



Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou  
Faculté Des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département Des Sciences Financières et Comptabilité

## ***Mémoire de fin de cycle***

***En vue de l'obtention du diplôme de Master En Sciences Financières et  
Comptabilité***

***Option: Audit et contrôle de gestion***

# **Thème**

**Etude et audit du processus de suivi et  
d'évaluation d'un projet de  
développement.**

**Cas : Pôle universitaire de TAMDA**

**Présenté par :**

ALLAD Thinhinane

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> AMIAR Habib

**Soutenue devant les membres de jury composé de :**

Président :

Examineur :

Rapporteur: AMIAR Habib, MAA, UMMTO.

***Promotion 2017/ 2018***

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier avant tout mon époux Zeydan qui m'a plus que aidé dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Mon chef de spécialité, enseignant et encadreur Mr AMIAR, merci pour tout je ne vous le revaudrais jamais assez.*

*Mon enseignant et actuel chef de département Mr MADOUCHE, votre soutien me fut indispensable, je vous en suis dûment reconnaissante.*

*Le service de la DEP de Tizi-Ouzou et l'ensemble des chefs des services de l'entreprise COSIDER construction du pôle de TAMDA, pour m'avoir ouvert les portes de leurs lieux de travail et pour m'avoir accueillie plus qu'il ne se doit, merci aussi de m'avoir éclairé dans mes recherches et aidé des meilleures des manières, ce fut un réel plaisir.*

*Mon camarade BAIT M'hemed, sans qui jamais ce travail ne serait terminé, merci du fond du cœur.*

*Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail de recherche en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# Dédicaces

*En témoignage de mon incommensurable amour, de mon infinie reconnaissance et de mon infaillible dévotion, je dédie ce travail aux êtres placés sur le piédestal de ma vie, à savoir :*

*Ma mère la déesse, ma raison de vivre, jamais un être au monde n'équivaudra ne serait ce qu'un atome de ton égale à mes yeux.*

*Mon père, l'homme de ma vie, ce sont tes mains noires qui m'ont fait manger la croute blanche.*

*Ma sœur, ma moitié, ma fille, si j'étais le Yin tu serais le Yang.*

*Mon unique frère, le pilier de mon honneur.*

*Mon irréprochable époux, mon troisième parent, le miel de ma vie.*

*Mes grands parent Nouara et Amoukran, mes messies, l'aurore de mon existence, jamais je n'oublierais votre irrévocable soutien à chaque fois que je touche le fond.*

*Mon deuxième frère que je n'ai jamais eu, M'hemed, sans toi ce travail ne verrait jamais le jour.*

*Ma très chère grand-mère Fatouma, émeraude de mon enfance, j'ai juré de te rendre hommage un jour, le voici. RIP.*

*Je vous aime tous a un point indescriptible et inégalé, rien n'est et ne sera jamais au dessus des liens du sang.*

**Tina**

# *La liste des tableaux et figures*

## Liste des tableaux

| <b>Tableau</b>    | <b>Titre</b>                                                                   | <b>pages</b> |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tableau 01</b> | Les notions d'efficience et d'efficacité dans une optique de gestion de projet | <b>15</b>    |
| <b>Tableau 02</b> | La répartition des rôles des acteurs du processus de suivi d'un projet         | <b>28</b>    |
| <b>Tableau 03</b> | Les missions de maîtrise d'œuvre en phase d'étude                              | <b>34</b>    |
| <b>Tableau 04</b> | Analyse des contraintes du site de la réalisation de projet                    | <b>47</b>    |
| <b>Tableau 05</b> | Elaboration du plan d'installation de chantier                                 | <b>48</b>    |
| <b>Tableau 06</b> | Les intervenants dans l'acte de construire                                     | <b>51</b>    |
| <b>Tableau 07</b> | Les missions de maître d'œuvre en phase travaux.                               | <b>55</b>    |
| <b>Tableau 08</b> | Système de notation des projets de développement                               | <b>66</b>    |
| <b>Tableau 09</b> | Modèle de feuille de révélation et d'analyse de problème                       | <b>73</b>    |
| <b>Tableau 10</b> | Définition et objet des facteurs et critères de succès des projets             | <b>78</b>    |
| <b>Tableau 11</b> | Le cadre conceptuel des critères et des facteurs de succès                     | <b>81</b>    |
| <b>Tableau 12</b> | Tableau des risques                                                            | <b>120</b>   |
| <b>Tableau 13</b> | FRAP N°1                                                                       | <b>129</b>   |
| <b>Tableau 14</b> | FRAP N°2                                                                       | <b>129</b>   |
| <b>Tableau 15</b> | FRAP N°3                                                                       | <b>130</b>   |
| <b>Tableau 16</b> | FRAP N°4                                                                       | <b>130</b>   |
| <b>Tableau 17</b> | FRAP N°5                                                                       | <b>130</b>   |
| <b>Tableau 18</b> | FRAP N°6                                                                       | <b>131</b>   |
| <b>Tableau 19</b> | FRAP N°7                                                                       | <b>131</b>   |
| <b>Tableau 20</b> | Constat de résultats                                                           | <b>132</b>   |

**Liste des figures**

| <b>Figure N°</b> | <b>Titre</b>                                                                            | <b>Pages</b> |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Figure 01</b> | Schéma synthétisant le processus de suivi d'un projet                                   | <b>27</b>    |
| <b>Figure 02</b> | Schéma d'un projet a 5 activités séquentielles                                          | <b>30</b>    |
| <b>Figure 03</b> | Schéma d'avancement réel des activités actuelles                                        | <b>31</b>    |
| <b>Figure 04</b> | Cohérence de la structure d'une entreprise générale de bâtiment                         | <b>46</b>    |
| <b>Figure 05</b> | les relations entre partenaires dans le cadre d'un maitre d'œuvre simple.               | <b>55</b>    |
| <b>Figure 06</b> | Organigramme de la DEP de la wilaya de Tizi-Ouzou                                       | <b>93</b>    |
| <b>Figure 07</b> | Méthodologie de division des lots et leurs points de mesure sur le programme surfacique | <b>110</b>   |

---

|                                                                                                                                             |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Introduction générale .....</b>                                                                                                          | <b>01</b>      |
| <br><b>Chapitre I : Processus de suivi d'un projet de développement</b>                                                                     |                |
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                   | <b>06</b>      |
| Section 1 : les notions de base du concept de projet de développement .....                                                                 | 07             |
| Section 2 : les plannings du suivi du projet de développement .....                                                                         | 16             |
| Section 3 : le processus de suivi du projet de développement .....                                                                          | 26             |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                                                     | <b>41</b>      |
| <br><b>Chapitre II : Evaluation de la réalisation d'un projet de développement</b>                                                          |                |
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                   | <b>42</b>      |
| Section 1 : Conception du projet.....                                                                                                       | 43             |
| Section 2 : L'évaluation de la réalisation du projet .....                                                                                  | 59             |
| Section 3 : les notions de succès et d'échec dans la réalisation du projet .....                                                            | 75             |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                                                     | <b>86</b>      |
| <br><b>Chapitre III : Etude de cas</b>                                                                                                      |                |
| <b>Introduction .....</b>                                                                                                                   | <b>87</b>      |
| Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil .....                                                                                  | 88             |
| Section 2 : Audit du processus de suivi de la réalisation du projet de développement<br>des 7000 places pédagogiques du pôle de TAMDA ..... | 94             |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                                                     | <b>134</b>     |
| <br><b>Conclusion générale .....</b>                                                                                                        | <br><b>135</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                                                                  | <b>139</b>     |
| <b>Annexes .....</b>                                                                                                                        | <b>142</b>     |
| <br><b>Tables des matières</b>                                                                                                              |                |

**Abréviation :**

|        |                                                         |
|--------|---------------------------------------------------------|
| ACT :  | Assistance au maitre d'ouvrage.                         |
| AI :   | Article d'Imposition.                                   |
| AMT :  | Assistance Marchés de Travaux.                          |
| AOR :  | Assistance au maitre de l'ouvrage.                      |
| APD :  | Avant-projet Définitif.                                 |
| APS :  | Avant-projet Sommaire.                                  |
| APS :  | Avant-projet Sommaire.                                  |
| AVP :  | Étude d'Avant-projet.                                   |
| BDA :  | Banque Africaine de Développement.                      |
| BDI :  | Banque Américaine de Développement.                     |
| BET :  | Bureau d'étude technique.                               |
| BSM :  | Bon de Sortie Magasin.                                  |
| CDD :  | Contrat de Durée Déterminé.                             |
| CDI :  | Contrat de Durée Indéterminé.                           |
| CES :  | Corps d'État Secondaires.                               |
| CGT :  | Contrôle Général des Travaux.                           |
| CMUP : | Cout Unitaire Moyen Pondéré.                            |
| CTC :  | Contrôle Technique des Constructions.                   |
| DAO :  | Dessin Assisté Par Ordinateur.                          |
| DCE :  | Dossier de Consultation des Entreprises.                |
| DDA :  | Directive Distribution d'Assurance.                     |
| DDE :  | Direction Départementale de l'Équipement.               |
| DEP :  | Direction des Équipements Publics.                      |
| DET :  | Direction de l'exécution.                               |
| DGD :  | Décompte Générale des Dépenses.                         |
| DIA :  | Études de Diagnostic.                                   |
| DOE :  | Dossier des Ouvrages Exécutés.                          |
| DTR :  | Document Technique Réglementaire.                       |
| DUAC : | Direction d'Urbanisme d'Aménagement et de Construction. |
| EP :   | Études Préliminaires.                                   |
| ESQ :  | Étude d'esquisses.                                      |

|            |                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAM :     | d'employés technicien agent de maitrise.                                                     |
| EXE :      | Étude d'Exécution.                                                                           |
| FCS :      | Facteurs Clés de Succès.                                                                     |
| FMI :      | Fonds Monétaire International.                                                               |
| FRAP :     | Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.                                              |
| GRH :      | Gestion des Ressources Humaines.                                                             |
| HSE :      | Hygiène Santé Environnement.                                                                 |
| HT :       | Hors Taxe.                                                                                   |
| i :        | Le planning révisé i.                                                                        |
| i + 1 :    | Le point d'avancement référencé, un nouveau planning révisé.                                 |
| i-1 :      | Planning révisé précédent.                                                                   |
| IAC :      | Ingénieurs et Assimilés Cadres.                                                              |
| IEP :      | l'expérience Professionnelle.                                                                |
| IFACI :    | Institut Français des Auditeurs et Contrôleur Internes.                                      |
| ISO :      | International Organization for Standarization (Organisation international de normalisation). |
| L'AID :    | Association Internationale de Développement.                                                 |
| n-1 :      | Le client maître d'œuvre avec un niveau inférieur.                                           |
| OC :       | Offre des concepteurs.                                                                       |
| OCP :      | Ordonnancement- Pilotage-Coordination.                                                       |
| ODS :      | Ordre de Démarrage de Service.                                                               |
| OPHLM :    | Office Publique d'Habitation à Loyer Modéré.                                                 |
| PAQ :      | Plan d'Assurance Qualité.                                                                    |
| PC :       | Permis de Construction.                                                                      |
| PDM :      | Projets de Décompte Mensuels.                                                                |
| PERT :     | Charge modes de base des logiciels de gestion de projet.                                     |
| POG :      | Plans d'Exécution des Ouvrages.                                                              |
| PPSPS :    | Plan Particulier de Sécurité et de Protection de la Sante.                                   |
| PUMP :     | Prix Unitaire Moyen Pondéré.                                                                 |
| PV :       | Procès-verbal.                                                                               |
| QUALIBAT : | Organisme de qualification et de certification du bâtiment.                                  |
| RDT :      | Réception Des Travaux.                                                                       |
| RH :       | Ressources Humaines.                                                                         |

|          |                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------|
| RPA :    | Règlement Parasismique Algérien.                                  |
| S :      | Courbe planning à achèvement, les plans de charge des ressources. |
| SARL :   | Société a responsabilité limite.                                  |
| SMART :  | Spécifique, Mesurable, Atteignable, Relevant, Traçable.           |
| SMI :    | Système de Management Intégré.                                    |
| SND :    | Société des Nations.                                              |
| SPA :    | Société Par Action.                                               |
| STD :    | Spécifications Techniques Détaillées.                             |
| SYN :    | Synthèse correspondante.                                          |
| TCE :    | Tout Corps d'État.                                                |
| UMMTO :  | Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.                         |
| US AID : | Agence Américaine pour le développement international.            |
| VRD :    | Voiries et les Réseaux Divers.                                    |
| X et Y : | Désignation d'une activité donnée.                                |

*Introduction générale*

## Introduction générale

Le développement est, de toute évidence, volontaire, organisé, totalisant et technocratique, cependant, il n'y a pas de développement sans projet et l'instrument projet demeure un véhicule non négligeable pour propulser le développement.

La formation d'un projet se constitue par la circonscription de l'entreprise dans un temps défini en vue de l'obtention d'un résultat qui tend à atteindre un objectif souhaité, en réponse aux besoins identifiés à travers des activités interdépendantes.

Ces activités sont organisées et conçues pour réaliser des objectifs spécifiques dans les limites d'un budget, des ressources et d'un délai préétabli avec une enveloppement et une ou plusieurs finalités dans le futur; Il ya divers types de projet mais on peut les regrouper en deux grands groupes: les projets de recherche et les projets de développement.

Les projets de développement sont généralement financés par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou privés, regroupant des projets communautaires, générateur de revenu, ou de formation ; dans un but d'amélioration du niveau socioéconomique, des conditions et du niveau de vie des populations locales d'un pays. Il est courant que ce type de projet soit cofinancé par plusieurs bailleurs en même temps dans le cadre d'un cycle qui indique un découpage détaillé variant d'un bailleur de fond à un autre ou d'une agence de financière à une autre. Cependant pour l'ensemble des institutions, les grands stades d'un projet comprennent pareillement un début, un déroulement et un achèvement.

Selon la banque mondiale l'exécution du projet coordonne les moyens mis en œuvre afin d'attendre les résultats escomptés à travers la gestion de plusieurs éléments ; et les acteurs les plus en vue pour cela sont l'entrepreneur,

L'entrepreneur peut s'agir de l'état ou d'une institution gouvernementale ou d'une agence d'exécution, chargé de mettre en œuvre un projet rationnel, rentable et valide; cependant, l'état représente l'ensemble de la collectivité nationale, et ses préoccupations vis-à-vis des projets se regroupent en rubriques comptant la cohérence, la validité technico-économique et le financement. Ainsi le bailleur en accord, et avec l'appui de l'Etat, intervient dans le processus d'aide à la décision de mise en œuvre du projet.

D'autre part l'environnement reste grandement un facteur d'influence dans la mise en œuvre et l'obtention des résultats du projet que l'équipe du projet se doit de affronter afin d'atteindre des résultats objectifs et réalistes.

Cette équipe est composée par les représentants de toutes les parties prenantes, elle maîtrise et anticipe les risques non prévus et elle examine, valide et modifie éventuellement des aspects dans le projet en tenant compte d'un mode d'exécution défini au préalable dans un accord de base unique approuvé et signé avec tous les bailleurs de fond qui financent le projet en vue de le concrétiser.

La mission d'audit de projet vient évaluer la manière dont les risques sont maîtrisés pour répondre aux spécifications des coûts, de délais et de performances techniques fixés par le commanditaire. Ainsi l'auditeur porte un jugement sur une réalité mouvante en considérant les ajustements liés à des événements imprévus notamment la faiblesse des procédures de pilotage. Une méthodologie d'audit simple mais rationnel aide l'auditeur à conduire sa démarche de contrôle qui tend à aboutir sur une synthèse globale puis une rédaction d'un rapport.

Lionel COLLINS et Gerard VALIN définissent l'audit dans leur ouvrage « Audit et contrôle interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques » comme il suit :

*« Une démarche ou une méthodologie menée de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de technique d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant, faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité, ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation »* (COLLINS.L et VALIN.G 1974)

Cette définition était accompagnée par un texte d'expliquant que dans l'entreprise qui constitue son cadre privilégié d'exercice, l'audit comprend généralement deux grandes approches selon l'objectif poursuivi ; l'une est l'appréciation de la qualité de l'information (il s'agit de formuler une opinion sur les informations produites par l'entreprise), l'autre est l'appréciation des performances et de l'efficacité des systèmes d'information et d'organisation.

Le projet de développement connaît un suivi technique et financier pendant son exécution avec comme visée, l'amélioration du niveau de vie et la réduction de la pauvreté notamment dans les pays pauvres mais il peut y avoir réticence de la part des investisseurs à placer les capitaux si la croissance n'a pas d'effet sur l'amélioration socioéconomique ; par conséquent ce suivi se recentre sur la satisfaction des besoins essentiels dont la santé, l'éducation de base, les routes rurales, l'eau, le logement, etc. ; tout en considérant le prix des produits primaire, les coûts nécessaires et les conditions relatives à la stabilisation et à la réalisation de progrès d'ajustement économique.

Un soutien politique stimulerait la croissance du projet pour contrer la faiblesse de L'investissement émanant de la faiblesse des institutions publiques incompetentes ou corrompues de part une gestion publique manquant de transparence et de prévisibilité qui tend à rendre impossible toute croissance. Ceci se solutionne par des réformes économiques adaptées et une gouvernance de qualité, faisant valoir ainsi l'importance du soutien des organisations civiles qui défendent les droits civils et les droits communs.

Les programmes pilotés notamment en construction engendrent des réorientations de la notion de développement où l'objectif primordial est la réduction de la pauvreté, la justice sociale et l'amélioration de la qualité de vie à différents niveaux. Cependant des facteurs peuvent causer le déclin du projet tel le retrait de l'un des acteurs, une mauvaise gestion des fonds alloués ou des difficultés économiques interne rencontrées.

Le processus de suivi de l'avancement du projet va permettre une assurance continue de la conformité technique, légale et financière des travaux effectués sur chantier. En ce sens, la fonction d'audit joue un rôle d'évaluation et de régularité le long de l'évolution des travaux en s'appuyant sur l'application des procédures afin d'accroître les capacités de contrôle sur le terrain et leur conversion en compétences dans les politiques de performance et de stratégie de maîtrise d'œuvre puis proposer des recommandations pour une meilleur maîtrise de ce processus.

Le concept de processus de suivi de projet se retrouve donc au centre de notre problématique et représente la cause première de notre choix de thème portant sur l'étude et l'audit du processus de suivi et d'évaluation d'un projet de développement pour accentuer l'importance d'un suivi à jour et son incidence sur les résultats.

- **Les objectifs de la recherche**

Dans l'axe réservé aux objectifs de notre travail de recherche on distingue un objectif global et des objectifs spécifiques.

- **L'objectif global**

L'objectif principal de cette étude est de démontrer quelle est l'importance du processus de suivi pour la réussite de l'avancement du projet et quels sont les démarches à accomplir tant en phase de planification que en phase de réalisation de ses travaux ainsi que la contribution d'une mission d'audit dans l'efficacité de l'évaluation.

- **les objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont nombreux, on peut citer entre autre :

- attirer l'attention des maitrises d'œuvre et des maitrises d'ouvrage sur l'importance d'élaboration de plannings de suivi de projet pour la cohérence de l'avancement de celui-ci ;
- souligner le caractère indispensable de l'évaluation dans la réalisation d'un projet de développement ;
- accentuer le regard sur l'apport de l'utilisation de moyens adéquats pour un bon suivi d'avancement d'un projet ;
- montrer la démarche d'une mission d'audit applicable sur un processus de suivi d'un projet de développement.

L'objectif est donc de déduire le cheminement à suivre pour confirmer, à travers l'audit, la disposition de la politique de suivi dans la conception d'un projet de développement, et de quelle manière l'audit peut contribuer à l'amélioration de ce processus. Nous découpons sur la problématique suivante :

- **Comment peut-on réaliser un bon processus de suivi effectué sur une maîtrise d'ouvrage responsable de la réalisation d'un projet de développement conformément aux plannings préétablis désignés, et quelle est la démarche d'audit à préconiser pour améliorer les conditions d'avancement de ce projet.**

De cette problématique découlent les questions secondaires qui suivent :

- Comment se fait un suivi du processus de réalisation d'un projet de développement ?
- Quel est le rôle de l'audit dans une démarche de réalisation d'un projet de développement ?
- Comment évaluer l'approche de résultat, de succès ou d'échec d'un projet ?

Pour ce faire nous posant les hypothèses suivantes:

- Le suivi d'un projet de développement a pour but la l'amélioration socioéconomique des composantes du projet.
- Le rôle de l'audit tient dans la vérification, le contrôle et l'évaluation des processus fonctionnels du projet, il donne une assurance sur sa concrétisation pour réaliser une rentabilité et des bénéfices futurs.
- La réussite d'un projet de développement profite tant au maitre d'œuvre qu'au maitre d'ouvrage mais aussi l'intérêt général à usage public.

**• Objectif de l'étude**

L'objectif visé à travers le thème abordé est de rassembler des éclaircissements à propos de l'instauration d'un processus de suivi pour l'amélioration des capacités pouvant assurer un avancement conforme au plan initial d'un projet. Dans une optique entrepreneuriale algérienne en termes de projets de développements, nous avons choisis la direction des équipements publics de la wilaya de Tizi-Ouzou pour illustrer un cas d'étude pratique portant sur le projet des sept mille places pédagogiques du pôle de TAMDA d'une durée de stage de deux mois.

**• L'importance de l'étude**

L'intérêt de cette étude réside dans la clarification du concept de processus de suivi et aussi sur la capacité du maître d'ouvrage à appliquer les mesures nécessaires via les moyens adéquats vis-à-vis de l'entreprise soumissionnée pour déterminer si celle-ci est apte à répondre aux critères de qualification et de compétences conformément aux prévisions d'avancement.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés nous avons adopté une démarche structurée composée de trois chapitres énumérés comme suit :

- Le premier chapitre porte sur le processus de suivi d'un projet de développement et comporte trois sections : les notions de base du concept de projet de développement, les plannings du suivi du projet de développement et le processus de suivi du projet de développement
- Le deuxième chapitre porte sur l'évaluation de la réalisation d'un projet de développement et comporte trois sections : la conception du projet, l'évaluation de la réalisation du projet et les notions de succès et d'échec dans la réalisation du projet
- Le troisième chapitre porte sur l'étude de cas et comporte deux sections : la présentation de l'organisme d'accueil et l'Audit du processus de suivi et d'évaluation de la réalisation du projet de développement des 7000 places pédagogiques du pôle de TAMDA.

# *Chapitre 1 : Le processus de suivi d'un projet de développement*

## Introduction

Le développement représente un cheminement crucial pour l'évolution de toute économie, et le chemin qu'il emprunte passe inévitablement par l'outil projet grâce à qui les ambitions de développement se réalisent et se propulsent vers un niveau supérieur.

La gestion de projet visant l'efficacité et l'efficacité au défi de l'instabilité et l'imprévisibilité de l'environnement, aide notamment au pilotage du projet de développement à travers des observations et leurs mesures et une visibilité à l'achèvement donnant lieu à des plannings prévisionnels en qualité de référence pour les progrès futurs.

Le point d'avancement d'un projet est la mise à jour d'un modèle qu'on qualifie de processus de suivi de projet basé sur des ressources et un objet spécifique.

Ce chapitre constitue une introduction au processus de suivi d'un projet de développement, après un bref rappel sur l'évolution historique du dit concept, notre étude se place dans la décortication des notions de base du thème, nous traiterons ensuite les différentes nuances englobant le planning de suivi puis le processus de suivi dans le cadre d'un projet de développement en listant les différents éléments qui les composent.

## Section 1 : les notions de base du concept de projet de développement

Au cours des dernières années, la gestion de projet a connu un essor considérable et suscite un grand engouement du fait qu'elle tend à relever le défi de l'efficacité, de l'efficacéité et de la compétitivité dans un environnement complexe, instable et imprévisible. Le vif intérêt que l'on accorde à la gestion de projet a conduit, dans un cadre plus spécifique, au projet de développement dont nous effectuons la présentation dans ce qui suit.

### 1.1 Genèse du développement international

La source principale du concept de développement serait, dans la tradition grecque, le courant de pensée personnifié par Aristote reposant sur la connaissance du monde et l'élucidation des lois sans chercher à modifier l'ordre naturel des choses, c'est-à-dire la dialectique entre l'homme et la nature ou les dieux. La source concurrente est dans la tradition judéo-chrétienne, en particulier dans la Genèse, où Dieu, le Créateur, donne à l'homme le pouvoir de dominer la création.

Si l'Antiquité est donc un moment important dans l'évolution du terme de développement, le siècle des Lumières du 18<sup>ème</sup> siècle et "l'économisme" du 20<sup>ème</sup> siècle sont les deux autres moments<sup>1</sup>.

Avec les inventions et les découvertes de toutes sortes qui caractérisent le siècle des Lumières, la notion de progrès à connotation plus technique et sociale prime la question de la perfection, qui renvoie davantage à l'individualité ; l'homme peut désormais aller au-delà de l'obscurantisme et de la superstition et se débarrasser d'une conception religieuse de la société, pour penser le monde et utiliser les outils que la nature met à sa disposition.

Le terme développement est récemment apparu dans l'univers économique, après un détour par la biologie avec l'évolutionniste Darwin, mais ce n'est qu'en 1968 que les premiers dictionnaires de l'économie de langue française l'ont mentionné<sup>2</sup>. Le mot

---

<sup>1</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I. Thèse de doctorat, « *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* », université du Québec, Montréal, Canada, 2011, P 14. Consultable sur lien : <http://www.archipel.ugam.ca>>"

<sup>2</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LATOUCHE, S. « *Contribution à l'histoire du concept de développement* », éd. Le petit Larousse, Paris, 1988, P 19.

"développement" signifie alors "niveau de vie élevé et accès au bien-être pour tous"<sup>3</sup> et désigne l'augmentation quantitative de la richesse d'un pays, ce qui fait du produit intérieur brut son étalon de mesure.

Cependant, dans l'entre-deux-guerres du nord, la notion de développement revêtait un sens plus politique et social qu'économique. Un transport et une distribution médiocres, de graves problèmes d'hygiène, une profonde ignorance des femmes en matière de garde d'enfants, la croyance en la superstition, l'obscurantisme sont autant de défauts qui ont déjà sapé le développement des pays pauvres, comme indiqué dans un mémorandum de 1938 de la Société des Nations(SDN), plus connue aujourd'hui sous le nom de l'organisation des nations unies (ONU)<sup>4</sup>. À la fin de la Seconde Guerre mondiale et plus particulièrement en juillet 1944, les Alliés concluent, dans la ville de New Hampshire, les accords de Breton Wood qui scellent la création du Fonds monétaire international (FMI), de la Banque mondiale et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement<sup>5</sup>.

Le 26 juin 1945, la signature de la "Charte des Nations Unies" à San Francisco par 52 pays développés (pas un seul pays du tiers monde n'est compris) porte en elle la grande idée du développement, les conditions de stabilité, de bien-être, d'amitié et de coopération entre les nations, ainsi que le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à l'autodétermination.

Au moment de la "guerre froide" où deux mondes rivaux s'affrontent, l'un libre, capitaliste et occidental et l'autre totalitariste, communiste et oriental, le mouvement des pays non alignés (29 pays afro-asiatiques) né en Bandung en Indonésie en avril 1955 et prône l'existence d'un troisième monde, ce pays est désigné comme le premier dans la chronologie des pays "*sous-développés*"<sup>6</sup> ou encore en termes plus approprié et plus court que "pays en voie de développement", le tiers monde. "*Car finalement, ce tiers-monde ignoré et exploité comme un troisième État, veut aussi être quelque chose*"<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LATOUCHE, S., Idem., P 54.

<sup>4</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LATOUCHE, S, Idem., P 45.

<sup>5</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I. Op.cit., P15.

<sup>6</sup>SAUVY, A. « *Trois mondes, une planète* », éd. L'Observateur, France,1952, P84.

<sup>7</sup>SAUVY, A. Op.cit., P 84.

Compte tenu de la prospérité sans précédent de l'Occident à l'époque, le retard économique et technologique des pays pauvres peut s'atténuer si les moyens nécessaires sont mis en place. C'est aussi l'opinion des élites de ces nouveaux pays, établie dans l'espoir qu'ils fondent dans l'indépendance politique et l'indépendance économique découlées.

Avec la "décennie de développement" décrétée par l'ONU dans les années 1960, les pays occidentaux et le Japon disposeront d'une agence nationale d'aide au développement. A titre d'exemple : l'Agence américaine pour le développement international (USAID)<sup>8</sup>.

Parallèlement, nous assistons à la création de banques de développement régionales chargées de financer des projets de développement, à titre d'exemple on peut citer : en 1959, la Banque américaine de développement (BDI) et en 1963, la Banque africaine de développement (BDA).

Un an seulement après avoir accordé des prêts aux pays européens, la Banque mondiale commencera à octroyer des prêts aux pays en développement dès 1948. Elle créera l'Association internationale de développement (AID), qui accordera des prêts aux pays défavorisés à des conditions extrêmement favorables.

L'environnement international a changé au 21ème siècle en induisant des défis géopolitiques et économiques à prendre particulièrement en compte car ils peuvent façonner l'architecture du développement futur<sup>9</sup>.

## **1.2 La théorie du développement économique**

Le propre d'une théorie du développement économique est d'apporter des réponses à des questions sur le développement, dans une perspective historique. Pourquoi le développement a été, à un moment donné, une réalité dans certains pays alors que le sous-développement persiste dans d'autres ? Pourquoi certains espaces économiques, que ce soit des régions, des pays ou des continents ont affiché une croissance économique soutenue à telle période ? Sachant que la croissance économique

---

<sup>8</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I. Op.cit., P16.

