

# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	I
RESUME .....	II
TABLE DES MATIERES .....	III
LISTE DES FIGURES .....	V
LISTE DES TABLEAUX .....	VI
INTRODUCTION GENERALE .....	1

## PARTIE THEORIQUE

<b>CHAPITRE 1 : NOTION DE PROJET .....</b>	<b>3</b>
1.1. DEFINITION DU PROJET .....	4
1.2. CARACTERISTIQUES DU PROJET .....	8
1.3. CYCLE DE VIE DU PROJET .....	14
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DE PROJET .....</b>	<b>17</b>
2.1. DEFINITIONS .....	18
2.2. LES METHODOLOGIES DE GESTION DE PROJET .....	19
<b>CHAPITRE 3 : NOTIONS DE PMO .....</b>	<b>31</b>
3.1. NOTIONS DE BASES .....	32
3.2. LES FONCTIONS D'UN PMO .....	38
3.3. LES AVANTAGES D'UN PMO .....	40

## PARTIE PRATIQUE

<b>CHAPITRE 4 : L'ORGANISME D'ACCUEIL .....</b>	<b>43</b>
4.1. PRESENTATION DE LA PROVINCE .....	44
4.2. LA AMANAH DE JAZAN .....	46
4.3. LE CADRE DE LA MISSION .....	50
<b>CHAPITRE 5 : LA MISE EN PLACE D'UN PMO .....</b>	<b>53</b>
5.1. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION: .....	55
5.2. CADRE ET PLANIFICATION: .....	56
5.3. ÉVALUATION ET ANALYSE DES ECARTS: .....	57
5.4. RECRUTEMENT DU PERSONNEL DU PMO: .....	59
5.5. FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DE PROJET: .....	60
5.6. DEVELOPPER LA METHODOLOGIE, LES PROCESSUS ET LES MODELES DE GESTION DE PROJET: .....	60
5.7. DEPLOIEMENT D'UN PMIS: .....	64
5.8. CULTURE ORGANISATIONNELLE GESTION DU CHANGEMENT: .....	64
<b>CHAPITRE 6 : IMPACT DU PMO SUR L'ORGANISME .....</b>	<b>67</b>
6.1. LIVRABLES DU PMO .....	68

6.2	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	69
6.3	LES LEÇONS APPRISSES .....	72
6.4	APRES LE PMO, LE SMO .....	74
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>76</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>77</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>79</b>

# Liste des figures

Figure 1: Typologie des projets selon Shenhar .....	10
Figure 2: type de projets selon WheelWright .....	12
Figure 3: cycle de vie d'un projet selon le PMI.....	16
Figure 4: cycle de vie d'un projet selon PRINCE2.....	16
Figure 5: Processus de gestion de projet selon le PMBOK (Fernandez, 2016) .....	21
Figure 6: Les processus de management de projets selon PRINCE2.....	25
Figure 7: Organisation fonctionnelle .....	36
Figure 8: Organisation matricielle équilibrée .....	37
Figure 9: Organisation par projets.....	38
Figure 10: Répartition administrative en Arabie Saoudite .....	45
Figure 11: Carte administrative de la Province de Jazan.....	46
Figure 12: Organigramme de l'Amanah de Jazan avant 2015 .....	47
Figure 13: Organigramme de l'Amanah de Jazan après le changement de 2014.....	48
Figure 14: Les phases de la stratégie de transformation digitale en Arabie Saoudite .....	52
Figure 15: Etapes de mise en place d'un PMO.....	54
Figure 16: les phases du projet PMO .....	55
Figure 17: Roadmap de mise en œuvre du PMO .....	57
Figure 18: Les 5 niveaux de maturité CMMI .....	59
Figure 19: Composition et profil des membres du PMO.....	60
Figure 20: Exemple d'un rapport de projet .....	62
Figure 21: Exemple d'un processus revu et optimisé .....	63
Figure 22: Extrait de l'étude comparative des outils PMIS .....	64
Figure 23: Phases de conduite de changement.....	66
Figure 24: SMO et PMO, deux structures complémentaires .....	75

# Liste des tableaux

Tableau 1: Cycle de vie du projet selon quelques auteurs.....	15
Tableau 2: Influence des structures organisationnelles sur les projets.....	36
Tableau 3: Impact du PMO sur les indicateurs stratégiques.....	70
Tableau 4: Impact du PMO sur les indicateurs de gouvernance.....	71
Tableau 5: Impact du PMO sur les indicateurs opérationnels .....	71
Tableau 5: Impact du PMO sur les indicateurs financiers.....	72

# Introduction générale

Depuis quelques années, la Tunisie, à l'instar de plusieurs pays en voie de développement, et surtout après la révolution de 2011, a fait l'objet d'investissements massifs de la part de diverses parties; gouvernements, organismes et institutions internationales et bailleurs de fonds. Ces investissements ont pour but de financer des projets mis en place par l'Etat dans le cadre d'un plan de développement économique et social du pays.

A l'instar de plusieurs pays, c'est le secteur public, qui joue un rôle majeur dans la gestion de ces projets. En effet, son rôle est d'assurer et de réaliser l'intérêt général du pays et des citoyens. Mais, comme tous les autres secteurs, l'administration face aujourd'hui à plusieurs défis liés principalement à la grandeur et la diversité de ses différents organes, à la persistance des pratiques bureaucratiques anciennes, qui bloque parfois les innovations managériales et les facteurs socioculturels. Evidemment, ces défis influencent la performance des projets entrepris par le secteur public.

Les différentes approches de gestion de projets, assurent la performance à l'aide de composants stratégiques tels que le potentiel humain et les processus, et deviennent ainsi, des outils que les managers doivent mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité et la performance de leurs organismes. Aujourd'hui, les méthodes traditionnellement employées dans le secteur privé commencent à apparaître dans le secteur public. Pour (LAMARZELLE, 2008), cette évolution suppose de savoir déterminer des objectifs, de construire des stratégies et des plans d'actions adaptés aux enjeux visés par la politique publique.

C'est dans ce contexte qu'on parle de travail en mode projet, qui est aujourd'hui omniprésent, dans tous les aspects de l'activité de ce secteur. L'adoption de ce mode projet est due essentiellement à une vision idéalisée de ce mode de gestion. Le projet devient alors un instrument qui donne à l'homme, la possibilité de ne plus subir les événements, mais de pouvoir maîtriser et gérer son futur.

Pour le bon déroulement du projet, il est donc nécessaire d'identifier toutes les parties prenantes et de définir clairement le rôle de chacun d'entre eux. La gestion de projet nécessite, donc, une méthodologie claire mise en œuvre pour faire en sorte que le livrable réalisé par le maître

d'œuvre réponde aux exigences et attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, mais aussi selon des standards bien définis. Pour ce faire, il y a lieu de mettre en place une structure qui veille au bon déroulement du projet, et d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Ce rôle est joué généralement par un comité de pilotage. Dans le monde anglo-saxon, le pilotage des projets fait intervenir, entre autres, une unité organisationnelle appelée PMO (Project Management Office).

C'est dans ce contexte que nous allons essayer de traiter, dans ce mémoire, deux points essentiels, à savoir:

- La Gouvernance des projets dans le secteur public ;
- La mise en place d'un PMO pour réussir cette gouvernance.

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de diviser ce mémoire en deux parties :

La première partie sera consacrée à la présentation des notions de base concernant la gouvernance des projets, répartie en trois chapitres, le premier donne un aperçu général de la notion de projet, le second est consacré à la gestion de projet et le troisième aux notions de PMO.

Enfin une deuxième partie, relative à un cas pratique de mise en place d'un PMO. Il sera scindé en trois chapitres aussi, le premier sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, le deuxième consacré à la démarche suivie lors de la mise en place d'un PMO et le troisième sera consacré aux contraintes et résultats obtenus.

# **PARTIE THEORIQUE**

## **Chapitre 1 : Notion de projet**

Rapport-Gratuit.com

Le projet est devenu, aujourd'hui, un élément clé de toute organisation, que ce soit privée ou publique. Certes, ce n'est pas le seul moyen de gérer et d'administrer une organisation ou une entreprise, il n'est en fait qu'un outil permettant d'organiser des tâches et d'atteindre des objectifs concrets.

Le mot et le concept ont été pour la première fois employés en architecture. En effet, au 14ème siècle, la construction de la cathédrale de Florence, en Italie, avait été interrompue. Un siècle plus tard, l'architecte italien Filippo Brunelleschi a été chargé de continuer sa construction par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait. Ce dessin, il l'a appelé « **Progetto** » (plan).

Afin de mieux comprendre la notion de projet, tout au long de ce premier chapitre, on essaiera de définir le projet, en explorant la littérature classique, dans une première section, puis à définir ses caractéristiques, dans une deuxième section, et enfin à explorer le cycle de vie d'un projet, dans une troisième section.

## 1.1. Définition du Projet

Lorsqu'on veut définir un projet, on constate une différence entre la définition d'un projet dans la culture latine et celle dans la culture anglo-saxonne.

Dans la culture latine, le projet n'est qu'une action ou un ensemble d'actions que l'on projette de réaliser, c'est une chose ou un ensemble de choses que l'on se propose de faire, une intention, une ébauche. Chez les anglo-saxons, le projet désigne une notion concrète, incluant la planification, l'anticipation des risques, les acteurs impliqués... Bref, cette notion recouvre un concept plus précis, concret et pragmatique, qui appelle l'action.

A cet égard, (MULLER et al., 2008) associent le projet à « *l'aspect intentionnel des choses et à l'objectif à atteindre* », ce qui sous-entend que le sens français néglige dans sa signification « *la réalisation du projet soit la mise en œuvre des objectifs sous forme d'actions à réaliser* ». Ces mêmes auteurs ajoutent que le sens anglo-saxon du concept se réfère plutôt à « *la façon dont on atteindra cet objectif, dès lors qu'il a été défini* ». Autrement dit, il correspond à « *l'ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début, mais aussi une fin* ». Dans ces termes, le sens anglo-saxon du concept précise donc le passage de l'intention à la réalisation.



Généralement, c'est le sens anglo-saxon du concept du projet qui est retenu par la majeure partie des auteurs (francophones et anglophones).

### 1.1.1. Définitions théoriques

Nous retrouvons, dans ce premier paragraphe, les principales définitions que l'on peut trouver du côté des théoriciens, francophones et anglophones. En effet, comme on peut le constater, dans les définitions suivantes, les projets sont définis autant en termes de formulation que de réalisation.

(JOLIVET, 1995) définit un projet comme « *Toute activité non répétitive, qui vise à atteindre un objectif déterminé. Par son caractère singulier, un projet se différencie des activités à caractère répétitif (production en série, tâches administratives. Etc...)* ».

D'une autre part, (HERNIAUX, 1995) qualifie de projet « *le rassemblement et l'utilisation de moyens en vue d'exécuter un dessein, cette définition générale étant complétée par l'existence: d'une part, de nouveauté dans le contenu, les participants ou le mode de réalisation (ce qui exclut les processus répétitifs), d'autres part, d'objectifs techniques et économiques définis ce qui exclut les travaux d'étude à caractère général)* ».

(MENARD, 2003) définit le projet comme « *un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées* ».

(MINANA, 2002) ajoute de son côté « *le terme projet pouvant prendre en français un très grand nombre de sens différents, nous l'utiliserons par la suite que pour désigner un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée afin de satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage. Un projet se caractérise par un début et une fin. La notion de projet ne s'applique pas quand il s'agit d'actions permanentes [.....]. Il est défini par l'ensemble des actions à réaliser pour satisfaire un objectif précis (cahier de charges, contrat) et nécessite : un maître d'œuvre (Chef de projet) ; une organisation spécifique autour du maître d'œuvre (groupe projet) ; cette organisation croise l'organisation permanente de l'entreprise ; un maître d'ouvrage interne ou externe* ».

(CHAIGNEAU et al., 1990) définit le projet comme une « *volonté de réaliser une œuvre commune entre tous partenaires (entreprise, client, utilisateurs, collectivité) par la traduction des besoins en termes quantifiés, ce qui implique : des objectifs, des possibilités de faire (humaines, techniques, financières), une compétence de l'entreprise, des méthodes de pilotage, des actions précises et coordonnées ; l'évaluation des résultats* ».

(LE BISSONNAIS, 1997) entend par projet « *tout processus destiné à obtenir, à partir d'une situation donnée considérée comme point de départ, un résultat unique et singulier, répondant à un objectif ou à un besoin (explicité ou non), résultat que nous appellerons produit, ou mieux, ouvrage, qu'il soit matériel ou immatériel, utilitaire ou artistique* ».

(VALLET, 1991) le définit comme « *un ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable* ».

(O'SHAUGHNESSY, 1992) considère « *le projet un processus de transformation de ressources, il doit répondre à un ou des objectifs, il est sujet à certaines contraintes, il doit s'intégrer et être cohérent avec la planification stratégique de l'entreprise, le projet doit respecter la culture et les valeurs de l'entreprise, il baigne dans un environnement interne et externe* ».

Du côté de l'école anglo-saxonne, (KERZNER, 1998) définit le projet « *A project can be considered to be any series of activities tasks that : Have a specific objective to be completed within certain specifications ; Have defined start and end dates ; Have funding limits (if applicable) ; Consume resources (i.e. money, people, equipment)* ».

(CLELAND, 1999) « *A project consists of a combination of organisational resources pulled together to create something that did not previously exist and that will provide a performance capability in the design and execution of organisational strategies* ».

(KNUTSON et al, 1991) définit quant à lui le projet « *A project is a unique effort to introduce or produce a new product or service conforming to certain specifications and applicable standards. This effort is completed within the project parameters including fixed time, cost, human resources, and asset limits..... A more serious definition is that a project is a well-organized development of an end product that had a discrete beginning, a discrete end, and a discrete deliverable* ».

(BENNET P. et al., 2001) le définit ainsi: « *A project consist of work that is focused on specific purposes within the boundaries of a defined scope. Projects can be of any size or type. A purpose for a project can be a narrow goal related to a specific system or technology, or it can be more extensive to include improvements in a business process. The scope of the project defines what is included in and excluded from the project* ».

(WYSOCKI et al., 2000), le définissent comme « *A project is a sequence of unique, complex, and connected activities having one goal or purpose and that must be completed by a specific time, within budget, and according to specification* » .

(LEWIS, 2002), quant à lui, il ajoute « *A project is a multitask job that had performance, cost, time, and scope requirements and that is done only one time. If it is repetitive, it is not a project. A project should have definitive starting and ending points (time), a budget (cost), a clearly defined scope (or magnitude) of work to be done, and specific performance requirements that must be met* ».

### 1.1.2. Définitions des associations professionnelles

En plus des définitions mise par les théoriciens, on trouve que, d'un autre côté, les organisations professionnelles ont essayé de définir le concept « projet ».

En France, l'AFNOR<sup>1</sup> a mis une définition normalisée au domaine professionnel: « *Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données*».

En Grande Bretagne, ALEXOS<sup>2</sup>, propriétaire de la méthode PRINCE2, définit le projet comme étant « *une organisation temporaire créée dans le but de délivrer un ou plusieurs produits d'affaires définis dans un cas d'affaire approuvé* ».

Aux Etats Unis, Le PMI<sup>3</sup> définit un projet comme étant « *une action temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » d'où la nature temporaire du projet. Le projet, donc, comme étant entité qui produit un résultat, n'existe pas indéfiniment, mais c'est en fait tout un processus, ayant une date de début et une date de fin qui doit aboutir sur un résultat.

---

<sup>1</sup> AFNOR: Association française de normalisation qui représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et du Comité européen de normalisation (CEN). L'AFNOR a été créée en 1926 ; elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie. L'AFNOR édite la collection des normes NF qui identifie habituellement un document par la forme NF L CC-CCC dans la nomenclature nationale française.

<sup>2</sup> ALEXOS : c'est l'organisme crée en 2013, en joint-venture entre l'OGC et la société Capita. AXELOS gère aujourd'hui la méthodologie PRINCE2

<sup>3</sup> Le Project Management Institute, fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet. Son siège est à Philadelphie en Pennsylvanie (États-Unis), elle compte plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays. Elle élabore et publie des standards relatifs à la gestion de projet et propose différentes certifications dans ce domaine.

Au regard de toutes ces définitions, tant théoriques que professionnelles, il se dégage une conception commune de ce qu'est un projet. En effet, ces conceptions sont comparables dans leur contenu lorsqu'elles font état des principales caractéristiques distinctives et significatives du projet. Toutes mettent de l'avant une représentation normative et mécaniste du projet. Elles diffèrent l'une de l'autre principalement par la forme et l'accent mis sur ses caractéristiques ou contraintes. C'est ce qui on va explorer dans cette deuxième section.

## 1.2. Caractéristiques du projet

Comme on vient de voir précédemment, le projet se définit comme la mise en œuvre d'un ensemble d'activités spécifiques et délimitées pour la réalisation d'objectifs particuliers (un produit ou un service) dans un temps mesuré et un espace défini, tout en respectant les contraintes de coût, de délais, de qualité et de ressources. Cette conception souligne davantage les aspects du projet propre à son mécanisme.

### 1.2.1. Caractéristiques d'un Projet

Au vu de toutes les définitions vues précédemment, avec toutes les diverses caractéristiques définies pour le projet, on constate que (BEAUDOIN, 1984), considère que les éléments essentiels à tout projet sont: « *un début et une fin; un client; une situation complexe et inédite; la participation de multiples intervenants; un coût jugé acceptable* ». Il précise aussi que « *les projets doivent être vus comme des ensembles dynamiques dont les caractéristiques principales sont la gestion des interfaces d'une part et la coordination des énergies et des efforts de chacun d'autre part, à l'intérieur de contraintes de temps et de coûts, dans le but de résoudre un problème ou de profiter d'une opportunité* ». Ainsi, que ce soit en les comparant aux autres activités de l'organisation, un projet aurait les caractéristiques distinctives et significatives suivantes:

- a. **Un projet est unique** : Un projet suppose généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas encore été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte. Il naît d'une idée nouvelle. Le degré de nouveauté ou d'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre.
- b. **Un projet a un objectif** : il doit avoir des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Le but de tout projet est soit la résolution d'un « problème », soit l'atteinte d'un « avantage », ce qui implique généralement des études et des analyses préalables. Suggérant une ou plusieurs solutions, il vise, en fin de compte, un changement.

- c. **Un projet est limité dans le temps et dans l'espace** : tout projet doit posséder un début et une fin et se déroule dans un lieu et un contexte spécifiques. La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée.
- d. **Un projet a un client** : tout projet sous-entend la présence d'un client. En effet, l'objectif d'un projet doit toujours être de satisfaire les exigences et les besoins d'une entité donnée (ex. client interne, individu, entreprise, organisation, gouvernement).
- e. **Un projet est collectif** : tout projet est le produit d'une entreprise collective. Il est conduit par une équipe, impliquant divers partenaires et répondant aux besoins d'un public cible.
- f. **Un projet est complexe** : Il peut faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.
- g. **Un projet est réaliste** : ses objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

En somme, le projet se présente sous la forme d'un objet abstrait et formel dont les caractères sont généraux et impersonnels. A ce stade de notre exploration du concept, nous observons que cette conception ne laisse que très peu d'espace à l'intervention complexe de l'action humaine. En effet, cette action dans le projet n'est reconnue que par sa présence comme maître d'ouvrage, maître d'œuvre ou membre d'une équipe projet mobilisée de façon ponctuelle.

### 1.2.2. Diversités d'un Projet

La littérature classique sur les projets ne se réduit pas à l'énoncé des caractéristiques des projets. En effet, elle se prolonge dans l'exploration de leur diversité. La diversité des projets serait alors fonction de plusieurs variables qu'il convient de mettre à jour de manière à prendre la pleine mesure de la complexité que peuvent trompeusement dissimuler des définitions largement techniques. Ainsi, pour (MULLER et al., 2008), la diversité des projets serait fonction de:

- **La destination** : projets externes ou internes ;
- **La nature** : projets d'ordre technique, administratif, financier, ... ;
- **La taille** : grands projets (Réseau Ferroviaire Rapide de Tunis), petits projets (Développement d'un site web) ;
- **Le domaine d'application** : maintenance, produits nouveaux, informatique, ... ;

- **La rentabilité**: maintien de la capacité, modernisation, réduction des coûts de production, augmentation de la capacité, ..... ;

(KERZNER, 1998) a abordé dans ses ouvrages la diversité des projets **selon leur ancrage organisationnel**. Il les a divisés en quatre types :

- **Projets individuels**: Ce sont des projets de courte durée normalement attribués à un individu qui peut agir en tant que responsable de projet et responsable fonctionnel.
- **Projets d'équipe**: Ce sont des projets qui peuvent être réalisés par une unité organisationnelle. Un personnel ou un groupe de travail est développé dans chaque section concernée. Cela fonctionne mieux si une seule unité fonctionnelle est impliquée.
- **Projets spéciaux**: Très souvent, sont des projets spéciaux qui ont besoin de certaines fonctions primaires et / ou de l'autorisation temporaire. Cela fonctionne mieux pour les projets de courte durée. Les projets à long terme peuvent entraîner de graves conflits dans le cadre de cet arrangement.
- **Projets matriciels**: Ceux-ci nécessitent une participation d'un plus grand nombre d'unités fonctionnelles et contrôlent habituellement de vastes ressources.

D'un autre côté, (SHENHAR et al., 1997) classe les projets **selon leur degré de complexité**, il propose une matrice qui, d'une part, classe les projets en quatre niveaux d'incertitude technologique lors de l'initiation d'un projet et, d'autre part, en trois niveaux de gestion de projet en fonction du niveau de complexité de sa gestion (voir figure ci-dessous).

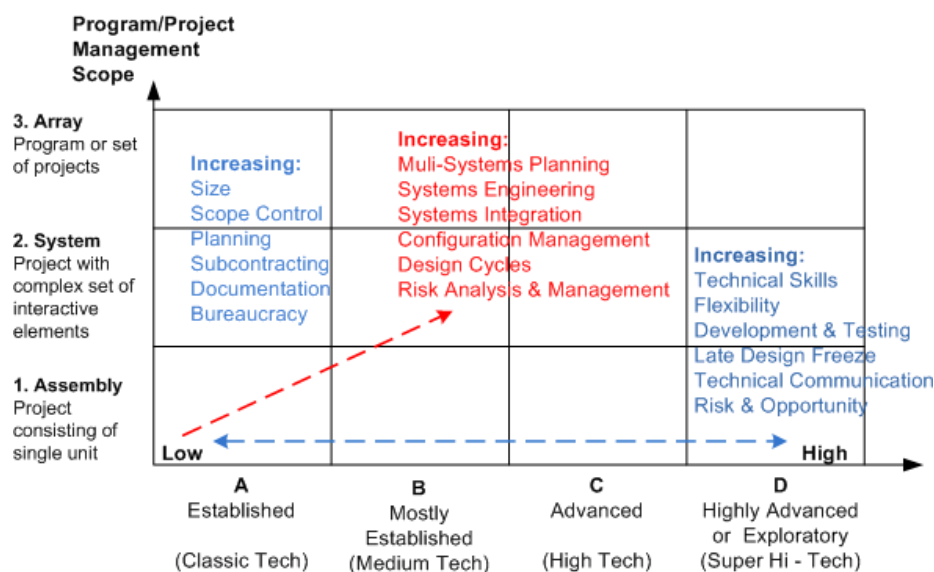


Figure 1: Typologie des projets selon Shenhar

- **Assembly projects:** « *A subsystem performing a well-defined function within a larger system, or it can be an independent stand-alone product that performs a single function of a limited scale*».
- **System projects:** « *These types of projects require the development of numerous subsystems that, in turn, will define a functioning product (process or product)*».
- **Array projects:** « *Geographically dispersed projects that require the integration of many sophisticated subsystems; an example is the implementation of an ERP system at a large multinational firm*».

Quant à (ATHIER et al., 2001), ils ont classifié les projets selon le changement souhaité. En effet, on distingue dans leur ouvrage trois catégories de projets :

- **Le projet de modernisation** « *implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans l'amélioration de ses processus. Il en serait de même pour des projets d'implantation d'un ERP, des projets de fusions et d'acquisitions, ou encore pour un projet de type ISO 9000*».
- **Les projets must do** « *comme les projets dits légaux, c'est à dire tributaires d'un décret ou d'une directive gouvernementale, constituent une autre catégorie de projets*».
- **Le projet de développement:** « *il y a aussi l'entreprise qui décidera de mettre sur le marché un nouveau produit ou service. Elle qualifiera de projet le passage de l'idée à sa réalisation. Dans ce cas de figure, il ne s'agit pas simplement d'un projet de modernisation, mais d'un projet de 'développement'. Ce projet n'améliore pas nécessairement les fonctions de l'organisation, il est synonyme de développement de l'entreprise sur ses marchés et ne cherche donc pas à atteindre le même but que les projets de modernisation. Le développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits et services ou de nouveaux territoires se classent dans la même catégorie de 'projet de développement' de l'entreprise*».

