML	130,00	400,00	52 000,00
			TOTAL HT		21 780 500,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau illustre la répartition des tâches et des coûts associés au projet de construction, organisé en quatre catégories principales : Terrassement, Infrastructure, Superstructure et Équipement. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivis de l'unité de mesure, de la quantité requise, du prix unitaire (P.U) et du montant total pour chaque tâche.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau offre une vue détaillée et organisée des différentes étapes d'un projet de construction, couvrant toutes les phases, du terrassement à l'installation des équipements. Les coûts sont clairement répertoriés pour chaque tâche, facilitant ainsi l'estimation budgétaire et la gestion des dépenses. En fournissant ces informations de manière structurée, ce tableau permet une planification efficace et une gestion transparente des ressources tout au long du projet de construction.

Tableau 07 : pont a poutres en béton précontrainte

N°	Désignation des taches	u	quantité	PU	Montant
TERRASSEMENTS					
3-1	Déblais pour fouilles y compris équisement	M3	600,00	1 100,00	660 000,00
3-2	Rembalais pour fouilles	M3	200,00	1 200,00	240 000,00
INFRASTRUCTURE					
3-4	Béton de propreté pour semelles et dalle de transaction	M3	80,00	9 500,00	760 000,00
3-5	Béton RN27 pour semelles et dalle de transaction	M3	375,00	11 500,00	4 312 500,00
3-6	Béton RN30 pour culées y compris coffrage	M3	340,00	14 000,00	4 760 000,00
3-7	Aciers FeE40A pour infrastructure	T	102,00	124 000,00	12 648 000,00
3-8	Badigeonnage des parties entrées	M2	540,00	900,00	486 000,00
SUPERSTRUCTURE					
3-10	Fourniture et pose d'appareils pour poutres	U	22,00	120 000,00	2 640 000,00
3-11	Béton RN35 pour hourdis y compris coffrage	M3	140,00	16 000,00	2 240 000,00
3-12	Béton RN 35 pour poutre précontraintes coffrage	M3	212,00	18 000,00	3 816 000,00
3-13	Béton RN27 pour corniches et trottoirs coffrage	M3	30,00	12 500,00	375 000,00
3-14	Aciers Fe E40A pour béton de superstructure	T	65,00	124 000,00	8 060 000,00
3-15	Aciers FeE40A pour corniches et trottoirs	T	3,00	124 000,00	372 000,00
3-16	Aciers de précontrainte pour poutres	T	20,00	420 000,00	8 400 000,00
3-17	pose des poutres précontraintes	U	11,00	50 000,00	550 000,00
EQUIPEMENT					
3-19	Fourniture et pose de la chape d'étanchéité	M2	600,00	2 000,00	1 200 000,00
3-20	Fourniture et pose de joint de chaussée	ML	30,00	100 000,00	3 000 000,00
3-21	Fourniture et pose de garde de corps	ML	80,00	32 000,00	2 560 000,00
3-22	Fourniture et pose d'avaloirs de diamètre 200mm	U	6,00	6 500,00	39 000,00
3-23	Fourniture et pose des gaines en PVC de diamètre 100 mm	ML	280,00	400,00	112 000,00
				TOTAL HT	57 230 500,00

Source : Les donnée de la DTP

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau illustre la répartition des tâches et des coûts associés au projet de construction, classées en quatre catégories principales : Terrassements, Infrastructure, Superstructure et Équipement. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivis de l'unité de mesure, de la quantité requise, du prix unitaire (P.U) et du montant total pour chaque tâche.

Ce tableau offre une vue claire et organisée des différentes étapes d'un projet de construction, couvrant les travaux de terrassement, d'infrastructure, de superstructure et d'équipement. Les coûts détaillés pour chaque tâche permettent une estimation précise du budget nécessaire à la réalisation de chaque phase du projet. Grâce à cette présentation structurée, la planification budgétaire et la gestion des ressources sont facilitées, contribuant ainsi à la gestion efficace du projet de construction.

Tableau 08 : Rampes d'accès

N°	Désignation des taches	u	quantité	PU	Montant
TERRASSEMENT ET REMBLAIS					
4-1	Déblais pour fouilles y compris epuisement	M3	11 000,00	600,00	6 600 000,00
4-2	Fourniture et mise eb œuvre de remblais sélectionné	M3	51 000,00	1 000,00	51 000 000,00
SOUTENEMENT					
4-3	Béton de propreté	M3	1 460,00	9 500,00	13 870 000,00
4-4	Béton RN 27 pour semelle, voiles et chainage	M3	7 500,00	15 000,00	112 500 000,00
4-5	Aciers Fe E 40 A	T	1 350,00	124 000,00	167 400 000,00
4-6	Badigeonnage des parties entrées	M2	15 000,00	900,00	13 500 000,00
4-7	Béton RN27 pour corniches et trottoirs coffrage	M3	500,00	12 500,00	6 250 000,00
4-8	Aciers Fe E 40 A pour corniches et trottoirs	T	40,00	124 000,00	4 960 000,00
4-9	Fourniture et pose des gaines en PVC de diamètre 100mm	ML	3 520,00	400,00	1 408 000,00
4-10	Fourniture et pose des garde de corps	ML	1 770,00	32 000,00	56 640 000,00
4-11	Construction d'avaloir de trottoirs :60*60mm	U	39,00	25 000,00	975 000,00
4-12	Fourniture et pose de conduite en PVC PN4 diam 250	ML	920,00	1 200,00	1 104 000,00
MUR FLEURI					
4-14	Fourniture d'élément empilés type atalus	M2	720,00	2 000,00	1 440 000,00
4-15	Fourniture et pose géotextile type Bidim Rock pec 100	M2	5 200,00	1 500,00	7 800 000,00
				TOTAL HT	445 447 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau présente une ventilation détaillée des tâches et des coûts associés au projet de construction, organisé en plusieurs catégories : Terrassement et Remblais, Soutènement, Mur Fleuri. Chaque tâche est identifiée par un numéro et une brève description, suivis de l'unité de mesure, de la quantité requise, du prix unitaire (P.U) et du montant total pour chaque tâche.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau offre une vue détaillée et exhaustive des différentes étapes du projet de construction, couvrant les travaux de terrassement, de soutènement et de mur fleuri. Les coûts associés à chaque tâche sont clairement indiqués, ce qui permet une estimation précise du budget nécessaire pour chaque phase du projet. La présentation structurée facilite la planification budgétaire et la gestion des ressources, ce qui contribue à une gestion efficace du projet de construction.