<sup>9</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I. Idem., P17.

est la création de valeur ou de richesse et que c'est la cohérence et la combinaison des structures productives, institutionnelles, sociale ou encore mentales qui sont à l'origine du « développement économique » et du « bien être »<sup>10</sup>. Les théoriciens du développement économique vont proposer, entre autres, une théorie des étapes ou des stades.

### 1.3 Les stades du développement économique

Une classification à cinq phases ou stades pour caractériser le développement économique a été suggérée par ROSTOW<sup>11</sup> :

- La société traditionnelle ;
- Les conditions préalables au démarrage ;
- Le démarrage ou « TAKE-OFF » ;
- La marche vers la maturité ;
- La consommation de masse.

Pour ROSTOW la croissance est liée à l'industrialisation menée dans le cadre de tout projet de développement économique et elle suit un processus unique. L'industrialisation est donc à l'origine de la croissance et le moteur de cette dernière est le progrès technique et scientifique, ainsi l'aboutissement en est le développement de la société vers l'abondance et la consommation.

Les pays en développement sont donc appelés à suivre cette voie ; les caractéristiques de toutes les sociétés sont les mêmes à chacun des stades de la modernisation et les mêmes politiques de développement devraient s'imposer<sup>12</sup>.

### 1.4. Définition d'un projet de développement

Pour pouvoir définir le projet de développement, on vient à décortiquer le dit concept et on commence en premier par la définition de ce que l'on entend par projet puis développement.

**1.4.1. Projet :** *« De par l'étymologie latine du terme, il signifie ce que l'on jette en avant, il s'agit d'assembler de façon éphémère pour construire l'avenir et l'environnement de demain »<sup>13</sup>.*

<sup>10</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : CARLUER, F. « *les théories du développement économique* », éd. PUG, Grenoble, 2002, P10.

<sup>11</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in : Rostow, WW, économiste et théoricien américain, « *Les étapes de la croissance économique* », L'histoire immédiate, Paris, 1963, 168.

<sup>12</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I. Op.cit. P54.

**1.4.2. Développement :** *« C'est l'instrument d'aide utilisé par un partenaire (bailleur de fond ou non) en vue de promouvoir le développement. Par exemple projets, programmes, avis ou conseils en matière de politiques »<sup>14</sup>.*

**1.4.3. Projet de développement :** *« Il s'agit d'activités ponctuelles, spécifiques, identifiables et limitées avec des objectifs précis ; ce sont des moyens efficaces de traduire les plans et les politiques de développement en des initiatives concrètes de développement »<sup>15</sup>.*

*« C'est une approche qui suppose l'identification d'un domaine d'intervention précis par le bailleur de fond et une utilisation plutôt ciblée des ressources pour des activités, des objectifs et des livrables précis et des résultats escomptés propres au projet et imputable à ses parties prenantes »<sup>16</sup>.*

## **1.5. Le mode projet d'un projet de développement**

Le « mode projet » est un modèle de fonctionnement qui consiste à concevoir, qualifier ou piloter le projet de développement, et il a pour objet :

- De poser le bon problème ;
- De réaliser un produit conforme à sa définition ;
- De définir le « bon » produit (la solution adéquate au problème posé).

### **1.5.1. Le mode projet est un art :**

- L'art d'imaginer ce qui doit être ;
- L'art de comprendre ce qui a été imaginé ;
- L'art de faire ce qui a été compris ;
- Et l'art de rendre disponible ce qui a été fait.

### **1.5.2. Le langage du mode projet :** Qu'il s'agisse de :

- Refondre un système d'information,
- De construire un équipement routier, où
- De développer une infrastructure industrielle.

---

<sup>13</sup> GILLES, V. Techniques de suivi de projet, éd. Dunod, Paris, 2003, P1.

<sup>14</sup> LAVAGNON, Op.cit., P98.

<sup>15</sup> LAVAGNON, I, Idem , P26.

<sup>16</sup> LAVAGNON, I, Idem, P25.

Il sera toujours question de :

- Point d'avancement ;
- Projection à achèvement ; où
- D'appréciation des risques<sup>17</sup>.

### **1.6.Objectif d'un projet de développement :**

L'élaboration des projets de développement permettent d'atteindre des objectifs spécifiques et gardent ainsi leur utilité.

Les collaborateurs collaborent à l'élaboration des projets de développement de manière à en réduire les couts d'opération, le tout dans un esprit de partenariat. Une attention soutenue et portée au développement des institutions locales, à l'utilisation des procédures locales et à la poursuite des résultats au niveau du programme planifié à l'intention de l'étape de la réalisation<sup>18</sup>.

### **1.7. Les avantages et les inconvénients des projets de développement**

Les projets de développement comprennent, à l'instar de toutes initiatives entrepreneuriales, des avantages et des inconvénients qui font la particularité de l'environnement dans lequel ils évoluent.

#### **1.7.1 Lesavantages**

Les projets de développement présentent les caractéristiques positives suivantes :

- Ce sont des véhicules pour mobiliser et allouer des ressources aux activités de développement ;
- Ils peuvent faire l'objet d'analyse et d'évaluation avant le décaissement des fonds ;
- Ce sont des activités temporaires qui contribuent à la réalisation d'objectifs de développement qui les dépassent ;
- Ils peuvent servir à canaliser les ressources de développement à des groupes cibles de bénéficiaires et à des endroits particuliers ;

---

<sup>17</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in : GILLES, V. Op.cit., P2.

<sup>18</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVERGNE, R., ALBA, A, Op.cit., P6.

- Les projets peuvent être formulés de manière à pouvoir les gérer plus facilement en fonction de procédures claires et précises ;
- Les projets se prêtent à une flexibilité organisationnelle et ont donc une bonne capacité d'adaptation ;
- Ils suscitent beaucoup d'intérêt de la part des agences et des gouvernements des pays bénéficiaires dans la mesure où ils se prêtent bien au suivi, à l'évaluation et au contrôle externe<sup>19</sup>.

### **1.7.2. Les désavantages**

Dans la catégorie d'inconvénients, on peut retenir les problèmes<sup>20</sup> listés ci-après :

- Le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet ;
- Une détermination insuffisante des parties prenantes ;
- L'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot ;
- Un flou dans la chaîne d'autorité dû à des coordonnateurs de projet pas assez autonomes des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale ;
- La rareté des ressources humaines et matérielles ;
- Un faible niveau de « feedback » et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes ;
- Une analyse des risques insuffisante et une absence de mesures de contingence ;
- Une bureaucratie administrative nationale tatillonne et des processus de gestion de projet codifiés par les bailleurs de fonds qui ralentissent l'exécution des tâches.

### **1.8. La gestion de projet dans le projet de développement**

La gestion de projet est un enjeu crucial dans la concrétisation d'un projet de développement c'est pourquoi il est essentiel de cerner les différents aspects qui l'entourent.

---

<sup>19</sup> Ici nous retenons le listing tels que cités in : LAVAGNON, I. Op.cit., P26.

<sup>20</sup> Ici nous retenons le listing tels que cités in : YOUNKER, R, « *Management des projet de développement internationaux* », éd PM WORLD LIBRARY, USA, 1999, P7.

### **1.8.1. Qu'est-ce que la gestion de projet**

Il est en effet courant de parler de la gestion de projet comme d'un ensemble d'outils et de techniques spécifiques qu'il suffit d'appliquer pour atteindre les objectifs de gestion précis. A plus forte raison, elle compte aussi les problèmes de gestions des délais et des échéanciers, de même que les techniques de planifications.

### **1.8.2. La particularité de la gestion de projet**

La gestion de projet est un domaine professionnel et scientifique qui se distingue de la gestion traditionnelle par le caractère généralement ponctuel, éphémère, novateur, unique et multidisciplinaire des projets. Compte tenu de cette particularité on reconnaît généralement la nécessité d'élaborer des outils et des techniques qui lui sont propres<sup>21</sup>.

### **1.8.3. Le rôle de la gestion de projet**

L'essentiel des problèmes de la gestion de projet porte sur l'environnement général des projets et échappe au contrôle du gestionnaire de projet. D'où la nécessité d'une bonne gestion de l'environnement de ceux-ci. La gestion de projet est donc prometteuse pour les pays en développement mais elle n'est pas la panacée (une sorte de formule qui prétend résoudre tous les problèmes).

Elle est certes importante et pertinente, mais il est toutefois fortement recommandé de prendre en compte la culture et de ne pas adopter aveuglement les concepts, les outils et techniques de gestion de projet.

Les problèmes et les techniques propres à la gestion de projet sont restés depuis les années 1950 la préoccupation favorite des chercheurs et des praticiens. Les uns et les autres partageaient la conviction profonde que la maîtrise des outils est techniques de gestion de projet assurerait une meilleure gestion de projet elle-même et garantirait ainsi le succès des projets.<sup>22</sup>

## **1.9. La performance d'un projet de développement**

La performance d'un projet de développement retrace l'idée de valeur ajoutée et de réponse à un besoin ou à des objectifs de qualité, de cout et de temps. Elle englobe

---

<sup>21</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I, *Op.cit*, P59.

<sup>22</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, IKA, *Op.cit.*, P57.

la capacité du projet de développement à remplir sa mission, à s'adapter à son environnement et à en tirer le meilleur parti dans une perspective de production avec le moins de ressources pour un résultat conforme à ses objectifs et aux attentes de ses clients<sup>23</sup>.

### 1.9.1. Les notions d'efficience et d'efficacité

En projet de développement, la performance intègre les notions d'efficience et d'efficacité, lesquels vont être exposés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Les notions d'efficience et d'efficacité dans une optique de gestion de projet.**

| En gestion de projet « classique »                                                                                                                                                                                | En gestion de projet de développement                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité, c'est de « faire de bonnes choses », c'est-à-dire atteindre les objectifs ou le but du projet.</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficacité peut être définie comme « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ».</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficience est de « bien faire les choses avec moins de ressources », c'est-à-dire maximiser les extrants pour un niveau donné d'intrants ou de ressources.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'efficience est « la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats de façon économe ».</li> </ul>                                                         |

Source : LAVAGNON, I. Thèse de doctorat, « Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement », université du Québec, Montréal, Canada, 2011, P 14. Consultable sur lien : <http://www.archipel.ugam.ca>>"

## CONCLUSION

La présente section ayant traité les notions de base et les concepts clés qu'englobe le milieu des projets de développement, a tenté de réunir, avec lucidité, les prémices d'un certain bagage concernant ce concept qui projette un œil avisé vis-à-vis de la suite du contenu de ce premier chapitre.

Nous passons donc à la deuxième section de cette première partie qui va ressasser les nuances des plannings de suivi d'un projet de développement afin de cerner les modalités et les méthodes de planification de l'avancement des réalisations d'un projet.

<sup>23</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, IKA, *Idem.*, P61.

## Section 2 : les plannings de suivi d'un projet de développement

Le pilotage du projet est basé sur des observations et leur mesure, (par exemple : grâce à un système de gestion de valeur acquise), et sur une visibilité à achèvement. Le passé et le présent ne peuvent qu'être déterminés, l'avenir peut être organisé. Le pilotage du projet est basé sur des simulations d'hypothèses à achèvement qui donnent lieu à des plannings de prévision.

Une décision de gestion de projet se traduit par la transformation d'un planning planifié particulier en un planning révisé. Ce planning révisé, une nouvelle feuille de route pour le projet, constitue la référence pour les progrès futurs. Au point d'avancement suivant, il devient mécaniquement le planning révisé précédent.

A un stade d'avancement donné, le planning révisé nouvellement décidé peut être identique au planning révisé précédent: dans ce cas, le projet se déroule conformément à son tableau de marche. Le planning révisé est le contrat attribué par le chef de projet aux différents contributeurs (ou ressources). Son contrat avec son client (le maître d'ouvrage) est reflété dans le planning de référence.

### 2.1. Le planning de référence

Au démarrage du projet, la feuille de route du planning de référence est le plan de développement (fixe et contractuel au lancement du projet). Celui-ci contient le planning de référence, échéancier des grands jalons visibles par la maîtrise d'ouvrage. Pour l'exécution du projet, le plan de développement est détaillé, soit pour l'ensemble du projet, soit pour les premières phases du projet uniquement, les autres le devenant au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ce mécanisme est tenu dans un cadre d'une dynamique de gestion de projet. Le premier planning détaillé ainsi établi, qui décline le planning global dit "de référence", est également appelé "planning de référence"<sup>24</sup>.

### 2.2. Le planning révisé

Lorsqu'un projet commence à intervalles réguliers un point d'avancement est réalisé: il arrive évidemment que le point d'avancement montre que le projet se déroule

---

<sup>24</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V. Op.cit., P140.

dans la réalité exactement tel qu'il était censé se dérouler, c'est-à-dire que la réalité est conforme au planning détaillé de référence. C'est ce qu'on appelle un "avancement nominal". Mais il arrive aussi que la réalité s'écarte de la planification détaillée de référence. La première étape consiste ensuite à détecter cette différence afin de mesurer les progrès des activités en cours sur la base d'indicateurs d'avancement.

La deuxième étape consiste à déterminer si cet écart peut avoir une incidence sur l'achèvement du projet: il s'agit d'une planification du projet jusqu'à son achèvement, dont les conditions initiales sont :

- La date du jour ; et
- Ce qui reste à faire sur toutes les activités : Ce mécanisme s'illustre dans le cadre d'un suivi d'avancement d'un projet.

Si une lacune à achèvement est identifiée, la fonction de gestion de projet s'arrête et la fonction de pilotage de projet commence. Autrement dit, le rôle du chef de projet est alors de mettre en place une réorganisation du projet afin de respecter les engagements pris. Cette réorganisation donnera lieu à un nouveau planning comprenant:

- L'allocation des ressources modifiées ;
- Et/ou de la logique des activités entre elles ;
- Et/ou l'identification de nouvelles activités.
- La décomposition d'activités déjà identifiées, voire l'identification de nouvelles.

Ce nouveau planning est dit « révisé », lorsque son rôle est de :

- Représenter les décisions de pilotage ; et
- Constituer la forme des nouveaux engagements des différents contributeurs du projet (ou ressources) vis-à-vis du responsable du projet.

Dans ce cas, le chef de projet :

- Gère les engagements de ressources formalisés dans un planning révisé ; et
- S'engage sur un planning de référence.

À proprement parler, le premier planning détaillé appelé "planning de référence", puisqu'il s'agit de la déclinaison du planning contractuel (et donc de "référence"), devrait être nommé "planning révisé". Dans certains logiciels de gestion de projet, il est également dénommé ainsi.

À la prochaine étape d'avancement, où l'avancement n'est pas nominal, la logique est que les décisions de pilotage du projet sont prises, de sorte qu'un nouveau planning révisé remplace le précédent. En somme :

- Le planning révisé peut donc être modifié à chaque stade d'avancement ;(or que Le planning de référence, contractuel, n'est modifié que dans le cas d'un avenant ; C'est-à-dire, dans le cas de la modification de la définition du produit ou si l'une des hypothèses du projet n'est plus valable, ces deux situations sont envisageables).

Dans la première analyse, le pilotage du projet repose sur deux plannings:

- Le planning de référence, et
- Le planning révisé(Le contrat et les décisions)<sup>25</sup>.

### **2.3. Le précédent planning révisé**

L'application dans la réalité est un peu plus délicate. Voici pourquoi :

Si l'on prend un point d'avancement « i » qui a donné lieu à une nouvelle révision du planning, appelée ci-après le planning révisé « i ». Pour le prochain point d'avancement (donc le point d'avancement est référencé « i + 1 »), les contributeurs devront rendre compte de leurs progrès par rapport au planning révisé « i » résultant du point d'avancement précédent. Leur point d'avancement mènera à la conclusion que:

- Soit un nouveau planning révisé « i + 1 » doit être établi car il reflète de nouvelles décisions de pilotage qui doivent être prises ;
- Soit le calendrier révisé « i » est toujours valide;Les progrès sont minimes par rapport au planning « i », auquel cas, il sera décidé que le planning révisé « i + 1 » est identique au planning révisé « i ».

---

<sup>25</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V, *Op.cit.*, P141.

À partir du point de progression «  $i + 1$  » :

- Le nouveau planning révisé devient le planning révisé courant ;
- Le planning révisé «  $i$  » devient le planning révisé précédent (terme consacré).

Pour le suivi du projet, le fait de déclarer une date de point d'avancement fait systématiquement du planning révisé un précédent planning révisé (dans les logiciels gérant à la fois un planning révisé et un précédent planning révisé).

Ainsi, dans la deuxième analyse, le pilotage du projet repose sur trois plannings:

- Le calendrier de base ;
- Le calendrier révisé précédent ;
- Le calendrier révisé.

Dans une perspective de respect des engagements envers le client, les "contrats" en cours avec les contributeurs ou ressources, et les nouvelles décisions de pilotage prises<sup>26</sup>.

#### **2.4. Le planning projeté**

En toute rigueur, la réalité est encore un peu plus complexe. Au stade d'un point d'avancement, les contributeurs (ou ressources) rendent compte de leurs progrès dans les différentes activités en cours du projet. Toutes ces informations constituent les conditions initiales d'un nouveau calcul du planning à achèvement. Les résultats de ce recalcule comparés au planning révisé précédent déterminent s'il peut être reconduit sous forme de planning révisé, ou si un nouveau planning révisé doit être établi. Ce nouveau calcul n'est généralement pas encore le nouveau planning révisé, et puisqu'il doit être identifiable, il apparaît en tant que planning projeté (également appelé planning calculé).

Dans la troisième analyse, le pilotage du projet repose donc sur quatre plannings:

- Le planning de référence ;
- Le planning révisé précédent ;
- Le planning prévisionnel ;
- Le planning révisé.

---

<sup>26</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V., *Op.cit.*, P142.

Toujours en respectant les engagements envers le client, les "contrats" en cours avec des contributeurs ou des ressources, la simulation d'aide à la décision et les nouvelles décisions de pilotage prises. L'établissement d'un nouveau planning révisé peut nécessiter plusieurs itérations; en d'autres termes, il peut exister plusieurs plannings projetés pour le même point d'avancement d'un même projet, chacun formalisant un ensemble d'hypothèses à la fin.

Ces différents ensembles d'hypothèses ne sont pas nécessairement exclusifs les uns des autres. Sinon, il est possible d'imaginer soutenir l'ensemble de la démarche de révision d'un planning sur plusieurs branches d'hypothèses, gérées en parallèle; autrement dit, il pourrait y avoir plusieurs plannings projetés actifs en parallèle.

L'état de l'art des pratiques en termes de pilotage de projet est d'en avoir deux:

- Le planning projeté à ressources limitées: La projection à achèvement du projet en considérant toutes les hypothèses identiques à celles de la période qui s'achève (notamment sur les ressources);
- Le planning projeté à ressources illimitées: La projection à achèvement du projet en considérant que toutes les ressources peuvent être dupliquées autant de fois que nécessaire.

Du point de vue du pilotage du projet:

- Le premier scénario, hypothèses inchangées correspond à : "si l'on ne changeait rien dans le projet",
- Le second scénario, ressources illimitées correspond à : "si nous avons toutes les ressources nécessaires".

Du point de vue des techniques de planification de projet:

- Le premier scénario, hypothèses inchangées: Correspond à un calcul par ordonnancement par les charges, ordonnancement avant ou arrière, ou ordonnancement par les marges ; ou de nivellement, à durée constante ou à charge constante ;
- Le deuxième scénario, ressources illimitées: Correspond à un calcul par la méthode PERT / charges.

- **Sa définition:** La méthode PERT permet d'évaluer la durée de réalisation d'un projet complexe et de détecter les parties de ce projet ne supportant aucun retard. Elle résout des problèmes appelés problèmes d'ordonnancement. Le projet sera subdivisé en tâches. En général, elles ne pourront toutes être réalisées simultanément, certaines tâches devront être achevées avant que d'autres ne puissent débuter. On résumera l'information sur le projet sous la forme d'un tableau, appelé échancier, où seront indiquées les tâches, leur durée, et les contraintes d'antériorité à respecter.
- **Son objectif :** Réduire les délais au maximum ; Etablir la solution la plus économique ; Respecter les délais dans les conditions les plus économiques et les plus sûres ; Assurer le plein emploi des moyens disponibles ; Comparer les différentes solutions techniques de réalisation d'un projet pour choisir la mieux adaptée.

Ces deux modes de calcul sont généralement les deux modes de base des logiciels de gestion de projet.

## 2.5. Les zones de pilotage

Lorsque le chef de projet réorganise sa projection à achèvement (réallocations potentielles de ressources et réajustements possibles de liens), le résultat est résumé sous la forme d'une barre unique où :

- L'extrémité gauche de cette barre représente la date de valeur du point d'avancement ;
- L'extrémité droite représente la date de fin prévue après prise en compte des décisions de pilotage du chef de projet.

En parallèle est représentée la projection à achèvement calculée avec à ressources illimitées (PERT - charge), mais avec les mêmes hypothèses de contraintes de déroulement du projet (possibilité de réajustement des liens).

Les extrémités droites de ces deux barres partagent l'avenir en trois zones:

- La zone de droite est aussi appelée la "zone verte" : Si la date de fin contractuelle du projet est située dans cette zone, le planning du projet avec les ressources qui lui sont allouées est réaliste ;
- La zone centrale est la "zone orange" : Si la date de fin contractuelle du projet est située dans cette zone, cela signifie qu'avec les hypothèses actuelles du projet, la fin contractuelle ne sera pas respectée, mais qu'avec une autre organisation des ressources ou des ressources supplémentaires allouées au projet elle pourraient l'être. Il y a donc un problème de re-planification ou d'arbitrage de ressources (entre ce projet et d'autres projets réalisés dans le même département ou la même entreprise), ce qui représente un problème de pilotage pour le chef de projet ou d'arbitrage pour le maître d'œuvre ;
- La zone de gauche correspond à la "zone rouge" : Si la date de fin contractuelle du projet est située dans cette zone, cela signifie que la date de fin contractuelle ne sera pas respectée avec les hypothèses de projet actuelles, mais même avec des ressources supplémentaires, elle ne le serait pas. Cette fois, le problème est de changer la définition du projet (en faire moins, ou changer la date de fin du projet); c'est un problème de maîtrise d'ouvrage déléguée<sup>27</sup>.

## 2.6. Exemple d'articulation de l'utilisation de différents plannings

Le chef de projet prépare le point d'avancement i. il examine d'abord le planning révisé précédent qui indique comment le projet aurait dû progresser au cours de la période (c'est-à-dire entre « i-1 » et « i ») tout en :

- Démontrant ce qui s'était passé à la date du point d'avancement précédent, et
- Rapprochant le planning révisé précédent du planning de référence.

Les différences entre le planning de référence d'une part et le planning révisé précédent d'autre part marquent les décisions de réorganisation du projet prises précédemment. Ensuite, l'avancement des différentes activités de la période est saisi, ainsi que leur projection à achèvement. Cette projection à achèvement est réalisée

---

<sup>27</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V., *Op.cit.*, P145.

avec les mêmes hypothèses (c'est-à-dire celles du point d'avancement précédent, mais avec les nouvelles conditions initiales du point d'avancement actuel). Le chef de projet effectue ensuite une nouvelle simulation de planning projeté, cette fois en tenant compte des ressources illimitées. Une différence à l'achèvement entre les deux plannings projetés indique au chef de projet que le projet se trouve dans la zone rouge.

Le chef de projet détermine, avec le maître d'ouvrage délégué et les différents contributeurs (ressources), une répartition en tâches pour chaque activité, ce qui permet de raccourcir les durées à achèvement des activités en cours. Il transcrit ses nouvelles hypothèses en deux nouveaux plannings projetés (avec des ressources limitées et des ressources illimitées), qui remplacent les deux plannings précédents projetés (les autres plannings de référence et le précédent révisé, ainsi que l'avancement, restent bien entendus sans changement).

Une fois le projet dans la zone rouge. Une décision d'arbitrage (entre les différents projets actuellement en cours) entraîne l'affectation d'une nouvelle ressource au projet. Après avoir examiné la répartition des tâches, deux nouvelles projections sont établies (qui remplacent à nouveau les précédentes).

Par contre, Une fois que le projet est en zone verte. Le dernier planning projeté (avec des ressources limitées) est validé en tant que tableau de marche pour le reste du projet: il devient le nouveau planning révisé. L'historique de toutes les périodes précédentes est ensuite consolidé, le dernier planning projeté qui prend en charge l'ensemble du processus entraînant la révision du planning, se voit supprimés. Alors le projet continue. Vient le prochain point d'avancement «  $i + 1$  », et ainsi de suite<sup>28</sup>.

## 2.7. Les grands projets

En gestion de projet, un grand projet est défini comme un ensemble de parties (les sous-projets, phases, ou lots de travaux) qui constituent chacune un projet et sont gérées en tant que tel dans une dynamique de gestion du projet.

---

<sup>28</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V., *Op.cit.*, P149.

Dans les grands projets, il est courant que les sous-projets soient sous-traités à des équipementiers, désignés plus généralement par le maître d'œuvre de deuxième niveau. Ils doivent parfois eux-mêmes découper leurs sous-projets en "sous-sous-projets" et les confier à des maîtres d'œuvre de troisième niveau pour les exécuter. Dans certains cas, il peut être possible de trouver des maîtres de sixième niveau, voire plus.

Pour le maître d'œuvre de second niveau, le planning de référence est le reflet de son contrat avec son client, qui est le maître d'œuvre de premier niveau (également appelé principal). Pour ce dernier, ce planning représente le planning révisé.

Le mécanisme de révision de la planification d'un projet présenté devient donc beaucoup plus complexe dans une situation où toute révision au premier niveau provoque une cascade de modifications des plannings de référence au deuxième niveau. Et donc des plannings révisés de deuxième niveau, et donc des plannings de référence au troisième niveau, etc.

Les implications juridiques (modification des contrats) et, par conséquent, budgétaires peuvent être considérables. La complexité des mécanismes de révision de planning augmente très rapidement avec le nombre de niveaux d'intervenants dans un projet, reflétant sa complexité. Ainsi, pratiquement, une révision de planning peut avoir lieu toutes les deux semaines au sein d'une petite équipe de projet (environ dix personnes), mais dans le cas d'un projet international majeur, une révision par an est un grand maximum<sup>29</sup>.

## **2.8. Durée de contingence**

Dans les exemples de ce chapitre, on a pris en compte les cas où le planning révisé d'un projet pouvait différer du planning de référence dans son détail, mais pas sur son achèvement. Cependant, il arrive, parfois, en réalité que le projet prenne un tel retard (ou que le planning de référence s'avère si peu réaliste) que le planning révisé est plus long que le planning de référence. Autrement dit, aucune solution n'est trouvée pour permettre de respecter les délais.

---

<sup>29</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V, *Op.cit.*, P150.

Dans ce cas, le client (maitre d'ouvrage ou maître d'œuvre de niveau « n-1 ») doit en être averti, à moins qu'une demande de modification de sa part ne lui permette miraculeusement de sortir d'une situation qui pourrait être raisonnablement déplaisante ou à moins qu'un autre maître d'œuvre de même niveau soit encore plus en retard, et que sa dérive masque les problèmes. La gestion du projet est une chose, la gestion de la communication en est une autre.

Quels que soient les problèmes de communication, le client (qu'il soit maître d'ouvrage ou maître d'œuvre de niveau « n-1 ») indique souvent son intérêt pour une transparence des plannings révisés successifs. Le principe est que s'il y a un problème, il faut le connaître le plus tôt possible, l'outil clé étant le diagramme dates-dates.

Le diagramme temps-temps ou Courbe à 45° est une représentation très utilisée pour suivre l'évolution de jalons ou de tâches planning, et apprécier leur tendance. L'axe de x correspond aux périodes de mise à jour, et l'axe des y aux dates réelles. Si tout se passe comme prévu, les courbes correspondant aux activités suivies vont tout droit, horizontalement. Quand un retard est avéré, elles montent.

Dans les grands projets en particulier, le non-respect d'un délai peut entraîner une cascade très lourde en matière de révision. Pour éviter une telle situation, une pratique de plus en plus courante consiste à incorporer un délai supplémentaire de sécurité entre "éléments de travail" (qu'il s'agisse de projets, de phases, de lots de travaux ou d'une autre désignation): ce délai supplémentaire est appelé "durée de contingence". De grands donneurs d'ordre internationaux appliquent systématiquement des ratios de contingence, dont la valeur en pourcentage est prédéterminée par la nature du travail concerné<sup>30</sup>.

## **Conclusion**

De part ce qui a précédé, nous déduisant que le facteur temps est une variable primordiale à prendre en compte de façon méthodique lors de la planification du déroulement des activités futures que comprend le projet de développement.

---

<sup>30</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V, *Op.cit.*, P151.

Les diverses projections temporelles se font par le biais de différents plannings prévisionnels que les études de planification, les situations imprévues et les avenants viennent à lui changer de statut (planning de référence, planning révisé, précédent planning révisé et planning projeté).

Le pilotage de ces activités peut placer le projet dans différentes zones soulignant l'articulation de l'utilisation de différents plannings, d'autant plus que la taille du projet définit sa durée de contingence spécifique.

Enfin, la maîtrise de ces différentes étapes favorise le bon déroulement du processus de suivi du projet qui est le sujet de la prochaine section.

### **Section 3 : le processus de suivi du projet de développement**

Le point d'avancement d'un projet est la mise à jour d'un modèle qu'on qualifie de processus de suivi de projet et qui est constitué de divers éléments.

En premier lieu, une référence comprenant le planning à achèvement, les plans de charge des ressources et la courbe en S ; puis une localisation par rapport à cette référence ou sont établis des indicateurs d'avancement pour les comparer à cette référence ; finalement, une révision de cette référence qui sera suivie via le diagramme dates-dates du planning à achèvement, des plans de charges associés, et le suivi de cette révision.