C'est la même orientation de (WHEELWRIGHT et al., 1992) qui ont classifiés les projets ainsi:

- **Derivative project** « *derivative projects produce incremental change in the product and/or the process (e.g. a change in packaging, a new feature, or improved quality)* ».
- **Platform projects** « *make significant changes in the product and/or process but avoid the major changes that occur with breakthrough projects. The former projects result in*

*significant product and/or process improvements based on developed and proven technologies (examples include the Apple iMac computer and some new car models); breakthrough projects represent radically new products and/or processes (examples include the NASA space shuttle and the development of cell phones) ».*

- **Breakthrough projects** «*typically result in the development of new markets; breakthrough projects have a high degree of risk and complexity* ».

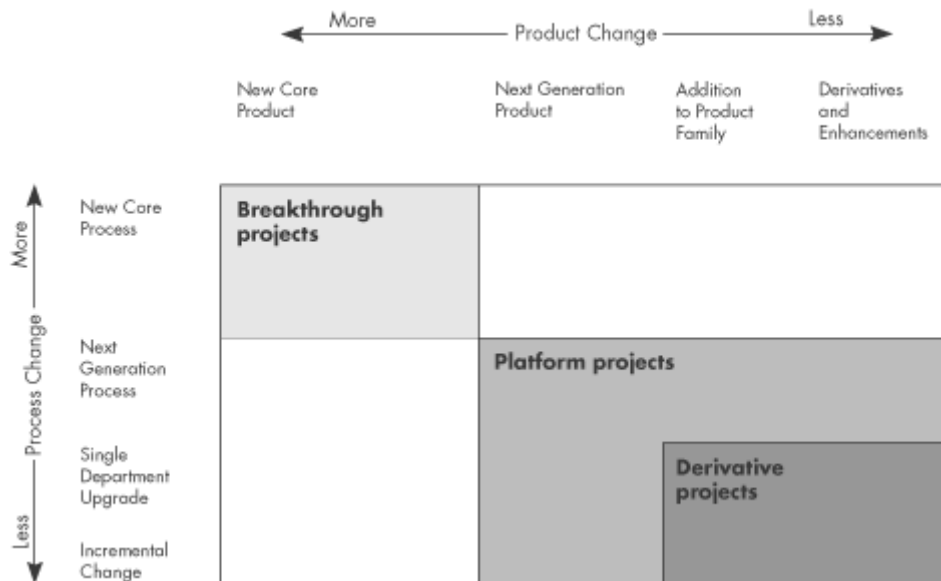


Figure 2: type de projets selon WheelWright

Au regard de l'étendue, il est possible de distinguer différents types de projets. Ainsi, selon (BRINER et al., 1993), il existerait trois types de projets : concrets, occasionnels et ouverts.

- **Concrets** : « *La précision et le côté concret des résultats ou des produits finals attendus. Les projets très précis ont pour objectif des résultats précis, clairs et concrets. Les projets de faible précision ne sont pas clairs dès le départ sur les réalisations attendues. Un des buts du projet pourrait être de déterminer la faisabilité des différents résultats possibles* ».
- **Occasionnels** : (task forces, groupes de travail, comités de réflexion, équipes de résolution de problème, etc.) : « *Le degré d'organisation caractérisant la structure, la gestion et le contrôle. Si le projet est clairement défini, des rôles précis seront attribués et des systèmes seront établis, souvent semblables à ceux employés dans d'autres parties de la société. Les projets servant d'instrument temporaire de changement dans l'entreprise ne disposeront pas de structures et de systèmes, mais devront les créer* ».



- **Ouverts** : (campagnes de qualités, d'innovation, d'amélioration des performances, campagnes en direction de la clientèle) : « *Des groupes de projets très informels décideront parfois simplement qu'il n'y a nul besoin de quelque forme que ce soit de rôles, de structures ou de systèmes* ».

Selon leur taille, les projets pourraient prendre les formes suivantes :

- **Les projets de grande tailles** ; peu nombreux, et vitaux pour l'entreprise. Ils sont conduits au bénéfice d'une seule entreprise, mais peuvent déborder le périmètre de celle-ci, en faisant intervenir des sous-traitants. Les projets de développement de nouveaux véhicules dans l'industrie automobile relèvent de ce type.
- **Le projet est central et de très grande ampleur**. Il mobilise autour de lui plusieurs entreprises, et a même souvent une identité juridique propre. Les grands projets de génie civil (Réseau Ferroviaire Rapide de Tunis) illustrent bien ce type.
- **Les projets plus petits**, en plus grand nombre, et situé en totalité ou presque dans le cadre de l'entreprise. Le développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire en est un bon exemple.

Selon le domaine d'application, il est aussi possible de distinguer différents types de projets. Ainsi, (GIARD, 1991) distingue quatre types de projets :

- **Production de type série unitaire** qui se définit par une mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise pour la réalisation d'un projet de production exécuté sur une période assez longue.
- **Activités de gestion non répétitives** correspondant à un enjeu technico-économique important pour l'entreprise (lancement d'un nouveau produit, participation à une manifestation commerciale...), et une réorganisation administrative (changement important d'organigramme, modification importante des procédures administratives). De telles opérations mobilisent sur une durée assez longue des ressources appartenant à différents services ; elles nécessitent une forte préparation, une coordination « inhabituelle » entre services et un suivi particulier.
- **Industries de production de masse** pour raccourcir de manière importante l'intervalle de temps qui sépare la décision de créer un produit de sa production en série.
- **Les programmes d'aide aux pays en voie de développement** constituent aussi des projets.

La rentabilité des projets peut aussi être évoquée comme variable de diversité. Ainsi selon (WYSOCKI et al., 2000), il existerait quatre types de projets :

- **Projets de type A** : ce sont de projets à haute valeur ajoutée, de grande complexité. Ils représentent un vrai challenge pour l'entreprise, en couplant la technologie et l'innovation avec un niveau élevé de risque.
- **Projets de type B** : ce sont de projets plus courts, importants pour l'entreprise, et requiert l'utilisation de tous les outils et méthodes de gestion de projet. Ce sont aussi de projets à haute valeur ajoutée couplée à une utilisation d'une nouvelle technologie.
- **Projets de type C** : ce sont de projets fréquents dans une entreprise, ils utilisent les ressources disponibles.
- **Projets de type D** : ce sont des projets mineurs qui ont les caractéristiques d'un projet mais n'ont aucune valeur consistante.

Tous ces exemples démontrent que l'univers des projets est vraiment complexe et varié et que le seul accent porté sur leur définition cache cette complexité et cette variété. Toutefois, la complexité et la variété envisagées par les classiques ressortent comme étant bien d'avantage une affaire de taille, d'étendue d'action, d'application ou de rentabilité.

Bien sûr, il ne s'agit pas de nier que la taille et les autres variables que l'on retrouve dans la littérature classique sont constitutifs de la complexité et de la variété des projets, mais il est clair que cette complexité et cette variété ne peuvent se réduire à des facettes objectives qui ne font que peu de place aux acteurs sociaux. Ainsi, construire des typologies des projets à partir de critères objectifs aborde seulement quelques-unes des facettes de la définition d'un projet. A partir des exemples de typologies évoquées, il ressort encore une fois que chez les classiques, les projets sont surtout une réalité technique et opérationnelle qui a un cycle de vie bien définie.

### **1.3. Cycle de vie du Projet**

Par ailleurs, lorsque nous envisageons les projets sous l'angle de leur déroulement, que les classiques nomment « le cycle de vie des projets », le caractère clairement instrumental des projets se double d'une dimension de linéarité.

### 1.3.1. Cycle de vie du projet dans la littérature

Plusieurs des auteurs qui ont abordé le concept de projet ont exprimé leur vision concernant les différentes phases qui constituent un projet.

Tableau 1: Cycle de vie du projet selon quelques auteurs

<i>Auteurs</i>	<i>Phase 1</i>	<i>Phase 2</i>	<i>Phase 3</i>	<i>Phase 4</i>	<i>Phase 5</i>
<i>MENARD Pierre</i>	Identification	Définition	Réalisation	Terminaison	
<i>AHIER Eric</i>	Initiation	Planification	Réalisation ou le contrôle	Clôture	
<i>WENDY Briner</i>	Définition	Planification	Recherche de ressources	Réalisation	Livraison
<i>KEELING</i>	Conceptualization	Planning	Implémentation (execution)	Termination	
<i>Le BISSONNAIS</i>	Etudes préliminaires	Conception	Définition	Construction	Mise en route
<i>CLIFFORD F. Gray</i>	Definition	Planning	Execution	Delivery	
<i>KIMMONS Robert L.</i>	Conception	Implementation	Operation	Abandonnement	
<i>CLELAND David L.</i>	Conception	Definition	Production	Operation	Divestment
<i>LEWIS James</i>	Conception	Definition	Planning	Execution	Closure
<i>CHARVAT Jason</i>	Concept	Development	Implementation	Support	

### 1.3.2. Cycle de vie du projet dans le monde professionnel

Selon le PMI, un projet peut être divisé en un nombre variable de phases. Une phase de projet est un ensemble d'activités du projet liées logiquement et qui aboutit à l'achèvement d'un ou de plusieurs livrables. Le recours aux phases de projet est justifié par le caractère unique de la nature du travail à réaliser pour une portion du projet ; celles-ci sont typiquement liées à l'élaboration d'un livrable majeur spécifique. Une phase peut mettre en exergue des processus appartenant à un groupe de processus de management de projet spécifique, mais il est probable que la plupart des processus, voire tous, seront exécutés sous une forme ou sous une autre au cours de chacune des phases. Les phases du projet sont généralement en séquence, mais, dans certains cas, elles peuvent se chevaucher. D'une manière générale, des phases différentes ont des durées différentes ou impliquent des efforts différents. La nature globale des phases du projet en fait un élément du cycle de vie du projet.

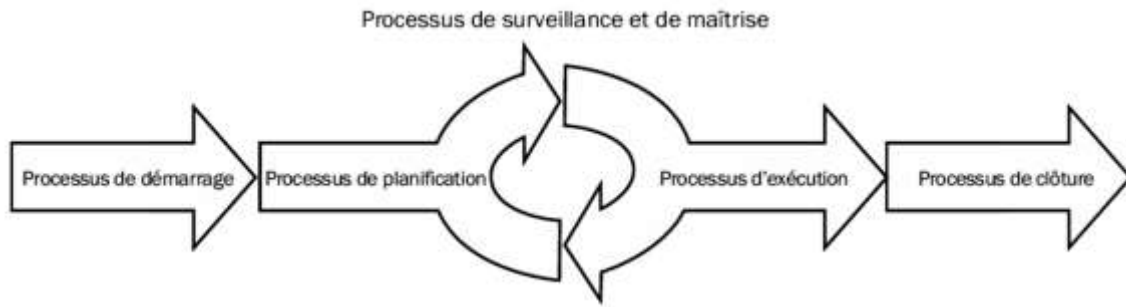


Figure 3: cycle de vie d'un projet selon le PMI

PRINCE2<sup>4</sup> distingue sept types de processus de gestion qui servent à segmenter la direction du projet. Un processus est un ensemble structuré d'activités conçues pour réaliser un objectif spécifique. Il prend un ou plusieurs éléments ou clefs définis en entrée - information, requête - et les transforme en éléments ou clefs de sortie - décision, approbation, information. Les activités s'exécutant à l'intérieur des processus s'appuient sur les thèmes présentés plus haut. L'ensemble des processus est organisé en un flot et structure le rôle de chacun des acteurs impliqués. Les processus sont détaillés ci-dessous :

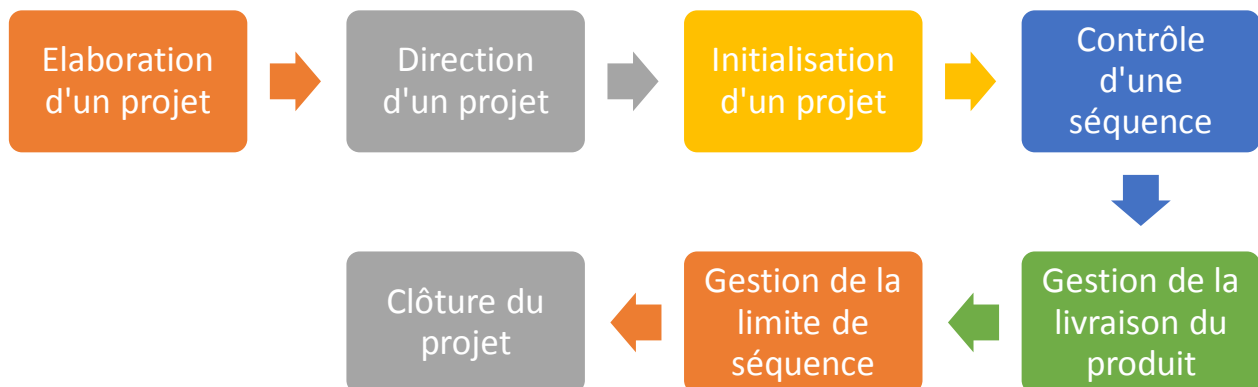


Figure 4: cycle de vie d'un projet selon PRINCE2

<sup>4</sup> PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) est une méthode de gestion et de certification de projet structurée qui se focalise sur trois points : l'organisation, la gestion et le contrôle du projet.

# **Chapitre 2 : La gestion de projet**

A l'image du premier chapitre, on essaiera dans ce chapitre d'explorer, d'un côté, la gestion de projet avec ses différentes définitions et de l'autre, explore les différentes méthodologies en matière de gestion de projet.

## 2.1 Définitions

On a vu précédemment qu'il n'y a pas de définition unique ou standard de la gestion de projet. Toutefois, on constate que les auteurs classiques s'entendent sur une représentation relativement technique de ce qu'est la gestion de projet.

Du côté de la littérature classique, (CLELAND, 1999), affirme que « *Project management is a series of activities embodied in a process of getting things done on a project by working with members of the project team and with other people in order to reach the project schedule, cost, and technical performance objectives* ».

(KERZNER, 1998) de son côté, ajoute que « *Project management is the planning, organizing, directing, and controlling of company resources for a relatively short-term objective that has been established to complete specific goals and objectives. Furthermore, project management personnel (the vertical hierarchy) assigned to a specific project (the horizontal hierarchy)* ».

D'une autre part, (HAZERBROUCQ et al., 1996) la définit comme étant « *L'ensemble des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitive, réalisée sous contraintes de temps, en engageant des ressources rares et limitées et des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du projet à accomplir* ».

(ATHIER et al., 2001) voit quant à lui « *La gestion de projet concerne l'application d'un ensemble de connaissances, de techniques et d'outils qui visent la planification des actions à mettre en œuvre ainsi que le contrôle des activités dans le but d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet* ».

Ces quelques définitions proposent toutes des activités méthodologiques (méthodologies, principes, techniques et outils) constituent un ensemble visant la conduite normative d'un projet. Plus particulièrement, la gestion de projet se réduit à des techniques de planification et

de contrôle, et ce, dans un cadre temporaire d'objectifs précis tels des objectifs de coûts, de qualité, de délais et d'envergure. La gestion d'un projet pour ces auteurs est donc la gestion de ces règles et principes normatifs pendant la durée du cycle de vie d'un projet.

A cet égard, (DINSMORE, 1999) précise que « *Traditionally, project management literature targeted how to deal with a specific project. This focus prevails in most project-related writings and educational programs, reflecting the craving of practitioners and corporate executives to boost the knowledge and competence of project team members in implementing projects. The first view of project management includes an array of theory and methodologies aimed at single projects and is usually referred to simply as project management* ».

A l'instar de DINSMORE, nous pouvons conclure que les auteurs convergent lorsqu'ils définissent ce qu'est la gestion de projet, ce n'est plus du tout le cas lorsqu'ils réfléchissent aux méthodes efficaces à mettre en œuvre. En effet, la littérature offre, dans ce volet, différentes approches méthodologiques de gestion de projet.

## **2.2 Les méthodologies de gestion de projet**

Dans le même ordre d'idées, nous continuons notre exploration dans la littérature classique, on distingue trois grandes catégories d'approches méthodologiques. La première que l'on pourrait qualifier de « générique » met l'accent sur les processus d'ensemble de la gestion de projet. Cette première catégorie est essentiellement le fruit des grandes associations professionnelles de gestion de projet. La seconde catégorie met plutôt l'accent sur certains des aspects inhérents à la gestion de projet tels le risque ou la qualité des projets. Enfin, une troisième catégorie met l'accent sur l'adaptation au milieu et regroupe des approches dites « maison ».

### **2.2.1. Les approches génériques**

Les approches génériques de gestion de projet sont, en réalité, le fruit des grandes associations professionnelles qui cherchent à développer et consolider un corpus de connaissance en matière de gestion de projet. Ces approches se méritent le qualificatif de « générique » dans la mesure où elles vaudraient pour tous les projets, dans toutes les situations.

On peut citer parmi ces associations, le PMI, IPMA, ALEXOS, APM, ISO etc... mais pour notre exploration, on se contentera d'expliquer la méthodologie du PMI et d'ALEXOS (PRINCE2).

### ***2.2.1.1. La méthodologie du PMI***

Le Project Management Institute (PMI, 2016), fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet. Son siège est à Philadelphie (États-Unis), elle compte plus de 700 000 membres répartis dans 125 pays. Elle élabore et publie des standards relatifs à la gestion de projet, en l'occurrence le PMBOK<sup>5</sup>.

#### **Aperçu général**

Selon le PMBOK, un projet est « *une action temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* ». D'où la nature intrinsèquement temporaire du projet.

Le résultat du projet peut être un produit physique ou un service immatériel. En effet, la méthode de gestion de projet préconisée par le PMBOK s'applique à la plupart, sinon tous, les domaines et secteurs d'activités. Cependant, et quelle que soit la manière dont le résultat va se matérialiser, le projet sera toujours unique.

Fort de ce constat, le PMI présente sa méthode comme une méthode pour capitaliser ce savoir qui est réemployé d'un projet à l'autre. Cependant tous les projets ne sont pas semblables, et les chefs de projets n'appréhendent pas les phases du projet de la même manière. C'est ce qui nous pousse à considérer cette méthode comme étant un Framework et non une méthode.

Le PMBOK, est donc, un guide qui définit les champs de connaissance couvrant tous les aspects de la gestion de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière. À ce titre, il sert de base de référence, pour établir les contenus de cours sur la gestion de projet et pour l'élaboration d'examens de certification.

Dans ce Framework, on identifie des processus, organisés en phases et propose des outils et des techniques qui permettent de structurer et de nourrir la gestion du projet à chaque niveau.

#### **Les groupes de processus**

---

<sup>5</sup> PMBoK : Project Management Body of Knowledge: un ouvrage de référence en gestion de projet, édité par le Project Management Institute (PMI)



Au sein du projet lui-même, le PMBOK distingue 47 processus répartis en 5 groupes de processus (Voir Annexe 1). Les groupes, au nombre de cinq. Ces phases correspondent à la plupart des projets et se suivent dans l'ordre où elles ont été citées, à l'exception de la phase de contrôle et de supervision qui est transverse et s'exécute tout au long de la réalisation du projet. Les processus, et par extension les groupes de processus, sont interdépendants car les données en sortie d'un processus ou d'un groupe de processus sont utilisées comme point de départ du processus qui suit.

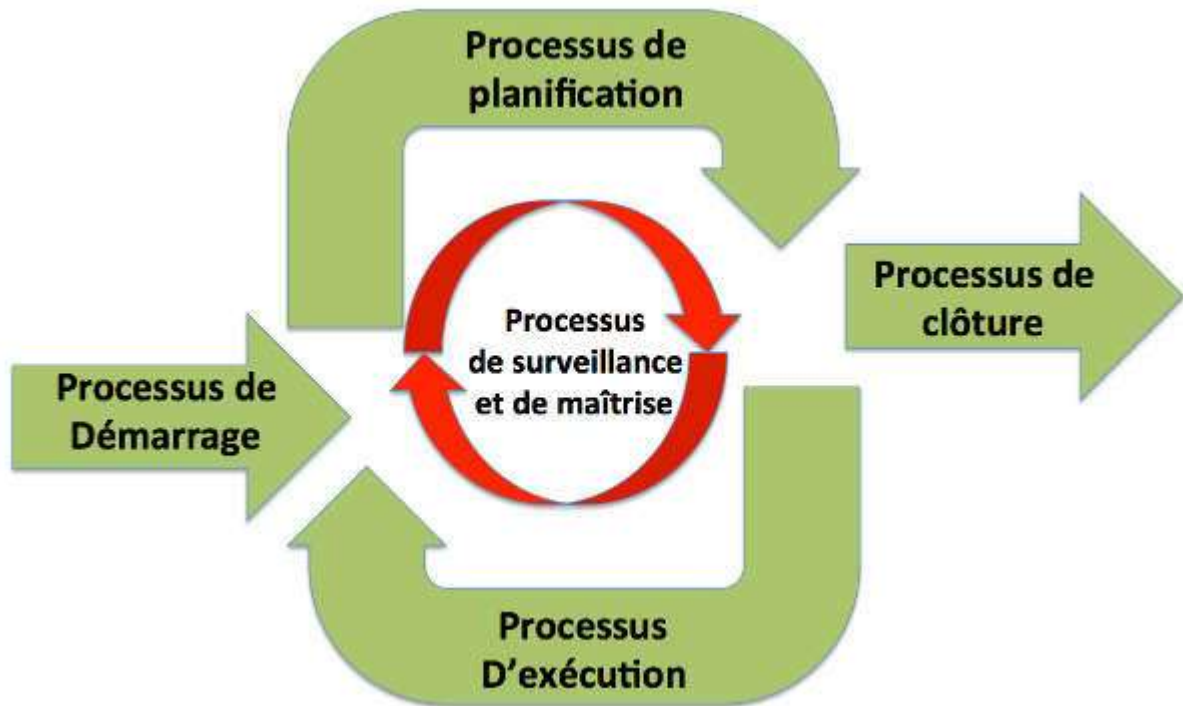


Figure 5: Processus de gestion de projet selon le PMBOK (FERNANDEZ, 2016)

- **Processus de démarrage** dont l'objectif est de définir et autoriser le projet. Ce processus consiste notamment à formaliser la justification métier, à l'origine du projet, les ressources à mettre en place et à nommer le chef de projet. Cette formalisation s'effectue par la publication de la charte projet regroupant ces informations et signée par le sponsor du projet.
- **Processus de planification** ; processus définissant ou redéfinissant les objectifs et planifiant les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs. Lors de ces processus, est établi le plan projet fournissant la feuille de route à suivre, avec notamment des précisions sur la gestion du périmètre, du calendrier, des coûts, de la qualité, des ressources humaines, de la communication, des équipes, des risques et des achats.

- **Processus d'exécution**, processus où sont exécutées les différentes actions planifiées dans le plan projet les actions correctives prévues ou non dans le plan projet, face à des dérives possibles des objectifs
- **Processus de suivi et maîtrise**, dont l'objectif est de mesurer régulièrement l'avancement du projet, et d'identifier d'éventuelles dérives.
- **Processus de clôture**, dont l'objectif est de formaliser la fin du projet, et donc de s'assurer de l'acceptation formelle des différents livrables.

### **Les domaines de connaissance**

Le PMBOK couvre dix domaines de connaissance (PMI-Québec, 2016). Chacun de ces dix domaines de connaissance contient les processus qui doivent être exécutés dans sa discipline afin de parvenir à un programme de gestion de projet efficace. Chacun de ces processus s'inscrit également dans l'un des cinq groupes de processus de base (voir paragraphe précédent) de telle sorte que chaque processus peut être lié à un domaine de connaissance et un groupe de processus. Ces dix domaines de connaissance sont :

- **L'intégration**: domaine dont l'objectif est de s'assurer que les différents éléments nécessaires au projet sont identifiés, définis et suivis.
- **Le contenu** : domaine en charge de la définition et du contrôle du périmètre projet et des tâches nécessaires à son accomplissement.
- **Les délais** : domaine en charge de l'estimation et de la planification (calendaire) des différentes activités nécessaires au projet.
- **Les coûts** : domaine en charge du suivi du budget projet.
- **La qualité** : domaine en charge de la mise en application d'une démarche s'assurance.
- **Les ressources humaines** : en charge de la définition des rôles et responsabilités de chacun.
- **La communication** : définissant la planification, l'exécution et le contrôle de la communication entre chaque acteur pour assurer la réussite du projet.
- **Les risques** : définissant l'approche de gestion des risques pour le projet.
- **Les achats** : définissant les processus à suivre pour l'achat de produits ou services.
- **Les parties prenantes** : définissant les processus en relation avec les parties prenantes du projet.