Tableau 09 : Signalisation

N°	Désignation des tâches	U	Quantité	PU	Montant
SIGNALISATION HORIZONTALE					
6-1	Pré marquage des bandes	ML	11 500,00	6,00	69 000,00
6-2	Bande continue axial (12cm)	ML	500,00	50,00	25 000,00
6-3	Bande discontinue axial (12cm)	ML	300,00	40,00	12 000,00
6-4	Bande discontinue latérale	ML	2 750,00	40,00	110 000,00
6-5	Bande continue du coté TPC (18cm)	ML	2 200,00	50,00	110 000,00
6-6	Hachures	ML	300,00	250,00	75 000,00
6-7	flèches de selection	U	150,00	200,00	30 000,00
6-8	Flèches de rabattement	U	20,00	200,00	4 000,00
6-9	Stop	U	5,00	750,00	3 750,00
SIGNALISATION VERTICALE					
6-11	Fourniture des panneaux d'avertissement danger	U	45,00	4 200,00	189 000,00
6-12	Fourniture des panneaux de reglementation	U	12,00	4 700,00	56 400,00
6-13	Fourniture des panneaux pré signalisation	U	15,00	55 000,00	825 000,00
6-14	Fourniture des panneaux de localisation	U	5,00	23 000,00	115 000,00
6-15	Fourniture des panneaux de confirmation	U	4,00	26 500,00	106 000,00
6-16	Fourniture des panneaux directionnels (flèche)	U	26,00	26 500,00	689 000,00
6-17	Fourniture de cartouche d'identification	U	6,00	1 000,00	6 000,00
6-18	Fourniture scellement, montage et pose portique	U	5,00	900 000,00	4 500 000,00
				TOTAL HT	6 925 150,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau détaille les coûts pour différents types de signalisation routière, horizontale et verticale, nécessaire pour la sécurité sur les routes.

- **Signalisation Horizontale** : Comprend le marquage au sol tel que les bandes continues et discontinues, les hachures, les flèches de direction, et les stops.
- **Signalisation Verticale** : Englobe les panneaux d'avertissement, de réglementation, de localisation, de confirmation, ainsi que les panneaux directionnels.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ces éléments sont cruciaux pour guider les conducteurs, assurant une circulation sécurisée et ordonnée sur les routes.

Ce tableau offre une ventilation des coûts associés à chaque type de signalisation routière, permettant une estimation précise des dépenses pour la mise en place d'un système complet de signalisation. La signalisation routière est essentielle pour assurer la sécurité des conducteurs et des piétons sur les routes.

Tableau 10 : Espaces verts

N°	Désignation des taches	U	Quantité	PU	Montant
7-1	Préparation du sol a la plantation	M2	8 200,00	200,00	1 640 000,00
7-2	Fourniture et pose de gazon en plaque	M2	7 500,00	1 900,00	14 250 000,00
7-3	Fourniture et planatation d'arbustes varies grand sujet	U	80,00	3 700,00	296 000,00
7-4	Fourniture et plantation de plantes a fleurs	M2	700,00	600,00	420 000,00
				TOTAL HT	16 606 000,00

Source : Les donnée de la DTP

Ce tableau présente les coûts associés à différents travaux de paysage ment, essentiels pour l'aménagement et l'embellissement des espaces extérieurs.

- **Préparation du Sol à la Plantation** : Cette tâche implique la préparation du sol pour recevoir les plantations, assurant des conditions optimales pour la croissance des végétaux.
- **Fourniture et Pose de Gazon en Plaque** : Inclut la fourniture et la pose de gazon en plaque pour obtenir une pelouse verdoyante et uniforme.
- **Fourniture et Plantation d'Arbustes Variés Grand Sujet** : Comprend la fourniture et la plantation d'arbustes de grande taille, ajoutant de la structure et de la hauteur au paysage.
- **Fourniture et Plantation de Plantes à Fleurs** : Englobe la fourniture et la plantation de plantes à fleurs, apportant couleur et beauté à l'environnement.

Ces travaux de paysage ment contribuent à créer des espaces extérieurs attrayants, favorables à la biodiversité et à la détente.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Ce tableau résume les dépenses liées à divers travaux de paysage ment, essentiels pour transformer les espaces extérieurs et créer des environnements agréables. Les différentes tâches, telles que la préparation du sol, la pose de gazon, la plantation d'arbustes et de plantes à fleurs, sont nécessaires pour embellir et aménager les jardins, parcs et autres zones vertes. Ces travaux contribuent à créer des environnements esthétiques, accueillants et propices à la détente et à la convivialité.