Ce processus présente diverses caractéristiques, il est notamment connu pour être mené avec les ressources (acteurs du projet) ; avoir pour objet la sous-entente du processus de pilotage du projet et d'être la base de la réunion d'avancement du projet. C'est ce que nous allons démontrer dans ce qui suit.

#### **3.1. Synopsis du processus**

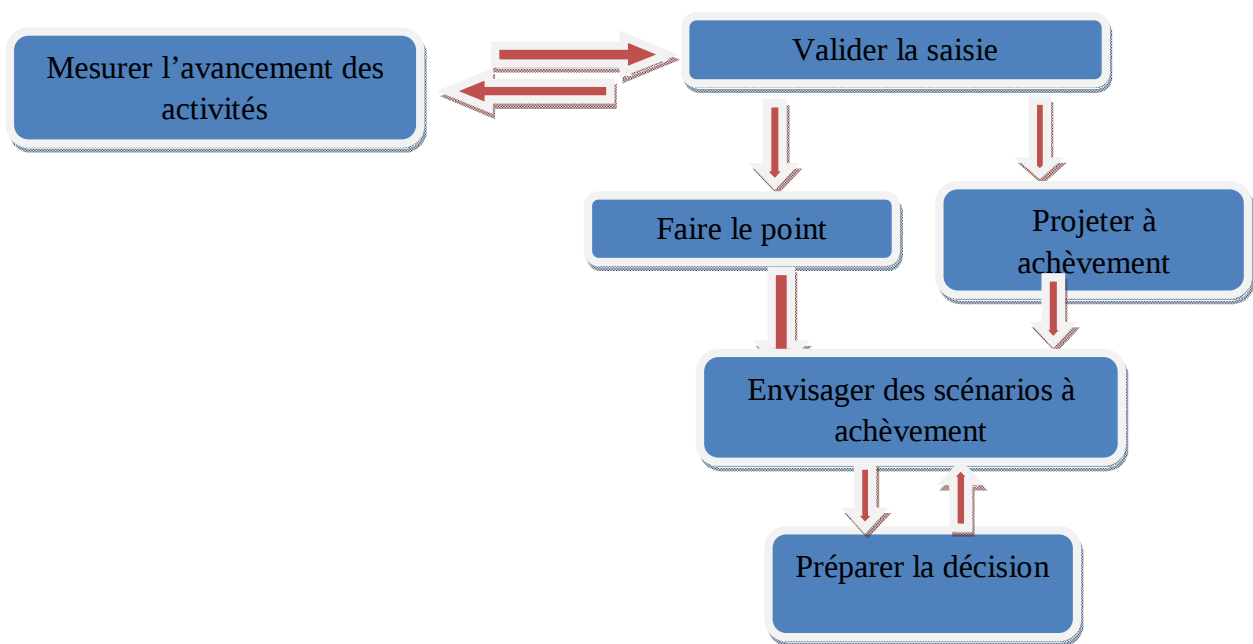
Le processus de suivi d'un projet est périodique :

- Son début : à la date de chaque point d'avancement prédéterminé dans le plan de développement du projet ;

- Son déroulement : requiert un certain temps nommé « délais de pilotage du projet » qui tend entre la date du point d'avancement et le moment de validation et de disponibilité des tableaux de bord;
- Son enjeu : réduction minimale du délai de pilotage.

Le schéma synthétisant de ce processus est le suivant :

**Figure 1 : Schéma synthétisant le processus de suivi d'un projet.**



Sources : GILLES, V. Techniques de suivi de projet, éd. Dunod, Paris, 2003, P153

Les acteurs clés identifiés dans ce processus lors de sa description sont :

- La ressource/contributeur : tout agent responsable ou chargé du bon déroulement et achèvement d'une activité du projet ;
- Le planificateur /gestionnaire du projet : tout agent en charge de maintenir à jour le model de suivi du projet (cet acteur est souvent le chef de projet qui exerce sa fonction première de pilotage du projet, et une autre secondaire de planificateur) ;
- Le chef de projet : l'agent qui assure les conditions du bon achèvement du projet.

Les rôles sont répartis suivant ce tableau ci-dessous :

**Tableau 2: La répartition des rôles des acteurs du processus de suivi d'un projet.**

|                                      | Ressources | Planification | Chef de projet |
|--------------------------------------|------------|---------------|----------------|
| Mesurer l'avancement des activités   | ✓          | ✓             |                |
| Valider la saisie                    | ✓          | ✓             | ✓              |
| Faire le point                       |            | ✓             |                |
| Projeter à l'achèvement              |            | ✓             |                |
| Envisager des scénarios à achèvement |            | ✓             | ✓              |
| Préparer la décision                 |            | ✓             | ✓              |

Source : GILLES, V. Techniques de suivi de projet, édDunod, Paris. 2003. P155

### 3.2. Mesurer l'avancement des activités

Les ressources du projet mènent cette première phase du processus pour chaque activité avec et par les ressources de l'activité en présence du planificateur.

Son but est de constater ou faire constater l'état des travaux en cours ou devant l'être. Le pointage des activités se fait soit :

- Activité par activité (avec l'ensemble de ressources affectées pour chacune d'elles) ;
- Ressources par ressource (avec l'ensemble des activités affectées pour chacune d'elles).

Le résultat du pointillage tend, avec conformité, ou non-conformité ou avec le planning révisé du précédent point d'avancement ; à identifier :

- Les activités au stade de démarrage, d'avancement ou de clôture conformément ou non pendant le temps de suivi qui se termine ;
- Les activités supposées avoir démarré conformément durant la durée qui s'achève et qui demeure non démarrées ;
- Les activités supposées être clôturées conformément durant la durée qui s'achève et qui demeure non achevées ;
- Les travaux imprévus supposé être menés durant la période.

Ou dans un cadre plus général vis-à-vis du model de suivi:

- Les actions survenues conformément au précédent model de suivis mis à jour ;
- Les actions non survenues non prévues.

Pour le pointillage des activités actuelles un avancement de techniques d'activité est formulé via :

- La métrique d'avancement définie pour l'activité, faute de quoi ;
- Le ratio cumul des temps expirés ou des couts dépensés suivant le budget révisé de l'activité.

Lors du pointillage, les travaux actuels infinis sont ré-estimés tant en charge qu'en durée. Une activité non ré-estimée signifie que son budget révisé reste inchangé; cette ré-estimation a accomplissement des activités tend à :

- Calculer l'inédite projection à achèvement pour le projet ;
- Asseoir un avancement technique des activités sans métrique d'avancement propre tantôt en liant le surplus des dépenses suivant le budget révisé, tantôt en liant la durée écoulée depuis le départ des activités suivant la durée totale.

Cette phase du processus se termine par une validation externe de l'avancement technique, soit par :

- Le chef du projet ;
- Les responsables techniques, où
- Le Client.<sup>31</sup>

### 3.3 Valider la saisie

Cette étape touche :

- Le planificateur ;
- Le chef du projet ; et
- Toute ressource du projet.

---

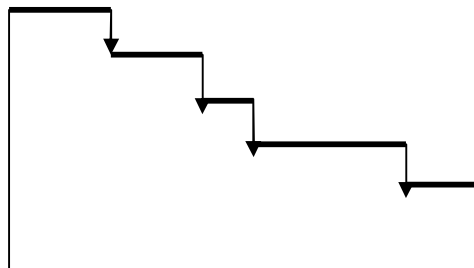
<sup>31</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: GILLES, V., *Op.cit.*, P157.

Elle s'assure de la cohérence et de la signification de toutes données reflétant l'avancement du projet ; le risque d'anomalies dans la saisie augmente avec l'augmentation de l'effectif relatif avec le point d'avancement.

En validant un point d'avancement, trois anomalies courantes sont suspectées:

- Les fausses imputations : Si l'avancement d'une activité X est imputé à une activité Y. L'activité X glisse et semble ne pas avoir avancé durant la période.
- Les anomalies de saisie : Si l'avancement de l'activité X est de 50% avec seulement 5% de saisie. L'activité X s'allonge anormalement.
- Les ruptures de lien : Exemple d'un projet à 5 activités séquentielles:

**Figure2 : Schéma d'un projet à 5 activités séquentielles.**



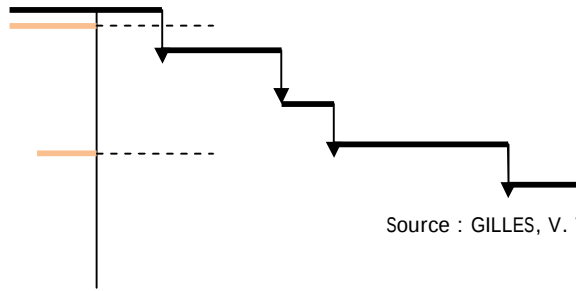
Source : GILLES, V. Techniques de suivi de projet, édDunod, Paris. 2003. P158.

Le long du point d'avancement :

- La première activité a commencé à la date prévue et sera plus longue que prévu ;
- La 4ème activité a aussi commencé et est en cours sans erreur d'imputation. Elle n'est sensée commencer qu'en fin de la 3ème activité qui demeure non entamée.

**Constat** : la réalité constatée prime sur ce qui était prévu.

L'avancement réel des activités actuelles se présente ainsi :

**Figure 3 : Schéma d'avancement réel des activités actuelles.**

Source : GILLES, V. Techniques de suivi de projet, édDunod, Paris. 2003. P159.

En considérant :

- Ce qui reste à faire le long de l'avancement du projet : On calcule le planning de la fin du projet.
- Ce qui a été fait hors planification : On calcule le plan à achèvement du projet en ignorant le passé.

Ainsi le lien dit "fin à début" qui tend de la troisième à la quatrième activité, est pointé vers un événement postérieur (le début de la troisième activité), inclus dans le calcul à achèvement, ce qui désactive le lien existant.

Le bilan du calcul à achèvement change ainsi : Cette illustration présente les difficultés actuelles de façon momentanée ; les réseaux complexes sont inaptes à interpréter rationnellement de telles situations dites " rupture de lien" ou la démarche de calcul dépend du logiciel employé.

Quelques fois le calcul peut aussi se présenter comme ceci : Lors du calcul à achèvement, ce cas paraît sert, plus juste, mais limite la projection dans le futur, d'une activité partiellement passée. En cas de rupture, des logiciels paramètrent le comportement de l'algorithme de planification.

Cette situation vise spécifiquement à détecter une rupture de lien quand elle survient, ceci via la mise à jour du modèle du projet (le réseau logique des enchaînements, dont la réalité du projet montre l'incorrection). Quel que soit l'erreur, le rôle de la validation de la saisie est soit :

- L'inspection des données saisies ; où
- Le calcul à achèvement (qui est le plus sûr).

Toute différence importante, tant positive que négative, signifie une présence d'anomalies ; si une anomalie est détectée, sa saisie sera corrigée par la/les personne (s) concerné (s).

Cette étape donne comme résultat : une donnée valide sur l'avancement du projet.

Un "délai de collecte " résume la durée moyenne consommée entre :

- La date du point d'avancement ;et
- La date de validation de l'information de saisie.

Celui-ci varie de moins d'une heure à deux ou trois jours, en proportion avec:

- La taille du projet ;
- La dispersion géographique du projet ;
- Les moyens consacrés au suivi du projet<sup>32</sup>.

### **3.4. Faire le point**

Cette phase est dirigée par le chef de projet, son objectif est de constituer l'avancement du projet de part ses dérives immédiates tant en délais qu'en couts qu'on retrouve par exemple dans un système de gestion de valeur acquise. Dans le projet sont établis différents indicateurs avec différentes valeurs qui sont additionnées pour toutes les activités afin de constituer un diagramme.

La problématique demeure avec le changement des indicateurs employés ; et elle lie les avancements de l'ensemble des activités actuelles pour déduire un avancement total du projet, ensuite le comparer à un idéal. À cette fin, les activités sont strictement pondérées entre elles via la valeur acquise par leurs budgets de référence. Cette étape est courte de part une saisie validée, elle consiste en un calcul qui ne demande pas d'intervention de reprise<sup>33</sup>.

### **3.5. Projeter à achèvement**

Cette phase est gérée par le planificateur dont l'objectif est de considérer le point d'avancement pour calculer le reste à faire dans le cadre d'une projection à achèvement

---

<sup>32</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: GILLES, V., *Op.cit.*, P160.

<sup>33</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: GILLES, V., *Op.cit.*, P162.

en assimilant les ressources disponibles pour le projet avec l'évaluation de leurs éventuelles évolutions et / ou modifications, ceci en contraste avec le point d'avancement précédent. Si tel n'est pas le cas, la même projection que celle adoptée pour la validation de la saisie est autant appropriée.

La production à achèvement qui est utilisée dans l'étape de validation de la saisie à des fins de contrôle de vraisemblance est calculée sans modifier la définition des ressources par rapport à la précédente planification à achèvement (celle qui résultait du précédent point d'avancement)<sup>34</sup>.

### 3.6. Envisager des scénarios à achèvement.

Cette phase est gérée par :

- Le chef de projet sur le fond, et
- Le planificateur sur la forme.

**Son objectif** : Opérer nombre de simulations de calcul à achèvement : les divers "planning projeté " précédemment cités.

Les prédictions envisagées varient selon trois facteurs :

- La complexité du projet ;
- L'écart entre la réalité du projet et son chemin initial, sans besoin de simulation;
- La maîtrise du projet des techniques et des moyens de gestion de projet par le gestionnaire<sup>35</sup>.

### 3.7. Préparer la décision

C'est l'ultime phase du processus de suivi est gérée par le maître d'œuvre subordonné et par le planificateur.

**Son objectif** : Formaliser le point d'entrée vers l'arbitrage du maître d'œuvre, voir vers la direction du projet (coordination avec la maîtrise d'ouvrage délégué).

---

<sup>34</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: GILLES, V, *Idem*, P163.

<sup>35</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: GILLES, V., *Op.cit.*, P163.

### 3.7.1. Le maître d'œuvre

Est la personne engagée vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage sur le bon achèvement du projet à l'intérieur de ses hypothèses.

Le rôle du maître d'œuvre est de :

- S'assurer de la clôture optimale du projet en fournissant le produit à la maîtrise d'ouvrage ;
- S'engager financièrement au forfait à l'égard de la maîtrise d'ouvrage sur le résultat du projet ;
- Affecter les ressources requises au projet, si ce dernier est mené en interne, l'affectation est menée par un responsable de :
  - Service,
  - Département, où
  - Unité.

#### 3.7.1.1. Les missions de maître d'œuvre en phase d'étude

Les planifications théoriques établies en période d'étude sont du ressort du maître d'œuvre qui a pour rôle de gérer la documentation et les objectifs propres à chaque phase de sa mission globale, c'est ce que nous illustrons dans le tableau suivant.

**Tableau 3: Les missions de maîtrise d'œuvre en phase d'étude.**

| Missions                          | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Documents émis                                                                                 |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etude d'esquisses (ESQ)</b>    | <b>Offre des concepteurs (OC):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proposer des solutions satisfaisant le programme.</li> <li>- indiquer les délais de réalisation prévus.</li> <li>- examiner leur comptabilité avec l'enveloppe financière.</li> <li>- Vérifier la faisabilité de l'opération.</li> </ul> | -esquisses (échéance, délais).<br>-durée des travaux.                                          |
| <b>Etude d'avant projet (AVP)</b> | <b>Avant-projet sommaire (APS) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- préciser la composition du projet en plan et en volume.</li> <li>- apprécier les volumes intérieurs et l'aspect extérieur de l'ouvrage.</li> <li>- Proposer les dispositions techniques</li> </ul>                                     | - plan, façade, schémas des réseaux (avec échéance et délais).<br>-descriptif.<br>-calendrier. |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>envisagées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- préciser le calendrier de réalisation.</li> <li>- Etablir une estimation provisoire du cout provisionnel des travaux.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -estimation.                                                                                                                                                                                                                           |
|                        | <p><b>Avant-projet définitif (APD) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-déterminer les surfaces détaillées du programme.</li> <li>-Arrêter : plans, coupes, façades et dimensions et en aspects.</li> <li>-Définir : principes constructifs, matériaux, installations techniques.</li> <li>-établir l'estimation définitive du cout prévisionnel des travaux par lots.</li> <li>-Calculer le forfait de rémunération prévu par le contrat de maitrise d'œuvre.</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- documents graphiques (avec échéance et délais).</li> <li>- descriptif des ouvrages.</li> <li>- évaluation détaillée.</li> </ul>                                                               |
| <b>Etude de projet</b> | <p><b>Spécifications techniques détaillées (STD) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-préciser par des plans, coupes et évaluations la forme des éléments de la construction, la nature et les caractéristiques des matériaux ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.</li> <li>-déterminer l'implantation et l'encombrement de tous les éléments de structure ainsi que des équipements techniques.</li> <li>- préciser les tracés d'alimentation et d'évacuation des fluides.</li> <li>- établir un cout prévisionnel des travaux par corps d'état sur la base d'un avant-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-plan.</li> <li>- prescriptions techniques.</li> <li>- Avant-métré des ouvrages.</li> <li>- devis quantitatif estimatif.</li> <li>- calendrier général des travaux par corps d'état.</li> </ul> |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | <p>métré.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-permettre au maitre d'ouvrage d'arrêter le cout prévisionnel de la réalisation de l'ouvrage et d'estimer le cout de son exploitation.</li> <li>-déterminer le délai global de la réalisation de l'ouvrage.</li> </ul>                                                  |                                                                                                                 |
|                                             | <p><b>Dossier de consultation des entreprises (DCE) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-préparer la consultation des entreprises en fonctions du mode de passation et de dévolution du marché.</li> <li>- préparer, s'il ya lieu, la sélection des candidats et examiner les candidatures obtenues.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pièces administrative</li> <li>- demande d'autorisation.</li> </ul>    |
| <b>Assistance au maitre d'ouvrage (ACT)</b> | <p><b>Assistance marchés de travaux (AMT) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-analyser les offres des entreprises et, s'il y a lieu, les variantes à ces offres.</li> <li>- préparer les mises au point permettant la passation du ou des contrats de travaux par le maitre de l'ouvrage.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dépouillement des offres.</li> <li>- attribution du marché.</li> </ul> |

Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, Chantier de bâtiment : Préparation et suivi, Ed. Nathan, Paris, 1995, P6

### 3.7.2. Le maitre d'ouvrage

Il est l'acheteur du produit du projet qui assume l'orientation du projet. Le maitre d'ouvrage tient toujours le rôle d'acheteur en réglant l'achat du produit du projet ; cependant dans le cadre d'un projet interne dans l'entité, le terme d'acheteur interne est quelquefois vague, dès alors le maitre d'ouvrage s'identifie à l'individu dont l'aptitude arrive à stopper le projet et devient ainsi décideur du lancement.

Il est plus communément appelé en termes anglo-saxon :

- Le Go-no go decision maker; ou
- Le Stop and go decision maker

Le maître d'ouvrage peut être :

- Une personne unique ;ou
- Une maîtrise d'ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage présente les caractéristiques suivantes :

- Elle se définit comme une instance de décision visant à lancer, réorienter ou arrêter un projet; elle est composée d'un ensemble de personnes représentant une communauté d'intérêts pour le projet ;
- Elle est déterminée en circonstance de divers payeurs; autrement le projet risque une crise pouvant le mener à sa perdition ;
- Elle charge un maître d'ouvrage délégué de la mission :
  - ➔ En amont du projet : de déterminer le produit du projet ;
  - ➔ Au cours du projet : de déterminer la définition si requise ;
  - ➔ À la clôture du projet : d'accepter le produit du projet.

**Remarque** : malgré que la définition du produit se fasse par plusieurs membres, le responsable de l'Assemblée est unique. Celui-ci porte plusieurs autres titres, lesquels sont:

- Maître d'ouvrage délégué ;
- Directeur du projet ;
- Chef de projet utilisateur ;
- Product manager (terme anglo-saxon).

### 3.7.3. Le maître d'œuvre délégué

C'est la personne chargée par le maître d'ouvrage de la définition du produit du projet. Le rôle du maître d'œuvre délégué est de :

- Conduire la partie opérationnelle du projet en qualité de chef du projet et traite avec trois interlocuteurs privilégiés:
  - ➔ Le maître d'œuvre : pour les questions d'affectation des ressources ;
  - ➔ Le maître d'ouvrage délégué : pour les questions de définition du produit ;
  - ➔ Le maître d'ouvrage : pour les décisions de poursuite du projet.

- Fonder son dialogue avec ces trois interlocuteurs sur le schéma en trois zones:
  - ➔ Zone verte : communication d'un déroulement globalement nominal à achèvement ;
  - ➔ Zone orange : déclenchement du processus d'arbitrage au près du maître d'œuvre ;
  - ➔ Zone rouge : déclenchement du processus de redéfinition du produit avec le maître d'ouvrage délégué, ou de modification de la date de fin contractuelle avec le maître d'ouvrage délégué et/ou le maître d'ouvrage, voire une remise en cause du projet avec le maître d'ouvrage.

**Remarque :** l'objectif du chef de projet est de se rapprocher le maximum possible de la "zone verte" ceci en visant l'articulation optimale du projet via une recherche comportant deux volets:

- Sur le fond: assimiler les savoir-faire existant pour rendre le projet plus approprié;
- Sur la forme :fixer le planning optimal (le plus court possible). Ici le maître d'œuvre se fait assister par un gestionnaire de projet qui se base sur des outils de gestion de projet<sup>36</sup>.

### **3.8. La durée du processus de suivi :**

La durée du processus du projet est primordiale à définir pour un suivi organisé des activités qu'il contient et il concerne trois aspects en termes de délais : le délai de pilotage, le délai de maîtrise d'œuvre et la période d'avancement.

#### **3.8.1. Le délai de pilotage du projet**

Le délai de pilotage compte l'ensemble du processus de suivi qui est la période courant entre :

- La date de valeur de l'avancement ; et
- La date de disponibilité des tableaux de bords (le schéma en trois zones).

---

<sup>36</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V.,. Op.cit., P166.

Lors des situations en zone orange ou en zone rouge le processus de décision débute à la fin du délai de pilotage, qui est le délai d'intervention éventuelle du maître d'œuvre sur le projet.

### **3.8.2. Le délai maîtrise d'œuvre**

C'est la durée qui donne sur une probable décision d'affectation de ressources additionnelles sur le projet et elle se calcule par la somme du :

- Délai de pilotage, et
- Délai d'arbitrage du maître d'œuvre.

Cette décision permet de réviser le planning à achèvement du projet.

### **3.8.3. La période d'avancement**

C'est la durée écoulée d'un point d'avancement à un autre qui le succède. Cette période doit être supérieure ou égale au délai de maîtrise, sinon la nouvelle période comportera un processus de suivi basé sur une hypothèse de ressource toujours en cours de décision.

Le chef de projet intervient :

- En fin de délai de pilotage (situation en zone rouge) ;
- En délai maîtrise d'œuvre (plus globalement).

Le délai maîtrise d'ouvrage est la somme du :

- Délai maîtrise d'œuvre, et
- Délai maîtrise d'ouvrage déléguée.

L'intérêt du maître d'ouvrage se porte sur le délai maîtrise d'ouvrage qui :

- Se définit comme le délai où une décision de réorientation ou d'arrêt de projet est reprise ;
- Rencontre périodiquement le maître d'œuvre le long du cycle du projet, et la périodicité de ces rencontres doit être supérieure au délai de maîtrise<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : GILLES, V, Op,cit., P167.

## **Conclusion**

Le processus de suivi d'un projet de développement a pour objectif de mesurer l'avancement des travaux à effectuer via une projection à achèvement ou il ya lieu de saisir des planifications future et de faire le point sur leur cohérence ; ceci par une perspective ou il ya lieu d'envisager des scénarios à achèvement dans une optique de préparation de l'axe décisionnel de la politique de réalisation du projet.

## Conclusion

Pour clôturer ce chapitre, nous déduisons que le processus de suivi d'un projet de développement joue un rôle majeur en matière de planification du cheminement des activités et leur bon développement dans la durée, de par l'acquisition optimal des acteurs, des ressources et des moyens adéquats pour satisfaire les exigences du projet de développement afin d'atteindre le but tracé dans le cadre des projections prévisionnelles émises le long des différents points d'avancement du projet.

Dans une optique de recherche de la performance, un bon processus de suivi garanti un bon fonctionnement des multiples activités du projet pour entamer le lancement de celui-ci sous de bons auspices avec un référentiel donné pour le guider le long de son périple qui le confronte à nombre de défis, ceci afin de pouvoir répondre favorablement aux nécessités d'évaluations au quelles se confronte le corps du projet. C'est ce que nous allons aborder dans le prochain chapitre.

*Chapitre 11 : Evaluation de la  
réalisation d'un projet de  
développement*

## Introduction

Après une partie consacrée à la phase d'étude d'une réalisation d'un projet de développement, ce chapitre concrétise ces travaux théoriques par la réalisation de leurs apports abstraits sur le terrain sur la base d'un contrat dit marché, qui lie les structures maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre afin de valider au sein d'un chantier les dispositifs nécessaires à l'accomplissement du projet en s'appuyant sur des analyses cruciales, des choix pertinents et des planifications optimales qui tendent à favoriser la coordination et la bonne organisation des éléments matériels et humains rassemblés.

Un suivi à jours des activités effectuées au sein du projet est primordial car il s'assure de la conformité de l'avancement physique de la réalisation par rapport au planning décidé lors de la phase d'étude, ce suivi sera soumis à une évaluation indispensable afin de contrôler et de quantifier les progrès réalisés ainsi que leur impact sur l'avancement des opérations sans perdre de vue les objectifs et les résultats ciblés tout en faisant face à l'instabilité de l'environnement et aux imprévus qui en découlent.

Pour accentuer l'évaluation du projet, un travail d'audit s'impose pour contribuer à la gestion efficace de sa réalisation par les moyens d'observation, d'investigation et d'analyse qui découlent sur des recommandations curatives et préventives vis-à-vis d'anomalies susceptibles d'être sources de risques significatifs pouvant porter atteinte au déroulement ou à la concrétisation du projet.

Vers l'achèvement du projet, l'intérêt se porte principalement sur l'éventuel succès ou échec de celui-ci afin de pouvoir le positionner sur la base de facteurs et de critères de succès au quels seront confrontés les résultats obtenus en fin de réalisation, toute fois chaque cas présentes des modalités particulières pouvant contredire les modèles de réussite standards.

Ce chapitre retrace la démarche de réalisation d'un projet de développement ainsi que son évaluation, il expose les modalités de sa conception avec les analyses et les décisions qui l'accompagnent, nous traitons ensuite divers rempares des notions d'évaluation et de résultat ainsi que la démarche d'audit en comprenant nombre d'éléments qui les composent ; nous finirons par opposer les deux concepts de réussite et d'échec dans le cadre d'une réalisation d'un projet de développement.

## **Section 1 : Conception du projet**

La concrétisation de l'étude établie sur le projet et sa conclusion sur base d'un marché avec l'entreprise soumissionnée pour sa réalisation, fait place à une suite logique qui est la transmission de ces structurations sur le terrain dans le cadre d'une organisation économique et sociale favorable au sein d'un chantier regroupant tous les dispositifs nécessaires pour la conception du projet de part nombre d'analyses, de décisions et de planifications pour entamer l'installation du projet. Nous allons voir les éléments constitutifs de cette démarche dans ce qui suit.

### **1.1. Constitutions des différentes analyses composant le projet**

Dans une optique d'analyse des points cruciaux du projet, il est nécessaire d'effectuer nombre de statistiques se rapportant aux différents éléments constitutifs du projet concernant notamment : la production en terme de type et de nombre ; le marché en terme de mises en chantier ; l'emploi en terme de recrutement, de compétences et de types et nombre de postes à pourvoir ; la sélection des entreprises pouvant exécuter l'action du projet. Tout cela dans la limite des conditions et des commodités fixées par l'entreprise exécutrice du projet.

#### **1.1.1. Analyse de la production :**

Élaborer des statistiques sur le plan national et/ou régional pour réunir des estimations sur les temps et les valeurs d'exécution et, s'il ya lieu, les structures des chiffres d'affaires des projets similaires déjà répertoriés, à savoir s'il s'agit de :

- Bâtisses neuves, d'amélioration ou d'entretien (du type logement ou hors logement);
- Nombre de bâtisses (de type individuel ou collectif);
- Surface habitable en m<sup>2</sup>;
- Répartition des réalisations en catégories (de type individuel, collectif, commerces, bureaux, stockage, bâtiment agricoles, industriel ou pédagogique...etc.).

**1.1.2. Analyse du marché :**

Dans une optique d'analyse économique, il y'a lieu d'analyser le marché pour convenir de la mise en chantier du projet en répertoriant des statistiques sur le nombre et les types de projets déjà réalisés (logement ou autres) qu'il s'agisse de type de réalisations neuves, aidées ou non aidées.

**1.1.3. Analyse de l'emploi :**

Effectuer une décortication de l'emploi requis afin de constituer l'effectif salarial nécessaire pour la conception du projet dans un cadre d'analyse régionale et/ou nationale en termes de recrutement, de compétences et de types et nombre de postes à pourvoir ; qu'il s'agisse : d'ingénieurs et assimilés cadres (IAC) ; d'employés technicien agent de maîtrise (ETAM) ; d'ouvriers ; de gros ouvre ou de second ouvres. Les actifs salariés et non-salariés par corps d'état sont chargés de réaliser les travaux fixés qui touchent notamment les gros ouvres ; la peinture ; la vitrerie ; l'aménagement ; la couverture plomberie étanchéité ; la génie-climatique et isolation ; le bois ; la métallerie... etc.

**1.1.4. Analyse des entreprises :**

Dénombrer nombre d'entreprises type, dont l'activité principale est essentiellement dans le domaine du bâtiment, qui correspondraient au profil recherché pour exécuter l'action du projet sur le plan régional et/ou national en comprenant leur capacité salariale au fil du temps afin de pouvoir les répartir en corps d'état à travers les unités du projet.