En conclusion, on peut dire que la méthode proposée par le PMI est une méthode parmi d'autres. Sa force principale vient à la fois de son contenu, qui peut être défini comme un ensemble d'outils et de bonnes pratiques mises à la disposition du gestionnaire de projet. Et de sa forme, vu que la méthode se présente comme un Framework qui intervient à toutes les étapes du projet, laissant le chef de projet libre de développer plus ou moins les aspects qui lui semblent importants selon sa sensibilité et les spécificités du projet sur lequel il travaille.

### **2.2.1.2. La méthodologie PRINCE2**

PRINCE2® (PRojects IN Controlled Environments) est une approche de management de projet reposant sur les processus, qui offre une méthode facilement adaptable et évolutive pour manager tous types de projet. Cette méthode est une norme de-facto pour le management de projet au Royaume-Uni mais elle est également utilisée dans le monde entier.

PRINCE2 est une méthodologie d'origine britannique, créé en 1975, par la société Simpart Systems Ltd et développée en maintes reprises. En 1996, la méthode est étendue et rendue plus flexible pour pouvoir gérer des projets de tous types et de toutes envergures, et est renommée PRINCE2. Depuis 2013, c'est ALEXOS qui gère cette méthodologie.

#### **Aperçu général**

La méthode PRINCE2 (Wikipedia, 2017) tient compte des facteurs changeants de l'environnement du projet susceptibles d'influencer son succès. En effet, PRINCE2 identifie six variables typiques impliquées dans la gestion de projet : contraintes de temps, contraintes de coût, cible qualité, cadre, risques et enfin bénéfices.

Sur chacune de ces variables, lorsqu'un niveau est fixé pour un projet, les variables deviennent ses contraintes ou cibles de performance. Ce niveau est la tolérance avec laquelle il doit être atteint.

PRINCE2 identifie deux catégories de produit : les produits spécialisés qui correspondent à ce qui est attendu du projet, et les produits de gestion, que la méthode élabore pour la conduite du projet et pour audit.

La méthode est constituée de trois familles d'éléments, nommées :

- Les principes, au nombre de 7; présentant les lignes directrices à suivre,
- Les thèmes, au nombre de 7; présentant les aspects de management de projets à aborder,
- Les processus, au nombre de 7; décrivant les activités de management de projet à effectuer

## Les principes

PRINCE2 appuie le management de projet sur 7 principes :

- a. **Justification continue pour l'entreprise** (méthode orientée Maîtrise d'Ouvrage) : Il existe une raison justifiable de démarrer le projet. Cette justification est documentée et approuvée, elle reste valide tout au long du projet,
- b. **Leçons tirées de l'expérience** : Un projet doit s'inscrire dans le cadre de l'entreprise et tirer profit des expériences du passé, aussi bien sur des phases antérieures du projet, que sur d'autres projets
- c. **Rôles et responsabilités définis** : Expliciter les rôles et responsabilités de chacun
- d. **Management par séquences** : Le projet est décomposé en séquences avec revue systématique de fin séquence et accord pour le passage à la séquence suivante donné en Comité de pilotage.
- e. **Management par exception** : PRINCE2 prévoit trois niveaux de décisions au sein d'un projet (le comité de pilotage, le chef de projet, le chef d'équipe), chaque niveau ayant son périmètre de responsabilité, avec une escalade en cas de décision à prendre sortant du périmètre de sa responsabilité
- f. **Focalisation produit** : Contrairement à la méthodologie du PMI, dont le périmètre projet est formalisé par une décomposition du travail à effectuer (WBS), PRINCE2 définit le périmètre projet via le produit à réaliser
- g. **Adaptation à l'environnement de projet** : La méthode peut et doit être adaptée à l'environnement du projet

## Les thèmes

Les 7 thèmes renvoient aux aspects du management de projet qui doivent être abordés en permanence.

- a. **Cas d'affaire** : Justification continue du projet pour l'entreprise : Le cas d'affaire représente le pourquoi du projet, et constitue l'élément de référence justifiant l'existence du projet (et éventuellement ses conditions d'arrêt).
- b. **Plan (projet / séquence / équipe)** : Définition des plans à mettre en œuvre pour piloter un projet : Le plan projet/séquence/équipe constitue le fil directeur à suivre, et le document de référence pour les équipes en charge de le suivre.

- c. **Organisation** : Préconisation d'une structure de pilotage et des rôles et responsabilités de chacun dans cette organisation.
- d. **Qualité** : Définition des moyens à mettre en œuvre pour créer et vérifier les produits adaptés aux besoins.
- e. **Risques** : Modalités de gestion des risques.
- f. **Changements** : Modalités de gestion des changements tout au long du projet.
- g. **Progression** : Le suivi de la bonne progression du projet, de ses écarts par rapport au plan et aux tolérances accordées est un élément essentiel pour déterminer si et comment le projet doit se poursuivre.

### Les processus

PRINCE2 décompose le management de projets en 7 processus, répartis sur les 3 niveaux de décision (comité de pilotage, chef de projet, chef d'équipe) (BATTANDIER, 2011).

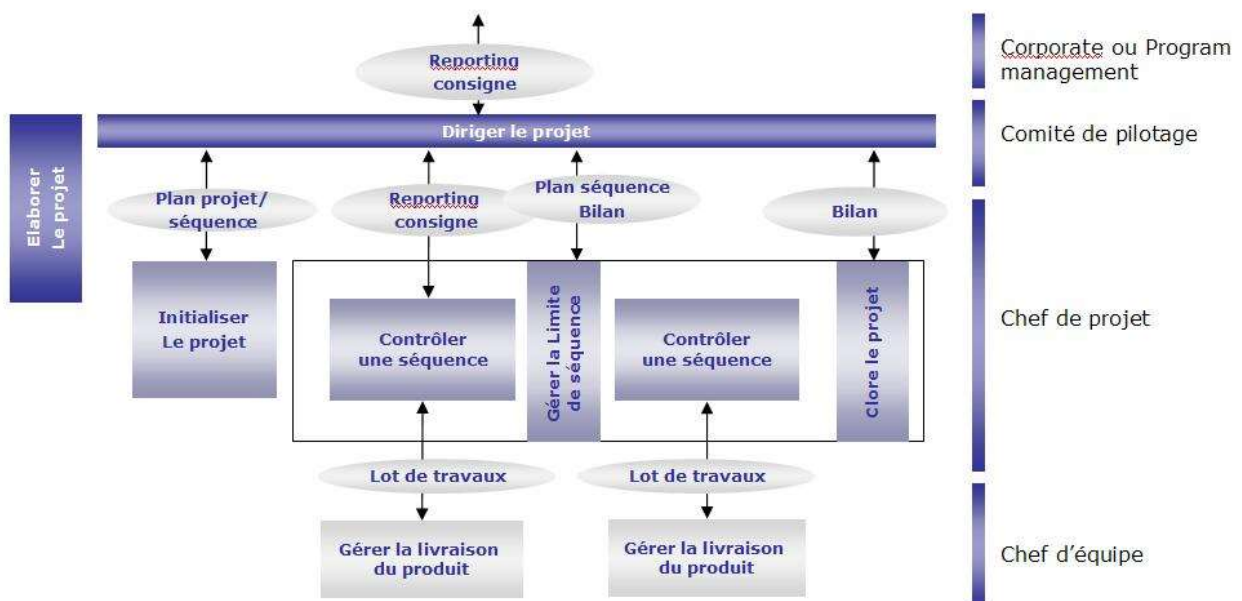


Figure 6: Les processus de management de projets selon PRINCE2

- a. **Processus d'élaboration** dont l'objectif est d'autoriser le démarrage du projet.
- b. **Processus de direction** dont l'objectif est de permettre au comité de pilotage de suivre et contrôler le projet, à travers le suivi de rapports d'avancement, les points de validation et une gestion par exception (la gestion courante étant assurée par le chef de projet).

- c. **Processus d'initialisation** dont l'objectif est de définir de façon plus précise le périmètre du projet (conformément aux éléments précisés dans le processus de démarrage du projet)
- d. **Processus de contrôle** dont l'objectif est de mesurer et contrôler la bonne exécution de la phase. Ce processus constitue le travail quotidien du chef de projet.
- e. **Processus de gestion de la limite de séquence** dont l'objectif est de fournir au comité de pilotage les éléments permettant de valider la bonne fin de la phase courante
- f. **Processus de gestion de la livraison du produit** dont l'objectif est de gérer la relation entre les équipes projet et le chef de projet, et notamment de garantir la bonne compréhension de part et d'autres du travail à effectuer.
- g. **Processus de clôture** dont l'objectif est de clore proprement le projet et d'établir le bilan de fin de projet.

En conclusion, on peut dire que PRINCE2 apporte une vraie vision méthode, avec une organisation type de pilotage, une répartition des rôles dans le pilotage d'un projet et un découpage projet en phases avec des jalons formels de validation. Par contre, PRINCE2 n'apporte aucun détail sur les connaissances que doivent posséder les responsables de projet, et ne permet donc pas de valider ces connaissances. Ce qui nous pousse à aller de l'avant et d'explorer une autre méthodologie.

### **2.2.2. Les approches spécifiques**

Les approches spécifiques, sont en vérité, une variété d'approches qui chacune porte une attention particulière à certains des aspects de la gestion de projet. Globalement, nous pouvons distinguer 7 méthodes particulières :

#### **A. La méthode de gestion des risques:**

Par cette méthode, il s'agit principalement d'identifier les causes de risques, évaluer les risques et leurs conséquences en tentant de les quantifier, construire des scénarios de réponse et enfin, fournir de la documentation de manière à les minimiser (LE BISSONNAIS, 1997).

#### **B. La méthode de gestion de la qualité:**

Cette méthode insiste sur la qualité des projets, plus particulièrement des produits. Cette méthode «  *vise à obtenir les résultats de qualité conformément à la norme ISO 8402, traduite en termes de performances, délais et coûts totaux pour l'entreprise, les clients,*

*les utilisateurs et la collectivité ; elle implique le coût global » (CHAIGNEAU et al., 1990).*

**C. La méthode d'ingénierie simultanée ou concourante:**

*Cette méthode « a pour but d'inciter le concepteur à considérer, dès le début, tous les éléments du cycle de vie d'un produit, de la conception au retrait du marché, incluant la qualité, les coûts, les délais et les besoins du client » (MENARD, 2003).*

**D. La méthode de résolution de problème:**

*(MADERS et al., 2000) définissent cette méthode comme « une démarche utilisée par différents types d'acteurs dans le but d'optimiser une organisation existante (unité ou filiale) ou de traiter un problème spécifique : les problèmes à incidence économique (produire plus avec moins de ressources) pour les organisateurs ; les problèmes à incidence sur la qualité de service (délais, respect des échéances, anomalies), pour les responsables de la qualité ; les problèmes de compétence et de motivation des personnes pour les hommes des ressources humaines et de la formation ; les problèmes présentant des risques élevés ( sécurité des biens, des personnes, des traitements, ...) pour les inspecteurs et les auditeurs ; les problèmes liés aux traitements quotidiens inhérents à l'organisation de leur unité pour les responsables d'encadrement ».*

**E. La méthode d'optimisation:**

*Selon les mêmes auteurs, aussi, cette méthode est une méthode d'optimisation « d'une ou de plusieurs unités poursuit différents objectifs : la simplification du fonctionnement des services, la réduction des coûts, la fiabilisation des traitements, l'augmentation des ventes en fonction des stratégies choisies et le dimensionnement des services par rapport aux besoins des clients ».*

**F. La méthode de l'analyse de la valeur:**

*(MADERS et al., 2000) définissent cette méthode comme « une méthode qui permet d'augmenter l'efficacité des entreprises et des organismes par l'amélioration de la compétitivité de leurs produits. Cette amélioration de compétitivité est obtenue par une démarche appliquée au produit qui permet de le concevoir, le reconcevoir, le réaliser ou le maintenir ».*

**G. La méthode du business process ré-engineering:**

*Toujours selon ces auteurs, cette méthode est « destinée à réinventer tout ou partie de l'entreprise par rapport aux attentes des clients de l'entreprise (externe). Cette méthode part d'un constat fort : l'organisation actuelle des entreprises répond plus à des besoins internes qu'à des nécessités clients ».*

Comme on peut s'en rendre compte, les méthodes spécifiques sont en quelque sorte des compléments aux méthodes génériques. Elles les prolongent tout en prenant en compte certains des aspects particuliers de la gestion. Surtout, elles semblent compatibles à l'instrumentalité qui, nous l'avons vu, caractérise les approches génériques.

### 2.2.3. Les approches « maison »

Outre les approches génériques et spécifiques, la majorité des auteurs classiques posent dans leurs propres termes une définition et des processus méthodologiques de la gestion d'un projet. En effet, la plupart des auteurs personnalisent leur méthodologie de gestion de projet selon des critères aussi divers que le secteur d'activités, l'importance et le type de projet ou encore l'expérience. (ATHIER et al., 2001) se réfère à ces méthodologies comme des méthodologies « maison ». Il précise que « *la plupart des méthodologies de gestion de projet, sont des méthodologies « maison », inspirées des grands courants et de l'expérience des gestionnaires en place* ».

En effet, une grande majorité de ces méthodologies sont en réalité des variantes s'inscrivant sous un même thème celui de l'approche classique de la gestion rappelant les principes d'une bonne gestion de FAYOL (Planifier, organiser, coordonner, décider et contrôler) en plus de souligner une juste division des tâches, spécialisations et standardisation (par la certification par exemple). Les spécificités de ces méthodes proviennent principalement du fait que ces principes sont articulés dans un système de contraintes propres au projet. De plus, elles font généralement référence, à divers degrés, aux outils et techniques d'ordonnancement et de contrôle des coûts plus spécifiques du corpus de connaissance de la gestion de projet tels que :

**La méthode du chemin critique (CPM)** : Cette méthode, développée aux Etats Unis à la fin des années 1950, est en fait une technique de schématisation des activités dans un projet sous forme d'un diagramme fléché où les boîtes (ou nœuds) représentent les activités et les flèches les relations logiques entre les activités.

Le but principal de cette méthode est d'identifier le chemin critique, c'est-à-dire la série d'activités sur lesquelles le chef de projet devra concentrer son effort en termes de contrôle de délais et de respect des jalons. En effet, c'est le chemin critique qui représente le risque le plus important en termes de délais dans un projet.



**La méthode PERT (Program Evaluation Review Technique)** : Cette méthode est une technique, conçue par la marine américaine dans les années 1950. Elle permet de gérer l'ordonnancement dans un projet, en représentant sous forme de graphe, un réseau de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs du projet.

Dans cette méthode, un graphe de dépendances est utilisé. Pour chaque tâche, sont indiquées une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard. Le but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent souffrir d'aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet.

**Les méthodes agiles** : (très utilisée aujourd'hui en gestion de projets informatiques). Ces méthodes, qui ont parues en 2001 aux Etats-Unis, grâce à un manifeste préparé par 17 experts informaticiens, et qui ont voulu trouvé une solution au taux élevé d'échec dans leurs projets.

Ce Manifeste définit quatre valeurs essentielles :

- Les individus et leurs interactions avant les processus et les outils
- Des fonctionnalités opérationnelles avant la documentation
- Collaboration avec le client plutôt que contractualisation des relations
- Acceptation du changement plutôt que conformité aux plans

Ces méthodes agiles utilisent un principe de développement itératif qui consiste à découper le projet en plusieurs étapes qu'on appelle « itérations ». Ces itérations sont en fait des mini-projets définis avec le client en détaillant les différentes fonctionnalités qui seront développées en fonction de leur priorité. Le chef de projet établit alors un micro planning correspondant aux tâches nécessaires pour le développement de ces fonctionnalités.

En somme, toutes ces méthodes véhiculent plus ou moins la même logique classique de la gestion rappelant la forme plutôt mécaniste de la rationalité (HAZERBROUCQ et al., 1996).

L'exploration de la littérature classique en gestion de projet permet de voir clairement son ancrage instrumental. En effet, la gestion s'inscrit dans une logique de rationalité instrumentale dans laquelle le projet n'est qu'un moyen au service d'une fin généralement posée comme étant l'efficacité de l'entreprise. Que cette efficacité se décline en termes de qualité, de délai ou de coût ne change rien à la logique d'ensemble. Dans cette logique instrumentale, la technique, la démarche linéaire et la cohérence mécaniste priment sur le tissu social et humain de l'entreprise. En effet, au regard de la littérature classique, les projets et leur gestion n'ont de sens que les

acteurs qui les portent et en permettant la matérialisation. Ce faisant, la gestion des projets se présente comme une réalité complexe là où les auteurs classiques ne voient qu'une réalité plutôt compliquée qui au terme de sa conceptualisation instrumentale peut se gérer de manière relativement simple.

Toutefois, nous réalisons que cette dimension humaine de la gestion de projet ne peut à elle seule nous permettre d'appréhender la gestion de projet dans toute sa complexité. Nous découvrons que la réalité complexe de la gestion de projet ne peut être que multidimensionnelle. Dès lors, aborder la gestion de projet dans toute sa complexité nous apparaît crucial pour réussir à agir sur elle et avec elle. Afin de rendre compte de sa complexité, se pose alors la nécessité de modéliser la complexité de la gestion de projet afin de la rendre plus intelligible. Par conséquent, nous nous appliquons dans le chapitre suivant à aborder la notion de PMO afin d'en démystifier le contenu.

# **Chapitre 3 : Notions de PMO**

A ce stade de notre exploration, nous réalisons que le phénomène de gestion de projet est infiniment plus complexe que la conception unidimensionnelle présentée par la littérature classique. La dimension humaine n'est pas un rouage tel qu'une autre partie essentielle (matériel ou technique par exemple) à la gestion d'un projet. Elle concerne plutôt une préoccupation humaine d'échapper à la fatalité et de donner un sens au temps à venir. Cette perspective ajoute un contour plus humain à la gestion de projet, dimension oubliée par la littérature classique.

Le PMI propose, selon la taille et les habitudes d'organisation de la société, de regrouper les projets en portfolios ou portefeuilles de projets. Ces portfolios rassemblent des projets, des programmes et des sous-portefeuilles qui sont gérés en commun afin d'atteindre un but stratégique partagé. La notion de programme, complémentaire, vient en renfort du portfolio. Un programme rassemble des projets qui sont gérés de façon coordonnée. Un projet n'a pas forcément besoin d'appartenir à un programme mais il doit toujours s'inscrire dans un portfolio, dans une vision stratégique définie par les dirigeants.

C'est dans cette vision stratégique, que les organisations prennent, aujourd'hui, de plus en plus conscience de l'importance d'un bureau de gestion de projets pour la mise en œuvre de leurs projets. Pour cela, il y a de plus en plus d'organisations qui mettent en place des PMO au sein de leur structure.

Dans ce chapitre, on essaiera d'explorer, par une approche pratique, le concept de PMO, son importance dans une organisation, sa mise en place, et les composants nécessaires pour sa réussite, sa structure organisationnelle, ses rôles et responsabilités.

## **3.1. Notions de bases**

### **3.1.1. Définitions**

Les PMO ont commencé à se faire connaître à la fin des années 1990. Le PMO peut être défini comme suit: « *une entité organisationnelle qui remplit plusieurs rôles ou fonctions, par rapport à un groupe de projets* ». « *Une organisation qui peut maximiser la valeur de la gestion de projet en standardisant les pratiques et en consolidant les initiatives dans l'entreprise* ».

Un bureau de gestion de projet (PMO) est aussi « *une équipe centralisée au sein d'une organisation qui s'efforce d'apporter des économies de répétition aux projets, grâce à l'introduction de normes* ».

Le PMI définit, dans son PMBOK, un bureau des projets (PMO ou Project Management Office) comme étant « *une structure de management qui normalise les processus de gouvernance des projets, et facilite le partage des ressources, des méthodologies, des outils et des techniques entre les projets* ».

Les responsabilités d'un bureau des projets peuvent aller de la fourniture de fonctions de soutien pour le management de projet jusqu'à la responsabilité du management direct d'un ou de plusieurs projets. Essentiellement, l'objectif d'un PMO est donc de générer des performances et une visibilité d'exécution de projet grâce à l'introduction de normes de gestion de projet.

Les PMO peuvent prendre leurs activités au-delà des normes juste en fonction des besoins de leur organisation, par exemple, participer à la gestion de portefeuille ou à des examens de projets stratégiques. Au sein d'une organisation, les PMO peuvent exister à différents niveaux: organisationnel (couvrant l'ensemble de l'organisation), départemental (couvrant un département) ou spécifique au projet (traitant d'un seul projet).

L'établissement d'un PMO qui offre une valeur réelle à une organisation est quelque chose qui prend du temps et se fait mieux, par étapes.

### **3.1.2. Les types de PMO**

Il n'y a pas de forme normalisée de PMO jusqu'à maintenant, et l'application de ce concept dans différentes organisations est très diverse. Cependant, il existe un ensemble commun de fonctions et de caractéristiques de base que tous les PMO doivent mettre en œuvre pour remplir leur rôle. Cette diversité pourrait être au bénéfice des organisations, afin que les PMO puissent être adaptés de la manière la plus adaptée à la culture et aux besoins spécifiques de l'organisation.

La forme typique d'un PMO est le bureau de gestion de projet auquel les chefs de projet rapportent, directement ou indirectement, et qui est responsable de la gestion des projets, de la création à la clôture. Il intègre toutes les fonctions de gestion de projets, de programmes et de

portefeuille, ainsi que les fonctions d'un centre d'excellence qui favorise la connaissance et la standardisation de la gestion de projet.

Selon le PMI, Il existe plusieurs types de structure des PMO au sein des organisations, qui diffèrent entre eux en termes du niveau de maîtrise et de l'influence qu'ils exercent sur les projets au cœur de l'organisation, tels que :

- **Soutien** : Les bureaux des projets de type soutien fournissent un soutien consultatif aux projets en offrant des modèles, des bonnes pratiques, de la formation, un accès aux informations et aux leçons apprises d'autres projets. Ce type de bureau des projets fait office de centre d'archivage pour les projets. Le niveau de maîtrise assumé par ce bureau des projets est faible.
- **Maîtrise** : Les bureaux des projets de type maîtrise apportent leur soutien et exigent la conformité par différents moyens. La conformité peut impliquer l'adoption de cadres ou de méthodologies de management de projet faisant appel à des modèles, à des formulaires et à des outils, ou à une conformité avec la gouvernance. Le niveau de maîtrise assumé par ce bureau des projets est modéré.
- **Direction** : Les bureaux des projets de type direction prennent en charge la maîtrise en gérant directement les projets. Le niveau de maîtrise assumé par ce bureau des projets est élevé.

Certaines de ces variations peuvent coexister ensemble dans la même organisation avec un accent fonctionnel spécifique:

- **Single Project PMO**: Ce type se réfère à un bureau de projet formé dans le but de gérer ce projet spécifique, et il est dissous une fois le projet terminé. Il s'agit d'une version très limitée des PMO, et ce n'est pas la signification habituellement signifiée de PMO car elle est utilisée dans la plupart des contextes.
- **Bureau de gestion de portefeuille**: le PMO est principalement fonction de la sélection, de la priorisation, des ressources et de l'examen de la viabilité continue des projets dans l'ensemble de l'organisation, mais pas de la gestion spécifique de ces projets.
- **PMO basés sur le client**: ce PMO comprend tous les projets réalisés pour un seul client spécifique, interne ou externe, gérés sous le compte de ce client.

Le type de PMO dont les gestionnaires de projets ont tendance à vouloir travailler avec sont ceux qui intègrent des fonctions de gestion de portefeuille de la gouvernance des investissements et une bonne prise de décision, plutôt que ceux qui sont trop concentrés sur les méthodologies et les processus.