Tableaux 11 : Récapitulation

N°	Désignation des taches	Montant
1	Travaux au forfait	29 000 000,00
2	Travaux routiers	134 789 000,00
3	Renforcement du sol	527 000 000,00
4	Ouvrage	
4-1	Pont dalle en béton precontrainte	123 392 000,00
4-2	pont cadre en béton arme	41 936 500,00
4-3	Pont dalle en béton arme	21 780 500,00
4-4	Pont a poutres en béton precontrainte	57 230 500,00
5	Rampes d'accès	445 447 000,00
6	Eclairage	51 125 000,00
7	Signalisation	6 925 150,00
8	Espaces verts	16 606 000,00
	TOTAL GENERAL HT	1 455 231 650,00
	TVA 17%	247 389 380,50
	TOTAL GENERAL TTC	1 702 621 030,50

Source : Les donnée de la DTP

Cette récapitulation démontre la complexité et l'ampleur de ce projet, mettant en lumière les diverses composantes nécessaires à sa réalisation. Les coûts associés à chaque tâche illustrent l'investissement financier requis pour mener à bien un tel projet. La ventilation détaillée des dépenses permet une meilleure compréhension des ressources nécessaires pour chaque aspect du projet, facilitant ainsi la planification et la gestion des fonds. La présence de la TVA souligne l'importance de considérer les implications fiscales dans l'estimation des coûts globaux. En résumé, cette récapitulation fournit une vue d'ensemble précieuse pour les parties prenantes du projet, les aidant à prendre des décisions éclairées tout au long du processus de réalisation.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Tableau N° 12 : Avenant complémentaire

Cet avenant est dû au changement de la conception des ouvrages il est prévu initialement des ponts de type : 4-1 (pont dalle en béton précontraint), 4-2 (pont cadre en béton arme), 4-3 (pont dalle en béton arme) transformer en pont voussoirs.

N°	Désignation	U	Quantité	PU	Montant
3-28	Béton RN35 pour piles y compris coffrage	M3	595,00	18 000,00	10 710 000,00
3-29	Béton RN45 pour voussoirs	M3	5 878,00	35 000,00	205 730 000,00
3-30	Aciers FeE 50A pour voussoirs	T	1 226,00	130 000,00	159 380 000,00
3-31	Aciers de précontrainte pour tablier	T	203,00	420 000,00	85 260 000,00
3-32	Précontrainte provisoire	T/F	74 800,00	2 600,00	194 480 000,00
3-33	Transport et pose de voussoirs	M3	5 878,00	10 000,00	58 780 000,00
3-34	Fourniture et mise en place des tours d'étalement au niveau d	U	4,00	5 000 000,00	20 000 000,00
3-35	Déplacement des tours d'étalement d'une pile à une autre	U	17,00	800 000,00	13 600 000,00
3-36	Fourniture et pose d'appareils d'appuis Friction Pandulum	U	58,00	800 000,00	46 400 000,00
3-37	Fourniture et pose de joint de chaussée souffle +120mm	ML	62,00	250 000,00	15 500 000,00
				TOTAL HT	809 840 000,00
				TVA 17%	137 672 800,00
				TOTAL TTC	947 512 800,00

Source : Les donnée de la DTP

Donc on comprend que le montant du marché a augmenter :

Montant final du marché = montant initial du marché + avenant

Montant final du marché = 1 702 621 03, 50 + 947 512 800 = 1 117 774 903,50 DZD

En résumé, notre analyse met en lumière l'ampleur et la complexité du projet, tout en soulignant l'importance de la planification minutieuse et de la gestion efficace des ressources pour sa réussite. Les données fournies dans nos tableaux offrent une base solide pour prendre des décisions éclairées et élaborer des stratégies visant à optimiser les coûts tout en maintenant la qualité et la durabilité de l'échangeur.

Remarque : Un avenant de marché est un document contractuel qui modifie ou complète les termes et conditions d'un contrat de marché préexistant. Il est généralement utilisé lorsque des changements sont nécessaires pendant la durée d'exécution du contrat initial. Les avenants peuvent être utilisés pour ajuster les prix, les délais, les spécifications ou d'autres éléments du contrat initial, et doivent être acceptés par toutes les parties impliquées pour être légalement contraignants. Il existe deux types d'avenant sont :

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Avenant complémentaire : Ce type d'avenant est utilisé pour ajouter des éléments ou des clauses supplémentaires au contrat initial sans modifier ses dispositions existantes. Par exemple, si les parties décident d'ajouter des services ou des biens qui n'étaient pas initialement prévus dans le contrat, un avenant complémentaire peut être utilisé pour les inclure sans altérer les termes déjà convenus.

Avenant supplémentaire : Contrairement à l'avenant complémentaire, un avenant supplémentaire est utilisé pour apporter des modifications ou des ajouts qui affectent directement les termes ou les conditions du contrat initial. Cela peut inclure des ajustements de prix, des modifications des délais ou des changements dans les spécifications. Un avenant supplémentaire peut également être utilisé pour étendre les obligations contractuelles au-delà de ce qui était initialement convenu.

Ces deux types d'avenants sont importants car ils permettent aux parties de modifier ou d'étendre les termes de leur contrat initial en fonction de leurs besoins ou de circonstances changeantes, tout en fournissant un cadre clair pour les changements contractuels.