**1.1.5. Analyse des prix :**

Il est essentiel de faire la collecte des données concernant les prix dans différent contextes pour déduire les indices des prix à la consommation ; les indices du cout de la consommation ainsi qu'un index de l'activité (principalement dans le secteur du bâtiment) tous corps d'état, en prenant en compte l'inflation au cours des années<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « *chantier de bâtiment : Préparation et suivi* », Ed Nathan, Paris, 1995. P7.

## **1.2. La sollicitation et la sélection d'un soumissionnaire**

Une entreprise du bâtiment regroupe un ensemble de biens et de personnes dans le but d'exercer une activité de chantier pour réaliser des ouvrages : constructions individuelles ou collectives à usage d'habitation, de bureau ou de toute activité industrielle, commerciales ou culturelles. Il existe dans le bâtiment des entreprises de gros œuvres et de second ouvrages (corps d'état spécialisés).

### **1.2.1. Les critères de Qualification, de classification et de certification des entreprises désignées**

L'organisme de qualification et de certification du bâtiment (QUALIBAT) assure, sous le contrôle des pouvoirs publics, la mission de qualifier, classer et certifier les entreprises du bâtiment. Cet organisme délivre un certificat professionnel justifiant :

- a) La qualification : elle atteste du savoir-faire technique de l'entreprise dans une activité donnée, matérialisée par un code à quatre chiffres ainsi :
  - Le premier pour déduire les ouvrages selon la fonction;
  - Le deuxième pour déterminer le métier, le type d'ouvrage ou de travaux dans chaque fonction;
  - Le troisième pour caractériser la technique utilisée ou la spécialité;
  - Le quatrième pour indiquer le niveau de technicité : courant, confirmé, supérieur ou exceptionnel.
- b) La classification : elle consiste à identifier les entreprises en fonction de leur chiffre d'affaires hors taxes et de leur effectif moyen annuel.
- c) La certification professionnelle d'assurance qualité : elle atteste de la conformité du système d'assurance qualité de l'entreprise par rapport à un référentiel donné. Les quatre niveaux retenus correspondent à des étapes de mise en place de la démarche qualité en sein de l'entreprise, et sont les suivants : Compétence référence ; engagement assurance qualité ; développement assurance qualité ; assurance qualité après audit.

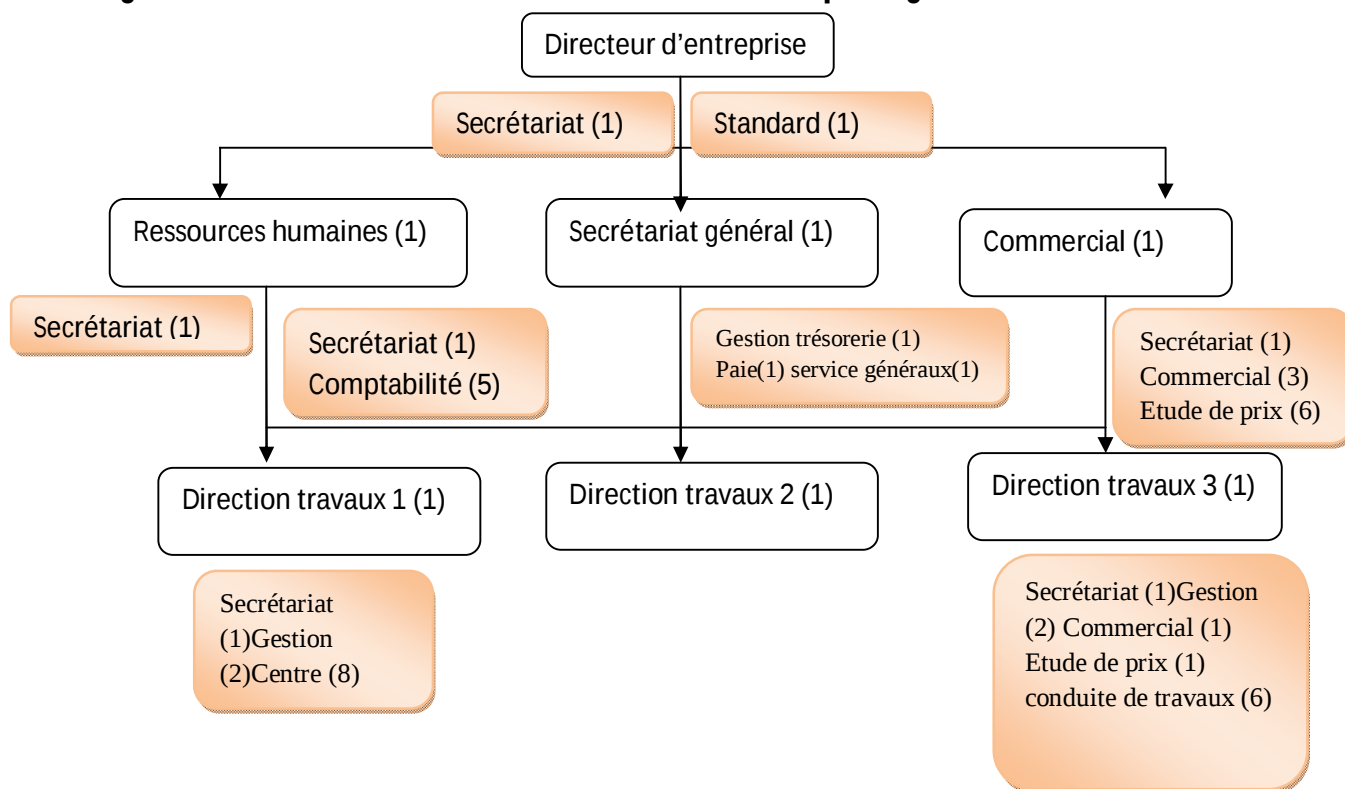
### 1.2.2. La Cohérence de la structure d'une entreprise soumissionnée

La structure d'une entreprise soumissionnée se présente suivant l'un des cas suivant<sup>2</sup>.

- Entreprise de réhabilitation de bâtiment : SARL de 38 personnes. Implantation départementale.
- Entreprise générale de bâtiment : SPAd 160 personnes ; Implantation régionale.
- Groupe industriel : entreprise de gros œuvres de 792 personnes : implantation nationale et internationale.

A titre d'exemple de structure d'une entreprise générale de bâtiment, le schéma démontrant la cohérence de la structure d'une l'entreprise générale de bâtiment.

**Figure 4 : Cohérence de la structure d'une entreprise générale de bâtiment.**



Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », éd Nathan, Paris, 1995. P9.

### 1.2.3. La classification d'un projet dans une optique régionale ou nationale :

Face au peu de ressources disponibles pour financer les projets de développement, ces derniers sont en concurrence et les critères de sélection ne

<sup>2</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in : VUILLERME.B, RICHAUD.H, Op.cit., P8.

sont guère évidents ni pertinents. Des considérations de petite politique ou plutôt culturelles sont également à déplorer. Le régionalisme fait en sorte que les cadres rivalisent pour savoir où va se déposer la manne provenant du projet. C'est pourquoi la responsabilité des élites politiques locales est importante en faisant monter la surenchère pour s'attirer la bonne grâce du gouvernement.

Quand il s'agit d'une envergure nationale, les projets sont du ressort du ministère de l'intérieur qui gère l'axe décisionnel et du ministère des finances qui couvre les liquidités<sup>3</sup>.

### 1.3.Elaboration d'un plan d'installation de chantier :

Le plan d'installation de chantier est un plan d'exécution qui représente les bâtiments à construire ainsi que les matériels et les locaux à installer. Il peut être complété par des coupes verticales. Il s'établit après avoir :

- Analysé toutes les contraintes liées au site et à l'environnement.
- Listé et déterminé les caractéristiques des grues, des cantonnants et des ateliers spécifiques (fabrication des bétons, Préfabrication, coffrage, armature...etc.).

#### 1.3.1.Analyse des contraintes du site :

L'analyse des contraintes du site se fait conformément à des phases, à des règles et une démarche précise, le tableau suivant résume ces éléments.

**Tableau 4 :Analyse des contraintes du site de la réalisation de projet.**

| Phases                                         | Démarche / Règles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Visiter le site, identifier l'environnement | <p>1. L'état des lieux permet de relever :</p> <p>Les accès, les cotes d'altitude du site, la position actuelle des clôtures;</p> <p>Les positions des cotes de niveau des égouts;</p> <p>L'emplacement du poste de transformation électrique le plus proche du chantier;</p> <p>Les voiries (dimensions, sens de circulation, gabarit, charge roulante, etc.).</p> |

<sup>3</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : NOEL.G, « *Le développement international et la gestion de projet* », éd Maison Des Jeunes, Québec, 1997, P32.

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Visiter les services municipaux, préfectoraux et les services de sécurité | <p>1. Les démarches auprès de ces services permettent d'obtenir :</p> <p>Les conditions de survol des bâtiments voisins, des écoles, des voies ferrées ou routières par les grues.</p> <p>Les régimes des eaux et des intempéries : les périodes venteuses et pluvieuses);</p> <p>Les conditions de travail du site vis-à-vis du bruit;</p> <p>Les possibilités éventuelles de travailler la nuit.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », éd Nathan, Paris,1995. P96.

### 1.3.2. Détermination des matériels et des locaux à installer

La réalisation des ouvrage comprend des fondations et des infrastructures auxquelles il faut faire face avec des matériaux spécialisé, on compte notamment les matériaux de poste de levage, de bétonnage, de coffrage, de préfabrication et d'armatures ; et dans ce sens les locaux provisoires (bureaux, cantonnements) sur chantier sont d'une grande importance selon l'opération, ils sont installés à l'entrée du chantier afin de :

- Assurer aux personnels un minimum de confort et d'hygiène durant les travaux ;
- Accueillir les diverses réunions de chantier, les fournisseurs et les sous-traitants, etc. ;
- Permettre le rangement de l'outillage et du petit matériel.

### 1.3.3 Elaboration du plan d'installation de chantier (vue en plan)

Les étapes de l'élaboration du plan d'installation de chantier requièrent une démarche propre conformément à des règles spécifiques, c'est ce que va résumer le tableau suivant.

**Tableau 5 :Elaboration du plan d'installation de chantier.**

| Phases                             | Démarche / Règles                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Positionner le ou les engins de | Les grues sont dessinées à l'échelle sur un plan de masse qui indique l'emplacement des bâtiments à construire et l'emprise des terrassements. |

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| levage.                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La longueur de flèche et de contre flèche ;</li> <li>- La surface au sol occupée par l'ensemble de la grue ;</li> <li>- La longueur de voie de grue et le niveau des rails ;</li> <li>- La zone d'interférence entre les grues et la zone de survol ; interdite en charge ;</li> <li>- L'alimentation et la puissance électrique;</li> <li>- La marque, le type, et les caractéristiques de la grue. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les cotes d'implantation par rapport au bâtiment seront indiquées.</li> <li>➤ Les fondations particulières pour les voies de grue seront mentionnées.</li> </ul> </li> </ul> |
| 2. Placer les aires de production ou de transport du béton.                                                               | <p>L'importance du chantier détermine le choix de la production du béton :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soit le béton sera acheté prêt à l'emploi : on dessine les accès et les aires de stationnement des camions toupies ;</li> <li>- soit il sera fabriqué sur le chantier à l'aide d'une centrale à béton : on dispose ce poste près de l'accès, sous l'aire de balayage de la grue.</li> </ul> <p>➤ On représente la centrale à béton, les parcs à granulats, les silos à ciment, les fosses de décantation et les caniveaux de nettoyage avant le rejet des eaux à l'égout.</p>                                                               |
| 3. Déposer les aires de :<br>• Utilisation des coffrages et - armatures.<br>• Préfabrication (pré-dalles, poutres...etc.) | <p>Selon le mode constructif retenu les matériels nécessaires à la réalisation des coffrages bois, armatures et élément préfabriqués sont à installer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- On place ces aires près de l'entrée sous l'aire balayée par la flèche de grue.</li> <li>- On indique l'emplacement de ces matériels, ainsi que les ouvrages fondations, dallages nécessaires pour les recevoir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Représenter les bureaux et les                                                                                         | <p>Le nombre de bureaux à installer pour la maîtrise d'œuvre est défini dans les pièces écrites du plan particulier de sécurité et de protection de la santé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cantonnements.                                                  | <p>Les dimensions des cantonnements (vestiaires, réfectoire, sanitaires, etc.) dépendent des effectifs et de la durée du chantier.</p> <p>Elles doivent être conformes aux obligations contractuelles d'hygiène et de sécurité. Ces locaux seront placés et dessinés si possible, hors du balayage, proche de l'entrée.</p> <p>Les allées bétonnées seront mentionnées.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. Représenter les fluides.                                     | <p>A partir du transformateur on positionne les armoires électriques et on indique leur ampérage.</p> <p>Ex :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- armoire pour grue : 250 ampères ;</li> <li>- armoire pour compresseur : 125 ampères ;</li> <li>- armoires d'étage : 40 ampères.</li> </ul> <p>Puis on trace tous les réseaux électriques pour approvisionner à tous les postes du chantier utilisant de l'électricité.</p> <p>Les lignes téléphoniques sont implantées depuis l'armoire d'un opérateur national jusqu'aux locaux concernés.</p> <p>Les réseaux de distribution des eaux sont tracés depuis le compteur d'eau placé en limite de propriété jusqu'aux postes de travail et de cantonnements.</p> <p>Les réseaux d'évacuation des eaux usées sont implantés de l'égout jusqu'aux sanitaires, au poste de bétonnage...etc.</p> |
| 6. Représenter les aires de stockage, les voies de circulation. | <p>Le plan est complété par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les zones de stockages des terres végétales et des remblais ;</li> <li>- Les zones de stockage des matériaux pour les entreprises de second œuvre placées sous l'aire balayée par la flèche de la grue.</li> <li>- Les voies de circulation autour des divers postes. Quelques fois ces tracés correspondent à l'implantation des voies définitives ;</li> <li>- Les arbres à conserver ;</li> <li>- Les clôtures, les panneaux de chantier et la signalisation des voies.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7. Représenter les équipements.                                 | <p>Les débourbeurs éventuels, éclairage, etc. seront mentionnés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Utiliser un logiciel industriel. | <p>A partir de logiciels, il est possible de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dessiner sur un plan de masse les projets des constructions envisagées (ex : le logiciel DAOautocad);</li> <li>- Ensuite élaborer l'informatisation du plan d'installation de chantier (ex : le logiciel DAO méthocad).</li> </ul> |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », éd Nathan, Paris,1995. P97.

### 1.3.4. Demande d'autorisation administrative d'installation de grues sur le chantier

Après avoir représenté le matériel destiné au levage, où il est primordial de schématiser la flèche, contre flèche, la mat et l'embase des grues et de mentionner les cotes de hauteur sous crochet, hauteur totale de la grue et les distances de sécurité entre grues et bâtiments. Il ya ensuite lieu de faire une Demande d'autorisation administrative d'installation de grues sur le chantier; cette phase consiste à remplir puis envoyer les imprimés administratifs requis qui sont à retirer à la mairie ou à la préfecture suivant le lieu du chantier puis les remplir et les envoyer<sup>4</sup>.

### 1.4. Les intervenants dans l'acte de construire

L'action de projet de développement se fait dans un corps humain bien défini ou les rôles sont attribués de façon coordonnée, ainsi on retrouve plusieurs types d'intervenants dans la gestion de celui-ci ; comptant les gestionnaires de projet, les membres de l'équipe de projet, les groupes cibles et le public en générale<sup>5</sup>. On peut résumer la définition des partenaires de l'acte de construire dans le tableau suivant :

**Tableau 6 : Les intervenants dans l'acte de construire**

| Intervenants                        | Définitions                                                         | Rôles                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maitre de l'ouvrage privé ou public | Personne physique ou morale pour le compte de qui les ouvrages sont | <ul style="list-style-type: none"> <li>- établir précisément ses besoins de construction</li> <li>- organiser toutes les</li> </ul> |

<sup>4</sup>VUILLERME.B, RICHAUD.H, Op. cit. P97.

<sup>5</sup>DIALO, A, THULIER, D, « les dimensions du succès des projets de développement international », éd. Sépia, Canada, 2004, P23.

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | exécutés : particulier, promoteur, constructeur ; état, collectivités, administrations.                                                                                                                                                                       | opérations d'investissement <ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir le maitre d'œuvre et les BET</li> <li>- assurer le suivi et le contrôle des travaux</li> <li>- Financer les travaux réalisés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Maitre d'œuvre privé ou public                                                   | Personne physique ou morale qui, pour sa compétence, est chargé par le maitre d'ouvrage de diriger l'exécution du marché et de proposer la réception ainsi que le règlement des travaux : architecte, BET, entrepreneur, service technique : DDE, DDA, OPHLM. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer de la faisabilité de l'opération</li> <li>- concevoir, décrire, évaluer les ouvrages</li> <li>- établir les dispositions réglementaires</li> <li>- préparer les marchés. Consulter les entreprises.</li> <li>- diriger les travaux</li> <li>- contrôler la conformité de l'ouvrage avec le projet</li> <li>- superviser les versements d'acomptes aux entreprises.</li> </ul> |
| Bureau d'étude technique (BET) béton armé thermique, électricité charpente, etc. | Organisme indépendant ou service interne de L'entreprise chargé d'étudier sur le plan technique le projet du maitre d'œuvre afin de garantir la résistance mécanique et la stabilité des ouvrages ainsi que le bon fonctionnement des équipements techniques. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rédiger des rapports d'étude techniques (géotechnique, hydrauliques, etc.)</li> <li>- établir toutes les notes de calcul nécessaires au dimensionnement des ouvrages</li> <li>- Dessiner tous les plans d'exécution des ouvrages, accompagnés de leurs nomenclatures et instructions techniques éventuelles, définissant sans ambiguïté les</li> </ul>                                  |

|                       |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                                                                                                                                                                       | travaux des divers corps d'état.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contrôleur technique  | Personne physique ou morale agréée pour remplir la mission de contrôleur technique.                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantir sur le plan technique la bonne exécution;</li> <li>- assurer le contrôle des travaux pendant leurs réalisations</li> <li>- effectuer tous les essais et les mesures de contrôle</li> <li>- rédiger les Procès-Verbaux correspondants.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Bureau de contrôle    | Organisme choisi et rémunéré par le maître d'ouvrage qui prend en charge le projet pour assurer la sécurité des biens et des personnes.                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Entrepreneur          | Personne physique ou morale qui a la charge de réaliser les travaux ou les ouvrages aux conditions définies dans les pièces du marché.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudier le projet du point de vue des coûts et prix.</li> <li>- vérifier l'avant-métré des quantités d'ouvrages.</li> <li>- déterminer les prix de vente unitaires HT pour réaliser chaque ouvrage élémentaire (sous-détail de prix).</li> <li>- compléter les cadres de bordereaux de prix.</li> <li>- établir les devis quantitatifs-estimatifs prévisionnels.</li> <li>- organiser le chantier</li> <li>- choisir les méthodes d'exécution.</li> <li>- rédiger le plan particulier de sécurité de protection de la santé</li> <li>- proposer un plan d'assurance, qualité, construction</li> </ul> |
| Entrepreneur général  | Entrepreneur titulaire d'un marché unique qui a pour objet l'ensemble des travaux concourant à la réalisation d'un même ouvrage.                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Entrepreneurs groupés | Ensemble d'entrepreneurs titulaires chacun d'un marché, après avoir étudié en commun, chacun pour sa spécialité, des travaux concourant à la réalisation d'un ouvrage |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

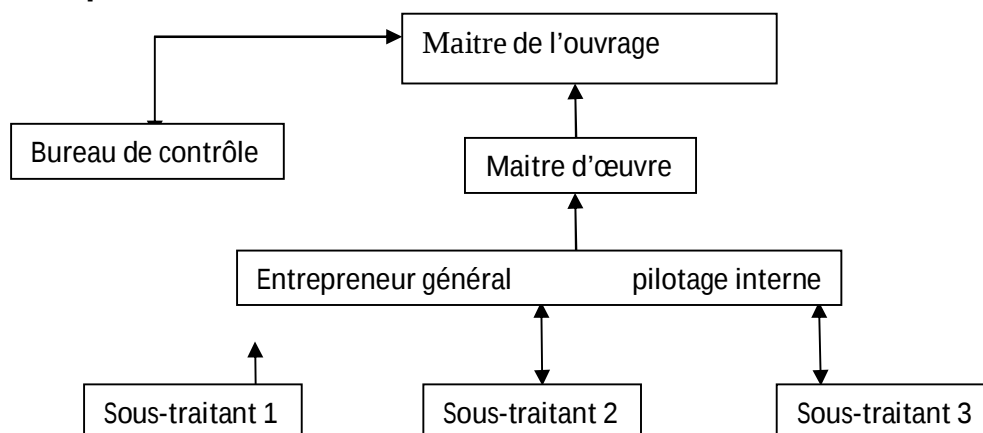
|                       |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | et avoir soumissionné par l'intermédiaire d'un mandataire commun.                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer les plannings d'exécution des travaux</li> <li>- dessiner les plans d'installation des chantiers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Entrepreneurs séparés | Entrepreneurs ayant signé indépendamment les uns des autres des marchés étudiés séparément par chacun d'eux, relatifs à des travaux concourant à la réalisation d'un même ouvrage. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- commander les matériaux nécessaires;</li> <li>- réaliser les ouvrages prévus.</li> <li>- gérer le déroulement du chantier;</li> <li>- établir le métré des ouvrages réalisé à comparer avec l'avant-métrage présenté aux maitres d'œuvre les projets de décompte mensuels (PDM) liés aux situations des travaux.</li> <li>- comparer la prévision des prix à leur réalité;</li> <li>- établir des statistiques ou des ratios de prix ; de quantité ; d'ouvrage ; de temps unitaire.</li> <li>- modifier la bibliothèque des prix de vente unitaire;</li> <li>- analyser le bilan de fin de chantier.</li> </ul> |

Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », éd. Nathan, Paris,1995. P6.

#### 1.4.1. Analyse des relations entre partenaires dans le cas d'un maitre d'œuvre simple

Dans le cadre d'une analyse des relations entre partenaires; le schéma suivant démontre les liens hiérarchiques existant entre partenaires dans le cas d'un maitre d'œuvre simple.

**Figure 5 : les relations entre partenaires dans le cadre d'un maitre d'œuvre simple**



Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », Ed Nathan, Paris, 1995. P11.

#### 1.4.2 Les missions de maitre d'œuvre en phase travaux

Le maitre d'œuvre, le long de l'accomplissement des phases de sa mission, se fixe des objectifs à atteindre sur la base de documents émis à titre de justificatifs.

**Tableau 7 : Les missions de maitre d'œuvre en phase travaux**

| Missions                | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Documents émis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etude d'exécution (EXE) | Plans d'exécution des ouvrages (POG) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir tous les plans d'exécution et spécifications à l'usage du chantier ainsi que les plans de synthèse correspondants (SYN).</li> <li>- Etablir sur la base des plans d'exécution un devis quantitatif détaillé par lot ou corps d'état.</li> <li>- Effectuer la mise en cohérence technique des documents fournis par les entreprises lorsque les documents pour</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- calcule. Notes techniques.</li> <li>- plan échéance. 1 : 50.</li> <li>- Détaille 1 : 20.1 : 2.</li> <li>- Devis quantitatif détaillé par lots.</li> <li>- Calendrier d'exécution détaillé par lot.</li> <li>- PAQ (Plan d'Assurance Qualité), PPSPS (Plan Particulier de Sécurité et de Protection de la Santé).</li> <li>- Installation de chantier</li> </ul> |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>l'exécution des ouvrages sont établis, partie par le maitre d'œuvre, partie par les entreprises titulaires de certains lots.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assister le maitre d'ouvrage en cas de différent sur le règlement ou l'exécution des travaux.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| Direction de l'exécution (DET) | <p>Contrôle général des travaux (CGT) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les documents d'exécution ainsi que les ouvrages en cours de réalisation respectent les dispositions des études effectuées.</li> <li>- s'assurer de la conformité entre documents produit par l'entrepreneur et l'exécution des travaux en application du contrat.</li> <li>- Délivrer tout ordre de service, établir tous procès-verbaux nécessaires à l'exécution du contrat des travaux, procéder aux constats contradictoires,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- note de service</li> <li>- Ordre de service.</li> <li>- Procès- verbaux</li> <li>- gestion financière de chantier.</li> </ul> |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                 |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | organiser et diriger les réunions de chantier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                 |
| Pilotage de l'opération (OCP)           | <b>Ordonnancement- pilotage-coordination :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser les tâches élémentaires portant sur les études d'exécutions et les travaux</li> <li>- déterminer leur enchainement ainsi que le chemin critique par des documents graphiques</li> <li>- harmoniser dans le temps et l'espace les actions des différents intervenants au stade des travaux</li> <li>- maitre en application les mesures d'organisation jusqu'au levé des réserves dans délais impartis dans les contrats.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- calendrier d'exécution</li> </ul>      |
| Assistance au maitre de l'ouvrage (AOR) | <b>Réception des travaux (RDT)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser les opérations préalables à la réception des travaux</li> <li>- Assurer le suivi des réserves formulé lors de</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- procès-verbaux de réception</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|  | la réception des travaux jusqu'à leur levée.<br>- Procéder à l'examen des désordres signalé par le maitre d'ouvrage pendant la période de garantie de parfait achèvement                                                                                          |                                                                  |
|  | <b>Dossier des ouvrages exécutés (DOE)</b><br>- constituer le dossier des ouvrages nécessaires à leur exploitation<br>- mettre à jour les pièces contractuelles, les plans d'ensemble et les plans techniques (recollement à partir des documents entrepreneurs). | - -notices d'utilisation ou d'entretien<br>- -plan de récolement |

Source : VUILLERME.B, RICHAUD.H, « chantier de bâtiment : Préparation et suivi », éd. Nathan, Paris,1995. P11.

### 1.4.3 Le déroulement d'une opération de construction

L'intention de construire conduit à une opération de concrétisation qui lie un maitre d'ouvrage et un maitre d'œuvre qui, durant les deux premiers mois, s'entendront sur les esquisses du projet pour conclure à une demande de certificat d'urbanisme adressée à la mairie de la région qui à son tour donnera des instructions pour classer les installations du projet par le biais d'une demande, au même moment débutent les études d'avant-projet sommaire (APS) qui précisent la composition générale en plan et en volume.

Une fois la demande d'installation classée, celle-ci est annexée à l'étude APS qui, dans une durée allant de 12 à 18 mois prorogeable de 12 mois, fera l'objet d'analyses tant pour la réalisation du projet en lui-même que pour des questions de demandes d'autorisations diverses vers les services compétents, tout ceci tend à la mise au point du projet.

## Conclusion

De part ce qui a précédé, nous déduisant que la conception d'un projet requiert une constitution de diverses analyses et une sélection d'un soumissionnaire compétent qui élaborera, via une coopération soutenue avec les intervenants dans l'acte de construire, une réalisation un plan d'installation de chantier cohérent.

La démarche d'évaluation des installations du projet le long de sa réalisation, sera le sujet de la prochaine section.

## Section 2 : l'évaluation de la réalisation du projet

Le suivie de l'avancement du chantier doit être conforme aux plannings prévisionnels établis en phase d'étude ce qui requiert une évaluation de rigueur vis-à-vis des caractéristiques du projet, de ses progrès, de sa viabilité, de son impact économique et de l'exactitude de son ciblage dans les limites des restrictions qui lui sont imposées dans une perspective de performance et de résultats positifs.

Le pilotage du projet sur chantier est d'une importance primaire ; il se fait sur la base d'observations, de mesures et d'évaluations pour convenir, dans le cadre d'une mission d'audit, à des rétroactions vis-à-vis des anomalies éventuelles pouvant troubler le cours de la phase de réalisation. L'ensemble de ces éléments et leur consistance vont être successivement exposés dans ce qui suit.

### 2.1. Les concepts de base de la notion d'évaluation

La notion d'évaluation regroupe de multiples concepts importants dont il est nécessaire d'effectuer la présentation dans ce qui suit.

#### 2.1.1. Définition de l'évaluation

L'évaluation est *«l'analyse des politiques, structures, programmes et projets destinés à faciliter la prise de décision, d'affectation des ressources et la reddition des comptes»*<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL, « Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire », éd. ECONOMICA, Canada, 2000, P1.

C'est aussi « *l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre ou de ses résultats, soit de la valeur et de la portée de l'action de développement* »<sup>7</sup>.

### 2.1.2. Evaluation des caractéristiques dont doit faire preuve le projet

Les caractéristiques évaluables dont doit faire preuve le projet sont les suivantes :

- **La clarté** : un projet se doit d'être claire car il est le fil conducteur d'une future réalisation, il permet de s'orienter et de prendre de bonnes décisions et des choix pertinents étape après étape tout au long de la vie du projet afin de faire face aux changements et aux transitions qui s'imposent.
- **La cohérence** : un projet cohérent suit une tournure logique et instaure une harmonie dans les tâches et les prestations qui le composent visant à combiner et agencer un ensemble homogène pour aboutir à un résultat déterminé.
- **La spécificité** : un projet spécifique prône un concept à caractère ludique qui vise des objectifs pouvant solutionner des attentes à des besoins personnalisés et sur mesure.
- **La flexibilité** : un projet flexible est un projet qui assoupli ses stratégies et ses politiques de développement de façon raisonnée et durable afin de suivre l'évolution de l'environnement et des marchés.
- **Le potentiel d'apprentissage** : les projets identifient toujours des besoins en termes d'apprentissage souvent liés à une idée d'un membre de leurs communauté, celle-ci s'énonce sous forme d'une problématique à qui il faut tenter de répondre par le biais d'une assistance d'un guide donné afin de connaître un épanouissement entrepreneurial.
- **L'effort de gestion de projet** : un projet doit assurer la gestion efficace de ses opérations via l'organisation afin de grouper chaque tâche à la bonne étape, la programmation pour vérifier les horaires de travail et maintenir les échéances, la planification pour garder une trace des

<sup>7</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique, « *Glossaire des principaux relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats* », éd. ECONOMICA, Paris, 2002, P21.