D'un point de vue structurel, on distingue 3 types de PMO:

- Le PMO Opérationnel: Rattaché à un projet, ce PMO aide le ou les chef(s) de projet dans la mise en œuvre opérationnelle des processus sur son projet. Il consolide les données et fournit les indicateurs du projet. Il dispose de différents outils permettant d'aider le/les chef(s) de projet dans le suivi et le pilotage du projet.
- Le PMO Central: Rattaché à un portefeuille de projets, ce PMO gère le portefeuille de projets et assure le suivi budgétaire. Il est au cœur de l'information. Il consolide les indicateurs et fournit le reporting au niveau d'une direction donnée. Il organise et suit le déploiement des processus et outils de gestion des projets.
- Le PMO Stratégique: Rattaché à la direction générale, ce PMO assiste à la déclinaison des objectifs stratégiques. Il anime les groupes de travail en charge de l'amélioration des processus. Il offre une expertise dans les démarches d'amélioration et la conduite du changement. C'est lui qui gère les risques de l'entreprise. A son niveau, il évalue les risques stratégiques sur les projets sensibles.

La mise en œuvre des PMO est trop variée pour permettre une standardisation utile. Les gestionnaires qui recherchent une norme n'en trouveront pas une. Ils trouveront des directives étendues et bien fondées pour la création d'un PMO qui répond à leurs besoins. La région géographique, le secteur économique, le secteur public et le secteur privé et la taille de l'organisation ne sont pas des facteurs de différenciation efficaces pour discriminer la structure, les fonctions ou les performances des PMO.

Les déterminants de la structure et des rôles du PMO, ou finalement, sa valeur perçue pour l'organisation sont largement internes au contexte organisationnel.

### **3.1.3. Contexte organisationnel d'un PMO**

La structure organisationnelle est un facteur environnemental de l'entreprise, qui peut affecter la disponibilité des ressources et avoir une influence sur la conduite des projets. Les types de structures organisationnelles vont du type d'organisation fonctionnelle au type d'organisation par projets, en passant par diverses structures matricielles. Le tableau suivant indique les caractéristiques clés des projets en fonction des principaux types de structures organisationnelles.

Tableau 2: Influence des structures organisationnelles sur les projets

Caractéristiques du projet	Structure organisationnelle		Matricielle			Par projets
	Fonctionnelle		Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune		Faible	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune		Faible	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Qui gère le budget du projet	Responsable fonctionnel		Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel		Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Personnel administratif de management de projet	Temps partiel		Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

L'organisation fonctionnelle classique, illustrée sur la figure suivante, s'appuie sur une hiérarchie dans laquelle chaque employé est sous l'autorité d'un seul supérieur hiérarchique. Au premier niveau, les membres de l'équipe sont regroupés par spécialités telles que la production, la commercialisation, l'ingénierie et la comptabilité. Les spécialités peuvent être subdivisées en unités fonctionnelles ciblées telles que l'ingénierie mécanique et l'ingénierie électrique. Dans une organisation fonctionnelle, chaque département accomplira son travail du projet indépendamment des autres départements.

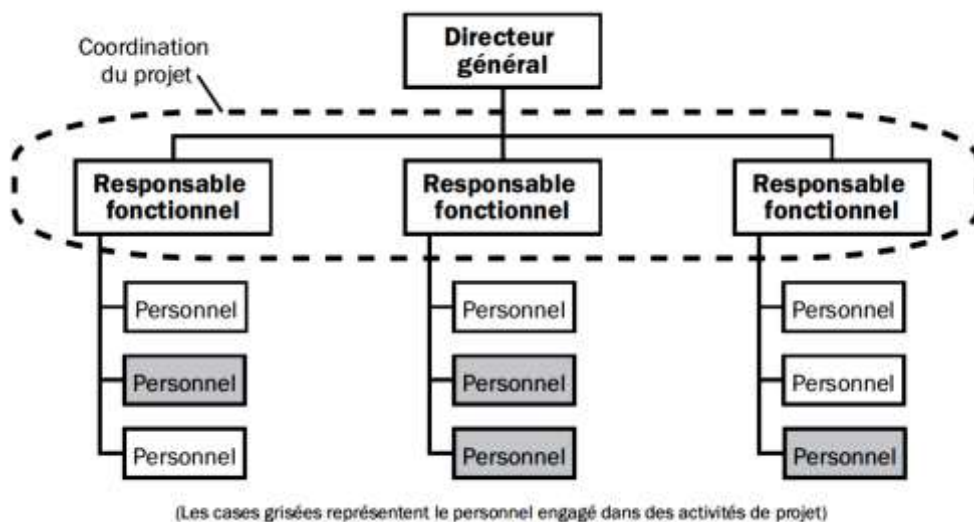


Figure 7: Organisation fonctionnelle

Les organisations matricielles, reflètent des combinaisons de structures fonctionnelles et de structures par projets. Les organisations matricielles peuvent être classées comme faibles,



équilibrées ou fortes selon le niveau relatif de pouvoir et d'influence entre les chefs de projet et les chefs de fonction. Les organisations matricielles faibles conservent de nombreuses caractéristiques des organisations fonctionnelles, et le rôle du chef de projet correspond plus à celui d'un coordinateur ou d'un facilitateur. Un facilitateur de projet fait office d'assistant du personnel et de coordinateur de communications.

Le facilitateur ne peut pas personnellement prendre des décisions ou les faire appliquer. Les coordinateurs de projet ont la faculté de prendre certaines décisions, disposent d'une certaine autorité, et dépendent hiérarchiquement d'un directeur de plus haut niveau. Les organisations matricielles fortes comportent de nombreuses caractéristiques des organisations par projets et ont des chefs de projet à plein temps, disposant d'une autorité importante et d'un personnel administratif de projet à plein temps. Bien que l'organisation matricielle équilibrée reconnaisse la nécessité d'un chef de projet, elle ne lui laisse pas une autorité totale sur le projet et son financement.

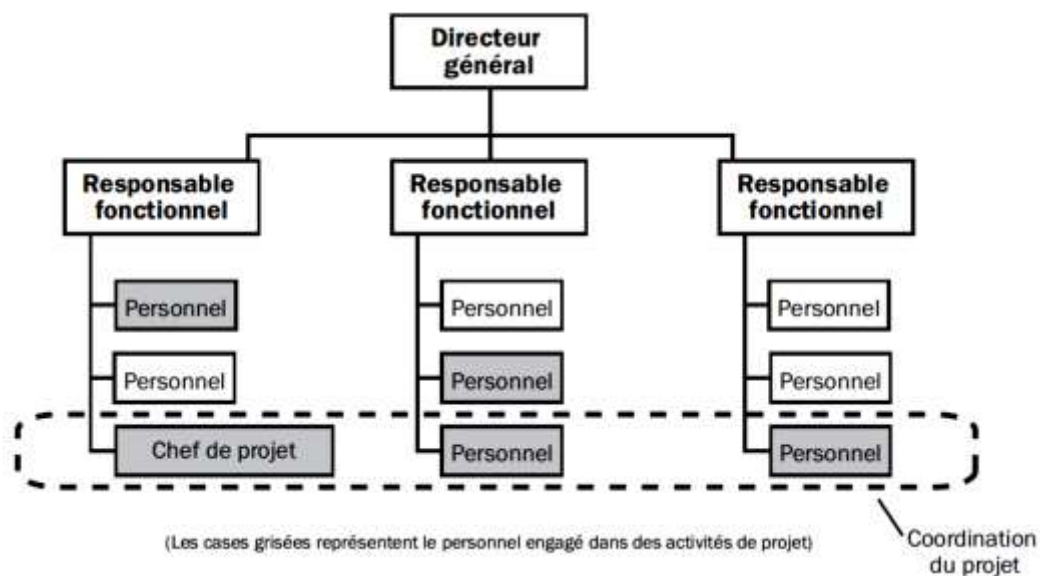


Figure 8: Organisation matricielle équilibrée

L'organisation par projets se trouve à l'autre extrême par rapport à l'organisation fonctionnelle. Dans une organisation par projets, les membres de l'équipe de projet sont souvent regroupés.

La plupart des ressources de l'organisation participent à la réalisation du projet et les chefs de projet disposent d'une grande autonomie et d'une autorité importante. Des techniques de collaboration virtuelles sont souvent utilisées pour parvenir à retrouver les avantages des équipes regroupées. Les organisations par projets comportent souvent des unités organisationnelles appelées départements qui, soit dépendent directement du chef de projet, soit fournissent des services de soutien aux divers projets.

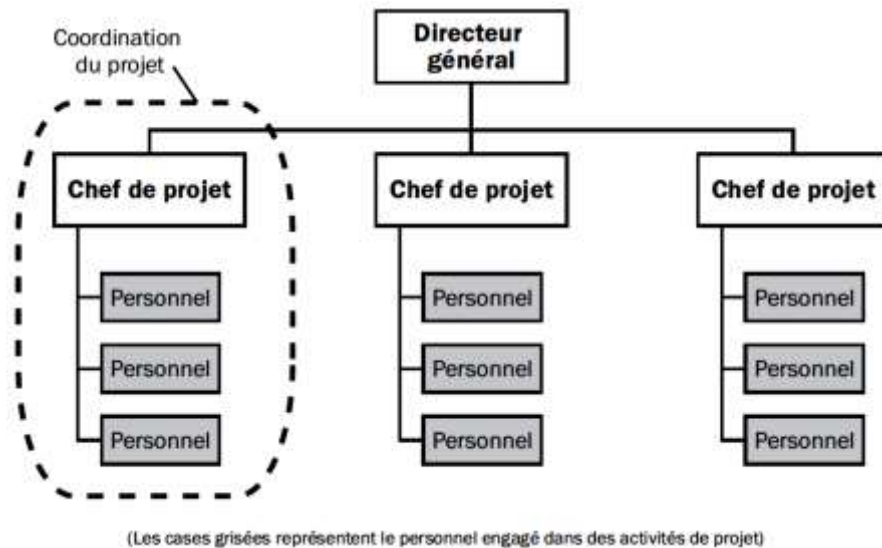


Figure 9: Organisation par projets

### 3.2 Les fonctions d'un PMO

Le PMO en tant qu'organisation est totalement indépendant de la méthodologie de gestion de projet spécifique adoptée, développée, appliquée et promue par cette unité organisationnelle. Certaines organisations peuvent choisir de suivre la méthodologie PMBOK, d'autres préfèrent PRINCE2, et la variété des options comprend un certain nombre d'autres standards bien connus.

Bien que ce soit le choix de certaines organisations pour la mise en œuvre du PMO, le PMO n'est pas destiné à agir simplement comme un Centre d'excellence donnant des orientations générales et des directions sans participation à la gestion des projets, laissant chaque unité gérer ses projets seul. Au contraire, les PMO sont principalement destinés à gérer les projets, surveiller et contrôler pendant l'exécution, et également être impliqués après la clôture et le transfert lors de la conduite des évaluations et la collecte des leçons apprises.

Un bureau des projets peut avoir l'autorité d'agir en tant que partie prenante à part entière et décideur clé tout au long de la vie du projet, en formulant des recommandations ou en mettant fin à des projets, ou en entreprenant d'autres actions selon les besoins, de façon à rester aligné sur les objectifs de l'entreprise.

De plus, le bureau des projets peut être impliqué dans la sélection, le management et le déploiement des ressources, partagées ou dédiées au projet concerne.

Une fonction clé du bureau des projets est d'apporter aux chefs de projet un soutien qui peut revêtir divers aspects, comme :

- le management des ressources partagées entre tous les projets sous son contrôle ;

- L'identification et le développement d'une méthodologie de management de projet, de bonnes pratiques et de normes;
- l'animation, le mentorat, la formation et la supervision;
- la surveillance, au moyen des audits de projet, de la conformité aux normes, aux politiques, aux procédures et aux modèles de documents de management de projet ;
- l'élaboration et le management de politiques, de procédures, de modèles et autre documentation partagée (actifs organisationnels) ; et
- la coordination de la communication entre les projets.

Les fonctions des PMO en général peuvent être regroupées dans les groupes suivants d'éléments de fonctions interdépendants:

**A. Suivi et contrôle de la performance du projet (Fonctions de gouvernance de projet):**

- Signaler l'état du projet à la haute direction
- Surveiller et contrôler la performance du projet
- Mettre en œuvre et exploiter un système d'information de gestion de projet
- Développer et maintenir un tableau de bord du projet

**B. Développement de compétences et méthodologies de gestion de projet:**

- Élaborer et mettre en œuvre une méthodologie standard
- Promouvoir la gestion de projet au sein de l'organisation
- Développer la compétence du personnel grâce à la formation
- Fournir un mentorat aux gestionnaires de projet
- Fournir un ensemble d'outils prêts sans effort pour normaliser

**C. Gestion multi-projets:**

- Coordonner les projets
- Identifier, sélectionner et prioriser de nouveaux projets
- Gérer un ou plusieurs portefeuilles
- Gérer un ou plusieurs programmes
- Allouer des ressources entre projets

**D. Gestion stratégique:**

- Fournir des conseils à la haute direction
- Participer à la planification stratégique
- Gérer les avantages
- Effectuer le réseautage et l'analyse environnementale

**E. Apprentissage organisationnel:**

- Surveiller et contrôler les performances du PMO
- Gérer les archives de la documentation du projet
- Effectuer des examens post-projet
- Effectuer des audits de projet
- Mettre en œuvre et gérer la base de données des leçons apprises
- Mettre en œuvre et gérer la base de données sur les risques

**F. Exécuter des tâches spécialisées pour (au nom de) les gestionnaires de projet (par exemple, planification, gestion des risques, gestion des contrats)**

**G. Gérer les interfaces client**

**H. Recruter, sélectionner, évaluer et déterminer les salaires des gestionnaires de projet, conjointement avec le service des ressources humaines de l'organisation**

### 3.3. Les avantages d'un PMO

Les organisations qui choisissent d'établir un PMO s'attendent à un certain nombre d'avantages en le faisant. Voici quelques-uns des avantages envisagés pour l'exploitation d'un PMO:

- **Un pool de ressources spécialisé et organisé** qui permet une augmentation des initiatives prises par l'organisation. La formation et le développement de ces ressources génèrent des gestionnaires de projets formés, une responsabilisation accrue et l'adoption et l'application de normes rigoureuses de gestion de projet.
- **Le PMO est un service aux autres unités** de l'organisation. Cela contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation grâce à une sélection de projet alignée et à une évaluation continue de la viabilité des projets, y compris des projets informatiques, pour fournir leurs produits finaux ou leurs services.
- **Soutien à la prise de décision à la haute direction**: Le PMO fournit des rapports périodiques à la haute direction sur le suivi du statut de plusieurs projets dans leur portefeuille, au moyen de tableaux de bord de rapports, qui résume les intrants et les critères importants selon lesquels la haute direction peut prendre ses décisions.

- **Le PMO s'occupe des problèmes administratifs** comme l'administration des contrats, l'approvisionnement et la gestion des fournisseurs, en veillant à ce que le gestionnaire de projet et l'équipe de projet ne soient pas surchargés de tâches administratives, ce qui les laisse se concentrer sur des efforts de production et de production plus importants. En revanche, cela donne également un contrôle administratif plus efficace.

Au cours de cette modeste partie, on a essayé d'explorer le concept de projet et ses différentes composantes. Dans un premier temps on s'est intéressé à chercher une définition à ce concept. Puis on a abordé la gestion de projet avec quelques méthodologies. En enfin, on a parlé de PMO, sujet de notre présent travail.

Après avoir présenté et défini le PMO, et démystifier ses caractéristiques, son rôle et ses avantages, il y a lieu d'explorer une mise en place réelle de cette structure afin de mieux comprendre et assimiler ce concept.

Afin de réussir cette nouvelle exploration pratique, on a choisi la province de Jazan, au sud de l'Arabie Saoudite, comme un très bon exemple pour cette mise en place.

## **PARTIE PRATIQUE**

### **Chapitre 4 : L'organisme d'accueil**

Le PMO est devenu, aujourd'hui, un élément clé de toute organisation, que ce soit privée ou publique, et qui cherche à réussir. Certes, le PMO n'est pas le seul organe qui gère et administre une organisation ou une entreprise, il n'est en fait qu'une structure permettant de bien réussir ses projets et d'atteindre des objectifs concrets. Après avoir exploré les divers concepts liés au projet, il y a lieu maintenant d'aborder l'organisation, sujet de notre cas.

Pour cela, on va présenter, dans la première section de ce chapitre, l'organisme d'accueil de ce travail, la province de Jizan en Arabie Saoudite. Dans la seconde section, l'attention est mise sur l'organisme d'accueil lui-même et dans la troisième section on mettra en évidence le cadre général de l'implémentation d'un PMO au sein de la municipalité de Jizan.

## 4.1 Présentation de la province

Jazan (en arabe : **جازان**) est une province d'Arabie saoudite, petite et peuplée, au sud-ouest, sur la Mer Rouge, à la frontière du Yémen, jouxtant les provinces d'Asir et un peu de La Mecque, comptant près de 300 km de côtes et une centaine d'îles (Wikipedia, 2016).



Jazan est la deuxième plus petite province du Royaume après Al Baha, avec une superficie estimée d'environ 13,457 km<sup>2</sup>, et une population estimée à environ 1.365.110<sup>6</sup> personnes, elle est, de ce fait la province ayant la plus grande densité de population de la région.

### 4.1.1. Géographie

Elle se compose de quatre régions :

- les monts Al Sarawat, (district d'Al Hazoun), avec le mont Fifa (3600 m),
- les forêts et pâturages d'Al Hazoun
- la zone fruitière irriguée, plaines alluviale fertile : café, fruits : bananes, pommes, raisin, citrons, mangues, oranges, papayes, prunes, tamarins...
- la zone côtière, ou Tihama, étroite bande de plus de 300 km, séparée de la mer par les marécages côtiers : céréales (orge, millet, blé), légumes.

---

<sup>6</sup> Selon les statistiques de 2010



### 4.1.2. Histoire

- Jizan ou Jazan serait l'ancienne Al Mikhlaf Al Shimani (983 AC)
- La région compte une dizaine de sites archéologiques, de différentes cultures : Asir, Upper Jizzan, Jabal Jahfan, Qalaat Abi Arish, Qalaat Al Abla. Certains de ces sites datent de 8000 ans.

### 4.1.3. Organisation administrative

La province de Jazan compte une Amanah (gouvernorat selon le système administratif tunisien), elle est l'une des 16 Amanah que compte le royaume.



Figure 10: Répartition administrative en Arabie Saoudite

Cette Amanah comporte à son tour 26 municipalités ;



Figure 11: Carte administrative de la Province de Jazan

Après cette brève introduction pour connaître la région de Jazan, on aborde dans la section suivante, une présentation plus détaillée de l'Amanah<sup>7</sup> de Jazan, notre organisme d'accueil.

## 4.2. La Amanah de JAZAN

Comme on vient de voir précédemment, Jazan est l'une des plus anciennes municipalités en Arabie Saoudite, sa création fut en 1932. Malgré cela, la région de Jazan était délaissée durant des années. Cependant, depuis 2006, une nouvelle dynamique commence à changer cette Amanah.

### 4.2.1 Organigramme de l'Amanah de Jazan

En tant qu'un organisme public, la structure adoptée dans l'Amanah, est une structure fonctionnelle. C'est une structure se basant sur **une spécialisation de chaque département selon son type de compétences** : les décisions sont prises par des responsables qualifiés et chaque tâche est menée par un ou plusieurs subordonnés bénéficiant des compétences qui y sont nécessaires. Dans ce type de structure, chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre.

<sup>7</sup> Amanah: Gouvernorat dans le jargon administratif tunisien.

Dans l'organigramme qui suit, on peut voir la structure de l'Amanah de Jazan avant la mise en place du PMO.

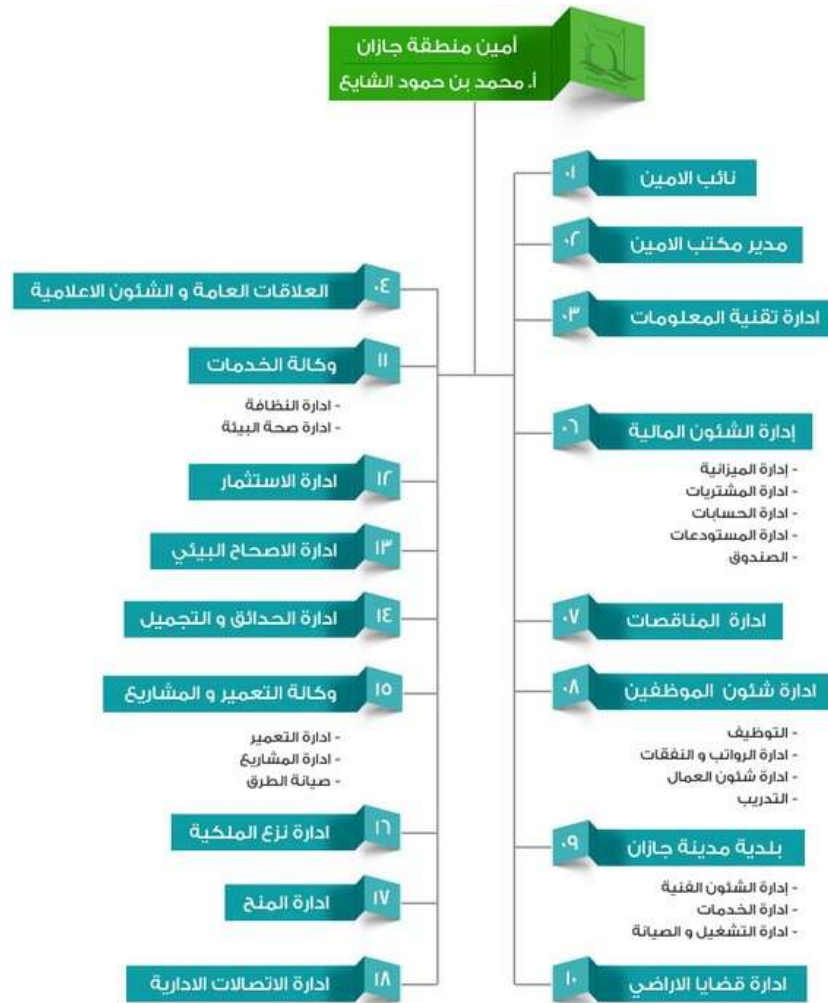


Figure 12: Organigramme de l'Amanah de Jazan avant 2015

On peut constater que cet organigramme est typique à toute organisation à caractère administratif. En fait, on y trouve les départements classiques tel que les ressources humaines, financier, relations publiques, informatique, bureau d'ordre,... en plus des départements liés à l'activité de l'organisme tel que les départements de l'investissement, des marchés publics, gestion des terres, des jardins, des projets, etc.