2.6. Planification et suivi des tâches du projet

Le tableau suivant représente la durée des grandes tâches du projet. Cela consiste à organiser les travaux à exécuter différemment par délais et devront être conforme au délais contractuel du marché plus avenant.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Tableau : définition des taches

Tâche	durée (en mois)
compagnie géotechnique	7
renforcement du sol	6
pont a poutre	8
arrêt pour changement de conception	18
les trois ouvrages en voussoir	12
rampes d'accès	3
travaux routiers	3
Eclairage	1
Signalisation	1
Espaces vert	1
TOTAL	60

Source : Les donnée de la DTP

La prolongation de la durée de réalisation du projet à 24 mois, initialement prévue, a été motivée par plusieurs facteurs. Outre l'avenant complémentaire lié au changement de conception des ponts en voussoirs, d'autres études ont été requises pour les ouvrages du marché, ce qui a engendré des retards supplémentaires.

En ce qui concerne les interruptions des travaux pendant la période de réalisation, plusieurs causes ont été identifiées. Tout d'abord, les conditions météorologiques imprévisibles, exacerbées par les effets du changement climatique, ont perturbé les opérations de construction, notamment lors de périodes de précipitations abondantes ou de tempêtes. Ensuite, les jours fériés annuels ont été observés, entraînant des fermetures planifiées des chantiers. De plus, des incidents imprévus tels que des pannes d'équipement ou des retards dans la livraison de matériaux ont également contribué à des interruptions temporaires.

Ces diverses circonstances ont donc combiné leurs effets pour prolonger la durée totale du projet au-delà de la période initialement envisagée.

En outre, une pratique courante dans le secteur des entreprises est de soumissionner avec des délais de réalisation très serrés et des prix compétitifs afin de remporter le projet. Cependant, une fois le contrat obtenu, il arrive souvent que ces entreprises justifient les retards en cours de

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

projet en proposant des avenants. Ces avenants peuvent être liés à des changements dans les spécifications du projet, des difficultés imprévues sur le site, ou d'autres facteurs qui influent sur le calendrier et les coûts.

Cette stratégie peut conduire à des situations où les retards et les coûts excèdent les estimations initiales, ce qui peut avoir des répercussions sur la durée globale du projet et sur son budget. Les entreprises peuvent alors justifier ces écarts en invoquant des clauses contractuelles, tout en cherchant à maintenir une relation de confiance avec le client et à minimiser les conséquences négatives sur leur réputation.

2.7. Optimisation Sociale du Projet

Dans la poursuite d'une vie communautaire équilibrée, découvrons comment le projet de l'Échangeur des Quatre Chemins à Bejaia cherche à optimiser son impact social

Le mal-être social associé à un projet de cette envergure peut découler de plusieurs facteurs, notamment :

- **Perturbations pendant la réalisation :** Les travaux de réalisation de l'échangeur peuvent entraîner des désagréments tels que des embouteillages (à cause des travaux qui se font sous circulation), des bruits, des vibrations de la foreuse pour la réalisation des pieux et des restrictions d'accès aux zones avoisinantes. Cela peut avoir un impact négatif sur la vie quotidienne des résidents, des commerçants et des usagers de la route pendant la durée des travaux.
- **Démolition des locaux de commerces :** La réalisation de l'échangeur pourrait nécessiter la démolition ou la réquisition de propriétés existantes, entraînant ainsi le déplacement forcé de résidents et de commerces. Cela peut causer du stress, de l'anxiété et des tensions sociales parmi les populations concernées, à titre d'exemple, il a été procédé à la démolition de locaux commerciaux gênant le pont sens alger- setif
- **Les retards dans l'achèvement du projet :** Les retards dans la réalisation du projet peuvent entraîner des frustrations parmi les parties prenantes, en particulier si ces retards ont un impact significatif sur la vie quotidienne ou sur d'autres projets et initiatives planifiés ainsi que les habitant avoisinants et les usagers de la route.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

Il est essentiel de reconnaître ces défis potentiels et d'adopter des mesures d'atténuation appropriées pour minimiser le mal-être social et garantir que le projet soit mené de manière inclusive, transparente et respectueuse des besoins et des préoccupations de toutes les parties prenantes. Une communication et des informations sur l'importance de ce projet est nécessaire pour la communauté et les usagers de cette route peuvent atténuer le mal être qui deviendra par la suite un bien-être social.

Le bien-être social associé à un projet comme la réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa peut être significatif et diversifié :

- **Amélioration de la mobilité :** En facilitant la circulation des véhicules et en réduisant les embouteillages, l'échangeur contribue à améliorer la mobilité des habitants et des usagers de la route. Cela peut se traduire par des temps de trajet réduits, une meilleure accessibilité aux services et une plus grande efficacité dans les déplacements quotidiens et compris du point de vue économique.
- **Renforcement de la sécurité routière :** L'échangeur permet de rationaliser la circulation et de réduire les points de conflit à cause des croisements, ce qui contribue à améliorer la sécurité des usagers de la route.
- **Stimulus économique :** La construction de l'échangeur peut générer des opportunités économiques locales, notamment en créant des emplois dans le secteur de la construction et en stimulant l'activité commerciale dans les zones environnantes. De plus, une meilleure accessibilité peut favoriser le développement économique en facilitant le transport des biens et des personnes.
- **Aménagement urbain :** L'échangeur peut également avoir des impacts positifs sur l'aménagement urbain en contribuant à la revitalisation et à la modernisation des quartiers environnants. Cela peut inclure l'amélioration de l'esthétique urbaine, la création d'espaces publics attractifs et la promotion d'un environnement urbain plus convivial et agréable ; ce qui a poussé d'ailleurs le maître de l'ouvrage (DTP) à changer la conception des ouvrages en voussoirs.
- **Réduction de la pollution et des émissions :** En réduisant les embouteillages et les temps d'attente, l'échangeur peut contribuer à réduire la congestion routière et les émissions de gaz à effet de serre associées. Cela peut avoir des avantages pour la

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

qualité de l'air et la santé publique en réduisant la pollution atmosphérique et les impacts néfastes sur la santé des populations locales.