échéances et de la progression du projet et l'analyse afin de garder une bonne vue sur la charge de travail et sur le statut des tâches individuelles<sup>8</sup>.

### 2.1.3. Evaluation de l'exactitude du ciblage des différents types de projet

Peu de projets étant bien conçus, il est raisonnable que le développement soit compris. Que le projet soit de type <sup>9</sup>:

- **Petit projet** : c'est des projets ne nécessitant pas un grand budget de lancement ils portent un sens aux yeux de leurs créateurs qui s'impliquent beaucoup ce qui aiguise leurs motivations, la notion de rentabilité dans ce cas représente des prestations de leurs tarifs et des clients, à titre indicatif on peut citer les centres de soutien scolaire.
- **Les projets « dure »** : à l'instar des projets de construction, c'est des projets tenant de l'entrepreneuriat général comprenant une main d'œuvre d'une majorité axée sur les travaux généraux, ils portent sur la conception et la réalisation dans le domaine du bâtiment suivant un concept, un budget et des plans de devis propres aux projets.
- **Les projets « mous »** : c'est des projets à complexité élevée qui demandent beaucoup de rigueur, ils sont abstraits. Par exemple l'acquisition de compétences ; une étude de faisabilité ; le développement ou l'amélioration d'un service ; un changement de culture ou une analyse économique.
- **Des projets de moyenne envergure** : c'est des projets visant à améliorer la sécurité et l'efficacité et la qualité des procédés et des moyens d'intérêt public tel que l'amélioration de la qualité de l'eau et l'amélioration des routes.
- **Des projets de grande envergure** : c'est des projets liés aux gens non à la technologie ; ils sont axés sur des thèmes portant d'avenir et comprennent des dépenses majeures ne pouvant pas être financé à même les recettes courantes, ils sont généralement à la portée de l'état à l'instar des projets en éducation comme une université.

<sup>8</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : Khan, Z.A, THORANTON, N, et Frazer, M, « *L'administration public et le développement* », », éd.Txalaparta, Bengladesh, 2003, P42.

<sup>9</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in :Stuckenburk. L.C, Zomorrodian.M, « *Gestion de projet : la promesse des pays en développement* », éd. Sankofa&Gurli, Allemagne, 1999, P167.

### **2.1.4. L'évaluation de l'impact micro économique d'un projet de développement**

La question de l'évaluation de l'impact micro économique de projet est critique dans un contexte où les ressources sont rares et où tout projet aide à maximiser sa contribution à l'objectif de réduction de la pauvreté. Par ailleurs, peu de connaissances scientifiques ont été produites sur le sujet des évaluations à ce jour pour mieux comprendre le succès et l'échec des interventions d'entreprise de développement<sup>10</sup>.

## **2.2. Les limites de l'évaluation d'un projet de développement**

L'entreprise d'effectuer une action d'évaluation fait face à nombre de limites considérables dont il est nécessaire d'effectuer la présentation dans ce qui suit.

### **2.2.1. Les problèmes de suivi d'évaluation des projets de développement**

Un rigoureux suivi d'évaluation des projets est nécessaire compte tenu de la prolifération des donateurs et de la prolifération des projets, plus préoccupé de décaisser les fonds et de mesurer leur succès par le taux de décaissement car étant un indicateur facile à manipuler, plutôt que de se donner des incitatifs à atteindre des résultats qui, du reste, ne sont pas toujours observable. Il est à craindre que l'on ne puisse mesurer l'efficacité de ces projets. Mener des évaluations honnêtes de peur de se faire de la publicité négative ne donnent-elles pas une priorité faible aux évaluations de projets, car vraisemblablement seul 5% des prêts consentis par la banque mondiale subissent des évaluations d'impact, trois à dix ans après le dernier décaissement. Selon Easterly<sup>11</sup>, l'essentiel de ces évaluations sont, des autoévaluations avec un budget dérisoire mais surtout expurgées par le personnel de la banque impliquée et les agences d'exécution.

C'est pourquoi il faut exiger des évaluations indépendantes. Accroître le nombre d'évaluations ne serait pas nécessairement coûteux à l'extrême; si les intentions en matière de suivi des projets et d'imputabilité sont compréhensibles, il faudra éviter d'écraser des projets avec des budgets limités avec de telles

<sup>10</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : EASTERLY.W, économiste américain spécialiste de l'économie de développement, « *L'aide étrangère peut-elle acheter la croissance ?* », éd. Autils, Canda, 2003, P17.

<sup>11</sup> EASTERLY.W, Idem, P48.

exigences, compte tenu des couts administratifs importants imposés, pour ne pas compromettre l'efficacité de projet.

### **2.2.2. La limite de la fongibilité dans l'évaluation du projet de développement**

On peut se demander si l'évaluation des projets de développement en vaut la peine ; à ce sujet la raison fondamentale pour laquelle la fongibilité du projet ne saurait empêcher l'évaluation de l'efficacité de celui-ci, reste que le gouvernement du pays pauvre a beau financer le bon projet selon les donateurs, il reste qu'il a conçu, planifié et réalisé tel que proposé par ceux-ci. De toute façon les évaluations des donateurs sur l'efficacité du projet de développement révèlent leur piètre performance avec un taux d'échec très élevé<sup>12</sup>.

### **2.2.3. La qualité de l'évaluation des projets de développement au tiers monde**

Pour évaluer les résultats de projets de développement ; avec un peu plus de cinquante ans d'ancienneté, les institutions sont jeunes et vulnérables au clientélisme, à la gabegie, à la corruption, au clanisme et au népotisme.

Le secteur privé est peu développé compte tenu de la thésaurisation et de la faiblesse des capacités de capitalisme. Ce qui fait bien l'affaire de la classe politique. De plus, le système judiciaire est peu fiable et ne protège pas assez les droits de propriété et les risques politiques sont élevés<sup>13</sup>.

### **2.2.4. Evaluation de la viabilité (ou la durabilité) du projet**

C'est un concept important qui s'est imposé en 1987, il a plusieurs définitions et la façon de le mesurer ou de l'évaluer pose problème également, mais en somme *« la viabilité est un instrument de mesure de la capacité et de la volonté des partenaires et des groupes cibles de maintenir et de développer de façon autonome les innovations induites par le projet »*<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LANCASTER.C, « L'efficacité de l'aide en Afrique : L'agenda inachevé », Canada, 1999. P487.

<sup>13</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : NOEL.G, *Op.cit.*, P23.

<sup>14</sup> ACDI, « Evaluer la durabilité », éd. ECONOMICA, canada, 2002, p7.

## 2.3. Les concepts de base de la notion de résultat

La notion de résultat touche divers concepts essentiels dont il est nécessaire d'énumérer et d'expliquer les nuances du mieux possible dans ce qui suit.

### 2.3.1. La définition de la notion de résultat

La notion de résultat peut se définir sous deux optiques :

- **Dans une optique de projet classique :** selon le dictionnaire Larousse<sup>15</sup> : « *un résultat est « ce qui résulte d'une action, d'un principe, d'un calcul »*, les résultats sont aussi des « *réalisations concrètes* »
- **Dans une optique de projet de développement :** « *les résultats de développement sont des retombées immédiates, à moyen terme ou à long terme sur le plan du développement, sorte de conséquences logiques des activités du projet de développement et des intrants connexes, de la réalisation des livrables du projet et de leurs effets soit respectivement des extrants, des effets et des impacts du projet. Les résultats sont des retombées du développement qui réaliseront des objectifs spécifiques ou globaux du projet* »<sup>16</sup>.

### 2.3.2. L'objet des résultats

« *Les résultats sont les produits et prestation de services du projet que la direction du projet va induire pour accomplir l'objectif du projet. Ainsi on parle plus de « prestation de projet » plutôt que de résultat car il s'agit en réalité d'extrants (produits), (réalisation ou non, positif et/ou négatifs) d'une action de développement* »<sup>17</sup>.

### 2.3.3. Caractéristique des résultats d'un projet de développement

Les résultats doivent être :

<sup>15</sup> Larousse, « *le petit Larousse* », éd. Larousse, France, 1999, P98.

<sup>16</sup> ACDI, « *La gestion axée sur les résultats* », éd ACDI, Canada, 1999, P8.

<sup>17</sup> LAVAGNON.I .Op.cit., P99.

- Précis;
- Mesurables;
- Atteignables;
- Pertinents;
- Liés au temps.

Il devient alors important de préciser les résultats escomptés pour l'action de développement et les critères à appliquer de façon systématique dans le cadre de la mesure des performances et de l'évaluation en matière de développement<sup>18</sup>.

#### **2.3.4. Terminologie des résultats en projet de développement**

Tous les projets n'ont pas la même terminologie en matière de résultats. Les extrants d'un projet de développement sont considérés comme des résultats cumulatifs auxquels les activités réalisées dans le cadre d'un projet contribuent. Ce qui suppose qu'un ensemble de conditions doivent être réunies pour que ces activités contribuent effectivement de par leurs réalisations à l'obtention des extrants entendus<sup>19</sup>.

### **2.4. Les techniques de ciblage des résultats**

L'engouement vis-à-vis de l'atteinte de résultats concrets devient primordial dans un but de performance et de stabilité économique et social lors d'une concrétisation d'un projet c'est pourquoi nombre de procédés sont utilisés pour les atteindre.

#### **2.4.1. La démarche à suivre pour l'atteinte des résultats**

La démarche à suivre pour l'atteinte des résultats s'effectue comme suit <sup>20</sup>:

- D'abord, définir les résultats attendus ou escomptés;
- Acquérir les compétences et les moyens requis pour les atteindre;
- Axer le plan d'action du projet sur la base des résultats prédéfinis;
- Viser à atteindre le résultat ;
- Puis, mesurer ces résultats avec les bons indicateurs.

<sup>18</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL, Op.cit., P17

<sup>19</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : Le site internet de la Banque Mondiale, consultable sur le lien : <http://www.banquemondiale.org>."

<sup>20</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I., Op.cit., P99.

C'est pour cette raison qu'il faut se doter de critères d'évaluation ou critères de succès de succès et de facteurs de succès.

### 2.4.2. L'évaluation de la mesure des résultats

*« L'évaluation d'un projet de développement se fait par la recherche d'indicateurs valides, sensible, fiable, simple, utiles et accessibles pour mesurer le résultat, ceci est une activité constante qui induit la façon SMART »<sup>21</sup>.*

#### 2.4.2.1. La façon SMART: (spécifique, mesurable, atteignable, relevant, traçable)

*« Elle s'assure que les résultats soient précis, mesurables, atteignables, pertinents et liés au temps afin de sélectionner les indicateurs de performance pour effectuer des mesures qualitatives ou quantitatives de l'utilisation des ressources, de l'avancement de l'action de développement, de la portée des résultats, de l'impact, de l'ampleur (et de la qualité) de la participation et de la satisfaction des bénéficiaires »<sup>22</sup>.*

#### 2.4.3. Système de notation pratique des projets de développement :

Ce système de notation regroupe cinq critères et cinq sous critères dans le cadre de ses évaluations rétrospectives.

**Tableau 8 : Système de notation pratique des projets de développement**

| Critères                                                                                                                                                                                           | Sous critères                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception;</li> <li>• Instruction;</li> <li>• Exécution;</li> <li>• Objectifs globaux ou finalités;</li> <li>• Impact et viabilité du projet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence;</li> <li>• Efficacité;</li> <li>• Efficience;</li> <li>• Economie;</li> <li>• Type d'impact et éléments de viabilité.</li> </ul> |

Source : Agence Française de Développement, « L'évaluation rétrospective », éd. Hiber Edition, 2001-2002, Paris, 2004, P11.

<sup>21</sup> ACDI, OP.cit., P17.

<sup>22</sup> ACDI, Idem, P8.

## **2.5. La démarche d'une mission d'audit dans le cadre d'un projet de développement**

La mission d'audit est un processus précis axé sur trois principales étapes avec des d'intervalles propre à chacune, celles-ci sont succèdent come il suit :

- Etape 1 : la phase de préparation ;
- Etape 2 : la phase de réalisation ;
- Etape3 : la phase de conclusion.

Des dispositions légales doivent être respectées lors de leur application en conformité à des normes reconnues (dans un contexte national et international).

### **2.5.1. La phase d'étude (L'étape de préparation) :**

C'est par cette phase que s'entame le travail d'audit, elle requière une aptitude dans l'aisance de lecture, d'observation et d'initiation de l'auditeur ainsi quedes connaissances sur l'unité à auditer pour s'orienter vers les bons éléments à interroger et vers les bonnes données à récolter pour accomplir la mission de façon optimale. Cette étape représente la période durant laquelle tous les travaux préparatoires seront effectués pour pouvoir passer au travail sur le terrain ; à son terme s'inscriventconcrètement les objectifs et le périmètre de la mission.

Lors de cette étape le service d'audit interne a autant pour tâchel'élaboration d'un modelvers lequel doit tendre le résultat de sa mission.L'étape de préparation comprend plusieurs éléments successifs le long de sa période.

#### **2.5.1.1. L'ordre de mission**

Il s'agit du mandat communiqué par la direction générale de l'entité auditée à l'intention du service d'Audit Interne afin d'accomplir ses travaux d'audit. Il instaure une communication interne de telle sorte que les données sur la mission d'audit interne circulent,car elle regroupe tout le personnel de l'entreprise afin de favoriser la transparence.

##### **2.5.1.1.1. Son contenu**

Le document doit définir clairement et obligatoirement l'objet de la missiondans un texte court ses objectifs, et son champ d'application avec une précision,

unmandat et sa signature, les noms des destinataires, ainsi que le responsable de l'Audit Interne.

Des mentions facultatives peuvent aussi être contenues (exemple:les moyens à utiliser). Il doit ensuite être approuvé et adressé au responsable de l'audit interne qui élaborera une succession de démarches de connaissance des éléments etdes informations utiles pour l'identification des risques signifiants ou insignifiants, afin de définir les objectifs en conformité à un système de référence.

### **2.5.1.2. La prise de connaissance**

Il s'agit de la connaissance du processus ou de l'activité à auditer.

C'est l'étape la plus importante de la mission ; sa durée varie selon nombred'élément tel que la complexité du sujet, le profil des auditeurs internes chargés de la mission, etc.

La prise de connaissance d'un projet suppose l'examen de quatre éléments essentiels :

- L'organisation du projet :
  - Examen du manuel des procédures (organigramme, procédures, etc.) ;
  - La préparation des tâches ;
  - Le budget, les résultats ; etc.
- Les rapports d'audit de chaque exercice ;
- Les objectifs du projet à auditer ;
- Les techniques de travail utilisées : (cerner toutes les méthodes de fonctionnement du projet notamment les procédures de contrôle existantes).

L'auditeur prend connaissance de l'entité de façon organisée en planifiantcette démarche pour prévoir les moyens appropriés afin d'acquérir le savoir nécessaire pour réaliser sa mission. Ces moyens sont le questionnaire et l'interview<sup>23</sup>.

<sup>23</sup>Ici nous retenons les propos tels que cités in: RENARD. J., « théorie et pratique de l'audit interne », éd. Eyrolles, Paris, 2010, P.204.

### 2.5.1.2.1. Le questionnaire de la prise de connaissance

Ce questionnaire est indispensable à l'auditeur pour comprendre la fonction à évaluer et pouvoir élaborer le questionnaire de contrôle interne.

Ce document comprend comme informations les données quantitatives, les informations réglementaires, les Procédures et Organisation de l'élément audité.

L'auditeur interne répondra à ces questions par le biais d'investigations<sup>24</sup>.

### 2.5.1.2.2. Les interviews

Il s'agit d'une technique de recueil de données visant à expliquer et commenter le sujet à auditer. Il permet de comprendre en profondeur des éléments qu'un questionnaire peine à divulguer. Le long de l'interview il est recommandé de:

**2.5.1.2.2.1. Avant l'interview :** Définir l'interview, Bien choisir les participants, Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous, rencontrer l'interviewé et Préparer l'interview (Informations nécessaires liste de points à aborder, liste des documents à demander, l'ordre des questions est important).

**2.5.1.2.2.2. Pendant l'interview :** se présenter et rappeler les objectifs de la mission et les thèmes à aborder, se focaliser sur l'objectif fixé, éviter les interrogatoires, suivre une seule idée à la fois (il est essentiel de prendre note d'écouter et de laisser s'exprimer l'interviewé sans le juger).

**2.5.1.2.2.3. Après l'interview :** Etablir le compte rendu le plutôt possible et Analyser les informations obtenues en affectant des recoupements et retenir les points déterminants<sup>25</sup>.

### 2.5.1.3. L'identification et l'évaluation des risques

Pour identifier les risques, un découpage de la fonction auditée est nécessaire pour cerner les zones qui présentent des risques. L'identification des points de contrôle interne se fait sans tests ni vérifications, il suffit d'observer si les procédures de contrôle sont bien documentées, et ne présentent aucune faiblesse apparente, sinon il s'agit d'un risque potentiel à étudier.

<sup>24</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: La conduite d'une mission d'audit, consultable sur le lien : <http://www.imacaudit.net>>"

<sup>25</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : La conduite d'une mission d'audit, Idem.

L'auditeur vérifie donc si les procédures sont claires, explicites et utiles pour accomplir la mission de l'unité ;s'il existe des fonctions incompatibles et si la coordination et la collaboration entre les différents services sont établies.

Ainsi la méthode utilisée est le tableau d'identification des risques ou l'auditeur présente ses premiers constats pour identifier certains points de contrôle tendant à préciser les objectifs de sa mission.

#### **2.5.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel**

Élaborer et documenter un programme de travail permet d'atteindre les objectifs de la mission, ce document est un rapport d'orientation (plan de mission), il deviendra le référentiel auquel doit se référer l'auditeur.

Le contrat entre auditeur et audités n'est donc qu'un rapport d'orientation<sup>26</sup>.

#### **2.5.2. La phase de réalisation**

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication, c'est le stade exigeant le plus de capacités d'analyse et de sens de la déduction. Cette phase conçoit trois étapes essentielles :La réunion d'ouverture, le programme d'audit et le travail sur le terrain.

##### **2.5.2.1. La réunion d'ouverture**

Elle marque le début de la mission pour les audités de part les premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité et c'est la première occasion de coopérer avec les audités<sup>27</sup>. Cette réunion se tient obligatoirement sur les lieux de déroulement de la mission afin de lancer le début des opérations et de rassembler les principaux acteurs pour aborder l'ordre du jour. Ainsi six points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre :

**2.5.2.1.1. Présentation** :présenter l'équipe des auditeurs chargés de la mission, souligner les antériorités de chacun, ses compétences spécifiques et les relations hiérarchiques au sein de la mission. Les audités se présenteront à leur tour.

<sup>26</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : RENARD.J, Op.cit., P.220.

<sup>27</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : IFACI, « *Diplôme professionnel ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité* », 2010, p22.

**2.5.2.1.2. Présentation de la fonction :** Rappel les objectifs généraux de l'audit interne est indispensable pour une parfaite collaboration auditeurs/audités.

**2.5.2.1.3. Rapport d'orientation :** L'examen de ce document connu de tous constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion et peut conduire les audités à solliciter des compléments omis par les auditeurs. Ce rapport précise les objectifs spécifiques de la mission d'audit et le champ d'application où elle se déroulera, il devient ensuite un contrat avec des dispositions pratiques entre les deux parties (l'une le réalise et l'autre le met en œuvre) et le référentiel de l'auditeur.

**2.5.2.1.4. Logistique de la mission :** Lors de la réunion d'ouverture, les points suivants sont à aborder : Le transport des auditeurs sur les lieux d'audit, un bureau avec téléphone, un laissez-passer des lieux à visiter, des règles de sécurité à respecter sur les sites.

**2.5.2.1.5. Rendez-vous et contacts :** Cette réunion précise les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations, ainsi l'auditeur interrogera le responsable de l'unité ou de la fonction auditée dans un temps approximativement précis.

**2.5.2.1.6. Rappel sur la procédure d'audit :** Il faut mentionner le déroulement d'après la phase d'intervention, les audités l'ignorent éventuellement, soit pour faute d'audit antérieure, soit par omission, soit pour changement des procédures d'audit. Il faut donc leur rappeler sur :

- Les réunions intermédiaires éventuelles en cours d'audit, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture où les mêmes participants se retrouvent, quand, comment et à l'intention de qui sera rédigé le rapport d'audit, la procédure de

suivi des recommandations, l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle<sup>28</sup>.

### **2.5.2.2. Le programme d'audit (ou de travail)**

Il s'agit d'un document interne au service d'audit pour définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux d'audit à effectuer pour vérifier les forces et faiblesses apparentes identifiées en phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses)<sup>29</sup> ; il contient notamment la répartition des tâches et les délais de réalisation de chaque fonction, l'interdiction des travaux préliminaires à accomplir (inventaire, rassemblement de document, etc.), l'identification des clés du questionnaire de contrôle interne, l'indication des outils d'appréciation de contrôle interne.

#### **2.5.2.2.1. Les objectifs du programme d'audit**

Le programme d'audit répond aux objectifs suivants<sup>30</sup>:

- Il caractérise la réalisation de la mission ;
- Il permet une répartition précise des tâches des auditeurs afin que chacun se situe vis-à-vis des objectifs fixés;
- Il guide dans la conduite appropriée de la mission;
- Il détermine les points de contrôle à examiner selon le degré des risques identifiés;
- C'est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

#### **2.5.2.3. Le travail sur le terrain**

Un découpage séquentiel des opérations préalables est nécessaire pour identifier les risques puis fixer les objectifs d'audit (rapport d'orientation) et établir un programme de travail. Ainsi un questionnaire de contrôle interne est élaboré pour poser des questions de la façon suivante: qui? Quoi ? Où ? Quand?

<sup>28</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: RENARD J, Op.cit., P.228.

<sup>29</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: STEVEN.L, GONZALES.L, «Manuel d'audit interne», Université de Metro state, New york, p 11.

<sup>30</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: RENARD.J., Op.cit., P.232.

Comment? Afin d'identifier les dysfonctionnements et établir des FRAP pour chaque anomalie.

### 2.5.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Ce document permet de passer du général au particulier, et d'identifier les dispositifs de contrôle essentiels. Il vise à détecter des anomalies dans dispositifs de contrôle interne.

#### 2.5.2.3.1.1. La feuille de révélation et d'analyse de problème

« La FRAPest un document divulgué par L'IFACI. C'est un moyen d'analyse clair et précis pour une lecture aisée des constatations relevée, elle est remplie par l'auditeur à chaque anomalie détectée et c'est le document de base pour la rédaction du rapport d'audit »<sup>31</sup>.

**Tableau 9 :Modèle de feuille de révélation et d'analyse de problème.**

| la feuille de révélation et d'analyse de problème |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Référence papier de travail :                     | FRAP N° : |
| Problème :                                        |           |
| Constat :                                         |           |
| Cause :                                           |           |
| Conséquence :                                     |           |
| Recommandation :                                  |           |
| Etabli par                                        | Approuvé  |
| par :                                             |           |

Source : RENARD Jacques , « théorie et pratique de l'audit interne », Ed Eyrolles, Paris, 2010, P269.

En fin de mission les auditeurs présentent toutes leursconclusions aux audités lors d'une réunion de clôture qui donne sur le début de la dernière phase de la mission d'audit.

### 2.5.3. La phase de conclusion

L'auditeur retrouve son bureau avec ses FRAP et ses papiers de travail en vue d'une validation générale, il rédige un document nommé projet de rapport d'audit qui nécessite un réel suivi.

<sup>31</sup> RENARD.J, Op.cit, P.232.

**2.5.3.1. Le projet de rapport :** Il constitue la reprise des constatations conservées dans les différentes FRAP, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

**2.5.3.2. La réunion de clôture :** C'est un regroupement des participants de la réunion d'ouverture où le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis permet aux audités de formuler des commentaires à noter et à prendre en considération s'ils sont justifiés.

**Remarque :** La réussite de cette réunion est conditionnée par :

- L'envoi du projet de rapport avant la date de la réunion ;
- La préparation du dossier (papier de travail, copie de documents, etc.) pour pouvoir justifier les constats ;
- L'abandon des constats à éléments de preuve insuffisants ;
- L'efficacité des suggestions de recommandations des audités.

**2.5.3.3. Le rapport définitif :** Suite à la réunion de clôture les auditeurs élaborent un rapport définitif qui comporte la note de synthèse adressée au dirigeant de l'entreprise, elle est généralement brève et mentionne le champ d'action de la mission, la méthodologie préconisée et quelques principales constatations.

**2.5.3.4. Le plan d'action:** Suite aux réponses de l'audité au projet de rapport. Il est recommandé de joindre au rapport d'audit un plan d'action.

**2.5.3.5. Le suivi des recommandations :** Ce suivi se fait par une visite de l'unité auditée, l'interview des responsables ou par un questionnaire à l'intention des responsables ou bien par un questionnaire adressé aux responsables de l'unité auditée<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : RENARD.J, Op.cit, P.286.

## CONCLUSION

La présente section ayant retracé les notions de base de l'évaluation de la réalisation d'un projet a englobé les concepts clés et les limites qu'elle regroupe ; suit cela l'importance d'une autre notion a été traitée, celle du résultat ou on été démontrés : son objet, sa terminologie et ses caractéristiques ; enfin pour accentuer le travail d'évaluation, une mission d'audit est de rigueur dans une optique de conformité des travaux à accomplir.

Nous passons donc à la section suivante de ce chapitre qui va ressasser les points déterminant des notions de succès et d'échec d'un projet.

## Section 3 : Les notions de succès et d'échec dans la réalisation du projet

L'évaluation de la réalisation de tout projet aboutie sur une conclusion vis-à-vis du déroulement et de l'achèvement de sa concrétisation, cette dernière peut amener à situer le projet, suivant un modèle de réussite ou d'échec, sur la base de divers indicateurs avec lesquelsses résultats seront comparés avec la prise en compte des singularités de chaque cas ; l'appréciation de ces critères sont exposés dans ce qui suit.

### 3.1. Définition du succès d'un projet de développement

Pour pouvoir définir le succès d'un projet de développement, on vient à décortiquer le dit concept et on commence en premier par la définition de ce que l'on entend par succès puis succès d'un projet développement.

**3.1.1 Le succès:** *« le succès est à la fois l'effcience et l'efficacité, l'effcience étant de bien faire les choses ; et l'efficacité, faire les bonnes choses »<sup>33</sup>.*

**3.1.2. Le succès d'un projet :** La notion de succès de projet touche divers concepts essentiels dont il est nécessaire d'énumérer et d'expliquer le mieux possible dans ce qui suit.

<sup>33</sup>LAVAGNON, I. Op.cit., P80.

**3.1.2.1. Dans une optique de projet classique :** *« le succès est plus communément appelé le succès du « livrable » ou du produit ou service »<sup>34</sup>.*

**3.1.2.2. Dans une optique de projet de développement :** *« Pour les projets de développement le concept de succès ne figure pas dans le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion accés sur les résultats ; il est simplement supposé que tout le monde sache ce que l'on entend par « succès des projets », un rapprochement peut se faire avec d'autres concepts tel que l'efficience, l'efficacité et la performance, cependant la primauté du concept d'efficacité est répertoriée »<sup>35</sup>.*

**Remarque :** « Le succès » ou « la réussite » sont souvent considérés comme des synonymes d'efficacité. Le succès est alors l'efficacité de la gestion et l'efficacité du développement dans l'action de développement ou en anglais «development effectivness » (les processus, les politiques, les actions de développement, les livrables).

Ainsi, le concept d'efficacité en termes de projet de développement est employé comme une mesure selon laquelle un projet à atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en termes de développement institutionnel<sup>36</sup>.

### **3.2.L'appréciation du succès d'un projet de développement :**

L'appréciation du succès d'un projet de développement passe par la mesure de la performance, cette dernière est définie comme étant *« la mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères ; des normes ; des orientations spécifiques ou obtient des résultats conformes aux*

<sup>34</sup> LAVAGNON, I., Op.cit., P80.

<sup>35</sup> LAVAGNON.I.,Idem, P97

<sup>36</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in : LAVAGNON, I, Idem, P98.

*objectifs affiché ou planifié* »<sup>37</sup> ; or la performance tout comme le succès, est indissociable des résultats de développements, d'où la nécessité de préciser le concept de résultat de développement.

### 3.3. La distinction entre le succès du projet et le succès de la gestion de projet

La perspective des gestionnaires de projets de développement, plus connus aussi sous le nom de « coordonnateurs nationaux de projet », tient dans l'exercice de leur fonction dans le cadre d'une dimension du succès bien structurée de telle sorte qu'une distinction entre le succès du projet et le succès de la gestion de projet s'impose dans le cadre d'un projet de développement.

Un distinguo entre ces deux notions est nécessaire car il ya un effet appelé « percussio » qui constitue dans ce sens un tel paradoxe qu'il y'a lieu de considérer la perspective tautologique selon laquelle « *un projet n'existe que par rapport à des objectifs prédéfinis* »<sup>38</sup>; ainsi l'équation: *objectif du projet = objectif de la gestion de projet* a évolué. Aujourd'hui les objectifs de la gestion de projet et des projets sont différents et le respect au plus strict de la trilogie délais, cout, qualité -le plus souvent objectif de la gestion de projet- ne peut plus être confondu avec le succès des projets.