Puis, avec l'avènement de la nouvelle stratégie du Royaume concernant la modernisation de l'administration saoudienne, cet organigramme a vu quelques améliorations. Ce changement structurel a donné l'organigramme suivant :

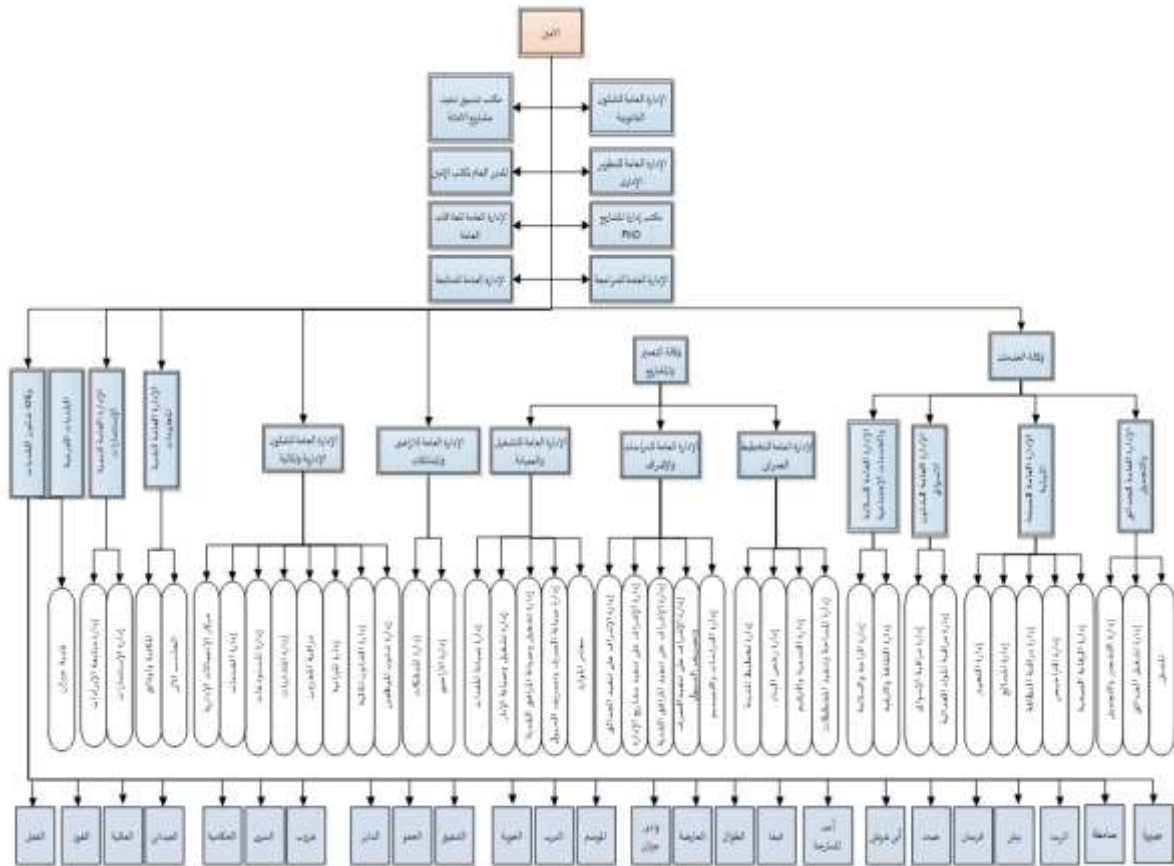


Figure 13: Organigramme de l'Amanah de Jazan après le changement de 2014

Avec cette nouvelle structuration, toujours selon le type fonctionnel, la Amanah de Jazan essaie de jouer un nouveau rôle dans la région.

Toute Amanah, en Arabie Saoudite, est présidé par un gouverneur « Amin », ses prérogatives sont consolidées par de larges pouvoirs des membres du gouvernement qui lui ont été délégués pour lui permettre l'exécution, la coordination, la dynamisation et le suivi des services publics au niveau de toute la province. Il administre les affaires générales de la Amanah sous la tutelle du ministère des Affaires Locales avec l'assistance de 16 chefs d'arrondissements (محافظةين) du gouvernorat.

Ce pouvoir est cependant limité par le principe de « subsidiarité » : la Amanah doit travailler de manière complémentaire aux autres niveaux de pouvoir. Il ne s'agit pas de leur faire concurrence et de proposer les mêmes services.

Le Amin<sup>8</sup> actuel est Mohamed Ben Hamoud Al Shaya, il est le 13<sup>ème</sup> Amin de Jazan, depuis sa création en 1932. Il a été élu en 2013 (photo).



#### 4.2.2 Rôle et missions de la Amanah de Jazan

La Amanah de Jazan gère toutes les matières dites d'intérêt provincial. En d'autres mots, il peut prendre des initiatives qu'il juge utiles pour la population et le territoire de la Province de Jazan.

L'intérêt de la province permet donc à la Amanah de mettre en place des services qui répondent aux différents besoins du citoyen ; dans les domaines tels que la famille, l'enseignement, le sport, le tourisme, la santé, l'enfance, la culture, la jeunesse, l'agriculture, la formation...

Ses compétences incluent, par domaines d'action :

- **Economie et agriculture :**

- Subventions et aides financières ou, pour le développement rural, aides en nature (fourniture de plants ou d'animaux) pour les projets entrepris par des pauvres,
- permis de recherche (et donc d'exploitation) pour quelques activités,
- mise en place de la politique de développement touristique,
- mise en valeur (touristique, agricole ou autre) du domaine provincial.

- **Culture :**

- Organisation de manifestations culturelles,
- Aide, initiation et promotion des activités artistiques (théâtre, poésie...),
- Identification, protection, conservation et promotion du patrimoine historique et culturel, et gestion et entretien des bâtiments historiques appartenant à la province,

- **Sports et loisirs :**

- construction, entretien des installations sportives développées sur le domaine provincial (stade, piscine, bases nautiques et autres infrastructures sportives),
- aides et subventions aux associations sportives,

---

<sup>8</sup> Amin: Gouverneur dans le système administratif tunisien

- Organisation d'activités récréatives de proximité pendant les périodes de ramadan et des vacances scolaires.
- **Santé et action sociale :**
  - logement social : établit le programme de construction, les conditions et règles d'accès à l'habitat social, participe à son financement, à la décision de la délégation de service public pour la construction et la gestion des logements avec les communes, lutte contre l'habitat précaire et insalubre,
  - aides sociales : aux personnes âgées, handicapées, aux familles nécessiteuses, au logement, à l'emploi et à la formation,
  - insertion : création et gestion des chantiers d'insertion, programmes d'insertion des jeunes en difficultés ou sans emploi,
  - Aides et subventions aux structures et associations pour la petite enfance, les personnes âgées, les personnes handicapées et la réinsertion sociale des prisonniers.
- **Environnement :**
  - création, mise en valeur, gestion et entretien de parcs et réserves terrestres et maritimes sur son domaine (Iles Farasan),
  - gestion et aménagement des ressources hydrauliques,
  - aides financières, en coordination avec le ministère de l'agriculture, à la pêche et l'aquaculture,
  - attribution des permis et contrôle ces installations (usines, déchèteries, exploitations agricoles ou aquacoles).
  - préservation et valorisation du littoral (300km).
- **Infrastructures :**
  - urbanisme : octroi de permis de construire et d'autorisations de lotissement et de division, établissement des règles de construction notamment pour les établissements recevant du public,
  - transports : gestion, construction et entretien du réseau routier provincial, gestion des réseaux de transports en commun intercommunaux (réseau interurbain dans l'agglomération de Gizan, la capitale de la province).

### 4.3 Le cadre de la mission

A ce stade de notre travail, nous observons que la structure d'accueil a inséré le PMO dans son organigramme (voir figure précédente). En effet, cet ajout d'une toute nouvelle entité parmi les départements horizontaux n'a été effectué que suite à un changement majeur au sein de la

Amanah. Autrement dit, nous remarquons que derrière ce changement, il y a tout un contexte et une vision.

### **4.3.1. Le contexte du changement**

Le Roi Abdallah a lancé le 4 Novembre 2006, Jizan Economic City (JEC), la 4ème ville économique d'Arabie Saoudite au Nord de la ville de Jizan. En lançant ce projet, le monarque envisage ainsi de distribuer les fruits de la croissance et de la manne pétrolière à cette province peu développée autant sur le plan social (infrastructures insuffisantes et obsolètes) qu'industriel (absence de tissu industriel en dépit de ressources naturelles abondantes).

JEC représente 20% du total des investissements estimés (80 Mds USD) pour les 4 villes nouvelles lancées en 2006 par le monarque. Le projet devrait occuper une surface totale de 117 km<sup>2</sup> et le projet va s'échelonner sur une période de 30 ans. La première phase comprenant le port, la centrale électrique et l'usine de dessalement d'eau.

La ville sera composée de 2 zones :

D'une part, la zone industrielle qui sera desservie par un port de 3.3 millions m<sup>2</sup> et un aéroport. Elle occupera les 2/3 de la superficie du projet et bénéficiera de 17 Mds USD du budget total. La zone industrielle va utiliser les ressources naturelles abondantes (marbre, calcaire, silice, gypse, basalte) et bon marché de la région. La zone industrielle comprendra également un complexe énergétique (usine de dessalement d'eau et centrale électrique), un centre dédié à l'agro-industrie et à la pisciculture.

D'autre part, la zone non-industrielle aura une capacité d'accueil de 250 000 personnes. Le complexe Résidentiel sera divisé en plusieurs quartiers et comprendra un centre d'affaires avec un pôle financier, une zone éducationnelle, une zone médicale, un centre culturel, des hôtels de 4/5 étoiles, une corniche et une marina.

L'investissement de JEC est majoritairement industriel initié par des groupes saoudien et étrangers.

### **4.3.2. Le Programme Yesser**

L'Arabie Saoudite, a attaché une grande importance à la transition vers une économie basée sur le digital; et a mis en place d'une agence pour gérer le programme de transformation digitale de tous les organismes publics, et ce par le décret n° 133 en date du 20/07/2003.

Cette agence, dès 2005, a mis en place une stratégie de transformation digitale de toute l'administration du royaume ; Ministères, Offices, Hôpitaux, Universités, Collectivités régionales et locales,... Cette stratégie se compose de plusieurs phases :

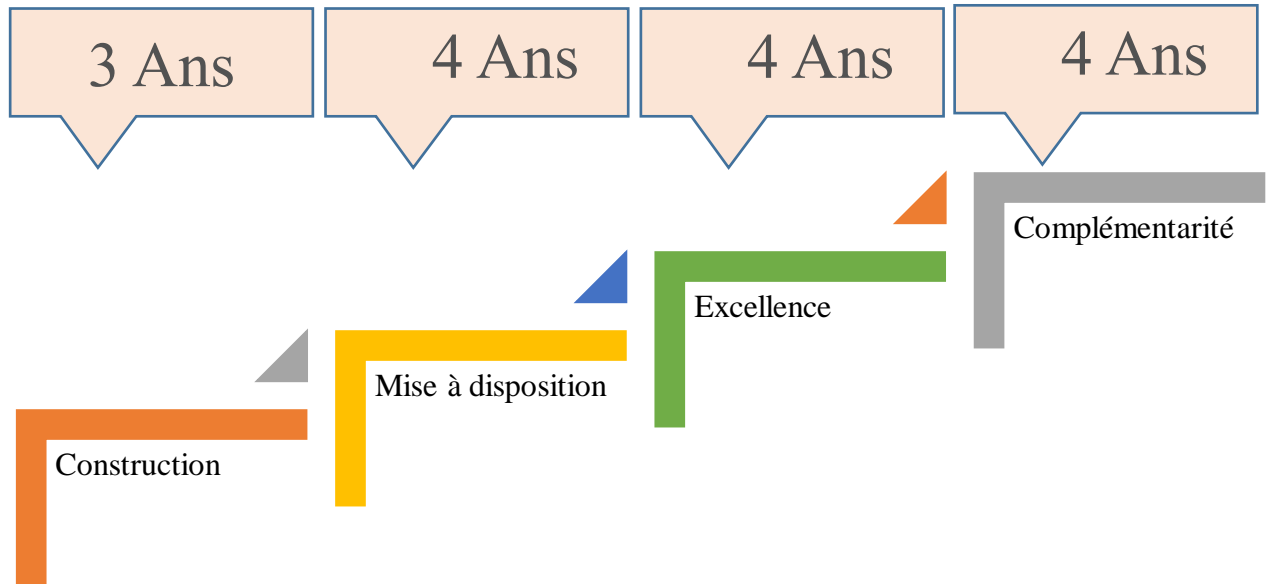


Figure 14: Les phases de la stratégie de transformation digitale en Arabie Saoudite

Donc, tous les organismes publics en Arabie Saoudite, se trouvent obligés de mettre en place des stratégies propres à eux afin de suivre cette orientation globale du Royaume. C'est dans ce cadre, que la Amanah de Jazan, a lancé un projet pour la mise en place d'un PMO au sein de la direction informatique, et ce afin de coordonner, gérer et améliorer la capacité de la Amanah dans la gestion de projet.



# **Chapitre 5 : La mise en place d'un PMO**

Rapport-Gratuit.com

Aujourd'hui, toute organisation qui cherche à réussir doit bien gérer ses ressources. C'est dans cette optique qu'un PMO prend tout son sens. Un PMO a pour rôle de considérer l'organisation comme un programme complexe composé de sous-projets, menés par ses différents départements.

La mise en œuvre d'un PMO se révèle, donc, un outil très efficace pour faire face aux dysfonctionnements des projets : coûts élevés, non-respect des délais, produits non livrés, etc. La mise en place de cette structure permet à l'entreprise d'augmenter progressivement son niveau de maturité en termes de pilotage :

- En maîtrisant les fondamentaux de la gestion de projet,
- En passant par la maîtrise des programmes métiers,
- Et enfin, en garantissant l'alignement des projets avec la stratégie globale de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux différentes étapes permettant la mise en place d'un PMO dans la province de Jazan. Cette mise en œuvre qui repose sur 3 processus fondamentaux:

- Le processus du cycle de vie des projets,
- Le processus de décision (Mise en œuvre d'une gestion du portefeuille de projets),
- Les processus supports.

Ces trois processus sont complémentaires et présentent de fortes interactions entre eux. Il est important de bien cadrer les tenants et les aboutissants d'un PMO car ces processus sont complexes et interdépendants. C'est pour cela que la mise en place d'un PMO doit être gérée comme un projet et doit suivre les étapes suivantes :

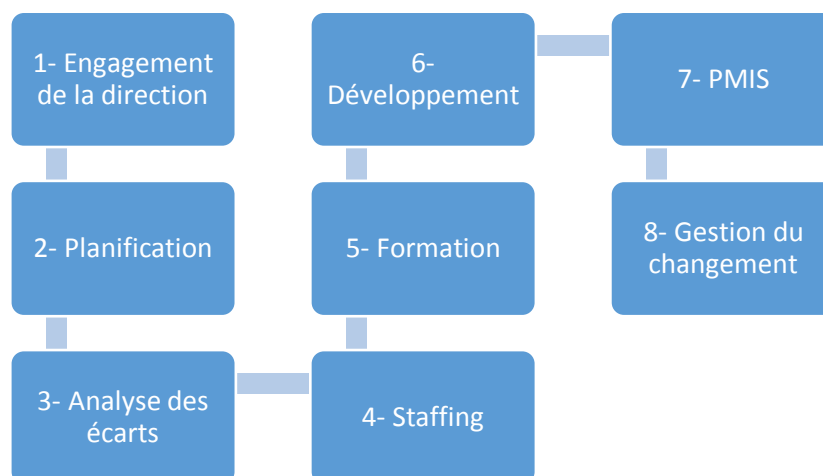


Figure 15: Etapes de mise en place d'un PMO

## 5.1 Engagement de la direction:

Avant la mise en place en place d'un PMO, la haute direction doit s'impliquer et garantir le retour sur investissement de cette nouvelle structure. C'est dans ce cadre qu'un appel d'offres a été lancé en 2014 pour la mise en place d'une structure PMO au sein de la direction informatique de la Amanah. (Voir Annexe 2 : Procès-verbal qui donne les pouvoirs au PMO)

Cette structure aura la tâche de gérer le portefeuille des projets entrepris par la Amanah. Le portefeuille de projets n'est pas qu'une simple liste de projets. Dans cette liste, les projets sont hiérarchisés en fonction d'un ensemble de critères répondant aux objectifs stratégiques de la Amanah, et ce en coordination avec les orientations mise en place par le Programme Yesser, et en considérant les contraintes internes et externes pondérées par le risque.

Selon le cahier des charges, les fonctions principales de cette structure sont:

- L'investissement global, les bénéfices et l'optimisation des risques.
- La surveillance active de la performance du portefeuille.
- L'adaptation au changement d'Environnement de l'entreprise.
- L'échange d'informations et des liens associés aux portefeuilles opérationnels.

Il a été décidé aussi que la mission du PMO durera 6 années, réparties sur trois phases :

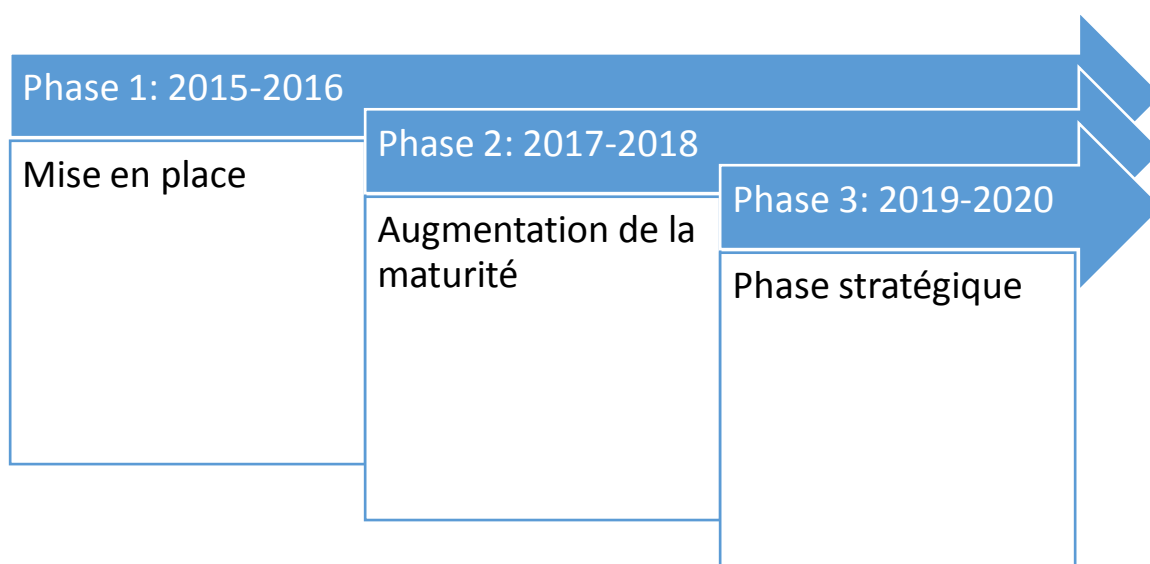


Figure 16: les phases du projet PMO

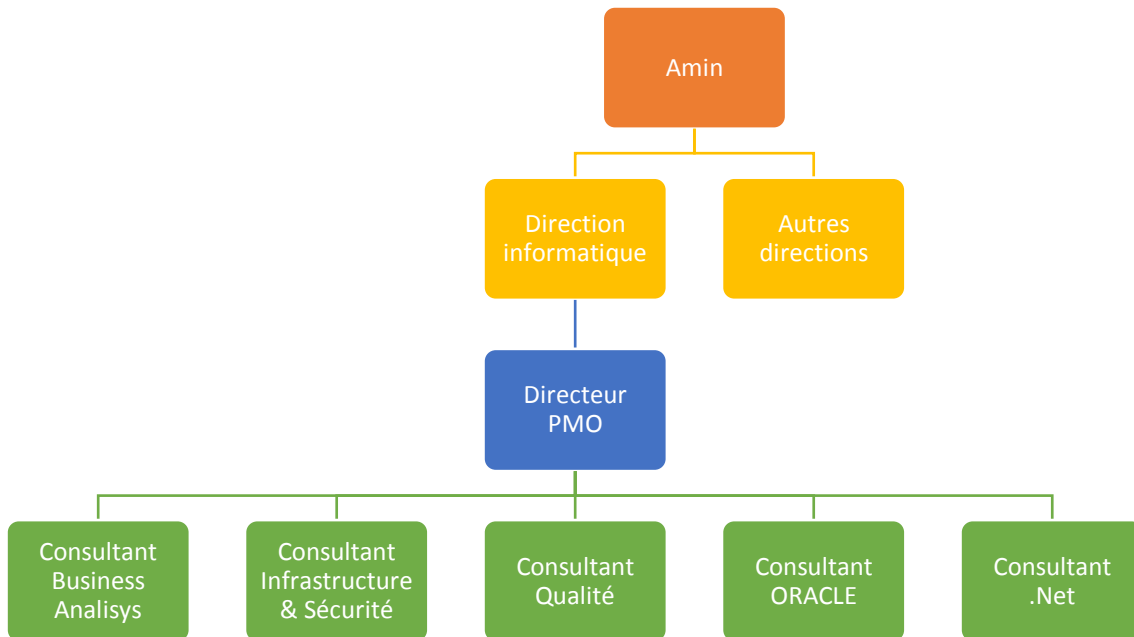
A la fin de cette phase, une charte de projet a été élaborée afin de cerner ces objectifs, et les responsabilités, et surtout la désignation du responsable du PMO.

## 5.2 Cadre et planification:

Dès le début du projet, on a commencé, avec les responsables de la Amanah, en l'occurrence le Directeur du département informatique, à définir en détails les objectifs, avec leur indicateurs de performance et les détails de la mission du PMO. En effet, cette structure devrait être alignée sur les objectifs stratégiques de la Amanah.

### 5.2.1. Définition la structure organisationnelle du PMO :

La structure du PMO à mettre en place est comme suit :



5.2.2. Définition d'une Roadmap de mise en œuvre :

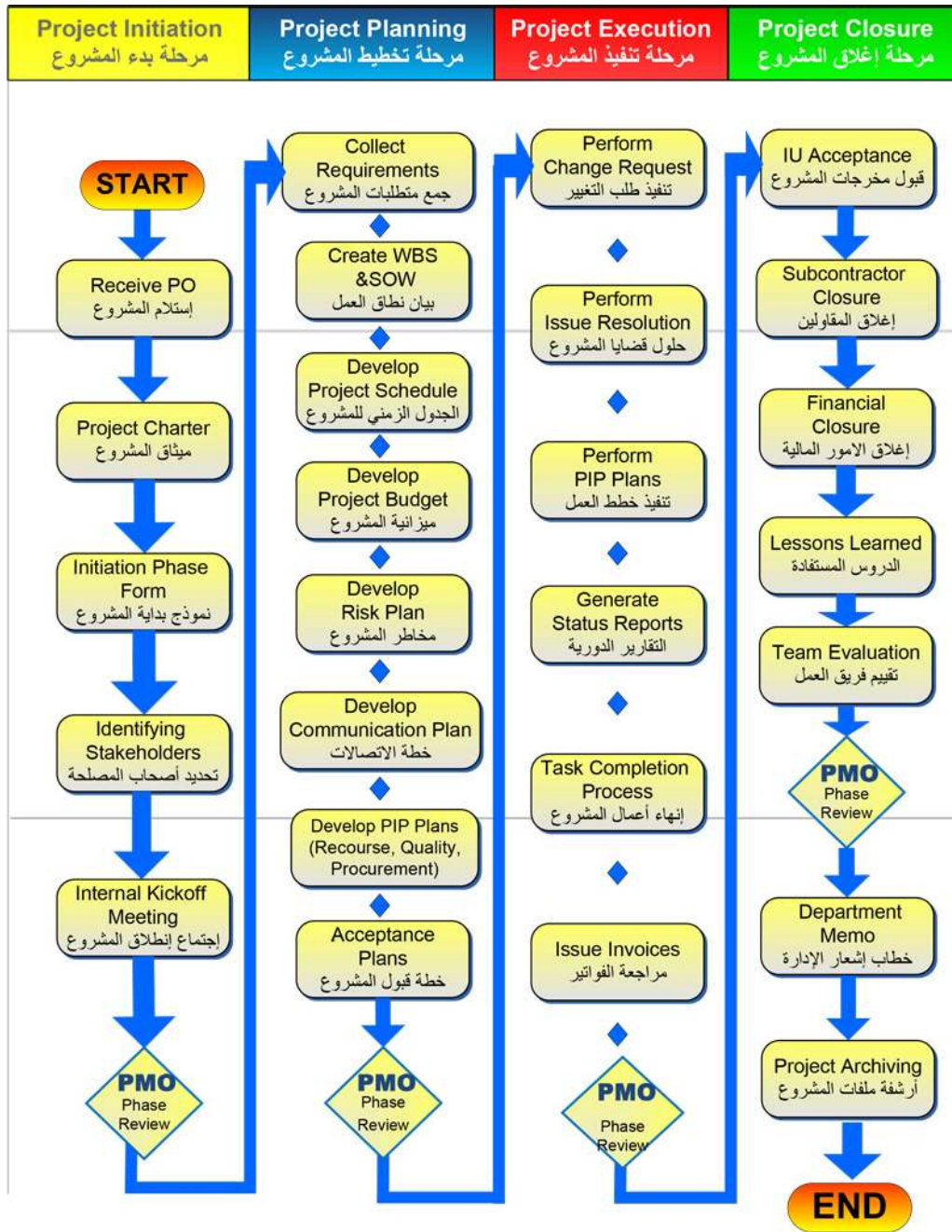


Figure 17: Roadmap de mise en œuvre du PMO

Voir aussi Annexe 3 : Structure de découpage du projet (WBS)

5.3 Évaluation et analyse des écarts:

Evaluer l'état actuel de la façon dont les projets, les programmes et les portefeuilles sont gérés par la Amanah revêt une grande importance. Cela aidera l'organisation à identifier les lacunes qu'ils ont et l'état désiré qu'ils souhaitent être. Cette analyse est cruciale pour que l'organisation

définisse la partie à développer pour atteindre le niveau de maturité de gestion de projet souhaité.