- **Dimension économique :** La réduction des temps de trajet et des coûts opérationnels pour les entreprises et les individus favorise l'efficacité économique. De plus, la création d'emplois pendant la phase de réalisation et les opportunités économiques résultant de l'amélioration de la connectivité routière contribuent à renforcer la base économique de la communauté.

En résumé, la réalisation de l'échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa peut apporter des bénéfices sociaux significatifs en améliorant la mobilité, la sécurité routière, l'activité économique et l'aménagement urbain, tout en contribuant à la réduction de la pollution et des émissions. Ces avantages contribuent à améliorer la qualité de vie des habitants et des usagers de la route.

Il semble que le projet de construction de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa ait rencontré des défis financiers et de gestion du temps. Bien que l'état financier général du projet soit positif, des ajustements ont été nécessaires en raison de modifications de conception, ce qui a pu avoir un impact sur les coûts. De plus, il est préoccupant de constater un retard dans la réalisation du projet, malgré les promesses initiales d'une durée de deux ans. Ce dépassement de délai n'est pas seulement préjudiciable à l'entreprise, mais également à l'ensemble de la communauté, en particulier aux usagers de la route qui attendent cette amélioration de l'infrastructure.

Pour améliorer la gestion du projet de la réalisation de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa, il serait bénéfique de prendre en considération certains points.

Si l'entreprise avait réalisé une étude approfondie dès le début du projet, cela aurait pu permettre de minimiser les retards causés par l'avenant complémentaire impliquant un changement de conception. Une étude initiale exhaustive aurait pu aider à anticiper les besoins et les éventuels ajustements nécessaires, réduisant ainsi les risques de modifications majeures en cours de route. En investissant dans une analyse approfondie dès le départ, l'entreprise aurait pu mieux comprendre les exigences du projet et prendre des décisions plus éclairées, limitant ainsi les retards et les impacts sur la réalisation globale de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- **Analyse approfondie des changements de conception :** Avant d'apporter des modifications au projet, il est essentiel de réaliser une analyse détaillée de l'impact financier et temporel de ces changements. Cela permettra d'éviter des ajustements coûteux et des retards imprévus.
- **Planification réaliste des délais :** L'entreprise doit établir des échéanciers réalistes pour la réalisation du projet, en prenant en compte les différentes phases de construction ainsi que les éventuels imprévus. Des délais précis et réalisables aideront à éviter les retards et à maintenir la confiance des parties prenantes.
- **Communication transparente :** Il est crucial d'assurer une communication transparente entre toutes les parties impliquées dans le projet, y compris l'entreprise, les autorités locales et les usagers de la route. Cela permettra de tenir toutes les parties informées des avancées, des défis rencontrés et des solutions envisagées.
- **Gestion efficace des ressources :** Une allocation judicieuse des ressources humaines, matérielles et financières est essentielle pour garantir une exécution efficace du projet. Il est important de surveiller de près l'utilisation des ressources et d'apporter des ajustements si nécessaires pour optimiser les performances.
- **Suivi régulier des progrès :** Mettre en place un système de suivi régulier des progrès du projet permettra d'identifier rapidement tout écart par rapport au plan initial et de prendre des mesures correctives en temps voulu. Cela permettra également de maintenir la transparence et la responsabilité tout au long du processus.

L'entreprise pourra améliorer la gestion du projet de réalisation de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa et garantir sa réalisation dans les délais et les budgets prévus.

Absolument, une approche consistant à confier le projet à deux entreprises compétentes pourrait accélérer sa réalisation et encourager la concurrence entre elles. Voici quelques avantages de cette approche :

- **Accélération de la réalisation :** En confiant différentes parties du projet à deux entreprises compétentes, les travaux pourraient être menés de front, ce qui permettrait de réduire les délais globaux de construction.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- **Stimulation de la concurrence :** La présence de deux entreprises compétitives pourrait encourager une concurrence saine, incitant chacune à maximiser son efficacité et à offrir des performances de qualité à des coûts compétitifs.
- **Diversification des compétences :** Chaque entreprise peut apporter son expertise et ses ressources spécifiques au projet, ce qui pourrait conduire à une exécution plus efficace et à des solutions innovantes pour surmonter les défis rencontrés.
- **Réduction des risques :** En répartissant le projet entre deux entreprises, les risques associés à la dépendance d'une seule entreprise sont réduits. En cas de difficultés rencontrées par l'une des entreprises, l'autre peut continuer à faire avancer le projet.

Cependant, il est important de mettre en place un cadre de collaboration clair et des mécanismes de coordination efficaces entre les deux entreprises pour garantir une exécution harmonieuse du projet. De plus, une supervision étroite de la part des autorités publiques est nécessaire pour s'assurer que les objectifs du projet sont atteints dans les délais impartis et avec la qualité requise.