#### 3.3.1. Le succès du projet de développement

Celui-ci consiste-en deux points essentiels<sup>39</sup>:

**L'impact** : qui réunit les éléments suivants :

- Satisfaire les bénéficiaires par rapport aux biens et services;
- Mesurer l'impact sur les bénéficiaires;
- Dédire la capacité institutionnelle pour le pays.

**La visibilité** : qui réunit les éléments suivants :

- Conformité des biens et services;
- Visibilité nationale du projet;
- Réputation du projet auprès de ses responsables;
- Probabilité d'un financement additionnel.

<sup>37</sup> OCDE, Disponible sur : <http://www.oecd.org> (consulté le 04/11/2018).

<sup>38</sup> IKA, L, « Le journal de la gestion de projet », Berlin, 2009, P63

<sup>39</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in : LAVAGNON.I., Op.cit., P102.

### 3.3.2. Le succès de la gestion de projet

En gestion de projet le succès du projet compte parmi les finalités visées et celui-ci consiste-en :

- L'atteinte des objectifs définis au préalable par le responsable du projet;
- Respecté les délais préétablis;
- Gérer les couts et les dépenses dans le la limite du budget disponible.

### 3.4. Les critères et les facteurs de succès

La recherche sur le succès ainsi que sur les critères et les facteurs clés de succès à connu un essor considérable en gestion de projet et offre des enseignements qui sont utiles pour les projets des développements.

En gestion de projet la confusion entre critères et facteurs de succès est très fréquente, et très souvent on les considère comme des synonymes. La distinction entre les critères et les facteurs de succès se fait sur la base des critères de succès des projets<sup>40</sup>.

#### 3.4.1. Définition et objet des facteurs et critères de succès des projets

Dans la quête du succès dans la réalisation d'un projet, il y'a lieu de prendre en compte les facteurs et les critères de succès correspondant vis-à-vis de l'objet du projet entrepris. Ceci est finement présenté dans le tableau suivant.

**Tableau 10 : Définition et objet des facteurs et critères de succès des projets.**

|                                          | Objet                                                                                 | Définitions                                                                                     |                                                                                                              |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                       | En gestion de projets « classiques »                                                            | En gestion de projet de développement                                                                        |
| <b>Les facteurs clés de succès (FCS)</b> | Les facteurs clés de succès incarnent et développent la confiance et la communication | Les facteurs clés (dit critiques) de succès des projets (FCS), sont des leviers sur lesquels le | Les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats |

<sup>40</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: LIM, C.S, et MOHAMED, M.Z, « Les critères de succès des projets », Canada, 1999, P243.

|                               |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                       |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | dans la perception des mêmes coordonnateurs nationaux du projet de développement.                                                                                                                                | gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de succès du projet.                                                                                       | du projet de développement.                                                                           |
| <b>Les critères de succès</b> | Les critères de succès reflètent :<br>- la pertinence des besoins du projet;<br>- le choix de l'agence d'exécution du projet;<br>- et l'alignement entre les priorités et les intérêts de parties prenante clés. | Les facteurs clés de succès incarnent et développent la confiance et la communication dans la perception des mêmes coordonnateurs nationaux du projet de développement. | Un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès du projet de développement. |

Source : DIALO, A, THULIER, D, « les dimensions du succès des projets de développement international », éd. Sépia, Canada, 2004, P115.

### 3.4.2. Le champ d'application des FCS et des critères de succès

L'intervention et la contribution des facteurs clés de succès et des critères de succès se font tout le long du cycle de vie du projet de développement et l'alignement entre les priorités et les intérêts des parties prenantes clés <sup>41</sup>; ceux-ci tendent à favoriser le bon déroulement des actions vers le succès dans le cadre de :

- La mission du projet;
- Le soutien de la direction générale;
- La planification et les échéanciers;

<sup>41</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: PINTO, J.K, et SLEVIN, D.P, « *le succès des projets : définitions et mesures techniques* », éd. DP Slevin, New york, 1988, P67.

- L'écoute des clients;
- Le personnel;
- Les tâches techniques;
- L'approbation du client;
- Le pilotage et la rétroaction;
- La communication et la gestion des problèmes;
- Les compétences du chef de projet;
- Le pouvoir et les enjeux politiques;
- L'environnement;
- L'urgence.

### 3.4.3. La divergence des facteurs et les critères de succès

Les critères et les FCS diffèrent d'un projet à un autre compte tenue<sup>42</sup> :

- **En gestion de projet classique** : de l'envergure, l'unicité et la complexité des projets.
- **En gestion de projet de développement** : de la terminologie propre à chaque agence détentrice du projet de développement ou la confusion est encore plus fréquente.

### 3.4.4. Convergence des facteurs et les critères de succès

Les termes « critères de succès » et « facteurs de succès » sont souvent indiscrètement utilisés pour désigner la même chose dans un but d'évaluation des résultats, désignant tout deux ainsi : les critères de l'évaluation<sup>43</sup>.

### 3.4.5. Le rôle des FCS en termes de gouvernance

En ce qui concerne les FCS dans le cadre de la gouvernance d'entreprise on peut citer par exemple<sup>44</sup> :

- La compréhension de l'environnement du projet par les détenteurs, les exécutants et les consultants du projet;

<sup>42</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: HYVARI.I, « *le succès des projets dans différentes conditions organisationnelles* », éd. JournalsSagepub, New york, 2006, P41.

<sup>43</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: Département de l'évaluation et des opérations de la Banque Mondiale, Disponible sur : <http://www.worldbank.org>."

<sup>44</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: MUBILA, M.M, LUFUMPA, C.L, KAYIZZI-MUGERWA, S, « les analyses statistiques des déterminants de succès des projets », éd Scholar, 2000, P56.

- Les compétences des concepteurs, des planificateurs et des membres de l'équipe de projet ;
- Le soutien des parties prenantes ;
- La prise en charge du projet ;
- Les consultations entre les parties prenante clés ;
- La taille et les caractéristiques du projet ;
- Le secteur d'activité ;
- La bonne gouvernance ;
- La capacité et le leadership des institutions locales ;
- Le nombre d'acteurs impliqué dans la réalisation du projet ;
- L'attitude de l'équipe du projet.

### 3.4.6. Le cadre conceptuel des critères et des facteurs de succès

Un cadre conceptuel de dix neuf(19) critères de succès et dix huit (18) FCS insistent sur la pertinence des besoins du projet, le choix de l'agence d'exécution des projets et l'alignement entre les priorités et les intérêts des parties prenantes clés <sup>45</sup>; dans les limites de ce contexte on peut avancer quelques exemples :

**Tableau 11 : Le cadre conceptuel des critères et des facteurs de succès**

| Critères de succès                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Facteurs clés de succès                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pertinence</b> : les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays et des bénéficiaires.</li> <li>• <b>Efficacité</b> : Les objectifs du projet sont atteints.</li> <li>• <b>Efficience</b> : Les objectifs du projet sont atteints à moindre cout.</li> <li>• <b>Impact</b> : le projet crée une capacité institutionnelle.</li> <li>• <b>Durabilité (Viabilité)</b>: les effets du</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Partenariat</b> : rentabilité économique ; adéquation entre disponibilité des ressources, compétences participants et besoins du projet.</li> <li>• <b>Qualité de la conception</b> : réalisme de la conception et des objectifs ; qualité technique et conception du projet.</li> <li>• <b>Utilisation appropriée des ressources</b> : définition de la gestion de projet par rapport aux agences d'exécution ; formation des spécialistes des</li> </ul> |

<sup>45</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: DIALO, A, THULIER, D, Op.cit., P115.

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>projet continuent après sa fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance</b> : le rendement de la banque et du pays emprunteur en termes de qualité de la réalisation du projet.</li> </ul> | <p>organisations partenaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intervention éclairée et rapide</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction des attentes des groupes cibles ; promotion et diversification des agences d'exécution</li> <li>- durabilité des résultats ; capacité à influencer les conditions environnementales.</li> <li>- égalité entre sexes ; isolation ou intégration du projet dans son environnement.</li> <li>-réduction de la pauvreté ; participation active et directe des groupes cibles.</li> <li>-protection de l'environnement ; suivi.</li> </ul> </li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Source : OCDE, Disponible sur : <http://www.oecd.org>.>".

### 3.5.L'inexistence du succès absolu et mesurable

Il est difficile d'aboutir à un consensus ni sur la définition du succès ni sur la façon de le mesurer, car d'une part, prétendre qu'un projet est un succès ou un échec sans précision aucune, c'est tout simplement faire preuve de négligence et peut être d'impéritie ; penser que l'on peut mesurer objectivement le succès des projet serait, ni plus ni moins, une illusion ; d'autre part, le succès des projet est une affaire de perspective et de perception, il n'y donc probablement pas de « succès absolu », il n'y a que des succès perçus et il n'y a pas non plus constance dans l'évaluation du succès dans le temps<sup>46</sup>.

**3.5.1.L'effet de percussion** : Longtemps le succès des projets a été considéré comme le respect des contraintes de délai, de cout et de qualité, plus connu aussi sous l'appellation de « triangle délais, cout, qualité » qui suffisait à lui seul pour définir le succès des projets<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: BAKE.BN, MURPHY.D.C, FISHER, D, « *Les facteurs qui affectent le succès des projets* », éd. Atmos, New York, 1974, P209.

<sup>47</sup> Ici nous retenons les propos tels que cités in: ATKINSON, R, « *gestion de projet : délais, cout, qualité* »,éd. El-Siver, Londres, 1999, P342.

Toutefois beaucoup de projets sont livrés dans les délais, le budget et les spécificités requises mais finalement sont considérés comme des échecs. Réciproquement, d'autres projets en dépassement de délais et de cout se sont révélés une réussite à l'instar du projet *Fulmar NorthSeaOil* qui a subi des dépassements substantiels de délais et de couts, il n'en demeure pas moins que des circonstances fortuites, en l'occurrence l'augmentation exceptionnelle des prix de pétrole en 1973 et 1979, en ont fait un projet réussi.

De ce fait l'effet de percussion se définit comme suit : « *c'est l'observation selon laquelle certains projets perçus comme des échecs à leur lancement et deviennent des modèles de succès plus tard et, réciproquement, d'autres perçus comme des succès à leur lancement se révèlent catastrophiques plus tard* »<sup>48</sup>.

En conséquence, l'équipe de projet peut être félicitée ou blâmée à tort selon le moment où le projet est considéré comme un succès ou un échec.

### 3.6. L'échec des projets de développement

L'échec des projets de développement peut être dû à un nombre de problèmes de nature managériale ou organisationnelle. On peut citer à titre d'exemple <sup>49</sup>:

- Une mauvaise conception des projets;
- Une mauvaise gestion des attentes des parties prenantes;
- Des délais entre l'identification du projet et lancement de la réalisation du projet;
- Les retards dans la phase de réalisation;
- Les dépassements de couts;
- Une mauvaise analyse des risques;
- Des difficultés de faire participer les bénéficiaires;
- Des difficultés de coordination, de suivi et d'évaluation.

### 3.7. La relation entre le succès et l'échec dans le projet

Il n'existe pas de consensus sur ce qu'est exactement « le succès des projets » ni ce qu'est « l'échec des projets » qui sont, en gestion de projet : des

<sup>48</sup> HAZBOURG, J, BABOT, O, « *le management de projet* », éd. ECONOMICA, Paris, 1996, P 162.

<sup>49</sup> Ici nous retenons le listing tel que cités in: YOKER, R, « *Management des projet de développement internationaux* », éd PM WORLD LIBRARY, USA, 1999. P77.

concepts ambigus, englobant et multidimensionnel dont la définition est contextuelle.

*« Le succès et l'échec des projets de développement ne sont pas forcément deux notions contraintes ou antinomiques, car un échec peut mener à un succès et il est possible d'apprendre de l'échec. Car le projet peut échouer à court terme et son livrable peut réussir à long terme »<sup>50</sup>.*

## **Conclusion**

La section qui a précédé a démontré l'importance des notions de succès et d'échec dans la réalisation d'un projet de développement sur la base et des concepts clés qu'englobe la vision de succès tel que l'appréciation de succès et les critères et facteurs de succès, ainsi qu'une distinction a été soulignée le succès du projet et le succès de la gestion de projet.

---

<sup>5050</sup> LAVAGNON.I, Op.cit., P60.

## Conclusion

A l'issue de cette deuxième partie il ya lieu de constater que les définitions et les conceptions de la réalisation de l'action du projet de développement reflètent leur performance dans la pertinence des analyses effectuées; dans la qualification, l'organisation et la transparence de la maitrise d'œuvre; dans la cohérence et de la coordination de la contribution du capital social et enfin du respect des procédures, de l'application des plannings prédéfinis et de la flexibilité face à l'instabilité de l'environnement.

Le suivi du projet doit être soumis à un contrôle continu dans le cadre d'une évaluation nécessaire à la prévention de malencontres représentant un risque significatif sur le bon déroulement et la réussite du projet. Une évaluation de qualité tend, à travers un travail d'audit efficace et précis tant en documentation que sur le terrain, à la détection d'un maximum de dysfonctionnements relatifs à la réalisation du projet sur la base de données recueillies lors d'investigations poussées dans un cadre normatif le long d'une prise de connaissance avec l'élément audité à l'encontre des limites existantes avec un certain impacte sur la finalité du projet et de ses résultats de part des conclusions constatées.

Les résultats des projets, le succès et l'échec des projets ne font pas l'objet d'une lecture objective et univoque par l'entreprise du projet ou les parties prenantes. Des ambivalences et des ambiguïtés subsistent même s'il ya lieu de constater d'une part ; d'une entreprise chargée du projet à une autre les résultats de développement sont des retombées à court terme, à moyen terme ou à long terme de l'action de développement, en d'autres termes, des extrants, des effets ou des impacts qui réaliseront les objectifs spécifiques ou globaux du projet; d'autre part, le succès du projet est à la fois l'efficience, et l'efficacité du projet du développement à court, moyen et long terme.

D'un point de vu professionnel, il est important de comprendre le succès et l'échec des projets car c'est un fait que les gestionnaires continuent d'être

évalués, dans la pratique, sur la base de la performance des projets qui leur sont confiés, et que leur carrière et la prospérité de leur organisation en dépend.

Enfin, une certaine dichotomie semble exister entre succès de la gestion de projet et succès des projets dans la mesure où les objectifs de la gestion de projet ne sont pas exactement les mêmes que les objectifs des projets. En effet, le succès des projets prime sur le succès de la gestion de projet.

Les points énumérés lors de ce travail de recherche constituent la base théorique du chapitre suivant qui traite un cas pratique d'une réalisation d'un projet de développement.

## *Chapitre III : Etude de cas*

## Introduction

Ce chapitre traite le cas pratique de l'application des données théoriques rassemblées dans ce travail de recherche afin de déceler la correspondance avec un sujet de travail réel.

Le projet de développement en question est celui des 7000 places pédagogiques du pôle universitaire de TAMDA; notre investigation a donc commencée au sein des services de la willaya de Tizi-Ouzou, au courant du mois de décembre dix mille dix huit, exactement dans le service de la direction des équipements publics, conclue par un travail de constatation sur le terrain, au niveau de l'université de TAMDA, où s'est effectuée la dite extension du pôle. Le maître d'œuvre se trouve être l'entreprise COSIDER ( avec bien sûr ses sous traitants) qui effectue les travaux de réalisation sur chantier sous le contrôle d'un agent de la DEP, chargé du suivi quotidien, en collaboration avec les responsables du chantier.

Dans cette partie nous allons commencer par présenter notre organisme d'accueil puis énumérer les étapes de la démarche de l'enquête que nous avons effectuée avec tous ses éléments respectifs.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

La direction des équipements publics de la wilaya de Tizi-Ouzou est l'organisme d'accueil qui a agréé de nous recevoir et guidé notre présent travail, et fourni l'ensemble des renseignements contenus.

### **1.1. Présentation de la direction des équipements publics de Tizi-Ouzou**

Située au niveau de la cité administrative de la wilaya de Tizi-Ouzou, la direction des équipements publics avec une organisation telle que nous la décrirons ci après.

#### **1.1.1. Organisation de la direction des équipements publics de Tizi-Ouzou**

La DEP est instaurée suivant le Décret exécutif n° 13/13 du 15.01.2013 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville. La direction est composée de :

- Quatre (04) services et seize (16) bureaux conformément au décret exécutif sus cité;
- Vingt une (21) subdivisions à travers la wilaya;
- Projets dépendants du secteur de l'enseignement supérieur.

L'Effectifs total de la direction est de 399 éléments dont :

- Titulaires : 367;
- Contractuels : 18 à temps plein;
- Contractuels : 14 à temps partiel.

#### **1.1.2. La mission de la direction des équipements publics de Tizi-Ouzou**

La direction des équipements publics a pour mission de mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'État en matière de réalisation d'équipements publics (Art.7).

A ce titre, la direction est chargée de :

- Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'équipements publics;
- Participer à la définition des besoins en équipements publics en adéquation avec les programmes de logements ;
- Assurer le suivi et l'évaluation des réalisations de programmes d'équipements publics;
- Contribuer à la définition des mesures de protection du cadre bâti;
- Participer à la préparation des dossiers réglementaires relatifs aux marchés de travaux et d'études;

- Assurer la collecte et l'exploitation des données relatives aux études et à la réalisation des équipements publics ;
- Assurer la remise des ouvrages réalisés aux maîtres d'ouvrages;
- Précéder, en relation avec les structures concernées, à l'identification des tissus urbains existants et de proposer des opérations adaptées.

La direction des équipements publics comprend entre trois (3) et quatre (4) services (Art 08):

- Service des études et des évaluations ;
- Service de la conduite et du suivi des opérations de réalisation ;
- Service des marchés publics ;
- Service de l'administration et des moyens.

Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux.

## **1.2. Les travaux de la DEP dans le cadre de l'enseignement supérieur**

La direction des équipements publics a effectué divers travaux dans le cadre de l'enseignement supérieur, on peut notamment citer les cas suivants.

### **1.2.1. Consistances du programme**

- 17 000 places pédagogiques :
  - Étude et réalisation de 10.000 places pédagogique à Tamda;
  - Étude et réalisation de nouvelles facultés de 7000/14000 places pédagogiques à Tamda;
  - 18 500 lits d'hébergement.
- 18 500 places pédagogiques :
  - Étude et Réalisation de 3000/5000 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda;
  - Étude et Réalisation de 2000/5000 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda;
  - Étude et Réalisation de 2500/10500 lits d'hébergements avec dépendances à R'hahlia;
  - Étude et Réalisation de 4000/10500 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda;
  - Étude et Réalisation de 4000/10500 lits d'hébergements avec dépendances répartie en deux cités (2x2000 lits) à Tamda;

- Restes à réaliser et achèvement de 2000/9000 lits à Tamda;
- Restes à réaliser et achèvement des 1000/3000/9000 lits à Tamda.
- Annexes
  - Suivi et Réalisation d'un restaurant central de 800 places à Tamda;
  - Étude et réalisation d'une bibliothèque centrale au niveau du pôle de Tamda;
  - Étude et réalisation d'un Hall de travaux pratiques au campus de Hasnaoua II;
  - Étude et réalisation d'une administration (Rectorat) au niveau du pôle de Tamda.
  - Étude et réalisation d'une Ferme expérimentale et animalerie à Tizi-Ouzou.
- Viabilisation du pôle universitaire de Tamda 2ème tranche :
  - Viabilisation des 2000/5000 lits à Tamda;
  - Viabilisation des 3000/5000 lits à Tamda;
  - Viabilisation des 7000/1400 places pédagogiques à Tamda;
  - Viabilisation global et jonction des différents sites universitaires à Tamda;
  - Viabilisation des 10.000 places pédagogiques à Tamda;
  - Viabilisation des 4000/10500 lits à Tamda;
  - Viabilisation des 2x2000 lits à Tamda.
- 220 logements de fonction au profit de l'enseignement supérieur :
  - Étude et Réalisation de 20 logements au profit de l'enseignement supérieur à Tamda;
  - Étude et Réalisation de 50 logements au profit de l'enseignement supérieur à Tamda;
  - Suivi et Réalisation de 70 logements au profit de l'enseignement supérieur à Tamda;
  - Suivi et Réalisation de 80 logements au profit de l'enseignement supérieur à Tamda.
- Réhabilitation des résidences universitaires (1ère et 2ème tranche)

### 1.2.2. Les projets en cours

- 17 000 places pédagogiques :
  - Étude et réalisation d'une administration (Rectorat) au niveau du pôle de TAMDA.
  - Étude et réalisation d'une Ferme expérimentale et animalerie à Tizi-Ouzou.
- 18 500 lits d'hébergement :
  - Étude et Réalisation de 3000/5000 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda.
  - Étude et Réalisation de 2000/5000 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda.
  - Étude et Réalisation de 2500/10500 lits d'hébergements avec dépendances à R'hahlia.

- Étude et Réalisation de 4000/10500 lits d'hébergements avec dépendances à Tamda.
  - Étude et Réalisation de 4000/10500 lits d'hébergements avec dépendances répartie en deux cités (2x2000 lits) à Tamda.
  - Restes à réaliser et achèvement de 2000/9000 lits à Tamda.
  - Restes à réaliser et achèvement des 1000/3000/9000 lits à Tamda.
- Annexes :
    - Suivi et Réalisation d'un restaurant central de 800 places à Tamda.
    - Étude et réalisation d'une bibliothèque centrale au nouveau du pôle de Tamda.
    - Étude et réalisation d'un Hall de travaux pratiques au campus de Hasnaoua II.
  - Viabilisation du pôle universitaire de Tamda 2ème tranche :
    - Viabilisation des 200 places pédagogiques à Tamda;
    - Viabilisation globale et jonction 0/5000 lits à Tamda;
    - Viabilisation des 3000/5000 lits à Tamda;
    - Viabilisation des 7000/1400 places pédagogiques des différents sites universitaires à Tamda.

### 1.3. Carte d'identité du projet :

Les principaux éléments d'informations concernant le projet représentent sa carte d'identité que nous allons exposer dans ce qui suit :

- L'intitulé de l'opération : étude de réalisation de nouvelle faculté 7000 places sur 14000 places à TAMDA
- Cette opération est divisée en deux projets :
  - Réalisation de 4300 places fonctionnelles (depuis novembre 2016)
  - Réalisation de 2700 places fonctionnelles (depuis novembre 2018)
- Lieu d'implantation : région de TAMDA willaya de Tizi Ouzou
- Intitulé de l'établissement utilisateur : Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO)
- Le ministère concerné : le ministère des finances
- La dénomination de l'entreprise soumissionnaire : COSIDER
- Nom du service responsable du projet : la direction des équipements publics (DEP)
- Type de bureau d'étude technique du projet : service indépendant

#### 1.4. Exemple de prévisions et de livraison de projet de 2015/2016

À titre illustratif en termes de Prévision, on prend le lancement en réalisation du deuxième semestre de l'année 2015.

- Annexes :
  - Étude et réalisation d'une administration (Rectorat) au niveau du pôle de TAMDA;
  - Étude et réalisation d'une Ferme expérimentale et animalerie à Tizi-Ouzou.
- 220 logements de fonction au profit de l'enseignement supérieur :
  - Étude et Réalisation de 20 logements au profit de l'enseignement supérieur à TAMDA;
  - Étude et Réalisation de 50 logements au profit de l'enseignement supérieur à TAMDA.

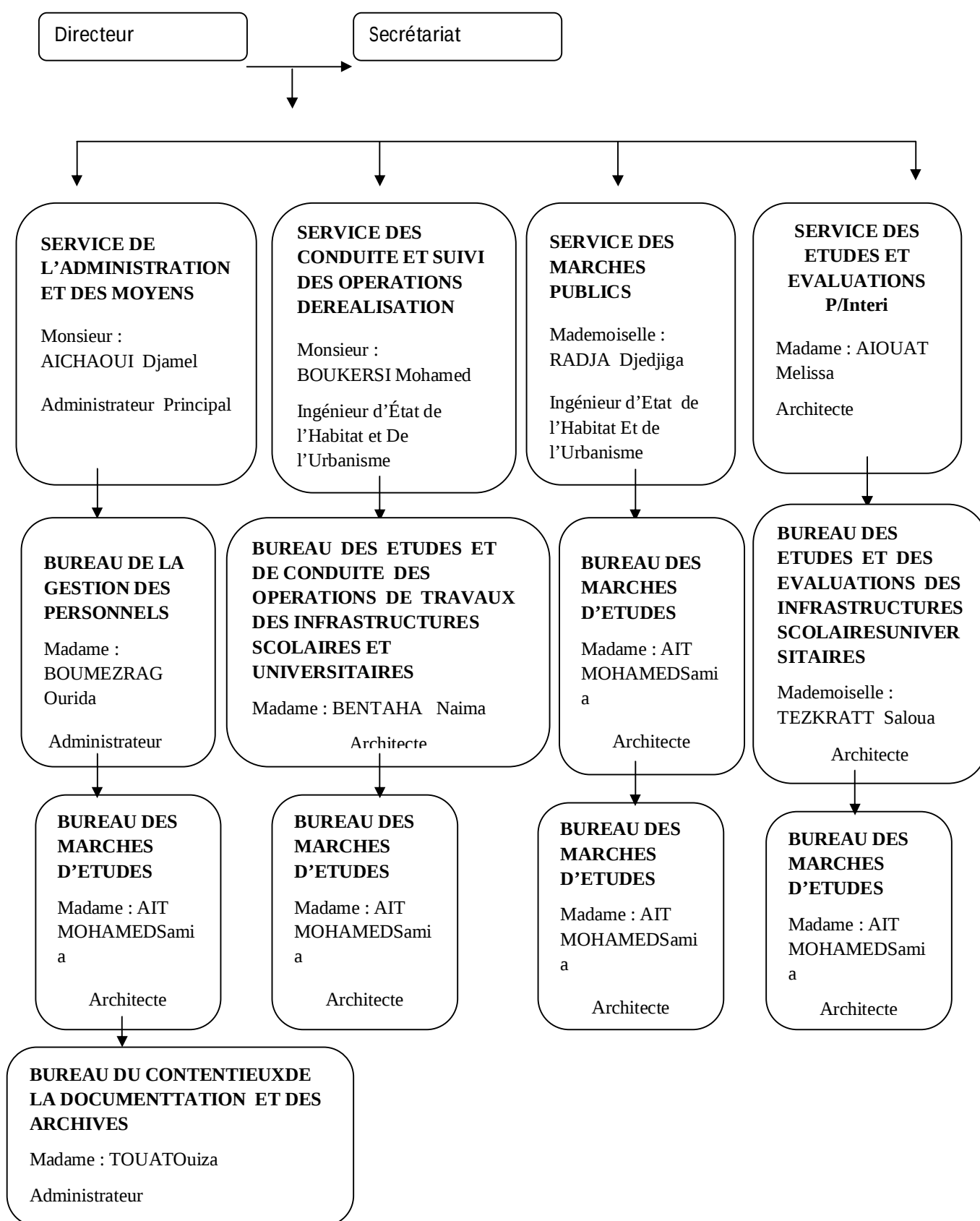
- Réhabilitation des résidences universitaires (2ème tranche)

Les prévisions de livraison établies pour l'année 2015/2016 sont :

- 7000 places pédagogiques dont 4000 pour septembre 2015 et 3000 restantes pour la fin de l'année 2015;
- 9000 lits dont 6000 lits pour septembre 2015 et 3000 restants pour la fin de l'année 2015.

#### 1.5. Organigramme de la direction des équipements publics de Tizi-Ouzou

La structure hiérarchique, les relations entre responsables et subordonnés et l'affectation des tâches, sont synthétisés sous forme de diagramme organisationnel de la direction des équipements publics de Tizi-Ouzou.

**ORGANIGRAMME DE LA DEP DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU**

## **Section 2 : Audit du processus de suivi et d'évaluation de la réalisation du projet de développement des 7000 places pédagogiques du pôle de TAMDA.**

Cette section retrace le déroulement de l'enquête établie au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et du chef lieu de l'université de TAMDA portant sur la réalisation du projet des 7000 places pédagogiques du pôle de TAMDA.

### **2.1 .la phase de préparation**

Considérant que cette étape est la plus importante de l'enquête, elle tend à la récolte des bonnes données pour accomplir la mission de façon optimale. Elle représente la période où s'effectuent les travaux préparatoires, muni de l'ordre de mission comme passe.

#### **2.1.1.Le contenu de la mission :**

La mission du présent travail est une enquête qui a pour objet de relater, d'évaluer et d'apprécier l'étude et la réalisation du processus de suivi du projet de développement des 7000 places pédagogiques du pôle universitaire de TAMDA.

L'objectif de cette mission est de s'assurer sur la bonne application des procédures entourant le projet, de l'efficacité de son contrôle interne et la correspondance des travaux d'étude sur le projet avec les travaux de réalisation sur chantier dans le cadre normatif des normes ISO 9001 (concernant la qualité), ISO 14001 (concernant l'environnement) et ISO 18001 (concernant (SST) la santé et la sécurité au travail).

#### **2.1.1.1. La méthodologie de la mission :**

Le champs d'application qu'englobera donc de travail d'investigation va être dans un premier temps axé sur le lieu de l'élaboration de l'étude du projet qui se trouve être la direction des équipements public de Tizi Ouzou localisé au niveau de la wilaya, puis dans un second temps sur le lieu de réalisation du projet qui est le pôle universitaire de TAMDA qui est sujet d'une extension de ses locaux.

En tant que réalisateurs de cette mission, nous allons appliquer ce travail à l'intention des destinataires suivants :

- Le chef de service chargé des études et de conduite des opérations de travaux des infrastructures scolaires et universitaires au niveau du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou;
- L'agent de la DEP chargé du contrôle des procédures et des plannings sur le chantier de la réalisation du projet et de la liaison entre COSIDER et la DEP.

Dans un premier temps il est nécessaire de relater la démarche élaborée en phase d'étude en vu de la réalisation du projet de développement des 7000 places pédagogique à TAMDA.