Durant cette phase, on a fait donc, une évaluation de la maturité de la Amanah, dans son état actuel, et des niveaux de maturité liés aux pratiques et à l'expérience de gestion du projet. Puis on a proposé le niveau de maturité souhaité, après le lancement du PMO, et qu'on devrait atteindre à la fin de notre mission.

En se basant sur le modèle CMMI<sup>9</sup>, On a trouvé que le degré de maturité de la Amanah de Jazan est le 1er niveau. C'est le niveau le plus bas d'une échelle de 5 niveaux. Cela montre que la Amanah n'est pas prête pour mettre en place cette stratégie de transformation digitale.

En effet, les projets entrepris par l'organisme, n'étaient pas stable de point de vue gouvernance. Cette dernière dépend de quelques personnes influentes dans la Amanah, et qui ne font pas appel à une méthodologie bien structurée, selon un référentiel connu.

Certains des projets ont cependant aboutis, mais en dépassant certainement le budget et le temps alloués. Sur ce, le projet n'était pas construit sur les succès passés.

---

<sup>9</sup> CMMI : Capability Maturity Model Integration. CMMI a été créé à l'origine par le département de la défense US (DoD) pour assurer le suivi des développements et des budgets sous l'appellation CMM. Par la suite, en absorbant d'autres spécifications relatives, le référentiel s'est adjoint la lettre I pour Intégration. CMMI a pour finalité essentielle de mesurer la capacité des projets à s'achever correctement en termes de délais, de fonctionnalités et de budget. CMMI est fondé sur les bonnes pratiques de la profession, il est structuré en 25 processus regroupés en 4 domaines. Le modèle CMMI définit aussi 5 niveaux de maturité.

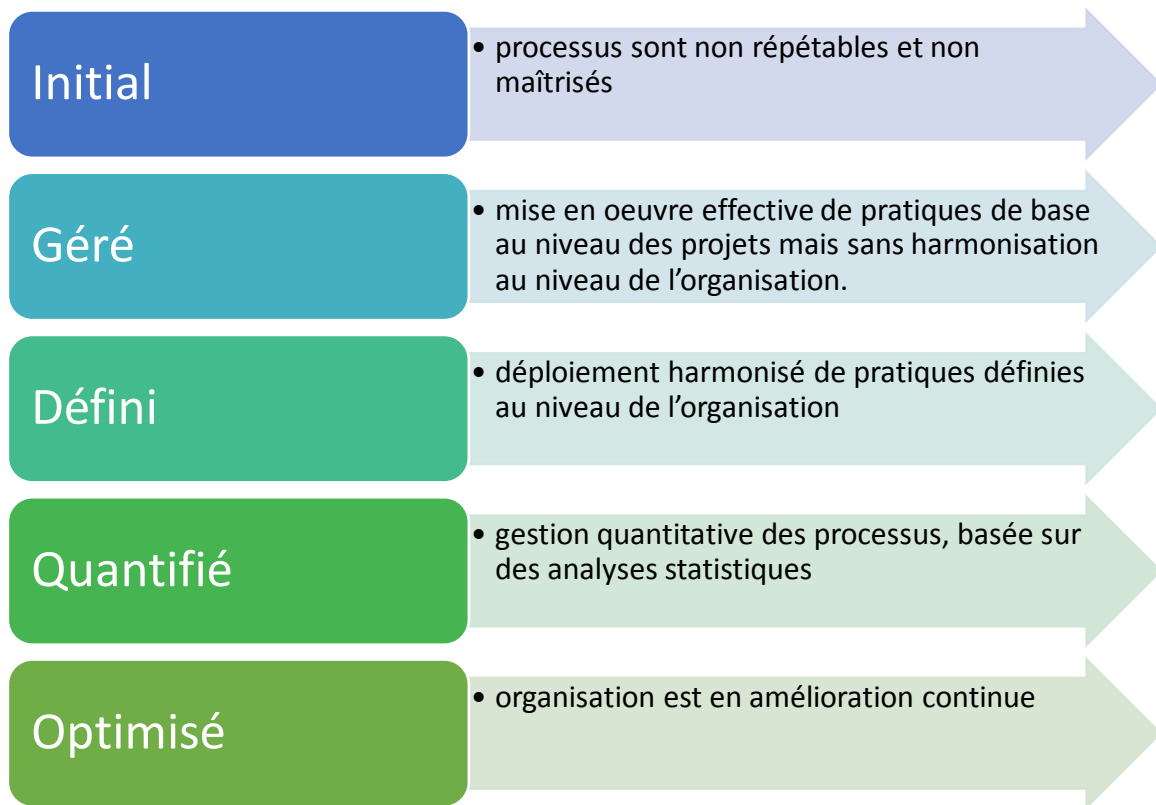


Figure 18: Les 5 niveaux de maturité CMMI

En plus de cela, plusieurs études évaluatives ont été réalisées avec des outils comme SWOT, 5 forces de Porter, etc... pour qu'en fin de compte, la direction aura une idée bien réelle de la situation actuelle de la Amanah.

Et enfin, rappelons que l'objectif majeur du PMO, objet de notre travail, sera alors d'atteindre les niveaux 3 ou même 4 sur cette échelle de maturité pour la Amanah.

## 5.4 Recrutement du personnel du PMO:

En général, un PMO se compose d'une équipe restreinte de consultants expérimentés, et ce en dehors des chefs de projet qui peuvent être employés pour d'autres projets et qui en font rapport. En plus de cela, on trouve un personnel qui a été inclus pour remplir chacune des fonctions que le PMO est conçu pour fournir, avec les compétences et le nombre d'employés appropriés pour chaque fonction.

Pour ce projet, la amanah a décidé de recruter une équipe de consultants externes à l'organisation. Cela pour diverses raisons :

- Personnel expérimenté

- Perspective fraîche
- Efficacité des coûts
- Élasticité.

Pour ce projet, il a été décidé de recruter 6 consultants pour former ce PMO

*Figure 19: Composition et profil des membres du PMO*

## 5.5 Formation pour les gestionnaires de projet:

Durant cette phase, un plan de formation a été mis en place. En effet, les chefs des projets en cours dans la Amanah n'ont peut-être pas assez d'expérience dans la gestion des projets selon un référentiel international, en l'occurrence le référentiel du PMI, et ce afin qu'ils puissent comprendre et appliquer la méthodologie, les processus, les modèles qui seront développés pour les opérations du PMO.

En plus de cela, d'autres formations ont été planifiées en COBIT (Gouvernance IT), TOGAF (Architecture d'entreprise).

Pour ces raisons, un plan de formation approprié et des ateliers techniques doivent être préparés pour eux.

## 5.6 Développer la méthodologie, les processus et les modèles de gestion de projet:

L'établissement d'un PMO qui offre une valeur réelle à une organisation est quelque chose qui prend du temps et se réalise, par étapes. Dans ce contexte, le PMO a pris la méthodologie du

### Directeur PMO

- Min 15 ans d'expérience - bilingue - tâches: direction du bureau

### Consultant Business Analysis

- Min 5 ans d'expérience - bilingue - tâches: analyse d'affaires et ingénierie des processus

### Consultant Infrastructure & Sécurité

- Min 5 ans d'expérience - bilingue - tâches: conseil et suivi des projets d'infrastructure

### Consultant Qualité

- Min 5 ans d'expérience - bilingue - tâches: gestion et contrôle de la qualité

### Consultant ORACLE

- Min 5 ans d'expérience - bilingue - tâches: conseil et suivi des projets d'applications en Oracle

### Consultant .Net

- Min 5 ans d'expérience - bilingue - tâches: conseil et suivi des projets d'applications en .NET



PMI, qui la méthodologie conseillée par les orientations du programme Yesser, et l'a adaptée aux besoins et aux pratiques de la Amanah, en tant que collectivité régionales publique.

Pour cela, plusieurs livrables ont été réalisés :

- A. **Normes de l'industrie** : le PMO a veillé à ce que la méthodologie de gestion de projet utilisée dans tous les projets d'Al Amanah respecte les meilleures pratiques de l'industrie, en l'occurrence le PMBOK.
- B. **Modèles** : Le PMO a fourni des documents standardisés (formulaires)<sup>10</sup> à tous les projets, tels que la charte du projet et la demande de changement, etc., permettant aux chefs de projets de créer ces derniers et de leur permettre de s'engager plus dans la gestion de leurs projets.
- C. **Mesure** : Au fil du temps, le PMO a mis en place des indicateurs de performance afin de mesurer objectivement, et avec une vision indépendante, la progression des projets, en plus du rapport d'état du chef de projet.

---

<sup>10</sup> Voir exemple dans les annexes

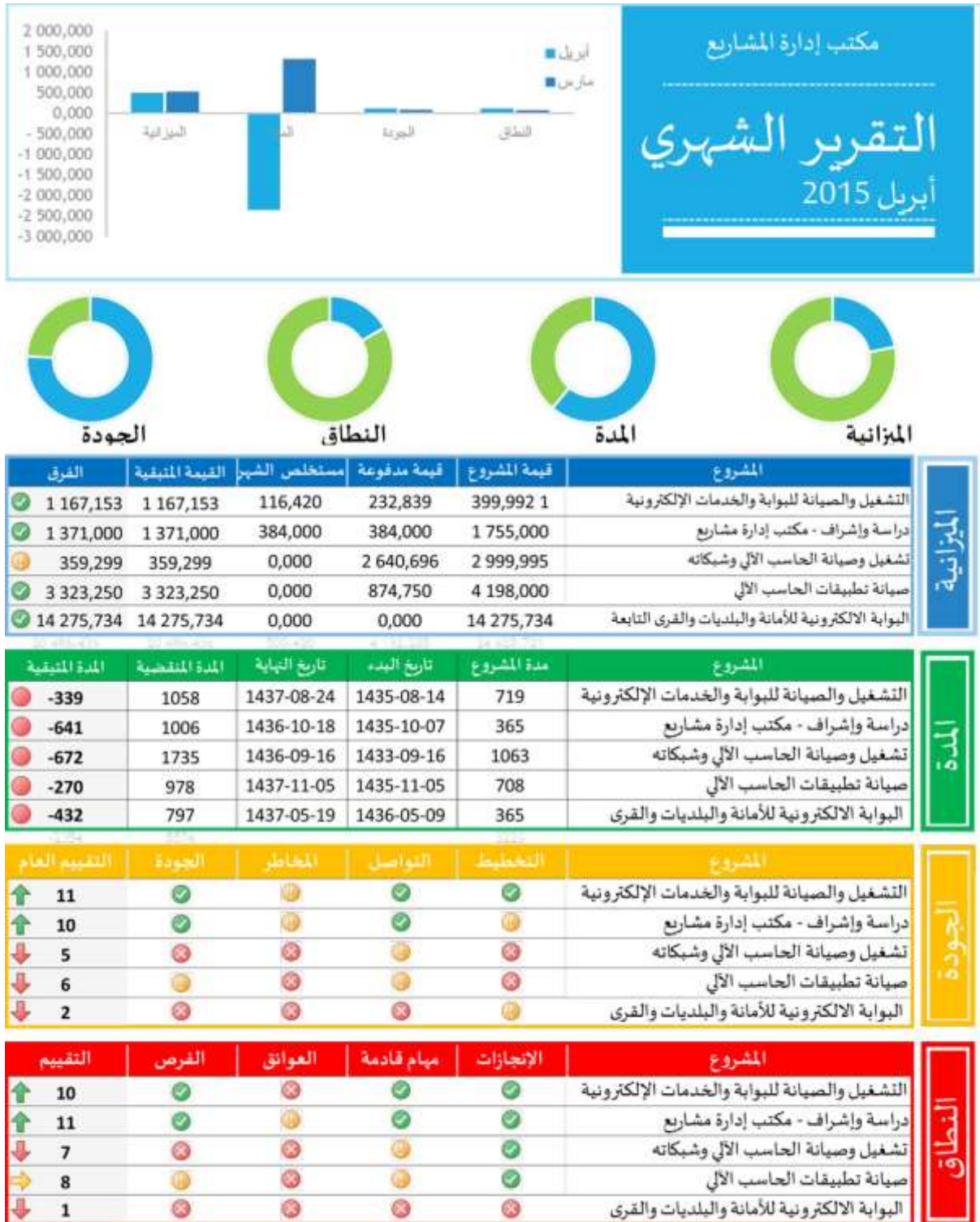


Figure 20: Exemple d'un rapport de projet

Voir aussi Annexes 4, 5 et 6 : Exemples de rapports

- D. **Base de connaissances** : Un PMO doit construire, maintenir et partager une base de connaissances sur les leçons apprises et les meilleures pratiques de projets antérieurs. Sur ce, nous avons rassemblé les rapports des projets anciens (depuis 2001) et nous avons mis en place cette base tout en essayant d'utiliser des critères généraux vu la diversité de ces projets, et la difficulté de les comparer.
- E. **Processus** : Afin d'améliorer l'efficacité dans la gestion des projets, le PMO a commencé à revoir et modifier les processus internes de la Amanah, et ce afin d'optimiser au maximum les pratiques dans l'organisation. Ci-dessous un exemple d'une refonte du processus d'analyse et d'évaluation des dossiers soumis lors d'un appel d'offres.

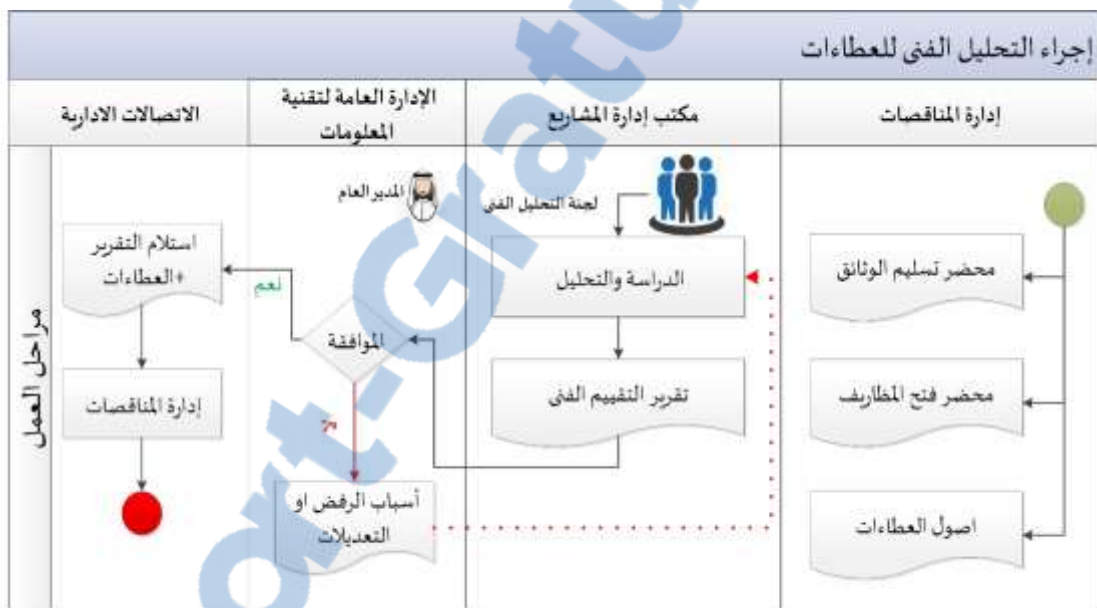


Figure 21: Exemple d'un processus revu et optimisé

- F. **Pool de ressources** : Certains PMO maintiennent un pool de ressources de chefs de projet. Ceci est utile pour garantir la bonne marche des projets. Pour cela, le PMO a imposé aux différentes entreprises contractuelles qui ont des projets à la Amanah de nommer un assistant à chaque chef de projet, et que cet assistant ait le même niveau que le chef de projet lui-même. En plus de sa tâche d'assister le chef de projet, il est responsable du projet en cas d'absence de ce dernier.
- G. **Outils** : Afin de mieux mener sa mission, tout PMO doit adopter et mettre en place un outil de gestion de projet dans l'organisation. Cet outil est indispensable pour faire suivi de tous les projets en temps réel et en avoir une idée sommaire de son état.

## 5.7 Déploiement d'un PMIS<sup>11</sup>:

Le PMIS, c'est un outil logiciel qui est très utile pour un PMO et forme une partie importante de la mise en place de cette structure. Certes il existe, aujourd'hui, une grande variété d'outils logiciels PMIS sur le marché, les plus célèbres sont Microsoft Project et Primavera.

Toutefois, après une étude comparative de quelques un de ces outils, il a été décidé, et en accord avec la direction de l'organisation d'en développer un outil spécifique à la Amanah.



Figure 22: Extrait de l'étude comparative des outils PMIS

## 5.8 Culture organisationnelle Gestion du changement:

Généralement, la mise en place d'un nouveau PMO dans une organisation, représente un changement majeur dans la culture organisationnelle. Donc, il y aura certainement de la résistance de personnes qui seront directement touchées par ce changement, en particulier les chefs de projet qui se trouvent obligés de suivre un ensemble de processus et de modèles prédéterminés qui peuvent être considérés comme des frais généraux. Et cela était l'un des principaux défis dans la mise en œuvre du PMO, en plus de l'introduction d'outils, de systèmes et de processus.

<sup>11</sup> PMIS : Project Management Information system

Souvent, les organisations ne prennent pas compte de l'importance des changements qui affecteront l'organisation, le personnel et la culture organisationnelle. Il est essentiel donc, d'expliquer clairement le but d'aborder la gestion des changements organisationnels au début de la mise en œuvre du PMO.

Vu la taille de l'investissement dans le PMO qui était considérable, et vu la taille des projets en cours dans la Amanah (21 millions de dollars/an). Donc, il y a une forte possibilité que cette structure va être sabotée pour l'empêcher à fonctionner de façon optimale ou la faire échouer si les aspects de gestion du changement organisationnel sont ignorés ou négligés. S'attaquer aux problèmes de ce changement dès le début de la mise en œuvre du PMO augmente la probabilité de son succès.

Les défis typiques, rencontrés, lors de la mise en œuvre du PMO

- Réticence à l'utilisation des modèles, de l'outil PMIS.
- La résistance à l'idée d'un PMO qui dirige les hauts responsables, les chefs de niveau intermédiaire et / ou le personnel aux changements.
- La résistance aux nouveaux processus mis en place, et qui favorisent la digitalisation de l'organisation.

Afin d'aider le personnel d'Al Amanah à tous les niveaux, à faire face à ces changements, le PMO a élaboré, avec l'aide de la direction des ressources humaines et d'autres directions impliquées, un plan de changement organisationnel.

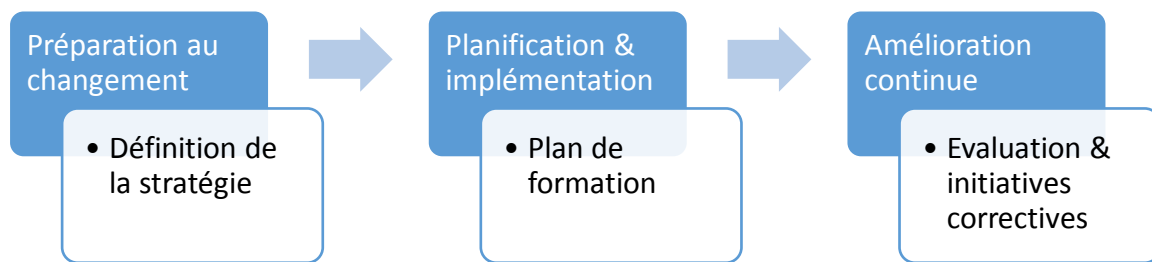
Ce plan qui se repose sur trois axes majeurs :

- Sensibilisation
- Formation
- Motivation

En effet, dès le début, le PMO a choisi la politique de communication avec toutes les parties prenantes, en cherchant à comprendre leurs besoins et leurs exigences. Pour cela, on a élaboré un plan de communication qui sensibilise le personnel aux avantages de ce changement.

En plus de cela, tout un cycle de formations a été organisé en leur faveur pour les mettre à niveau à l'utilisation des nouvelles technologies et outils.

Et en fin, il a été décidé de motiver et d'encourager les employés qui adoptent vite les nouveaux processus et outils mis en place par le PMO.



*Figure 23: Phases de conduite de changement*

Avec tous ces livrables, le PMO a réussi à faire un changement très important dans tous les aspects organisationnels, surtout concernant la bonne gouvernance des projets. Dans le chapitre suivant, on verra quel est l'impact de cette structure dans la gouvernance de cet organisme.

# **Chapitre 6 : Impact du PMO sur l'organisme**

L'impact de mise en place de structure PMO diffère d'un organisme à un autre. On ne peut trouver les mêmes résultats pour un même PMO ; chaque organisme a ses propres spécificités, méthodes, etc... et c'est à l'équipe du PMO de personnaliser l'implémentation selon la taille, la nature, la stratégie,... de l'organisme.

Avec l'implémentation du PMO dans la Amanah de Jazan, il y a eu un impact fort important sur l'organisation, c'est l'avis plus ou moins de la direction générale. Cet impact est visible par le changement observé dans les pratiques et la méthode de travail unifié, implémenté dans l'organisme et utilisé par toutes les parties prenantes.

Dans un premier paragraphe, on parlera des livrables qui ont marqué cet impact positif, puis on appuiera ces livrables par des indicateurs de performances, dans un deuxième paragraphe, et en dernier paragraphe on verra le futur de cette structure au sein de la Amanah.

## **6.1 Livrables du PMO**

Durant les 18 mois de la 1<sup>ère</sup> phase du projet, le PMO de la Amanah de Jazan a pu produire et livrer plusieurs livrables :

### **6.1.1. Livrables à caractère stratégique**

- Elaboration de la stratégie IT de la Amanah (2016-2020) : c'est un document qui fixe les orientations de la Amanah à l'horizon 2020.
- Elaboration de la stratégie de la transformation digitale de la Amanah ; cette stratégie a reçu un prix de la part du ministère des affaires locales, en obtenant la 4<sup>ème</sup> position dans les stratégies de transformation digitales au Royaume.
- Elaboration de la politique et les processus de gestion de projets
- Elaboration d'études et rapports : Etude de la situation actuelle de la Amanah, Etude des besoins des parties prenantes, etc....
- Elaboration des cahiers de charge des projets et la gestion de tout le processus de l'appel d'offres.

### **6.1.2. Livrables concernant la gestion des projets**

- Elaboration de plus de 60 modèles couvrant toutes les phases des projets
- Elaboration des réunions de suivis et de rapports périodiques concernant les projets en cours.



- Elaboration d'un manuel rassemblant la politique et les processus se rapportant aux projets
- Réengineering de 120 processus couvrant toutes les activités de la Amanah

### **6.1.3. Livrables concernant la gouvernance IT**

- Mise en place de l'architecture IT selon le framework TOGAF
- Elaboration du plan des opérations selon le référentiel ITIL
- Elaboration de plan de sécurité de l'information selon la norme ISO 27001
- Elaboration du plan de reprise après les sinistres
- Elaboration du plan de de la continuité d'activité selon la norme ISO 22301

### **6.1.4. Livrables concernant les opérations quotidiennes**

- Mise en place de la politique de satisfaction des citoyens ; en se basant sur la norme ISO 9001.
- Mise en place d'un système de pointage électronique des employés
- Mise en place d'une nouvelle politique concernant la gestion des documents
- Mise en place d'une direction efficace de relations publiques, qui a, désormais, le rôle de gérer les pages de la Amanah sur les réseaux sociaux, et de répondre aux questions des citoyens

En plus de ces livrables, donnés comme exemple, il y a eu beaucoup de travail opérationnel quotidien ; visites dans les sites des projets, études, rapports, réunions..... Tout cela a permis à la Amanah d'améliorer son niveau de maturité vers le niveau 3.

Cette progression, est d'ailleurs visible dans tous les indicateurs établis, dès le début de l'implémentation du PMO (voir annexes 7 et 8).

## **6.2 Les indicateurs de performance**

La clé de la réussite de tout projet se résume à un ensemble d'indicateurs qui démontrent par des chiffres, l'efficacité de son lancement. Pour que le déploiement d'un PMO soit un succès, la direction de la Amanah a mis dès le début un ensemble d'indicateurs de performance pour la nouvelle structure. Au-delà de la seule volonté des dirigeants opérationnels, il faut donc que le PMO ait des résultats positifs.