La réalisation de travaux routiers pendant les heures de circulation peut être un défi majeur, mais travailler également le soir peut être une solution efficace pour minimiser les perturbations pour les usagers de la route. Voici quelques avantages de cette approche et des moyens pour la mettre en œuvre :

- **Réduction des perturbations diurnes :** En effectuant des travaux pendant la nuit, les perturbations pour la circulation routière pendant la journée sont minimisées, ce qui contribue à maintenir la fluidité du trafic et à éviter les embouteillages.
- **Optimisation de l'utilisation du temps :** Le travail de nuit permet d'optimiser l'utilisation du temps en exploitant les heures où la circulation routière est plus faible. Cela peut permettre une progression plus rapide des travaux et une réalisation plus efficace du projet dans son ensemble.
- **Sécurité des travailleurs :** Travailler la nuit peut également améliorer la sécurité des travailleurs, car il y a moins de véhicules sur les routes, réduisant ainsi les risques d'accidents liés à la circulation.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- **Équipements et éclairage adaptés :** Pour travailler efficacement la nuit, il est essentiel de disposer d'équipements adaptés, notamment d'un éclairage adéquat pour assurer la sécurité des travailleurs et la qualité des travaux.
- **Communication et coordination :** Il est crucial de communiquer clairement avec les usagers de la route sur les travaux nocturnes planifiés afin de minimiser les perturbations et de garantir leur sécurité. Une coordination étroite avec les autorités locales et les services de sécurité est également essentielle.

En mettant en œuvre ces mesures, les travaux de construction de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa pourraient être réalisés de manière plus efficace, tout en réduisant les impacts négatifs sur la circulation et en assurant la sécurité des travailleurs et des usagers de la route.

La création d'une route provisoire peut être une solution efficace pour réduire les perturbations de la circulation pendant les travaux de construction de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa. Voici comment cela pourrait être réalisé :

- **Identification de l'itinéraire alternatif :** Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier un itinéraire alternatif viable qui peut être utilisé pendant la durée des travaux. Cet itinéraire devrait contourner la zone de construction tout en offrant un accès continu aux destinations importantes pour les usagers de la route.
- **Aménagement de la route provisoire :** Une fois l'itinéraire alternatif identifié, des mesures doivent être prises pour aménager une route provisoire qui soit sûre et praticable pour la circulation. Cela peut impliquer la réparation ou l'amélioration de routes existantes, la création de voies temporaires ou l'utilisation de pistes de déviation.
- **Signalisation adéquate :** Il est essentiel d'installer une signalisation claire et appropriée le long de l'itinéraire alternatif pour guider les conducteurs vers la route provisoire et les tenir informés des changements de circulation. Des panneaux indicateurs, des flèches directionnelles et des feux de signalisation temporaires peuvent être utilisés à cette fin.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

- **Entretien régulier** : Pendant la période d'utilisation de la route provisoire, il est important de maintenir une surveillance régulière et d'effectuer les réparations nécessaires pour assurer sa sécurité et sa praticabilité.
- **Communication avec les usagers de la route** : Informer régulièrement les usagers de la route sur l'existence de la route provisoire, son itinéraire et ses conditions de circulation est crucial pour encourager son utilisation et minimiser les perturbations.

En mettant en place une route provisoire de manière efficace, les travaux de construction de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa pourraient être réalisés avec moins d'impact sur la circulation, tout en assurant la sécurité et la commodité des usagers de la route.

Effectivement, pour respecter les délais du projet, il est crucial de disposer de ressources humaines et matérielles adéquates. En augmentant les moyens humains, l'équipe pourrait travailler de manière plus efficace, réduisant ainsi les temps morts et accélérant la progression du projet. De même, en renforçant les moyens matériels, tels que les équipements et les matériaux nécessaires à la construction, l'entreprise pourrait éviter les retards causés par les pénuries ou les contraintes liées aux ressources. En investissant dans ces aspects, l'entreprise pourrait mieux répondre aux exigences du projet et augmenter les chances de respecter les délais fixés pour la réalisation de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Bejaïa.

En effet, ces solutions contribueront également à minimiser le mal-être social au sein du projet de construction de l'échangeur au carrefour des Quatre Chemins de Béjaïa. En fournissant des ressources adéquates, tant humaines que matérielles, l'équipe de travail pourra fonctionner de manière plus harmonieuse et efficace, réduisant ainsi les tensions et les frustrations liées à des retards ou à des difficultés opérationnelles. De plus, une communication transparente et une implication accrue des travailleurs dans le processus décisionnel peuvent renforcer le sentiment d'appartenance et de valeur au sein de l'équipe, réduisant ainsi les conflits et favorisant un environnement de travail plus positif. En prenant ces mesures, l'entreprise peut non seulement améliorer la gestion du projet, mais aussi promouvoir le bien-être social et la satisfaction des travailleurs, ce qui est essentiel pour la réussite globale du projet.

Chapitre 03 Etude de cas : La réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa

En conclusion, ce chapitre a permis de présenter en détail la direction des travaux publics de la wilaya de Bejaïa, soulignant son rôle essentiel dans la gestion et la réalisation des projets publics dans la région. À travers l'étude du projet de réalisation d'échangeurs au carrefour des quatre chemins de Bejaïa, plusieurs aspects cruciaux ont été abordés, notamment les caractéristiques du projet, la gestion du montant de marché avec ses éventuels avenants complémentaires, ainsi que la gestion du délai, qui a été confrontée à des retards significatifs.

La gestion efficace de ces aspects est essentielle pour assurer le succès et la rentabilité des projets, ainsi que pour répondre aux besoins de la population locale en matière d'infrastructures. Les recommandations formulées dans ce chapitre visent à atténuer les retards et à optimiser la gestion financière des projets futurs, en mettant l'accent sur des stratégies telles que la planification rigoureuse, la surveillance continue et la collaboration étroite entre toutes les parties prenantes.

En définitive, ce cas pratique met en lumière l'importance critique de la gestion de projet dans le contexte des travaux publics, non seulement pour assurer la réussite des projets individuels, mais aussi pour contribuer au développement durable et à la prospérité économique de la région de Bejaïa.