#### **2.1.1.2. Démarche de connaissance des éléments et des informations sur l'étude du projet (l'enquête au sein de la wilaya)**

Tout commence par un besoin nécessaire qui s'exprime a titre d'exemple un manque de places d'ébergement pour les étudiants universitaires résidents, dans notre cas c'est le manque d'espace pédagogique au sein de l'UMMTO ; la faculté formule une demande de besoin à l'attention du maitre d'ouvrage à la wilaya de Tizi Ouzou au niveau de la DEP (direction des équipements publique) pour élaborer un pole pédagogique, ensuite la DEP se renseigne sur la limite de la disponibilité foncière pour cela elle saisie la DUAC (direction d'urbanisme d'aménagement et de construction) qui voit la disponibilité de l'assiette pour faire un PV de choix de terrain en association avec l'université au niveau du rectorat pour conclure à un avis d'acceptation d'une délocalisation de l'université vers TAMDA.

La DEP demande l'inscription d'une opération au niveau du ministère des finances, pour ce cas ca sera l'inscription de 7000 places pédagogiques ; de cela un dossier sera formulé pour la demande qui nécessite une disponibilité foncière ou est expliqué le besoin qui demande la concrétisation du projet à l'intention du ministère des finances ; si ce dernier approuve la requête une inscription d'une opération aura lieu afin de réaliser le projet à l'indicatif de la DEP.

Une fois l'opération inscrite, la phase d'avant projet débute.la DEP fait un cahier des charges indiquant les estimations requises par rapport au besoin exprimé pour faire l'étude dans le but d'aboutir au lancement d'un avis d'appel d'offre vers les bureaux d'étude afin de faire le choix du BET qui va effectuer l'étude.

Une fois l'étude approuvée et ficelée, l'étape de préparation du cahier des charges se fait ou il y'a lieu de faire une estimation quantitative et qualitative des éléments du projet, en terme d'architecture, plans, devis estimatifs et quantitatifs ... etc. Suite à cela un avis d'appel d'offre sera lancé pour faire le choix des entreprises qui vont soumissionner le projet afin d'effectuer sa réalisation.

Après cela débute la phase projet, la DEP fait un autre cahier de charge pour proclamer l'ouverture des soumissions qui s'adresse, via un avis d'appel, à toutes les entreprises intéressées pour venir déposer leurs offres afin d'en choisir la ou les plus convenable aux conditions que requière la réalisation du projet à travers une étude de choix suivant leurs propositions selon un bon nombre de facteurs comptant ; la durée du projet, les estimations quantitatives et qualitatives, la qualification et le chiffre d'affaire des entreprises ainsi que l'adéquation des moyens utilisés par celle ci... etc.

Si l'entreprise soumissionnaire choisie est jugée capable de réaliser un projet d'une tel ampleur elle se voit convoquée pour formalisé le marché sur la base d'un contrat à signer contenant toutes les conditions de travail dans le cadre de l'accord comptant toutes les estimations notamment en terme de délais, de cout et autres.

L'entreprise se voit fournir un ODS (ordre de démarrage de service) qui donne le feu vert au commencement de l'action de réalisation du projet, cette disposition légitime le travail en lui-même sur la base de ce document.

Une fois le démarrage des travaux en cours dans le cadre de la phase de réalisation, des cas éventuels d'arrêts reprise peuvent se présenter soit pour motif d'avenant (survenance d'un nouvelle élément imprévu mais nécessaire à l'accomplissement du projet, qui n'existe cependant pas dans les closes du marché) ou d'un arrêt technique à titre d'exemple un glissement de terrain ou intempéries...etc. dans ce cas l'entreprise signale la situation à la DEP qui fera des ordres de service en guise d'arrêt- reprise pour donner l'aval de suspension du chantier de façon temporaire le temps que les travaux puissent reprendre normalement, entre temps l'entreprise se doit de présenter des situations de travaux pour payement de manière à ce que la DEP poursuive le financement du projet.

Vers la fin du projet, la DEP rédige un PV (procès verbale) de réception provisoire ou sont déclarés tout les travaux accomplis de façon provisoire ; si aucun cas de réserve n'est retenu de type contrefaçon ou autres dans un cadre hors contrat, la fin du projet sera approuvée et après réceptions, les clefs seront remise à l'utilisateur concerné à savoir le responsable de la faculté.

### 2.1.1.3. Identification des risques significatifs probables

De part tous ces éléments d'information utiles recueillis, les risques significatifs éventuels présentent les éléments qui suivent :

- l'indisponibilité de l'assiette;
- le mauvais choix de terrain donnant lieu à beaucoup de cas d'arrêt reprise;
- mauvais dossier de demande d'inscription de l'opération pouvant donner à un refus de part le refus le ministère des finances;
- le mauvais choix de BET ou de l'entreprise soumissionnée;
- multiplication des avenants ou leur non justification;
- réception d'un PV de réception provisoire incomplet, incompatible ou frauduleux avec l'étude initiale donnant lieu à nombre de réserves et à une non-approbation du projet.

### 2.1.1.4. Définir les objectifs en conformité à un système de référence.

Les objectifs de la mission se porteront sur l'assurance du bon déroulement de chaque tâche de cette démarche et de son application optimale sur le terrain conformément au système de procédures de la DEP et aux normes en vigueur.

Le projet en question est à la charge de l'entreprise COSIDER qui fut soumissionnée pour procéder à sa réalisation, ainsi l'enquête se déroulera aussi au sein des multiples services dont elle est composée qui tendent à l'application d'un processus de réalisation bien précis en tenant compte de la complexité du sujet à auditer de part notamment sa taille et de la charge qui en découle.

Le service d'audit interne du groupe COSIDER est localisé au niveau du quartier général de celui-ci dans la wilaya d'Alger, il vient effectuer trimestriellement une visite sur le chantier de sa filiale COSIDER construction tout comme il le fait vis-à-vis des autres filiales.

#### 2.1.1.4.1. Le service d'audit interne de COSIDER

Sur la base d'un ensemble de documents (mensuels, trimestriels ou semestriels) à remplir pour prouver le réel respect des normes en vigueur, une évaluation portant sur les objectifs du chantier dans le cadre du respect du référentiel imposé est de mise, cette évaluation portera autant sur la politique environnementale qu'instaure COSIDER.

Cette politique environnementale convient essentiellement sur le non gaspillage des éléments destinés au recyclage mais au contraire procéder à leur récupération puis leur désigner des bordereaux qui seront communiqués à la direction générale, cette dernière contacte des entreprise de recyclage avec qui elle a des conventions pour les leur confier.

Malgré la disposition de COSIDER un responsable QHSE, l'audit se fera au niveau de tout les services de l'entreprise au peigne fin est obligatoire y compris la direction générale, à titre d'exemple sur le terrain les vérifications se porteront surtout sur la quantité de béton appliqué et si il est du type qui convient à l'armature, aussi les consommations, les achats...etc. mais aussi vérifier la consistance des données papier et informatisé, si elle sont enregistrés à périodes mensuelles de tel sorte qu'elle arrive sans faute à la direction générale afin d'assurer un traçage des informations et lutter contre la contre façon.

L'entreprise COSIDER fut de nombreuses fois sujette à un audit externe comme ce fut le cas la fois précédente ou un bureau international d'audit du nom de VERITAS vient effectuer une mission d'audit au sein de l'entreprise au délai de l'intervalle de trois (3) ans correspondant à chaque actualisation du SMI.

Le service d'audit interne de COSIDER s'assure tant de l'application des fondements du système de management intégré que de la politique réglementaire de COSIDER.

#### **2.1.1.4.2. Audit de gestion :**

L'audit de gestion a pour rôle de vérifier l'efficacité de la gestion de l'entreprise et l'évaluation de ses résultats (déficit ou bénéfice) en plus de l'intégralité de la gestion financière des travaux.

Dans cet optique l'audit de gestion s'assure de travaux effectués génèrent un rendement, à titre illustratif dans le cadre d'une construction d'un mur, le maçon affecté à cette tâche doit réaliser le temps d'une journée un niveau de travail qui couvre les quantités qu'on lui a disposés au quel cas COSIDER n'aura pas de production à vendre et les causes sont variable notamment l'indisponibilité des matériaux rupture de stock des marchandises ou éventuellement inexistence de contrôle au sein des opérations pour s'assurer de l'accomplissement des tâches par les travailleurs conformément à l'offre conclue sur les modalités de réalisation en contre partie du prix de vente.

Il y'a différents types de prix de vente :

- Dans le cas ou l'entreprise sous-traitante décroche peux de chantier à assurer, elle se retrouve dans le besoin et propose un prix attractif à l'entreprise qui la soumissionne qui est COSIDER dans notre cas.
- Dans le cas ou c'est le demandeur (COSIDER) qui se retrouve dans le besoin et que le sous-traitant a déjà plusieurs projets en cours à son actif, ce dernier lui proposera un prix préférentiel avec un grand bénéfice pour le compte de son entreprise
- Dans le cas ou le demandeur (COSIDER) n'a besoin de sous-traiter qu'un échantillon d'une tâche, à titre d'exemple réaliser un mure de soutien pour un block, le travail qu'il en coute se vendra à un prix contrat (une sorte de prix destiné au travail à la tâche).

### **C. Les normes en vigueurs**

Pour faire appliquer les normes ISO 9001 (concernant la qualité), ISO 14001 (concernant l'environnement) et ISO 18001 (concernant (SST) la santé et la sécurité au travail), le service d'audit comprend un groupe d'auditeurs de formation choisis et recrutés par l'entreprise COSIDER en plus d'un agent QHSE que chaque chantier doit avoir car il s'assure de la conformité de l'application des tâches en référence aux normes ISO dans chaque chantier dans une otique de qualité, d'hygiène, de sécurité et du respect de l'environnement.

#### **2.1.2. La Prise de connaissance**

C'est l'étape la plus importante de la mission, elle consiste à connaître le processus ou l'activité à auditer.

##### **A. L'organisation du projet**

Suite à l'investigation mené au près des différent services de COSIDER il y'a lieu de constater que la coordination de leurs tâches de manière juste et précise constitue une bonne organisation au sein du projet conformément au manuel de procédure existant en vu d'attendre le but général du projet suivant des méthodes de fonctionnement et des procédures de contrôles correctes et soignées

##### **B. Les rapports d'audit antérieurs**

Les méthodes de fonctionnement et des procédures de contrôles précédemment citées n'ont pas manqué d'être apprécié et validé par les précédent audits notamment celui effectué par le bureau international d'audit VERITAS au cours de l'exercice 2018.

### 2.1.2.1. Le questionnaire de la prise de connaissance

Dans le but de comprendre d'avantage l'objet de l'enquête, nous focalisons notre attention sur et recueil et l'évaluation de données quantitatives, d'informations réglementaires, des procédures et de l'organisation du sujet audité, portants sur des questions auxquelles on y répondra par le moyen des techniques d'audit requises.

Nous allons donc nous baser sur l'ensemble des données déjà récoltées et nous nous appuyant sur des éléments d'information supplémentaires issus des résultats de l'usage d'outil d'interrogation qui sont les suivant :

#### A. Les données statistiques tirées du sondage du projet :

Le projet des 7000 places pédagogiques présente les données chiffrées suivante :

- C'est un projet d'une envergure de 7 hectares avec des espaces compris pour les espaces verts, les routes et les trottoirs;
- 4300 places pédagogiques ont déjà été livrées en 2016;
- 2700 sont achevées en attente d'être livrées pour une période ouvrable à partir du début 2019;
- Le projet comprend neuf (9) blocks (ou unités), certains ne comprennent que des amphithéâtres;
- Chaque bloc à une limite maximale à hauteur de trois niveaux comptant deux possibilités :
  - soit il comprend un sous sol, un rez-de-chaussée et un étage
  - soit il comprend un rez-de-chaussée et deux étages
- Parmi les neuf (9) blocs, six (6) d'entre eux comprennent 225 places pédagogiques chacun, et les trois (3) restants comprennent 200 places pédagogiques chacun, faisant un total de 1350 places pour tout les blocks;
- Chaque institut possède un block sauf l'institut de droit et sciences politiques et celui des sciences de la terre et de l'univers qui en possède deux, l'un pour les salles de travaux dirigés et/ou les laboratoires, l'autre pour les amphithéâtres ; d'ailleurs les blocks du premier institut comprend un block supérieur et un block inférieur reliés par une passerelle; aussi les blocks du dernier institut sont pareillement liés par une passerelle à environ un quart de hauteur des de ses bâtiments;
- L'institut de droit et des sciences politiques comprend 400 places pédagogiques pour les sections de la spécialité de droit et 400 autres places pour la spécialité des sciences

politiques ainsi que quatre (4) amphithéâtres avec 300 places chacun pour un total de 1200 places;

- Le restaurant que comprends le projet est reconnu comme étant le plus grands sur une échelle de trois willayas : TIZI-OUZOU, BOUMERDES et BOUIRA;
- Le réseau électrique est en plein phase finale à un taux d'avancement de 98%;
- Un aménagement pour un kiosque multiservices fut élaboré à l'intention des étudiants présents sur les lieux pour qu'ils puissent effectuer divers achats pour répondre à leurs besoins à proximité de leurs espaces d'études.

## **B. Les informations réglementaires et organisationnelles**

Les données récoltées dans cette rubrique sont exposés plus en détail dans la partie annexe du travail de recherche dont la source vient des documents interne de la DEP et de COSIDER, nous allons donc les citer successivement suivant les dits annexes de 1 à 14.

- L'ordre de service;
- Les 7000 places pédagogiques proposition finale;
- Les 7000 places pédagogiques proposition initiale;
- la norme ISO 14001 : V 2004;
- la norme OHSAS 18001 : V 2007;
- La norme ISO 9001 : V2008;
- La fiche technique du projet bloc pédagogique;
- La fiche technique du projet (LOT VRD);
- Le plan d'installation pole G126 TAMDA;
- L'organigramme de chantier;
- Le planning du reste à réaliser ;
- La cartographie du processus;
- Le décret du service du ministère de l'habitat et de l'urbanisme.
- Un exemplaire d'une fiche de stock magasin

### **2.1.2.2.Les techniques de recueil de données**

Pour accentuer ce travail de recherche vis-à-vis de cette démarche de réalisation de la mission d'audit, on a notamment recours au importantes techniques d'investigation qui sont le questionnaire de prise de connaissance et l'interview. Pour commencer, le chef de service des études et de conduite des opérations de travaux des infrastructures scolaires et universitaires sera le sujet qui répondra à notre questionnaire.

**A. Le questionnaire.**

Les questions qui suivent composent le questionnaire d'audit destiné au responsable de service de la DEP.

**Q1 : Pourquoi avoir choisi la région de TAMDA ?**

La région de TAMDA a été choisie Pour trois raisons :

La première consiste en le faite que TAMDA est une région viabilisé ou la l'eau, la fibre optique et le gaz sont déjà accessible la bas disponible ce qui ne nécessite pas un financement supplémentaire pour les rendre disponible dans cette zone.

La deuxième concerne la proximité d'un pole à TAMDA vis-à-vis de la ville de Tizi Ouzou ou sont situées toutes les administrations importantes qui concernent tous les éléments humains de l'université notamment la direction générale de l'UMMTO. Pour remarque, TAMDA à été jugé mieux convenable que la région de OUAD FAIT qui fut considérée plus lointaine.

La troisième tient dans le fait que la région de TAMDA est récemment sujette d'une action de réhabilitation par les autorités compétentes, visant à la rendre une zone nouveau pôle de part sa proximité et son accessibilité au service de l'intérêt général.

**Q2 : Quels sont les critères et les responsables du choix de lieu de construction ?**

La DEP dénombre les terrains accessible selon la disponibilité foncière, ensuite elle les propose à l'utilisateur concerné, dans ce cas là il s'agit de l'université, cette dernière en tient compte et exprime son avis quand au choix retenu lui semblant le plu adéquat par rapport au projet.

**Q3 : Comment se fait la procédure de règlement ?**

L'entreprise soumissionnée reçoit un paiement mensuelle en fonction de l'avancement de ses réalisation sur le terrain justifié sur la base des situations de travaux réalisés qu'elle présente et qui sont comparé aux closes du marché conclu.

La procédure de paiement se fait avec un attachement sur cite (description détaillé des matériaux utilisés en quantité et en qualité conformément au marché) de l'entreprise comme preuve à l'appui qui sera la base de l'élaboration d'une situation que le chef de projet (ou chef divisionnaire) signera ; le soumissionnaire la dépose au niveau de la DEP, celle-ci l'envoie au trésor public qui procèdera au versement de la somme entendue au compte de l'entreprise indiqué sur le document.

**Q4 : Quelles mesures prendre pour décrocher les moyens foncier au près de l'état ?**

La demande de financement d'un projet se fait par une demande d'inscription d'une opération par la DEP à l'attention du ministère de la finance.

**Q5 : Quand est ce qu'on procède à l'allocation de devise et pour quelle raison ?**

En cas d'entreprise étrangère soumissionnée retenue, l'action de paiement comprend une partie transférable en devise (majoritairement en euro) avec un taux de 25% hors taxes du montant de la situation ; la dite somme au compte respectif de l'entreprise situé à l'étranger, il s'agit notamment d'entreprises chinoises, portugaise, espagnoles ou autres.

La raison tient du fait qu'il est interdit de faire sortir des montant en espèce au niveau des aéroports algériens.

**Q6 : Comment un projet est il jugé national ou régional ?**

Classer un projet dans un contexte régional ou national se fait suivant son envergure, son emplacement, sa capacité d'accueil et le service qui le prend en charge (le ministère gère les projets nationaux et les wilayas gèrent les projets régionales).

**Q7 : Comment la durée de réalisation du projet est fixée ?**

La durée de réalisation du projet, plus communément appelé délais estimatif, se fixe suivant la grandeur de l'ouvrage et les conditions que propose le soumissionnaire qui a été choisi en fonction notamment du délai minimal de réalisation par rapport aux autres candidats.

**Q8 : Combien de temps prend le dossier pour être archivé après la fin de projet ?**

Le temps estimatif entre la fin du projet (après avoir réglé totalement l'entreprise et classé tout les papiers nécessaires) et l'archive est un échéancier quadriennal (4 ans). Si le long de ces quatre années l'entreprise ne fait aucune réclamation le dossier du projet sera clôturé puis archivé.

**Q9 : Qu'est ce que la décompte générale des dépenses (DGD) ?**

A la clôture des travaux réalisés formellement au marché, l'entreprise va présenter toutes les réalisations qu'elle a faite et celles qu'elle n'a pas faite à comparer avec ce qui devait être fait dans les indications du contrat, la DEP procédera à un décompte générale définitif consistant à régler le travail réalisé et à désengager le travail non réalisé dans le document de DGD.

**Q10 : Comment préparer un cahier de charge ?**

Un déplacement sur le site de construction est nécessaire pour faire une estimation conformément à l'étude de terrain et déjà faite notamment les plans, l'emplacement...etc. pour ensuite faire un cahier de charge ou est indiqué un descriptif des matériaux à utiliser et des réalisations à faire de manière détaillée quand aux mesures quantitatives et qualitatives à entreprendre, ce document sera remis lors des négociations avec entreprises intéressées par le projet afin de faire chacune un devis à la DEP pour choisir un soumissionnaire.

**Q11 : Comment fixer l'estimation du projet et comment justifier un cas du dépassement du montant accordé ?**

Le montant qu'on fixe pour couvrir le projet se nomme « estimation administrative » qui est élaboré par l'assemblage des prix estimatifs de chaque article à conditions que cette opération puisse être couverte financièrement avec prévention des imprévus. Ainsi en temps de négociation, si les soumissionnaires demandent estiment qu'il faut plus de financement pour réaliser le projet, la DEP demande des rabais (exemple au taux de 2%).

Dans le cas où un besoin de financement supplémentaire (pour cause d'inflation ou autre) se manifeste au cours des travaux de réalisations, l'entreprise le signale via un avenant (pour travaux supplémentaires, manque de quantité, besoins imprévus...) à la DEP qui fait une demande de réévaluation au près du ministère des finances qui va notifier la réévaluation avec une décision.

**Q12 : Qui s'occupe des travaux architecturaux et sur quelle base d'évaluation ?**

La partie architecture est prise en charge par le bureau d'étude. Un avis d'appel pour un concours architectural est lancé à l'attention des architectes privés qui auront la tâche de présenter des illustrations de plans ; le plus convenable sera tiré du lot et choisi pour concrétiser l'édifice du projet sous nombre de critères comptant : l'architecture elle-même, les plans, le coût, la comptabilité de la réalisation avec les conditions et les disponibilités vacantes.

**Q13 : Quels sont les critères de choix de terrain et de quelle manière l'acquérir ?**

Les critères principaux pour choisir un terrain propice à la réalisation du projet sont la fonctionnalité et l'accessibilité de l'ouvrage ; à titre d'exemple, la réalisation d'un lycée au niveau de la région de Tizi Ouzou doit se faire dans un espace urbain, nécessairement en ville pour être accessible et fonctionnel aux composants humains de l'établissement.

L'acquisition du terrain se fait par deux voies distinctes suivant deux situations de cas :

- Soit le terrain choisi est de propriété étatique dans ce cas il fait parti des disponibilités territoriales déjà existantes promptes à la réalisation du projet sans nul besoin d'une démarche de transaction.
- Soit le terrain choisi est de propriété privée dans ce cas une démarche de transaction avec le détenteur du dit terrain est de mise pour effectuer l'achat, en retour celui-ci sera indemnisé pour l'acquisition de son bien.

**Q14 : Quelles sont les sources de financement qui tendent à rémunérer le soumissionnaire?**

C'est le ministère des finances qui procure une décision d'inscription du projet à la DEP, celle-ci formalise la procédure de rémunération en fournissant au trésor public la situation des travaux qui est un justificatif d'appui pour virer les montants prescrits au numéro de compte indiqué dans le document à l'intention de l'entreprise soumissionnée.

**Q15 : Sur quel base de document la faculté formule t- elle sa demande ?**

La demande qu'adresse l'université à la DEA pour formuler son besoin se nomme : une demande d'inscription d'une opération.

**Q16 : Comment s'assurer que les domaines convoité sont régulièrement inscrits et répertorié?**

La confirmation sur la régularité de la détention du terrain par le propriétaire se prouve sur la base d'un livre foncier, d'un acte de propriété, ou d'un acte notaire.

**Q17 : Qu'entend-on par le terme « utilité publique » ?**

L'acquisition d'un terrain d'un particulier dans l'ordre d'utilité publique insinue qu'une correspondance aura lieu avec le propriétaire pour lui indiquer qu'il n'as pas d'autre choix que de léger son terrain à l'état car il en dépend du bien être publique.

**Q18 : Quels sont les responsables et les moyens utilisés pour effectuer la procédure de contrôle sur le terrain ?**

Le suivi des opérations et l'évaluation de l'avancement sur chantier est du ressort du bureau d'études techniques (BET), du contrôle technique des constructions (CTC) et le chef du chantier ; ceci se fait sur la base de procès verbaux de chantier en cas d'existence d'anomalies à signaler.

**Q19 : Sur quels référentiels s'appuie l'action de réalisation du projet ?**

Lors de la concrétisation du projet les tâches sont réalisées conformément à nombre de références, on cite notamment :

- Le code des marchés (pour réaliser le marché);
- La réglementation algérienne RPA (règlement parasismique algérien 2000) (sur cite);
- Code d'urbanisme ;
- DTR (document technique réglementaire);
- ISO.

**Q20 : Qui choisit les fournisseurs du projet et quels peuvent être les incidents de parcours en relation avec ces derniers ?**

La DEP n'a aucun lien avec les parties prenantes du soumissionnaire y compris les fournisseurs, c'est l'entreprise choisie qui traite directement avec ses propres fournisseurs pour se procurer les besoins du chantier, l'essentiel pour la DEP c'est que les produits apportés sont ceux inclus dans le marché.

mais il peut arriver qu'un produit inexistant sur le marché soit requis et indispensable au projet, alors la DEP lui donne un accord à l'entreprise pour se procurer un autre produit de substitution, de ce fait elle est tenue de présenter un avenant (une sorte de petit marché annexé au marché principal). De la sorte tout changement fait dans le marché initial doit être présenté sous forme d'un avenant.

**Q21 : Sur quelles bases se fixent les seuils des coûts et des dépenses ?**

Les limites financières à ne pas dépasser tant en termes de coûts que de dépenses se fixent selon les résultats de l'étude accomplie de part l'ensemble des estimations appréhendées sur le coût de revient du projet et la disponibilité de l'assiette qui va le couvrir.

**Q22 : A quel type de maître d'œuvre avez-vous recours ?**

Dans un cas type de travaux TCE (tout corps d'état) le projet requiert un maître d'œuvre simple qui s'occupera de l'intégralité des travaux du chantier qu'il prend en charge toutes spécialités confondues, à titre d'exemple, si on lui délègue la construction d'un bloc il doit réaliser, en plus des travaux de béton, toutes les tâches de plomberie, d'électricité, de peinture...etc.

Dans un cas type de travaux dit « à lotissement », plusieurs entreprises, chacune sa spécialité, sont choisies pour travailler ensemble, à titre d'exemple :

- Les travaux de béton sont délégués à l'entreprise 1 ;
- Les travaux d'électricité sont délégués à l'entreprise 2 ;
- Les travaux de plomberie sont délégués à l'entreprise 3, etc.

Cependant il y'a lieu de souligner que déléguer une opération à lotissement présente beaucoup plus de difficultés pour le bon déroulement de la réalisation du projet de par sa complexité.

**Q23 : Qui s'occupe des fonctions autres que construction, à l'instar de l'aménagement, la climatisation, la décoration...etc.?**

A part l'équipement (table, bureau...etc.) que prend en charge l'utilisateur (dans ce cas la faculté) à la charge de la DEP, c'est le soumissionnaire qui réalise toutes les tâche comprise dans le projet dans un cadre de tout corps d'état.

**B. L'interview**

Pour éviter les éventuelles insuffisances que le questionnaire peine à divulguer, une investigation supplémentaire est de mise pour recueillir d'avantage de données afin de pouvoir expliquer et commenter le sujet audité par le billais d'un autre outil d'interrogation qui est l'interview.

Dans un autre contexte de technique d'audit, l'interview se porte sur les modalités de réalisation du projet sur le chantier, ainsi par les méthodes de le ma communication, de l'écoute et de la prise de note, elle sera adressé à l'agent de la DEP présent sur le chantier, qui, après des présentations faites et un rappel des objectif du thème à aborder, nous a permis de synthétiser les points abordés dans ce qui suit.

**B.1 Présentation de la réalisation du projet par un agent de la DEP présent sur le terrain**

La suite automatique de l'étude du projet est toujours son adaptation sur chantier sous forme d'un cycle comprenant un début et une fin le long de la réalisation. Cependant la réalisation fait face, le long du parcours, à des déficit imprévisible, à des situations inattendues et à des obligations de changement dans le plan initial du projet d'exécution. Le présent projet s'inscrit dans la catégorie **D** à caractère enseignement et à usage commun.

Le projet d'exécution doit exécuter trois phases cruciales comprises dans le projet d'étude :

- L'esquisse (du ressorts du bureau d'étude)
- L'avant projet
- Le projet d'exécution

Le chef de projet, de part son titre de premier responsable du projet, s'assure du bon déroulement des opérations sur chantier suivant le lot (étude et réalisation en TCE) commandé.

L'étude et la réalisation sur le terrain revient à l'entière responsabilité du groupe COSIDER à qui le projet a été confié, ce dernier s'est passé du concours d'architecture conventionnel et a fait appel à BERTOW du groupe HADAD localisé du côté des CHABANE dans la willaya de Tizi-Ouzou.

BERTOW à commencer par présenter un dossier d'architecture dont les reliefs sont faits par la géomètre. De cela la partie étude rassemblant les coefficients, les charges d'exploitation et les surcharges nécessaires s'achève pour passer définitivement à la réalisation. Au cours de ce processus les principaux concernés par le projet sont :

- Le représentant de la DEP;
- Le bureau d'étude (l'entreprise COSIDER);
- L'enseignement supérieur (qui est l'utilisateur final : l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou qui sera l'ultime bénéficiaire du projet une fois fini et qui le récupérera pour entamer son utilisation).

La démarche de l'accomplissement sur le terrain débute par la demande de l'initiateur qui demande une intervention du ministère de l'intérieur qui détermine :

- Le choix du terrain;
- Le choix de reliefs (piloté par le géomètre qui doit effectuer : des lignes, des coupes de niveau topographique ...);
- L'étude géologique (c'est un travail que confie le ministère des finances au ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville pour s'assurer du caractère à non risque du terrain : sans glissement de terrain, non associé à des séismes...);
- L'étude géotechnique (déterminer la capacité portante des sols et la stabilité des pentes, réaliser les évaluations et les caractérisations environnementales du site...) à travers un sondage carotté (qui consiste à prendre des prélèvements du sol via un appareil spécifique afin de déterminer sa nature et juger si il est possible d'effectuer la construction dessus);

- L'essai pénéto-métrique (ce sont des essais qui suivent des normes scientifique détaillées en utilisant un appareil qui a la forme d'un marteau piqueur qui va jusqu'à une certaine profondeur dans le sol et qui déterminera la conformité du terrain avec les normes mises en condition).

Le bureau d'étude (BET) intervient pour interpréter les résultats, entre temps, de façon parallèle et momentanée, s'entame la phase d'esquisse dans une optique architecturale en tenant compte du programme surfacique (combien d'espace pour les amphithéâtres, les bureaux administratifs les départements...) ainsi que de la consistance physique disponible en référence au nombre de blocs total qui est de cinq :

- ingénierie territorial avec 1500 places pédagogiques;
- sciences vétérinaire avec 1000 places pédagogiques;
- sciences de la terre et de l'univers avec 1500 places pédagogiques;
- génie-chimie et biotechnologie avec 1000 places pédagogiques;
- droit et sciences politiques avec 2000 places pédagogiques.