Pour cela, toute l'équipe s'est trouvée imprégnée depuis des mois, à mettre en place les méthodes, outils, etc... nécessaire pour la réussite du PMO. Et la meilleure manière de mesurer cette réussite c'est d'utiliser des indicateurs.

### 6.2.1. Les indicateurs stratégiques

Parmi les objectifs stratégiques de la Amanah, c'est de mettre en place une stratégie de transformation digitale de toute la province. Pour ce, c'est au PMO de gérer et de lancer des projets servant ces objectifs.

Dans le passé, la Amanah a lancé 3 projets de grande envergure, mais malheureusement, ils n'ont pas contribué à cette transformation.

Avec le PMO, on a lancé 4 projets de même type et ils sont en train de donner leurs fruits ; on donne l'exemple d'un projet de réalisation d'un système d'information géographique avec la participation de toutes les parties prenantes (Ministère de l'intérieur, de la défense, Protection civile, compagnie d'électricité, eau...) ce qui a permis d'élaborer une carte digitale très complète de la province.

*Tableau 3: Impact du PMO sur les indicateurs stratégiques*

Indicateurs	Avant le PMO	Après le PMO
		Depuis 2014
<b>% des projets réussis</b>	55% (13/27 projets)	82% (9/11 projets)
<b>Temps de lancement des appels d'offres</b>	5-6 mois	2-3 mois
<b>Taux de réussite dans la transformation digitale (Phase 2)<sup>12</sup></b>	43,15 %	56,15 %
<b>Taux de réussite dans la transformation digitale (toutes les phases)<sup>13</sup></b>	34,62 %	47,46%

### 6.2.2. Indicateurs de gouvernance

En plus des indicateurs à caractère stratégiques, il y a lieu de voir les indicateurs concernant les projets. A ce niveau, on peut voir la différence entre la gouvernance avant et après la mise en place du PMO.

<sup>12</sup> Selon les indicateurs Yesser

<sup>13</sup> idem

*Tableau 4: Impact du PMO sur les indicateurs de gouvernance*

Indicateurs	Avant le PMO	Après le PMO
		Depuis 2014
<b>% des projets respectant leurs délais</b>	15% (4/27 projets)	73% (8/11 projets)
<b>% des projets respectant leurs budgets</b>	70% (19/27 projets)	91% (10/11 projets)
<b>% des projets respectant leurs objets</b>	37% (10/27 projets)	100% (11/11 projets)
<b>Nombre de projets gérés</b>	-	11
<b>Délai pour lancer un projet</b>	5-6 mois	2-3 mois
<b>Alignement des projets sur la stratégie</b>	63% (17/27 projets)	100% (11/11 projets)
<b>% taux des chefs de projets maîtrisant la méthodologie PMI</b>	48% (13/27 projets)	100% (11/11 projets)

### 6.2.3. Indicateurs opérationnels

On ajoute à cela, les indicateurs ayant une relation avec les opérations quotidiennes et l'utilisateur final, qui reste en fin de compte, l'objectif majeur de ces actions.

*Tableau 5: Impact du PMO sur les indicateurs opérationnels*

Indicateurs	Avant le PMO	Après le PMO
		Depuis 2014
<b>Nombre des transactions électroniques</b>	15000	300000
<b>Nombre de réclamations</b>	70000	20000
<b>% de satisfaction clients</b>	15%	65%

### 6.2.4. Indicateurs financiers

En fin, on trouve les indicateurs financiers, relatifs aux budgets des projets, et le coût de leur exécution.

Tableau 6: Impact du PMO sur les indicateurs financiers

Indicateurs	Avant le PMO	Après le PMO
		Depuis 2014
Coût moyen d'un projet	4500000	2200000
Budget annuel	60000000	78000000
% de respect du budget alloué	15%	90%

## 6.3 Les leçons apprises

Toutefois et malgré tous ces indicateurs positifs, il est de notre devoir de mener une évaluation d'une autre dimension, qui représente un point fort important dans l'implémentation de tout PMO. On parle ici des leçons apprises lors de cette phase de mise en place. Cette évaluation a été faite sur deux aspects :

### 6.3.1. Aspects structurels

Sur cet aspect, on a rencontré durant cette phase, quelques problèmes :

- Au début du projet, il y avait un flou concernant les prérogatives et les limites de contrôle du PMO au sein des autres départements, vu que structurellement, le PMO dépendait du département informatique. Il a fallu, alors l'intervention du Gouverneur pour écarter ce flou et donne au PMO les prérogatives nécessaires pour la réussite de sa mission.
- Il y avait un problème de résistance dans certains départements, qui voient en cette nouvelle structure une menace. Aussi, il a fallu l'intervention des hauts responsables pour y donner un « coup » d'autorité, afin que tous les départements s'alignent sur la stratégie générale de la Amanah, et de coopérer en vue de garantir le succès à ce PMO.
- Il y avait certaines informations confidentielles que le PMO avait besoin d'y accéder pour certains rapports, mais n'avait pas le droit d'y accéder. Pour cela, un système de classification de documents a été mis en place.
- Les problèmes dus au budget de la Amanah, qui est du ressort du Ministère des Finances et que le PMO ne pouvait négocier pour mettre en place sa stratégie. Pour

cela, une décision a été prise afin de faire assister le PMO lors de la préparation du Budget au niveau de l'organisme.

- La lenteur des procédures administratives au sein de la Amanah, a ralenti beaucoup certaines actions du PMO ; par exemple l'élaboration des cahiers des charges, lancement des appels d'offres, rapport d'exécution,... pour cela, il fallait un peu de forcing et de contacts fréquents aux divers intervenants pour faire accélérer les choses.

### **6.3.2. Aspects opérationnels**

- Le premier problème rencontré est celui de l'adaptation de l'équipe, tunisienne, du PMO à l'environnement et la culture de l'administration saoudienne. Cette différence culturelle a été un handicap au début, et il a fallu cinq mois afin de s'adapter.
- Dès le début de l'implémentation du PMO, les entreprises qui exécutent les projets en cours ont essayé de freiner cette mise en place ; elle voyait en ce PMO une menace pour eux et leurs projets. Il fallait des mois pour atténuer cette résistance, ou plutôt ce sabotage, et ce par une politique de communication proche et collaborative.
- Un problème majeur a été constaté, dès le début de cette phase. Il s'agit de l'absence d'archives et documentations concernant plusieurs projets en cours, mais aussi finis. Cela a empêché le PMO de faire des recherches concernant ces projets et en faire des rapports.
- Concernant les projets dans les 26 municipalités ; il y avait un problème majeur, qui était le manque de personnel et de budget, cela empêchait la bonne exécution des projets et représentait un risque de point de vue délais pour le PMO. Pour certains cas, il y avait nécessité de refaire le planning d'implémentation des méthodologies, pour d'autres cas, il y avait recours à un forcing de la part de la Amanah.

### **6.3.3. Recommandations**

Suite à ces constatations, on peut recommander :

- Les attentes de toutes les parties prenantes doivent être clairement articulées et les employés affectés doivent être impliqués au changement. Il faut prévoir le temps nécessaire aux employés pour comprendre les avantages de cette implémentation du PMO, de sorte que, éventuellement, ils l'accepteront et l'appuieront.
- La phase de démarrage du projet d'implémentation doit être bien élaborée : la charte de projet ; dans laquelle, le PMO prend tous ses pouvoirs, doit être bien détaillée et

claire. Ainsi que toutes les étapes préliminaires du projet, en l'occurrence l'étude de la situation actuelle.

- La communication est un atout majeur pour la réussite d'un projet de mise en place d'un PMO. Il faut bien mettre en place un bon plan de communication qui prend en compte tous les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes.
- La gestion des risques doit être bien préparée dans toutes ses phases, vu que dans le secteur public, il y a beaucoup d'imprévus qui peuvent empêcher le bon fonctionnement d'un PMO.

Suite à ces leçons apprises, l'équipe PMO a mis en place un plan d'actions détaillé et un planning ambitieux pour passer à l'étape suivant ; l'après implémentation.

## **6.4 Après le PMO, le SMO**

Indépendamment du type de PMO au sein d'un organisme, ce sont les PMO performants qui ont tendance à ajouter de la valeur à leurs organisations et à accroître leur réussite financière. Sur la base de ces indicateurs, et bien que le PMO, implémenté dans la Amanah, a prouvé son efficacité, on doit cependant penser à son futur et son évolution.

Certes, un PMO hautement performant a le plus d'influence sur la mise en œuvre de la stratégie. Il est plus spécifique au projet et a tendance à avoir plus de soutien et à apprendre de ses erreurs pour améliorer la gouvernance des projets.

C'est dans ce contexte de succès, que la direction d'Al Amanah, commence à réfléchir sur la manière de renforcer cette structure et de lui donner plus de valeur dans l'organigramme de l'organisme. Pour cela, la direction d'Al Amanah, et en suivant les orientations stratégiques, dictées par le Programme Yesser, commence à préparer le terrain pour le lancement d'un SMO (Strategic Management Office) qui aura le rôle de mettre les orientations stratégiques de la Amanah, mettre en place sa vision, et ses objectifs en vue de réussir sa transformation digitale.

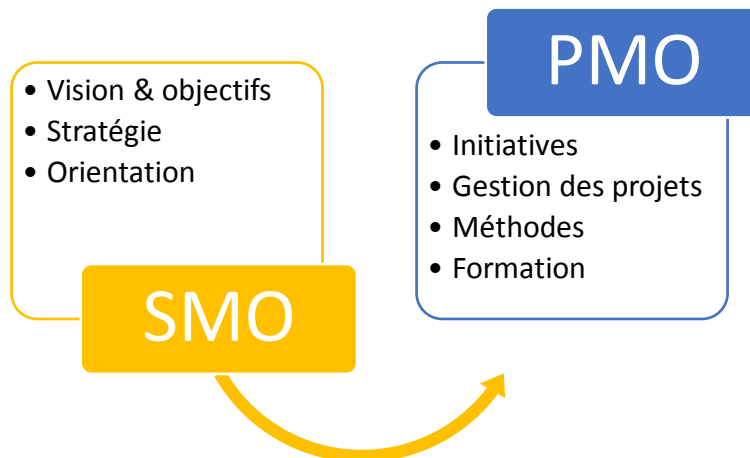


Figure 24: SMO et PMO, deux structures complémentaires

En plus, cette nouvelle structure, le SMO, donnera plus d'efficacité dans la mission du PMO; puisque ce dernier, concentrerait ses efforts sur les aspects opérationnels de la gouvernance des projets, et en laissant les aspects stratégiques au SMO.

D'après les recommandations du Programme Yesser, le SMO, aura le rôle de faire :

Analyse	Planification	Exécution	Suivi
<ul style="list-style-type: none"> <li>de la stratégie</li> <li>de l'environnement</li> <li>de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de la communication</li> <li>des initiatives</li> <li>des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rapports</li> <li>réunions de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>actions de support</li> <li>amélioration continue</li> </ul>

# Conclusion Générale

Au terme de ce modeste travail, sur le rôle que peut jouer un PMO dans la gouvernance des projets, nous pouvons tirer un certain nombre d'enseignements relatifs aux enjeux qui tournent autour de la question de PMO dans les organismes publics.

Retenons que, d'une manière générale, les bureaux de gestion de projet, ou PMO (Project Management Office), souffrent d'une crise identitaire. Etant responsables de la gestion et de la livraison des projets et des programmes, les PMO sont bien placés pour orchestrer l'exécution du portefeuille de projets et des initiatives stratégiques d'une organisation. Toutefois, une recherche exploratoire, conduite par PMI lors du PMO Symposium de 2012, en coordination avec le PMI Global Executive Council, révèle que les PMO éprouvent des difficultés à définir leur rôle au sein des organisations et à prouver leur valeur, et ce malgré des preuves qui laissent entendre qu'ils offrent un éventail d'avantages aux organisations qui les soutiennent.

Le présent travail a pu présenter les différentes phases d'implémentation d'un PMO dans la Amanah de Jazan. Cette étude s'est fixée pour objectif de prouver l'utilité d'une telle structure dans tout organisme qui cherche à améliorer sa gouvernance de projets.

Pour arriver à nos fins, nous avons opté pour une démarche méthodologique axée sur une recherche bibliographique, définissant les notions de bases relatives au projet, à la gestion de projet et un cas réel de mise en place du PMO dans un organisme public en Arabie Saoudite.

Ce travail a permis de dégager les atouts d'implémentation d'un PMO, en mettant en place des méthodes et outils de gouvernance selon les meilleurs référentiels.

Les efforts considérables consentis dans ce sens, nous amènent à conclure avec insistance qu'en matière de gouvernance de projets, il n'existe pas de recette infallible contre tous les risques et problèmes dont souffre le secteur public, partout dans le monde ; néanmoins, un PMO permet une amélioration considérable.

Ce projet est une preuve de plus de l'importance d'une telle structure pour l'optimisation de la gouvernance de projets dans le secteur public.

Dans cette optique, nous réalisons l'importance de ce mode de gouvernance de projets dans les projets publics en Tunisie et nous espérons que de tels projets y soient implantés.



# Références bibliographiques

- ATHIER et al., Erick et Farid K. ABDELAZIZ. 2001.** *La vision projets : maîtriser ses projets c'est maîtriser ses changements.* Saint-Lazare : Editions @approuve, 2001.
- BATTANDIER, Alain. 2011.** PRINCE2 - principes. <http://alain.battandier.free.fr>. [En ligne] 2011. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article4>.
- BEAUDOIN, Pierre. 1984.** *La gestion par projet : aspects stratégiques.* Montréal : Agence d'Arc, 1984.
- BENNET P. et al., LIENTZ et Kathryn P. REA. 2001.** *Breakthrough technology project management.* San Diego : Academic Press, 2001.
- BRINER et al., Wendy, Marion GEDDES et Colin HASTINGS. 1993.** *Le Manager de projet: un leader.* Paris : AFNOR, 1993.
- BRISBOIS, Sebastien. 2015.** La méthode de gestion de projet du PMI. [blog.netapsys.fr](http://blog.netapsys.fr). [En ligne] 2015. <https://blog.netapsys.fr/la-methode-de-gestion-de-projet-du-pmi/>.
- CHAIGNEAU et al., Yves M et PERIGORD Michel. 1990.** *Du management de projet à la qualité totale.* Paris : Editions d'Organisation, 1990.
- CLELAND, David L. 1999.** *Project Management : Strategic design and implementation.* New York : McGraw-Hill, 1999.
- CONNAISSANCES, GUIDE DU CORPUS DES. 2013.** *PMBOK.* Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2013.
- DINSMORE, Paul C. 1999.** *Winning in business with enterprise project management.* New York : Amacom, 1999.
- FERNANDEZ, Alain. 2016.** Qu'est-ce que le PMBOK ? [www.piloter.org](http://www.piloter.org). [En ligne] 2016. <http://www.piloter.org/projet/methode/pmbok.htm>.
- GIARD, Vincent. 1991.** *Gestion de projets.* Paris : Economica, 1991.
- HAZERBROUCQ et al., Jean-Marie et Olivier BADOT. 1996.** *Le Management de Projet; Que sais-je ?* Paris : PUF, 1996.
- HERNIAUX, Gérard. 1995.** *Organiser la conduite de projet, Collection « Pratiques en question ».* Paris : INSEP Editions, 1995.
- JOLIVET, François. 1995.** *L'entreprise orientée projet: l'apprentissage des organisations.* 1995.
- KERZNER, Harold. 1998.** *Project Management : a system approach to planning, scheduling, and controlling.* New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- KNUTSON et al, Joan et BITZ Ira. 1991.** *Project management : how to plan and manage successful projects.* New York : Amacom, 1991.

- LAMARZELLE, Denys. 2008.** *Le Management public en Europe.* 2008.
- LE BISSONNAIS, Jean. 1997.** *Conduite de projet : le management des risques.* Paris : AFNOR, 1997.
- LEWIS, James. 2002.** *Fundamentals of project management : developing competencies to help outperform the competition.* New York : Amacom, 2002.
- MADERS et al., Henri Pierre, Elizabeth Gauthier et Cyrille le Gallais. 2000.** *Conduire un projet d'organisation, guide méthodologique.* Paris : Editions d'Organisation, 2000.
- MENARD, Pierre. 2003.** *La gestion de projet, Collection "Pro-gestion, Administration".* Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, 2003.
- MINANA, Marcel. 2002.** *Conduite de projet, v.1 (Collection « A savoir »).* Saint-Denis La Plaine, France : AFNOR, 2002.
- MULLER et al., Jean-Louis G et Michel JOLY. 2008.** *De la gestion de projet au management par projet : Maîtriser les risques d'une organisation transversale.* Paris : AFNOR, 2008.
- O'SHAUGHNESSY, Wilson. 1992.** *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficacé.* Trois-Rivières, Québec : Editions SMG, 1992.
- PMI, Project Management Institute. 2016.** Project Management Institute. *Wikipedia.* [En ligne] 24 11 2016. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Project\\_Management\\_Institute](https://fr.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute).
- PMI-Québec. 2016.** PMBOK® Project Management Body of Knowledge. *pmiquebec.qc.ca.* [En ligne] 2016. <https://pmiquebec.qc.ca/index.php/certification-et-formation/references-pmi/pmbok>.
- SHENHAR et al., A. J. and WIDEMAN R. M. 1997.** *Toward a fundamental differentiation between project types, Innovation in Technology Management : The key to global leadership.* Portland, Oregon : PICMET, 1997.
- VALLET, Gilles. 1991.** *Techniques de planification de projets.* Paris : DUNOD, 1991.
- WHEELWRIGHT et al., Steven C et Kim B. Clark. 1992.** Creating Project Plans to Focus Product Development. *Harvard Business Review.* [En ligne] Mars 1992. <https://hbr.org/1992/03/creating-project-plans-to-focus-product-development>.
- Wikipedia. 2016.** Jizan (province). *Wikipedia.* [En ligne] 2016. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Jizan\\_\(province\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Jizan_(province)).
- . **2017.** PRINCE2. *Wikipedia.* [En ligne] 2017. <https://fr.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>.
- WYSOCKI et al., Robert K., BECK Robert et CRANE David B. 2000.** *Effective project management.* New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- Yves M. Chaigneau, Michel Périgord. 1990.** *Du management de projet à la qualité totale.* s.l. : Editions d'Organisation, 1990.

# Annexes

- 1- Les 47 processus de gestion de projet selon le PMBOK
- 2- Procès-verbal qui donne les pouvoirs au PMO
- 3- Structure de découpage du projet (WBS)
- 4- Exemple d'un rapport mensuel sur l'état des projets
- 5- Exemple d'un rapport sur un projet
- 6- Exemple d'un rapport sur les budgets de quelques projets
- 7- Extrait du rapport sur l'état d'avancement de digitalisation des services de la Amanah
- 8- Extrait du rapport du Programme Yesser sur les services de la Amanah

**Tableau 3-1. Correspondance entre les groupes de processus de management de projet et les domaines de connaissance**

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus de démarrage	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de surveillance et de maîtrise	Groupe de processus de clôture
<b>4 Management de l'intégration du projet</b>	4.1 Élaborer la charte du projet	4.2 Élaborer le plan de management du projet	4.3 Diriger et gérer le travail du projet	4.4 Surveiller et maîtriser le travail du projet 4.5 Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des modifications	4.6 Clôre le projet ou la phase
<b>5 Management du contenu du projet</b>		5.1 Planifier le management du contenu 5.2 Recueillir les exigences 5.3 Définir le contenu 5.4 Créer la SDP		5.5 Valider le contenu 5.6 Maîtriser le contenu	
<b>6 Management des délais du projet</b>		6.1 Planifier le management de l'échéancier 6.2 Définir les activités 6.3 Organiser les activités en séquence 6.4 Estimer les ressources nécessaires aux activités 6.5 Estimer la durée des activités 6.6 Élaborer l'échéancier		6.7 Maîtriser l'échéancier	
<b>7 Management des coûts du projet</b>		7.1 Planifier le management des coûts 7.2 Estimer les coûts 7.3 Déterminer le budget		7.4 Maîtriser les coûts	
<b>8 Management de la qualité du projet</b>		8.1 Planifier le management de la qualité	8.2 Mettre en œuvre l'assurance qualité	8.3 Mettre en œuvre le contrôle qualité	
<b>9 Management des ressources humaines du projet</b>		9.1 Planifier le management des ressources humaines	9.2 Constituer l'équipe de projet 9.3 Développer l'équipe de projet 9.4 Diriger l'équipe de projet		
<b>10 Management des ressources de communication du projet</b>		10.1 Planifier le management des communications	10.2 Gérer les communications	10.3 Maîtriser les communications	
<b>11 Management des risques du projet</b>		11.1 Planifier le management des risques 11.2 Identifier les risques 11.3 Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques 11.4 Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques 11.5 Planifier les réponses aux risques		11.6 Maîtriser les risques	
<b>12 Management des approvisionnements du projet</b>		12.1 Planifier le management des approvisionnements	12.2 Procéder aux approvisionnements	12.3 Maîtriser les approvisionnements	12.4 Clôre les approvisionnements
<b>13 Management des parties prenantes du projet</b>	13.1 Identifier les parties prenantes	13.2 Planifier le management des parties prenantes	13.3 Gérer l'engagement des parties prenantes	13.4 Maîtriser l'engagement des parties prenantes	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة الشؤون البلدية والقروية  
أمانة منطقة جازان  
رقم الترميز (١٠٠ / ٢٢٦)

الرقم :  
التاريخ :  
المرفقات :

وكالة المشاريع

محضر تسليم موقع

دراسات واشراف (مكتب ادارة المشاريع لادارة تقنية المعلومات)

اسم المشروع
رقم المشروع
مدة التنفيذ
قيمة العقد
المقاول

١٩/٠٩/٠٠١/٠٦٠٤/٠٧/٠٠/٤

٣٦٠ يوم

١٧٥٥٠٠٠ ريال

شركة صلني

انه فى يوم الاحد الموافق ١٤٣٥/١٠/٠٧ هـ و بناء على خطاب سعادة أمين منطقة جازان رقم ٢٥/٦٥٤٥٦ فى ١٤٣٥/٠٩/١٨ هـ بشأن تنفيذ المشروع المذكور أعلاه و تسليم المقاول موقع المشروع فقد اجتمعت اللجنة بمواقع المشروع المختلفة بالطبيعة وحد أنها خالية من أى عوائق تعيق التنفيذ و يعتبر يوم الاحد الموافق ١٤٣٥/١٠/٠٧ هـ هو تاريخ تسليم الموقع للمقاول و عليه جرى توقيع اللجنة المكونة من:

التوقيع	الوظيفة	أعضاء اللجنة
	مدير ادارة تقنية المعلومات	١ عبدالرحمن ابراهيم احمد الساحلي
	إدارة تقنية المعلومات	٢ علي احمد صيف الله جعفري
	مندوب المقاول	٢ محمد علي القمي