Conclusion

Conclusion

En conclusion, notre étude s'est penchée sur l'importance vitale de la gestion de projet dans le contexte stratégique des entreprises, ainsi que sur son impact sur la performance financière et l'efficacité des projets publics. Nous avons souligné que la gestion de projet n'est pas simplement une méthode d'organisation, mais plutôt un processus stratégique essentiel pour atteindre des objectifs spécifiques et créer de la valeur.

Tout d'abord, nous avons exploré en détail les principes fondamentaux de la gestion de projet dans le premier chapitre, mettant en lumière ses objectifs, ses méthodes principales, ses étapes et la gestion des risques associés. Nous avons montré comment une gestion de projet efficace peut être un catalyseur pour la réalisation des objectifs organisationnels et la création de valeur.

Dans le deuxième chapitre, nous avons examiné la performance financière des entreprises, en mettant en évidence ses indicateurs clés, ses facteurs et ses dimensions. Nous avons ensuite analysé en profondeur la relation entre la gestion de projet et la performance financière, montrant comment une gestion de projet bien menée peut influencer positivement la santé financière des entreprises.

Enfin, notre étude de cas spécifique sur le projet de réalisation de l'échangeur au Carrefour des quatre chemins de Bejaïa a illustré concrètement les concepts abordés dans notre recherche. Nous avons identifié des défis tels que les retards dans la réalisation et l'impact social négatif, et avons formulé des recommandations pratiques pour améliorer la gestion de projet et maximiser les retombées économiques et sociales des projets.

En somme, notre recherche a mis en lumière l'importance cruciale de la gestion de projet pour les entreprises et les projets publics, ainsi que les mécanismes par lesquels une gestion de projet efficace peut contribuer à la performance financière et à l'impact social et économique positif. Nous espérons que nos conclusions fournissent des insights précieux et des recommandations pratiques pour aider les entreprises à naviguer avec succès à travers les complexités des projets et à atteindre leurs objectifs avec efficacité et agilité.

Bibliographie

- Aim, R. (2012). *la gestion de projet* (éd. 3). paris: lextenson.
- bobrof, j. (1994). *La gestion de projet dans la construction : enjeux, organisation, méthodes et métiers* . paris.
- COURTOT, h. (1998). *La gestion des risque dans les projets*. France JOUVE, 18, rue Saint-Denis, 75001 paris: ECONOMICA.
- danziger, R. (1988). *gestion des services publics locaux et gestion des entreprise : portée et limites d'une comparaison des objectifs,des méthodes et des résultat*.
- Garle, g. (2003). *pour une histoire de la gestion de projet* .
- Hassid, o. (2008). *la gestion des risques* (éd. 2). paris: DUNOD.
- leplat, j. (2001). *la gestion de communication par le contexte* . paris: openedition.
- morin, P. p. (2001). *La gestion des changements profonds en gestion de projets* . *la revue des science de gestion 2008*.
- OLLAGNON, H. (1984). *Acteurs et patrimoine dans la gestion de qualité des milieux naturels* . PARIS.
- OUANAHI, c. (2022). *Essai d'application d'une méthode agile dans la gestion d'un projet* . Béjaia.
- Rota, V. M. (2008). *gestion de projet vers les methodes agiles* (éd. 2). paris: EYROLLES.

Table de matière

Table de matière

Dédicace.....

Remerciement.....

Liste des abréviation.....

Liste des tableaux et figure.....

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 01 : Optimisation de la gestion des projets

Section 01 : Gestion des projets..... 7

1.1. La Gestion des projets et son objectif 7

1.2. Les étapes de la gestion de projet 8

1.2.1. L’initiation 8

1.2.2. Gestion des parties prenantes 8

1.2.3. Planification..... 9

1.2.4. Exécution 10

1.2.5. Suivi et contrôle..... 10

1.2.6. Clôture 10

Section 02 : les méthodes et les enjeux de la gestion de projet 11

2.1. Les méthodes de la gestion de projet 12

2.1.1. Lean Project Management 12

2.1.2. Méthode en v 12

2.1.3. Critical Chain Project Management (CCPM)..... 12

2.1.4. Six Sigma..... 12

2.1.5. Méthode classique en cascade 13

2.1.6. Les méthodes agiles en gestion de projet 17

2.2.	Les enjeux de la gestion de projet	21
2.2.1.	Gestion des risques	22
2.2.2.	Gestion des parties prenantes	22
2.2.3.	Gestion des ressources	22
2.2.4.	Gestion du temps	22
2.2.5.	Gestion de la qualité	23
2.2.6.	Gestion des changements.....	23
2.2.7.	Gestion de la communication	23
2.2.8.	Gestion de la portée	23
2.2.9.	Gestion des coûts	24
2.2.10.	Gestion de l'intégration	24
Section 03 : La gestion des risques dans les projets		25
3.1.	La gestion des risques et ses principes fondamentaux	25
3.1.1.	Ses principes fondamentaux	26
3.2.	Les risques liés aux principales structures de projet	27
3.2.1.	Structure fonctionnelle de projet	27
3.2.2.	La structure de coordination de projet	28
3.2.3.	La structure de direction de projet	29
3.2.4.	La structure de « projet sorti »	31

Chapitre 02 : La performance financière des entreprises

Section 01 : La performance financière et ses quelques indicateurs		36
1.1.	Les indicateurs de la performance financière	36
1.1.1.	Chiffre d'affaire (CA).....	37
1.1.2.	La marge bénéficiaire (MB)	38
1.1.3.	Le bénéfice net.....	39
1.1.4.	Le cash-flow	40