يعتمد أمين منطقة جازان

محمد بن حمود الشيع

Duration  
360 Days

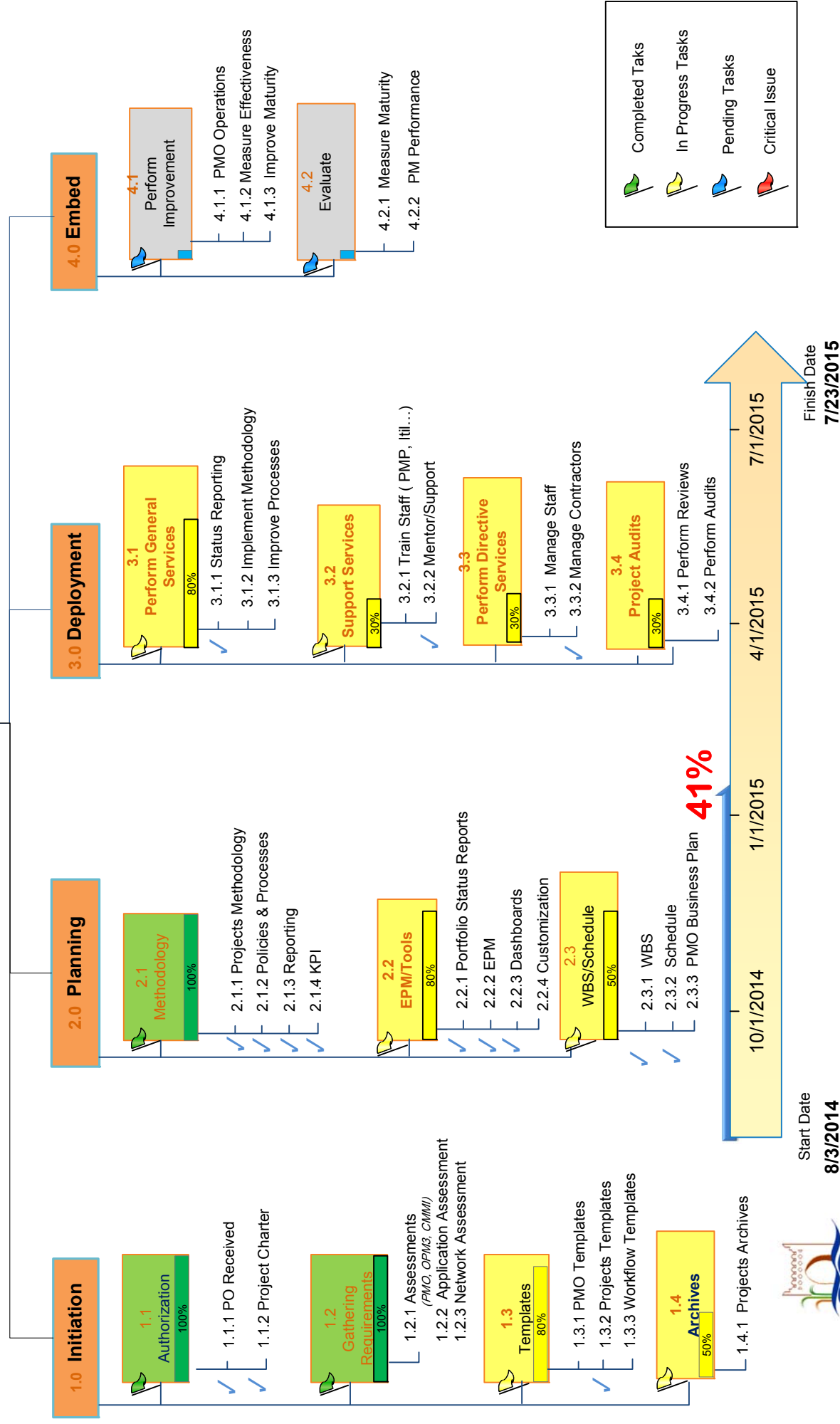
JAZAN Municipality Information Technology  
Project Management Office



أمانة جازان لتقنية المعلومات  
مكتب إدارة المشاريع

Rev. 1.0, 17/7/2014

مشروع مكتب إدارة  
المشاريع



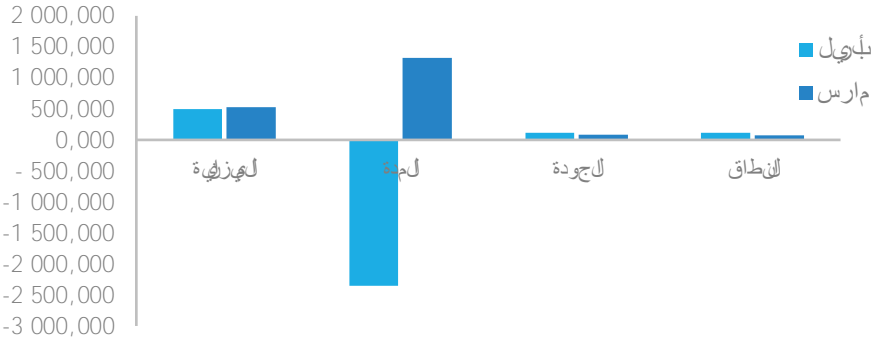
Legend:

- Completed Tasks (Green flag)
- In Progress Tasks (Yellow flag)
- Pending Tasks (Blue flag)
- Critical Issue (Red flag)

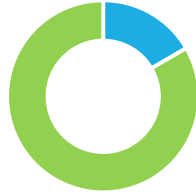


# التقرير الشهري

## أبريل 2015



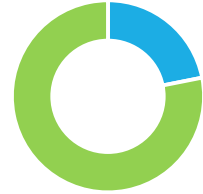
الجودة



النطاق



المدة



الميزانية

المشروع	قيمة المشروع	قيمة مدفوعة	مستخلص الشهر	القيمة المتبقية	الفرق
التشغيل والصيانة للبوابة والخدمات الإلكترونية	399,992 1	232,839	116,420	1 167,153	1 167,153
دراسة وإشراف - مكتب إدارة مشاريع	1 755,000	384,000	384,000	1 371,000	1 371,000
تشغيل وصيانة الحاسب الآلي وشبكاته	2 999,995	2 640,696	0,000	359,299	359,299
صيانة تطبيقات الحاسب الآلي	4 198,000	874,750	0,000	3 323,250	3 323,250
البوابة الإلكترونية للأمانة والبلديات والقرى التابعة	14 275,734	0,000	0,000	14 275,734	14 275,734

الميزانية

المشروع	مدة المشروع	تاريخ البدء	تاريخ النهاية	المدة المنقضية	المدة المتبقية
التشغيل والصيانة للبوابة والخدمات الإلكترونية	719	1435-08-14	1437-08-24	1058	-339
دراسة وإشراف - مكتب إدارة مشاريع	365	1435-10-07	1436-10-18	1006	-641
تشغيل وصيانة الحاسب الآلي وشبكاته	1063	1433-09-16	1436-09-16	1735	-672
صيانة تطبيقات الحاسب الآلي	708	1435-11-05	1437-11-05	978	-270
البوابة الإلكترونية للأمانة والبلديات والقرى	365	1436-05-09	1437-05-19	797	-432

المدة

المشروع	التخطيط	التواصل	المخاطر	الجودة	التقييم العام
التشغيل والصيانة للبوابة والخدمات الإلكترونية	✓	✓	⚠	✓	11
دراسة وإشراف - مكتب إدارة مشاريع	⚠	✓	⚠	✓	10
تشغيل وصيانة الحاسب الآلي وشبكاته	✗	⚠	✗	✗	5
صيانة تطبيقات الحاسب الآلي	✗	⚠	✗	⚠	6
البوابة الإلكترونية للأمانة والبلديات والقرى	⚠	✗	✗	✗	2

الجودة

المشروع	الإنجازات	مهام قادمة	العوائق	الفرص	التقييم
التشغيل والصيانة للبوابة والخدمات الإلكترونية	✓	✓	✗	✓	10
دراسة وإشراف - مكتب إدارة مشاريع	✓	✓	⚠	✓	11
تشغيل وصيانة الحاسب الآلي وشبكاته	✓	⚠	✗	✗	7
صيانة تطبيقات الحاسب الآلي	✓	⚠	✗	⚠	8
البوابة الإلكترونية للأمانة والبلديات والقرى	✗	✗	✗	✗	1

النطاق

# تقرير تقدم الأشغال : البوابة الإلكترونية للأمانة و البلديات والقرى التابعة لها

رقم المشروع : 19/09/001/0608/99/01/4

أسم المشروع : إنشاء البوابة الإلكترونية للأمانة و البلديات و القرى التابعة لها.  
أسم المقاول : شركة الجريسي.

في إطار متابعة مشروع إنشاء البوابة الإلكترونية للأمانة و البلديات و القرى التابعة لها و بعد النظر في الوثائق المقدمة من طرف المقاول المعتمد في المشروع. نرفع لكم الملاحظات الرئيسية التالية :

1. في وثيقة المشروع : المرحلة رقم 10 و التي تنص على تفعيل الأنظمة و تطويرها على بيئة ADF في الأمانة و البلديات الفرعية بالنسبة للأنظمة التالية:

- نظام الإتصالات الإدارية.
- نظام الرقابة الصحية.
- نظام الرقابة الإنشائية.
- نظام البلاغات 940.

الأنظمة غير مطابقة لتقنية وثيقة المشروع و نظام البلاغات 940 غير موجود في التقرير الشهري.

2. التقرير الشهري للتطبيقات : لا توجد تقارير مرفقة و مفصلة :

- جداول الأنظمة و التطبيقات Table Descreption.
- Entity relationship Diagram(ERD) لجميع الأنظمة.
- Data Flow Diagram(DFD) لجميع الأنظمة.

3. في التقرير الشهري نسبة الإنجاز الكلية تصل في مجموعة من الأنظمة إلى 100% و 80% :

- دليل المستخدم (User Guide) غير موجودة :وثيقة المشروع تأكد على تسليم دليل المستخدم الخاص بكل نظام.
- محاضر حضور الدورات التدريبية التي تم إرفقها في ملف المتابعة غير مطابقة للمواصفات و لا يوجد معيار لقياس نجاعة الدورة التدريبية.

4. لا توجد تقارير لإدارة الجودة : لمراجعة إختبار الأنظمة و الملاحظات و التعديلات المطلوبة خاصة بالنسبة لتطبيق الذي فيه نسبة التقدم تصل إلى 100% و 80% .

5. لا يوجد تقرير عن المواصفات الفنية المستخدمة في المشروع:

- Application Archetecture
- Data Structure
- Deployment Architechture
- Application server (Weblogic)



## تقرير تقدم الأشغال : البوابة الإلكترونية للأمانة و البلديات والقرى التابعة لها

6. لا توجد تقارير إستشاري التطبيقات لمراجعة التطوير المطلوب و المشاكل المطروحة.
7. في وثيقة "المستخلص جاري رقم 1 " تحت البند رقم 31 و الخاص بتأسيس الجزء الخاص بالبلدية على البوابة الإلكترونية: هل سيتم تطوير بوابة جديدة او سيتم وصلها ببوابة الأمانة .

ملاحظة:

نظرا لأهمية المشروع من الناحية العملية في الامانة و البلديات ومن ناحية أخرى القيمة المادية للمشروع: نرجو مدنا بتقارير مفصلة عن تقدم المشروع. مع إرفاق القياس المعتمد في نسبة التقدم في الإنجاز.  
مثال: في بلدية الحقو نسبة الإنجاز الكلية لنظام الرخص الإنشائية 80% :ماهو المقياس المعتمد في ذلك؟



# تقرير مالي حول المشاريع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا تقرير عن المستخلصات بأمانة منطقة جازان :

آخر متابعة مع المالية	الملاحظات	القيمة	المستخلص
القيمة : 1755000 + 175000 = 1930000		مشروع مكتب إدارة المشاريع (مرحلة 1)	
2016/06/05	أمر الدفع عدد 14/384022 بكامل المبلغ	500.000	مستخلص 3
	أمر الدفع عدد 14/384023 بمبلغ 310000 فقط	485,000	مستخلص نهائي
	الباقى: 175000 سيتم صرفه لاحقا (لنقص في السيولة)		
القيمة : 1399992		مشروع البوابة	
2016/06/05	ليست هناك سيولة على الباب الثالث	134,959,20	مستخلص 7
	ليست هناك سيولة على الباب الثالث	142,159.20	مستخلص 8
	جاري الاشتغال عليه	139,898.97	مستخلص ختامي
القيمة : 2515000		مشروع التدفق	
2016/06/05	بما أن المشروع، لم يصرف أي مستخلص في الميزانية السابقة، فالوزارة أغلقت في الوزارة.	258,000	مستخلص 1
	إدارة المالية سترفع طلب للوزارة بفتحه وتوفير ميزانية له. (كلام مدير المالية) في إنتظار دعم الميزانية	258,000	مستخلص 2
	لم يتم التوقيع عليه بعد في تقنية المعلومات لغياب الموظفين المباشرين للمشروع ( مدير التطبيقات )	622,400	مستخلص 3

### أولاً : خدمات رخص المحلات

م	اسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن رخصة محل برقم الرخصة / السجل التجارى					
2	الإستعلام عن طلب رخصة					
3	تقديم طلب الحصول على رخصة سيارة متنقلة					
4	تقديم طلب تجديد رخصة سيارة متنقلة					
5	تقديم طلب الحصول على رخصة محل جديدة					
6	تقديم طلب تجديد رخصة محل					
7	تقديم طلب الغاء نشاط لرخصة محل					
8	تقديم طلب اضافة نشاط لرخصة محل					
9	تقديم طلب نقل ملكية رخصة محل					الخدمة متوقفة
10	تقديم طلب نقل موقع لرخصة محل					
11	تقديم طلب تغيير نشاط رخصة محل					
12	تقديم طلب الغاء رخصة محل					
13	بم طلب تجديد رخصة محل ونقل موقع					
14	تقديم طلب تجديد رخصة محل ونقل ملكية					
15	تقديم طلب تجديد رخصة محل واطافة مساحة					
16	تقديم طلب تجديد رخصة محل وتغيير نشاط					
17	تقديم طلب نقل ملكية رخصة محل واطافة نشاط					
18	تقديم طلب نقل ملكية رخصة محل ونقل موقع					الخدمة متوقفة

م	اسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن رخصة بناء					
2	الاستعلام عن رخصة تسوير					
3	الاستعلام عن رخصة بناء ملحق					
4	الاستعلام عن رخصة اضافة ادوار					
5	الاستعلام عن رخصة حفر بيارة					
6	الاستعلام عن رخصة تشغيل محطة وقود					
7	الاستعلام عن رخصة هدم					
8	الاستعلام عن رخصة ردم					
9	الاستعلام عن رخصة ترميم					
10	الاستعلام عن رخصة رمى مخلفات					

### ثالثاً : خدمات الاستثمار

م	اسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن المزايدات المطروحة					
2	خدمة شراء كراسات المشاريع الاستثمارية					
3	خدمة الإستعلام وعداد الأيجارات للمستثمرين					
4	تقديم طلب للتعاقد على مشروع استثمارى ( التعاقد المباشر )					الخدمة متوقفة
5	خدمة الإستعلام عن طلب التعاقد المباشر					

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن المنافسات المطروحة					
2	الاستعلام عن المقاولين والمستثمرين المسجلين بالامانة -2 برقم القيد / السجل التجارى					
3	خدمة تسجيل المقاولين والمستثمرين بالامانة					
4	خدمة تحديث بيانات مقاول					
5	خدمة شراء كراسات المنافسات					
6	خدمة تحكم كراسات الشروط لكل منافسة					الخدمة متوقفة

### خامسا : خدمات الشهادات الصحية

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن شهادة صحية برقم الشهادة / برقم الهوية / برقم الإقامة					
2	الاستعلام عن المستشفيات والمستوصفات المعتمدة للشهادات الصحية					
3	تقديم طلب الحصول على شهادة صحية					الخدمة متوقفة

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن رخصة حفر					الخدمة متوقفة
2	تقديم طلب الحصول على رخصة حفر					الخدمة متوقفة
3	تقديم طلب تجديد رخصة حفر					الخدمة متوقفة

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن طلبات المنح					الخدمة متوقفة
2	خدمة تقديم طلب الحصول على منحة					الخدمة متوقفة
3	خدمة تحديث طلبات المنح					الخدمة متوقفة

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن موقف مشروع (عقد)					
2	الاستعلام عن كشف حساب مقاول لدى الامانة					
3	الاستعلام عن طلب اعتماد عينات مشروع					
4	تقديم طلب صرف مستخلص لمقاول					الخدمة متوقفة
5	تقديم طلب الحصول على عمالة لمقاول					الخدمة متوقفة
6	الإستعلام عن طلب عمالة لمقاول					
7	الإستعلام عن صرف مستخلص للمقاول					
8	تقديم طلب اعتماد عينات مشروع					الخدمة متوقفة
9	الاستعلام عن تقرير مستخلص سابق لدى المقاول					

### تاسعا : خدمات الرقابة الصحية والإنشائية

م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن المخالفات والغرامات وسدادها					
2	الاستعلام عن مطالبة سداد					
<b>مباشراً : خدمات عامة</b>						
م	أسم الخدمة	فعالة	SMS	تدريب الموظفين	دليل المستخدم	ملاحظات
1	الاستعلام عن موقف معاملة بالأمانة					
2	الاستعلام عن الوفيات					
3	الاستعلام عن بيانات مخطط					
4	خدمة تقديم طلبات التعيين بالأمانة					
5	خدمة تقديم البلاغات والشكاوى والمقترحات للأمانة					
6	خدمة إرسال عريضة للأمين					
7	تسجيل بيانات مواطن					

### وصف الوضع الحالي

	بوابة خارجية : 65 خدمة الكترونية		
	بوابة موظفين نسخة 2 : 55 خدمة الكترونية		
	تطبيق الامانة على الهواتف الذكية		
	بيئة شيربوننت 2010		
	نظام مايكروسوفت سرفر 2008		
	قواعد بيانات الخدمات الالكترونية اوراكل 11 g		
	قواعد بيانات الشيربوننت سيكوال سرفر 2005		

### الأعمال المنجزة في الشهر 3

	تطوير الواجهة الرئيسية للبوابة نسخة 3.0		
	تطوير خدمات التسجيل بالأمانة		
	رفع تطبيق الامانة على الويندوز فون		
	رفع تطبيق الامانة على الاندرويد		
	رفع تطبيق الامانة على الويندوز فون		

### المعوقات

	عدم توفر خادم اختبار لضبط الجودة		
	انقطاع دوري للكهرباء		

### التوصيات

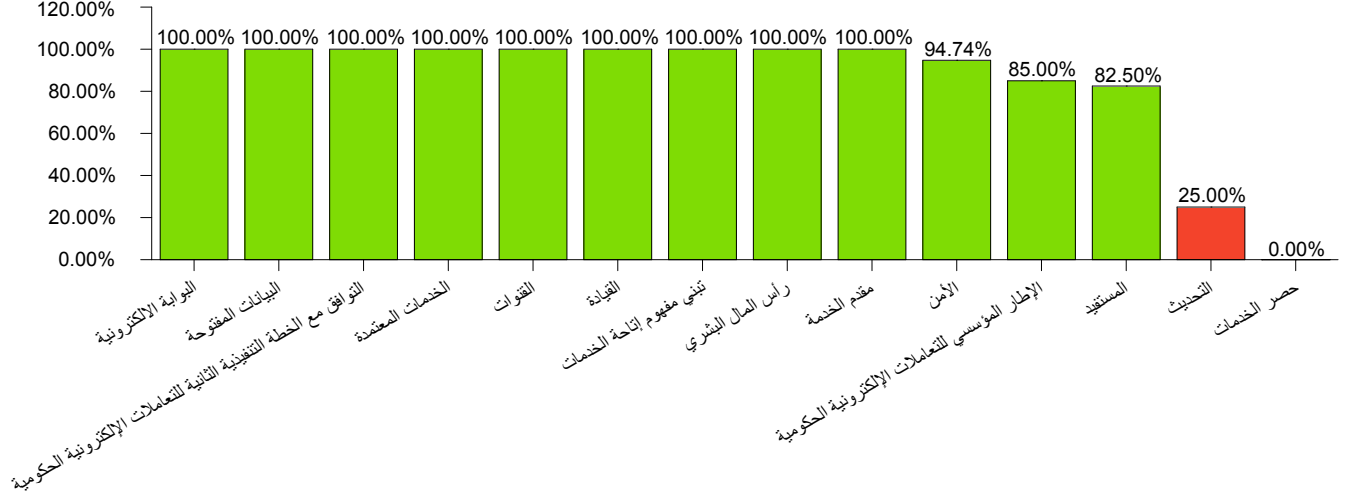
	توريد خادم اختبار		
	اجتماعات دورية مع فريق العمل لتجنب التعديلات		

ويوضح الجدول التالي تفاصيل أداء المحاور الرئيسية والفرعية لكل منظور لإطار القياس السادس:

المنظور	المحور	نسبة الإنجاز الإجمالي	المحور الفرعي	نسبة الإنجاز الإجمالي
التأثير	القنوات	100.00%	*	*
	المستفيد	82.50%	الاستخدام	20.00%
			بيئة تقديم الخدمات	100.00%
			توقعات أداء الخدمات	87.50%
	مستوى الرضا والمشاركة	100.00%		
التمكين الإلكتروني	مقدم الخدمة	100.00%	*	*
	الأمن	94.74%	استمرارية الاعمال	100.00%
			البنية	83.33%
			السياسات	100.00%
			العامل البشري	100.00%
	البوابة الالكترونية	100.00%	*	*
	البيانات المفتوحة	100.00%	*	*
	التحديث	25.00%	*	*
حصر الخدمات	0.00%	*	*	
الريادة والبعث الاستراتيجي	الإطار المؤسسي للتعاملات الإلكترونية الحكومية	85.00%	الإجراءات	70.00%
			خطة العمل	100.00%
	التوافق مع الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية	100.00%	*	*
	الخدمات المعتمدة	100.00%	*	*
	القيادة	100.00%	*	*
	تبني مفهوم إتاحة الخدمات	100.00%	*	*
	رأس المال البشري	100.00%	*	*

\* بعض المحاور لا تحتوي على محاور فرعية.

جدول (4): نسب إنجاز المحاور الرئيسية والفرعية لكل منظور "مرحلة إتاحة الخدمات الإلكترونية" للجهة



شكل (3) : نسب إنجاز المحاور الرئيسية والفرعية لكل منظور "مرحلة إتاحة الخدمات الإلكترونية" للجهة

ويوضح الجدول التالي تفاصيل أداء المؤشرات لإطار القياس:

المنظور	المحور	المحور الفرعى	المؤشر	نسبة الإنجاز الإجمالي	
التأثير	القنوات	*	دعم إتاحة الخدمات من خلال تطبيقات الأجهزة المتنقلة/ الذكية	100.00%	
			قنوات التوعية بتقديم الخدمات	100.00%	
	المستفيد	توقعات أداء الخدمات	بيئة تقديم الخدمات	تسهيل ودعم خدمة المستفيدين من النساء	100.00%
			آلية خدمة المستفيدين	100.00%	
			قنوات التواصل الإلكترونية مع المستفيدين	75.00%	
			مستوى الرضا والمشاركة	قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة	100.00%
			قياس ودراسة توقعات / احتياجات المستفيدين لتنفيذ الخدمة	100.00%	
مقدم الخدمة	*	استخدام البريد الإلكتروني في المراسلات الداخلية والخارجية	100.00%		
التمكين الإلكتروني	الأمن	البنية	استمرارية الاعمال	100.00%	
			تفعيل استخدام الجهات الحكومية للشهادات الرقمية	0.00%	
			توافر آليات محددة لحماية المعلومات والوثائق	100.00%	
	السياسات	العامل البشري	تفعيل سياسة أمن المعلومات	100.00%	
			تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية على أمن المعلومات	100.00%	
	البوابة الإلكترونية	*	استضافة البوابة الإلكترونية للجهة داخل المملكة العربية السعودية	100.00%	
			تطبيق مفهوم منصة البيانات المفتوحة	100.00%	
	التحديث	*	إتاحة البيانات إلكترونياً لجهات أخرى	0.00%	
			قياس جودة البيانات المدخلة والمحفوظة في قواعد البيانات	100.00%	
			حصص الخدمات المقدمة وقياس مدى	0.49%	



ويوضح الجدول التالي تفاصيل أداء المؤشرات لإطار القياس:

المنظور	المحور	المحور الفرعي	المؤشر	نسبة الإنجاز الإجمالي	
			تحويل كل خدمة منها إلى خدمة إلكترونية		
الريادة والبعد الاستراتيجي	الإطار المؤسسي للتعاملات الإلكترونية الحكومية	الإجراءات	حفظ وأرشفة الوثائق والمعاملات إلكترونياً وإمكانية استرجاعها والبحث في محتواها	70.00%	
		خطة العمل	قياس وجود خطة عمل تترجم خطة التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية	100.00%	
	التوافق مع الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية	*		دعم مبادرات مسار التطبيقات الوطنية المشتركة	100.00%
				قياس الدور القيادي للجهة في دعم مسيرة التحول للتعاملات الإلكترونية	100.00%
				قياس نسبة الإنجاز في خطط التحول للتعاملات الإلكترونية للجهات الحكومية	100.00%
	الخدمات المعتمدة	*	وجود إجراءات لحصر الخدمات	100.00%	
	القيادة	*	الحصول على الخدمة بالمستوى المطلوب	100.00%	
	تبني مفهوم إتاحة الخدمات	*		رفع درجة الوعي العام بالخدمات المقدمة وأهميتها	100.00%
				قياس مدى أهمية التعاملات الإلكترونية لدى الجهة الحكومية	100.00%
	رأس المال البشري	*	تأهيل الكوادر وتدريبهم في مجال التعاملات الإلكترونية الحكومية	100.00%	

\* بعض المحاور لا تحتوي على محاور فرعية.

جدول (5) : القيم التفصيلية للمؤشرات الخاصة بكل محور للجهة