1.1.5.	Le ROI (Return on investment)	41
1.1.6.	Le ROE (Return on Equity).....	42
1.1.7.	L'EBITDA (Earnings Before interest, taxes, Depreciation and Amortiation) 43	
1.1.8.	La croissance du chiffre d'affaire	45
1.1.9.	La dette nette	46
1.1.10.	Le ratio de liquidité.....	47
1.2.	Caractéristique d'un bon indicateur	48
1.2.1.	Pertinent.....	48
1.2.2.	Quantifiable	48
1.2.3.	Eviter les effets pervers	48
1.2.4.	Attribuable	48
1.2.5.	Bien définit	48
1.2.6.	Disponible en temps utile	48
1.2.7.	Fiable	49
1.2.8.	Comparable.....	49
1.2.9.	Vérifiables	49
1.3.	Les types d'indicateurs	49
1.3.1.	Indicateurs de résultat et indicateur de progression ou de suivi	49
1.3.2.	Indicateurs de moyens	49
1.3.3.	Indicateur de pilotage	49
1.3.4.	Indicateur financier et indicateur non financier.....	50
1.3.5.	Indicateurs d'activité	50
1.3.6.	Indicateurs de contexte	50
	Section 02 : Les facteurs et les dimensions de la performance financière d'une entreprise.....	51
2.1.	Les facteurs de la performance financière	51
2.1.1.	La politique financière.....	51

2.1.2.	La compétitivité	52
2.1.3.	La compétitivité prix	53
2.1.4.	La compétitivité hors taxe prix	53
2.1.5.	La créance de la valeur	53
2.2.	Les dimensions de la performance financière.....	54
2.2.1.	Rentabilité.....	54
2.2.2.	Croissance.....	54
2.2.3.	Liquidité.....	55
2.2.4.	Solvabilité.....	55
2.2.5.	Stimulation de l’Efficacité Opérationnelle	55
2.2.6.	Création de Valeur pour les Actionnaires.....	55
Section 03 : Relation entre la gestion de projet et l’amélioration de la performance financière d’entreprise		56
3.1.	Optimisation des Ressources	56
3.1.1.	Estimation des Coûts et Planification des Ressources.....	57
3.1.2.	Attribution des Tâches et Gestion des Compétences.....	57
3.1.3.	Priorisation des Activités.....	57
3.1.4.	Surveillance et Ajustement Continu	57
3.2.	Réduction des Délais.....	57
3.2.1.	Optimisation de la Planification	58
3.2.2.	Budgétisation du Temps	58
3.2.3.	Gestion des Dépendances	58
3.3.	Amélioration de la Qualité.....	58
3.3.1.	Minimisation des Défauts et Réduction des Coûts.....	59
3.3.2.	Amélioration de la Satisfaction Client.....	59
3.3.3.	Opportunités Commerciales Récurrentes	59
3.4.	Gestion des Risques	59

3.4.1.	Identification des Risques.....	60
3.4.2.	Évaluation des Risques	60
3.4.3.	Atténuation des Risques	60
3.5.	Alignement Stratégique	60
3.5.1.	Compréhension des Objectifs Stratégiques	60
3.5.2.	Intégration des Objectifs dans la Planification	61
3.5.3.	Suivi de la Contribution aux Objectifs Globaux	61
3.5.4.	Maximisation de la Valeur Générée	61
Chapitre 03 : Etude de cas: la réalisation d'un échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa		
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		66
1.1.	Les activités de la DTP	67
1.2.	Objectif de la DTP	68
Section 02 : Etude de cas : la réalisation d'échangeur au carrefour des quatre chemins de Bejaïa		69
2.1.	Présentation du projet	69
2.2.	Caractéristique du projet :.....	69
2.3.	Etat existant :.....	70
2.4.	Etat projeté :.....	71
2.4.1.	Installation du chantier :	71
2.4.2.	Installation minimale à prévoir.....	71
2.5.	Gestion des coûts du marché.....	72
2.6.	Planification et suivi des tâches du projet.....	84
2.7.	Optimisation Sociale du Projet	86
Conclusion.....		95
Bibliographie.....	

Résumer.....

Résumer

L'efficacité de la gestion de projet est cruciale pour la performance financière des entreprises et son impact sur la société, en particulier dans les projets publics. À travers une étude approfondie, nous avons examiné comment une gestion de projet efficace peut influencer positivement ces domaines. Notre analyse, basée sur une revue de la littérature et une étude de cas du projet d'échangeur au Carrefour des quatre chemins de Bejaïa, met en évidence l'importance de la planification rigoureuse et de la gestion efficiente des ressources. Malheureusement, des retards dans ce projet ont entraîné des conséquences financières et sociales significatives. Nos recommandations visent à renforcer les processus de gestion de projet pour éviter de tels écueils à l'avenir. En conclusion, bien que les projets comme celui de l'échangeur présentent des avantages, une meilleure gestion est nécessaire pour maximiser les bénéfices économiques et sociaux et minimiser les retards et les impacts négatifs.

Mots clé : gestion de projet, performance financière, projet public, planification.

ABSTRACT

Effective project management is crucial for the financial performance of companies and its impact on society, especially in public projects. Through an in-depth study, we examined how effective project management can positively influence these areas. Our analysis, based on a literature review and a case study of the interchange project at the Carrefour des quatre chemins in Bejaïa, highlights the importance of rigorous planning and efficient resource management. Unfortunately, delays in this project have resulted in significant financial and social consequences. Our recommendations aim to strengthen project management processes to avoid such pitfalls in the future. In conclusion, although projects such as the interchange have advantages, better management is needed to maximize economic and social benefits and minimize delays and negative impacts.

Keywords: project management, financial performance, public project, planning.