Chaque institut (ou bloc) a ses propres places pédagogiques et sa propre partie de surface et la variation du nombre de places et de surface d'un bloc à un autre est en fonction du nombre de places pédagogiques et des particularités (tel que l'ajout de laboratoires et les différences d'architecture) désignées pour chaque spécialité par l'utilisateur.

Le programme surfacique initial indique 34749 m<sup>2</sup> de terrain à exploiter, ce chiffre c'est vu augmenter de 9,33% suivant la demande de l'utilisateur ; car initialement les blocs institue et l'amphithéâtre étaient combinés dans un seul bâtiment, ceci a été changé par rapport aux risque qui pesaient sur les courbes de niveau car les fondations ont été établis sur un terrain susceptible d'être accidentés, ce qui menace les fondations de dériver de cinq à six mètres ; donc le bloc d'institue correspondants au salle de travaux dirigés s'est vu séparé en deux bâtisses.

De la sorte, le ratio ajouté de 9.33% au programme surfacique initial consiste en des modifications d'architecture et de mise en place de surfaces de circulations, de routes, d'escalier et de sanitaires, ces modifications sont faites conformément aux essais pénéto-métriques établis et/ou réajustés. Ce pourcentage est intégré au documents constitutifs du projet sous forme d'un avenant qui passe par une commission pour être validé, cacheté et

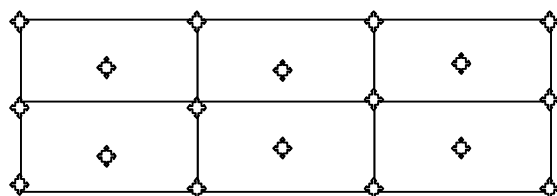
signé en qualité de document contractuel auxiliaire au marché initial du projet portant les modifications établies.

La présence de l'agent de la DEP sur le terrain, en temps d'études laboratoires, est principalement pour s'assurer que la réalisation se fait dans le respect des limites juridiques imposées, celles-ci sont déterminées par les plans d'ex-propriétaires des terrains vis-à-vis de l'assiette du projet.

Suite à cela, un Sandage se fait suivant des normes déterminées en termes de longueur et autres, à titre illustratif : l'expert fait un sondage le long de chaque 500 m<sup>2</sup>, cette surface est qualifiée de lot (une sorte de sous parties) et chaque lot est sujet d'un sondage, puis il vient répartir l'assiette du projet sur l'ensemble des lots répertoriés.

L'illustration qui suit décrit la méthodologie de division des lots et de leurs points de mesure sur l'ensemble du programme surfacique :

**Figure N°7 : Méthodologie de division des lots et leurs points de mesure sur le programme surfacique**



Source : document interne à la direction des équipements publics

Si des irrégularités sont constatées désignant des particularités en termes d'écart de longueur soit en moins ou en surplus, l'expert effectue des sondages supplémentaires pour réajuster les données et remédier à cela à l'instar des 9.33% de surface ajoutée cité précédemment.

Pour la deuxième phase d'avant projet, Ce sont les actions suivantes qui surviennent :

- préparer le plan d'architecture du projet;
- effectuer les études nécessaires en génie-civiles (en coopération avec l'utilisateur pour établir un ensemble de réserves qui seront émises sous forme de modifications pour concrétiser leurs objets afin d'aboutir à une vision définitive du projet d'exécution);

**Remarque :** Le projet d'exécution est un jeu de plans entier regroupant les infrastructures, les terrassements, les gros œuvres, les TCE avec les corps d'état secondaires (CES) jusqu'à achèvement du projet.

- Établissement des cahiers de charges (ce sont des documents où figurent l'ensemble des quantités et des prestations qui reviennent à la réalisation du projet).

**Remarque :** Le marché du projet fut initialement en lui-même un cahier de charge établi par le BET, il passe par une commission pour une attention d'approbation et de visa au près de la commission des marchés publiques, puis il sera répertorié soit interne si c'est à l'échelle de la wilaya, soit externe si c'est à l'échelle externe de la wilaya, enfin un visa lui sera émis par le contrôleur financier.

Cette enrichissante interview donnant lieu au compte rendu de synthèse précédemment décrits résumant l'analyse de l'ensemble des données recueillies, nous a permis de retenir les points déterminant de la phase de réalisation du projet.

### C. Identification et évaluation des risques

Suite au travail qui a précédé nous déduisant le découpage du projet en zones qui se résument aux différents services que compte COSIDER ou chacun est identifié comme un point de contrôle interne susceptible de présenter des risques significatifs dans l'une des tâches qui lui sont affectées.

Nous convenons donc d'analyser par le biais d'outils de description, notamment la narration et l'observation physique, ces dits services afin de s'assurer de la bonne application des procédures de contrôle et de leur totale compréhension et assimilation par les responsables concernés en vue de détecter les éventuelles faiblesses apparentes. Chaque service a ses spécificités et le rôle de chacun d'entre eux va être décrit dans ce qui suit.

#### C.1. les différents services de l'entreprise soumissionnée COSIDER

La section COSIDER construction du groupe COSIDER chargée de réaliser le projet des 7000 places pédagogiques à Tamda comporte sept services.

##### C.1.1. Le service sous-traitance

Le service qui s'occupe de la sous-traitance gère les transactions tant des sous-traitants avec les sous-traitants que les celles avec les fournisseurs et les entrepreneurs ; ces trois

agents concrétisent leurs accords avec l'entreprise COSIDER en constituant des dossiers respectifs contenant notamment en guise de documents importants le registre de commerce et le numéro d'identification fiscale de l'intéressé, ces derniers seront répertoriés dans le dans un fichier de l'entreprise nommé (short list de présélection).

La sélection des entreprises avec lesquelles COSIDER va travailler revient à un certain nombre de critères notamment le montant des prestations ainsi que le facteur de proximité ; à titre d'exemple les entreprise répertoriées dans un champ contenu dans la willaya de TIZI OUZOU sont plus ample aptes à recevoir un avis favorable que celle situées hors willaya.

Pour choisir une entreprise convenable, le lancement d'une opération s'entame, ou sont distribués des cahiers de charges à, par exemple, trois ou quatre fournisseurs, ces derniers proposent leurs offres en contre partie du travail à accomplir, celles ci seront ensuite étudiées par l'entreprise après récupération de ces cahiers de charges, les éléments choisis seront convoqué dans le but d'un entretien en face à face pour négocier les conditions de l'accord, enfin l'entreprise fixe son choix ultime en choisissant le moins disant (c'est-à-dire celui qui revient le moins chère).

Une fois sélectionnée, la dite entreprises signe un contrat avec COSIDER pour seller l'accord entre les deux parties, de ce faite elle devient officiellement partenaire de COSIDER qui est en qualité de contractant, tant dis ce qu'elle est en qualité de sous traitant dans une optique de cout-contraction.

Les deux parties doivent s'entendre sur la nature des travaux à réaliser tout autant que leurs conditions et leurs délais ainsi les plans d'exécution des travaux seront transmis au sous-traitant.

COSIDER suit minutieusement l'avancement de la réalisation de l'opération du projet du début de lancement des travaux jusqu'à sa fin avec la prise en compte des contraintes du chantier comptant les ODS et les arrêts reprises. Ce suivi est constamment de mise lors de la réalisation des travaux, concernant notamment les travaux eux même sur chantier et l'élaboration des situations sur papier et ceci jusqu'à consommation du contrat du sous-traitant en entier.

Les moyens et les matériaux utilisés sur le terrain par le sous traitant proviennent d'une entente qui est le fruit d'une négociation portant sur la désignation de la partie responsable de leur fourniture, ainsi au regard de la différence des prix à amputer ou à ajouter deux cas se présentent :

- Soit c'est COSIDER qui fournit ces moyens et matériaux, auquel cas elle n'inclue pas le cout de leur fourniture
- Soit c'est le sous-traitant qui fournit ces moyens et matériaux auquel cas COSIDER inclue le cout de leur fourniture

Le service sous-traitance réalise les factures des travaux réalisés, de cela COSIDER réalise une opération de vérification et de traitement de la situation, pour que, en absence d'anomalie, le sous traitant reçoive sa rémunération, dans le cas contraire il devra d'abord procéder aux corrections et aux réajustements nécessaire pour qu'en suite il soit payé.

COSIDER procède à la rémunération à l'intention du gérant de l'entreprise sous-traitée et cette dernière s'occupe elle-même du paiement de ses ouvriers sans ingérence aucune de COSIDER car il n'existe aucun lien entre elle et les travailleurs du sous traitant.

### **C.1.2. Le service de gestion des ressources humaines (GRH)**

Ce service a pour but d'accomplir nombre de tâche dans un cadre social que le responsable RH viendra à citer dans un bilan récapitulatif à la fin d'exercice annuel.

Il est responsable du personnel et vise à désigner et Répartir les effectifs en précisant leurs évolutions socioprofessionnelle et hiérarchique par catégories socioprofessionnelles qui sont les suivantes : Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadres moyens, Maîtrise et Exécution.

Dans une optique d'effectif global, il est aussi nécessaire de déterminer les salarier avec un contrat indéterminé (CDI), les salarier avec un contrat déterminé (CDD), les poste en pré-emploi et les départs à la retraite pour pouvoir établir une variation socioprofessionnelle et budgétaire pour de l'année en cours.

Il gère aussi la masse salariale qui comprend l'évolution de l'effectif salarial et de sa situation socioprofessionnelle via un ratio annuel variable qui retrace les réalisations, les prévisions, les objectifs ainsi que les taux d'évolution ; et qui comptabilise :

- Les départs de salariés, les retraites, les remplacements et les non remplacements;
- Les primes liées à l'expérience professionnelle (IEP) en rapport avec l'ancienneté du personnel;
- La baisse des primes liées au rendement (salariés et cadres dirigeants) pour cause de baisse d'activité et du chiffre d'affaires ;
- Le mode de recrutement de l'entreprise en termes de pré-emploi pour réduire les charges du personnel, sachant que les salaires de bases sont subventionnés à hauteur de 50% par la Direction de l'Emploi en plus d'un abattement sur les charges patronales.

Il est tenu de mettre en place un plan de formation pour l'année d'exercice en cours contenant un descriptif détaillé des actions de formation et des réalisations accomplies en précisant dans quel ordre elle ont été tenues, pour quel objectif tant en répercussions sur les compétences salariales que sur les différents processus de l'entité, toujours dans le respect déontologique, méthodologique et normatif de toutes les catégories socioprofessionnelles; ceci en citant :

- Les types de formations;
- Les montants des frais de formations;
- Le nombre d'actions prévues;
- Le nombre d'actions réalisées;
- Les taux correspondants;
- Le Personnel touché par chaque formation;
- les Coûts et HT/KDA.

En incluant la couverture des charges des effectifs en statu de stagiaires issus de branches distinctes.

Enfin il doit s'assurer de maintenir un climat social stable car il est important que, durant son exercice, l'entreprise sache maintenir une certaine stabilité dans le climat social en utilisant des moyens de sensibilisation du personnel, de réduction des conflits et de gestion de tensions sociales ceci en cultivant une communication continue entre la direction générale et le partenaire social.

### **C.1.3. Le service métré**

Le service métré est le principal élément qui s'occupe et qui gère les travaux sur le chantier. Son rôle est de s'assurer de l'organisation exacte et continue des opérations en

prenant en compte les conditions et les modalités d'intervention des travailleurs qu'ils soient conducteurs d'engins, équipes de coffreurs, ferrailleurs, maçon...etc.

Concernant l'aspect matériel, on distingue le gros matériel comme la grue et le petit matériel comme la peseuse, le responsable du service métré est tenu de s'assurer de leur disponibilité avant usage et de leur Inaltération après usage, auquel cas le matériel défectueux ou en panne doit être signalé au service compétent et une demande de maintenance ou de remplacement de celui-ci doit être complétée en précisant les causes et le responsable concerné.

Il s'assure aussi du bon suivi des étapes comprises dans les plannings établis, ainsi il veille à la répartition des tâches de façon convenable et de la non altération du cycle de travail parallèle qui reflète la simultanéité de la réalisation des diverses tâches en même temps à titre d'exemple, un groupe de travailleur s'occupe de couler les poteaux du premier étage tandis qu'un autre groupe entame construction du plancher du rez-de-chaussée ; tout comme il y a des tâches qui sont réalisées dans un cycle séquentiel, à titre d'exemple la dalle du deuxième étage ne peut pas être coulée qu'après que la première le soit.

Le rôle principal de cette fonction est de veiller à la coordination et l'organisation des travaux et des travailleurs sur chantier et évalue le besoin en matériaux à commander (au compte de quelle section commander, combien d'unités à commander, qui a la priorité à la commande...etc.). À titre d'exemple une entreprise de revêtement de sol ne peut poursuivre ses travaux sur les terrasses avant que l'entreprise d'électricité n'ait pas encore placé les fils électriques et qu'une autre entreprise de bâtiment les couvre de plâtre si non en cas de pluies ou d'intempéries le plâtre sera gaspillé; ceci résume la chronologie des travaux à adopter.

Le service métré procède au comptage des quantités de marchandise disponibles et note le nombre d'unités manquantes qu'il communique au service stock en précisant leurs quantités et leurs prix respectifs dans un but de réapprovisionnement pour revêtement des matériaux. La procédure de réapprovisionnement s'enclenche par le billais d'une commande. D'autre part le service sous-traitance s'occupe de nommer les sous-traitants qui vont utiliser ces dits matériaux dans l'accomplissement du travail (partiel ou complet) sur chantier.

#### **C.1.4. Le service travaux**

Une partie des travaux effectués sont couverts par l'entreprise COSIDER elle-même dans une optique TCE (tout corps d'état) et une autre partie est réservée aux entreprises sous-traitées dans une optique CSE.

En termes d'organisation COSIDER s'occupe des gros œuvres comptants les travaux des ferrailleurs, des coffreurs, de coulage, de décoffrage, de mécanique...etc.

Quand aux activités de plomberies, d'électricité et autres COSIDER les affecte à des sous-traitants dont les dossiers comprenant leurs offres financières et technique ont été validés lors de la commission d'ouverture qui tend à choisir parmi trois offres minimum, une entreprise qui propose le délai le plus court et le moindre prix, celle-ci est qualifiée de l'expression « le moins disant » qui signifie l'entreprise proposant le montant le plus réduit pour la réalisation du travail proposé.

A titre comparatif dans une limite de deux mois de travaux à accomplir; une proposition de 100000,00 DA pour la réalisation d'une tâche dans un délai d'un mois sera mieux accueillie qu'une autre qui propose de l'effectuer à 90 000,00 DA en cinq mois.

En cas d'incompatibilité avec les critères recherchés dans un dossier d'une entreprise postulant à l'offre de soumission, la commission exprime son refus en communiquant le rejet du dit dossier à son propriétaire.

#### **C.1.5. Le service stock**

En situation de besoin du chantier en termes de réapprovisionnement, le service stock prend les choses en main sur la base d'une demande d'approvisionnement faite par un responsable (un HSE, un responsable de magasin ou un responsable d'administration) et déposée au niveau du magasin; deux cas se présentent alors :

- Si la fourniture ou la marchandise demandée est disponible, celle-ci sera fournit au chantier sur la base d'un BSM (bon de sortie magasin) qui sera signé par le magasinier et le réceptionneur pour justifier le mouvement de sortie, ensuite le gestionnaire de stock saisira et signera la constatation;
- Si la fourniture ou la marchandise demandée est indisponible, le magasin entame un mouvement d'entrée en stock par une demande d'approvisionnement qui se fera par le magasinier et sera signée par le service demandeur, celle-ci sera acheminé au près du

responsable d'approvisionnement pour effectuer une action de commercialisation-achat, le montant requis influe sur la nature et le démarche de la commande :

- Si le montant est inférieur à un million de dinars (<1 000 000,00 DA), il y a lieu d'établir trois factures pro-format (c'est-à-dire adresser une demande de devis pour une même commande à l'intention de trois fournisseurs afin de les comparer via un tableau comparatif et choisir le moins disant);
- Si le montant est supérieur à un million et inférieur à vingt millions de dinars (entre 1.000.000,00 DA et 20.000.000,00 DA), il y a lieu d'établir une consultation restreinte en établissant un cahier de charge sous trois exemplaires à l'intention des fournisseurs et qui sera également déposé à la faveur de l'entreprise pour des soucis de conformité quant au mode de paiement, à la qualité des produits, aux types d'article, au mode de livraison. Dans le cas où le fournisseur ne livre pas conformément à cette entente ce document sera une preuve juridique valable.

Les exemplaires des factures pro-format ou du cahier de charge seront déposés chez les fournisseurs qui à leur tour établiront leurs devis et à récupérer dans un délai de dix jours sous forme d'enveloppes fermées pour faire un PV d'ouverture des prix où l'on vérifie le remplissage formel du document avec, comme pièces jointes, le registre de commerce et l'article d'imposition (AI).

Ensuite faire un PV d'analyse momentané (sur place) ou ultérieure (jusqu'à dix jours) pour choisir un fournisseur selon le prix qu'il propose et la correspondance de son activité avec le profil recherché. Si tel est le cas un bon de commande lui sera adressé pour une livraison partielle (le recours à ce type de livraison se fait dans le cas d'une livraison importante en quantités axée sur le long terme dans la limite du délai nécessaire à la consommation de la demande; par exemple si la demande est un agrégat de dix (10) mille tonnes, le fournisseur effectuera des bons de commande de 500 tonnes par mois, cette valeur est variable car en temps d'intempéries par exemple il ne pourra fournir que cent (100) tonnes).

Au moment où le choix du fournisseur est fait, le service stock établit un bon de commande qui sera signé par le directeur de chantier l'ayant demandé.

Le fournisseur livre la marchandise prévue et une fois la commande disposée et arrivée, elle sera réceptionnée au niveau du magasin qui vérifie sa quantité, sa qualité et sa

conformité avec comme justificatif à l'appui le bon de livraison communiqué par le fournisseur qui précise les détails de la réception tant en date, en quantité (aspect quantitatif), en qualité (aspect qualitatif) qu'en exactitude du contenu de la commande; ce document sera présenté comme justificatif en cas d'éventuelle évaluation, vérifications ou conflit juridique.

Le magasinier constate la réception par un cachet et un visa ensuite il établit à un bon d'entrée magasin (BEM) qu'il signe puis élabore une fiche de stock ou il précise la quantité de la commande en listant des détails propres à chaque entreprise tel que le numéro d'ordre, le code d'article, la désignation, l'unité de mesure de la quantité, le prix unitaire, le montant hors taxes le total tout taxes comprises. Ce BEM s'ajoute à la fiche de stock précédemment établie ou il mentionne l'entrée (livraison du fournisseur) et la sortie (la consommation du chantier) des quantités journalières.

A chaque mouvement de sortie justifié par une demande de matières et fournitures signée, il y'a lieu de le signaler par un écrit formel soit par le responsable des travaux pour les besoins du chantier soit par le responsable personnel pour les besoins en fournitures de bureau mais aussi par le responsable HSE (hygiène santé environnement) qui peut faire une commande pour par exemple des produits d'entretiens, des tenues de protection, du matériel médical...etc.

Le BSM sera ensuite réceptionné par le service stock (le magasinier) où le comptable matière (gestionnaire de stock) le formalisera par un cachet et une signature puis il établit une fiche de stock, saisi les données incluses et les enregistre sur le logiciel PC STOCK.

La méthode employée pour le calcul des mouvements de stock est le PUMP :

Sachant que : Q= quantité P= prix PMUP= prix moyen unitaire pondéré

$$\text{PUMP} = (Q_1 \times P_1) + (Q_2 \times P_2) + (Q_n \times P_n) / Q_1 + Q_2 + Q_n$$

Source : formule issue d'un document interne à l'entreprise COSIDER construction

A la fin du mois le service stock élabore l'état de consommation mensuelle qui consiste à établir des états mensuels où sont désignées les quantités consommées, ainsi que l'état des achats mensuels et l'état des stocks à la date donnée pour désigner les articles et

les quantités qui restent dans le stock, sachant que l'enregistrement de ces achats et de ces consommations se fait de façon journalière.

#### **C.1.6. Le service comptable**

Dans sa politique de valorisation des stocks le service comptable de l'entreprise à recours à la méthode des coups moyens pondérés (CMUP) et au logiciel de comptabilisation des stock dit PC STOCK pour évaluer les consommations des produits de part leurs entrées et sorties.

Il s'occupe aussi de faire le suivi comptable des situations avec les fournisseurs concernant les transactions et leurs règlements ainsi que celle des sous-traitances après vérification des travaux accomplis et déclarés par leurs responsables.

Le service comptable tient ses pièces justificative lors des approvisionnements via fourniture des bons d'achats de la part du service stock qui fourni aussi les bon d'entrée magasin. À chaque fin de mois le service stock doit rendre des comptes au service comptable en retraçant la totalité de la consommation du mois pour chaque produit.

La comptabilité à recours à un travail de vérification des situations établies ainsi que de leurs conformités pour procéder aux divers paiements requis par le billais de chèques ou de virements bancaires.

#### **C.1.7. Le service technique**

L'entreprise COSIDER possède un système de management intégré (SMI) qui regroupe l'ensemble des processus et des procédures pour mesurer les activités de COSIDER dans un cadre de management de projet.

Le SMI s'assure de la bonne application de ces processus et procédures de part l'évaluation de l'audit interne au sein de l'entreprise tant dans le cadre des activités du chantier que dans les unités de production.

COSIDER est donc fréquemment contrôlé, tel sera le cas à la fin d'exercice de cette année 2018 ou il y'aura lieu de rendre des comptes pour rapport afin de déduire si l'entreprise a été bénéficiaire ou non durant l'année.

Les travaux d'inventaire et d'inspection sont d'autant plus fréquents dans le but de recenser tout les éléments de différents types dont dispose encore l'entreprise.

Le service technique élabore des modifications sur plan dans le plan initial au fur et à mesure de l'avancement du projet et suivant les circonstances et les imprévus qui s'imposent, ces modification porte généralement sur le calendrier des plannings, la facturation, les avenants, les ODS, les procès verbaux (PV)...etc. pour ce faire, le service technique, en sa qualité de point de connexion central, relie l'unité de COSIDER construction responsable du projet avec la direction générale de COSIDER à propos des comptes rendus et avec la DEP à propos de l'avancement du projet et de toutes les formalités qui en découlent.

En cas de problèmes techniques c'est ce service qui se charge de les analyser et de tenter d'y remédier en cherchant des solutions approprié faut de quoi ils seront signalés à l'intention de la DEP pour prendre le relais et tenter de déceler les non conformités.

### C.2.Le tableau identification des risques

Le tableau d'identification des risques tend à présenter les premiers constats identifiés dans les points de contrôle ressautés qui peuvent préciser les objectifs de mission.

**Tableau 12 : Tableau des risques.**

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tâches</b>      | Gestion des accords, de la documentation et des transactions avec les sous traitant, les fournisseurs et les entrepreneurs au niveau du service sous-traitance.                                                                                                                                                 | Accomplissement des différentes tâches sociales au niveau du service RH.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Objectif(s)</b> | La sélection des entreprises avec lesquelles COSIDER va travailler conformément aux critères établis.                                                                                                                                                                                                           | Répartir les effectifs en précisant leurs évolutions socioprofessionnelle et hiérarchique par catégories socioprofessionnelles                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Risques</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise désignation des fournisseurs, entrepreneurs ou sous-traitant</li> <li>• Non évaluation des dossiers de sous-traitance</li> <li>• Mauvaise étude des critères de sélection des sous-traitants</li> <li>• Le non suivi des travaux de sous-traitance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Difficulté du maintien de la stabilité du climat social</li> <li>• Le non valorisation des capacités et des qualifications</li> <li>• Difficulté de la couverture des effectifs en qualité de stagiaires</li> <li>• Mauvaise désignation et répartition des effectifs en catégories</li> </ul> |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le non respect des conformités vis-à-vis de la responsabilité d'apport en matériaux</li> <li>• Négligence dans l'évaluation des travaux accomplis par la sous-traitance</li> <li>• Négligence dans l'élaboration des factures des travaux réalisés</li> <li>• Ne pas s'assurer de la rémunération des sous traitant</li> </ul>                                                                                    | <p>socioprofessionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise gestion des masses sociales</li> <li>• Mauvaise gestion des types d'emplois (CDI ; CDD)</li> <li>• Mauvaise gestion des coordinations des travaux et des travailleurs</li> <li>• Le non prise en compte de mesures faces aux départs à la retraite.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Évaluation (faible, moyen ou fort) inhérent</b> | FORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | MOYEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Dispositif de contrôle interne</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposer et vérifier des critères de sélection pour constituer un dossier de postulat.</li> <li>• Faire une Short-List de présélection.</li> <li>• Disposer de cahier de charges</li> <li>• Entretien en face à face</li> <li>• Établir un contrat d'accord</li> <li>• Suivi des travaux des sous-traitants.</li> <li>• Élaboration de situations</li> <li>• Vérification et traitement des situations.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• distinguer les salarié avec un contrat indéterminé (CDI), des salarié avec un contrat déterminé (CDD)</li> <li>• déterminer les postes en pré-emploi et les départs à la retraite</li> <li>• établir une variation socioprofessionnelle et budgétaire de l'année d'exercice</li> <li>• Établir un ratio annuel variable qui retrace les réalisations, les prévisions, les objectifs ainsi que les taux d'évolution.</li> <li>• Mise en place un plan de formation pour l'année d'exercice.</li> <li>• Établir la couverture des charges des effectifs stagiaires.</li> </ul> |
| <b>Constat</b>                                     | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Référence</b>                                   | FT- 430-X-3-1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | CRU-220-Z-1-1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tâches</b>                                      | Gestion des travaux sur le chantier au niveau du service métré.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Couverture des travaux tout corps d'état de COSIDER et des travaux des sous-traitants par le service travaux.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Objectif(s)</b>                                 | s'assurer de l'organisation exacte et continue des opérations en prenant en compte les conditions et les modalités d'intervention des travailleurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Prise en charge des gros œuvres et des travaux affectés à la sous-traitance                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Risques</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non connaissance, non manipulation ou mauvaise gestion des aspects matériels</li> <li>• Mauvaise évaluation de l'état ou du type de matériaux et aux marchandises à commander</li> <li>• Ne pas signaler les indisponibilités en termes de marchandises avant besoin d'usage</li> <li>• Ne pas alerter à temps le service maintenance à propos des disfonctionnement machines</li> <li>• Ne pas se confronter aux plannings établis</li> <li>• Ne pas veiller à la correcte répartition des tâches</li> <li>• Ne pas veiller à l'organisation et à la coordination des travaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvais suivi de l'avancement des travaux (de COSIDER et de l sous-traitance)</li> <li>• Le non contrôle des tâches et des fonctions (de COSIDER et de l sous-traitance)</li> <li>• Le non dénonciation des incohérences dans les travaux</li> </ul> |
| <b>Évaluation (faible, moyen ou fort) inhérent</b> | FORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | MOYEN                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Dispositif de contrôle interne</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la bonne utilisation des matériaux (gros ou petit)</li> <li>• s'assuré de la disponibilité des matériaux avant usage et de leur Inaltération après usage.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer entre les travaux tout corps d'état (TCE) et les travaux (CSE)</li> <li>• Veiller au respect des délais de travaux conclus lors de la réunion</li> </ul>                                                                                  |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaler le matériel défectueux ou en panne via une demande de maintenance ou de remplacement de celui-ci en précisant les causes.</li> <li>• suivi chronologique des étapes des plannings établis.</li> <li>• veiller au respect de la répartition des tâches</li> <li>• veiller à la non altération du cycle de travail parallèle simultané ou séquentiels.</li> <li>• veiller à la coordination et l'organisation des travaux et des travailleurs sur chantier.</li> <li>• évalue le besoin en matériaux à commander.</li> <li>• Compter des quantités de marchandise disponibles et note le nombre d'unités manquantes pour les communiquer au service stock.</li> </ul> | <p>d'ouverture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relever sur le terrain les incompatibilités avec les critères de sélection des sous-traitants et les signaler au service concerné.</li> </ul> |
| <b>Constat</b>   | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                              |
| <b>Référence</b> | NRD-540-T-5-6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | URC-022-A-9-9                                                                                                                                                                                             |

|                    |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tâches</b>      | Faire face aux de besoin du chantier en termes de réapprovisionnement des marchandises et des matériaux au niveau du service stock | évaluer les consommations des produits d'entrées et sorties ainsi que les transactions avec les fournisseurs par le service comptable.                              |
| <b>Objectif(s)</b> | Assurer la disponibilité et/ou l'approvisionnement des éléments nécessaire au chantier tant en délais qu'en quantités.             | Faire le suivi comptables des états et des mouvement de stock ainsi que les situations de transaction et de règlement avec les fournisseurs et les sous-traitances. |
| <b>Risques</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négligence des enregistrements</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La non vérification des situations et</li> </ul>                                                                           |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <p>journalier des mouvements d'entrée sorties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non mention d'un mouvement d'entrée (livraison du fournisseur)</li> <li>• Non mention d'un mouvement de sortie (consommation du chantier)</li> <li>• Validation de justificatifs non signés et /ou cacheté (établis par un fournisseur ; un responsable du personnel ; un responsable QSHE ou un responsable des travaux)</li> <li>• Élaboration de justificatifs non signés et /ou cacheté (établis par le magasinier)</li> <li>• Ignorance des procédures de choix de fournisseur</li> <li>• Erreurs dans les commandes effectuées (en désignation ou en quantité)</li> <li>• Non vérification des réceptions en termes de quantité, qualité, délais, conformité</li> <li>• Erreur dans l'élaboration des fiches de stock ou de bon d'entrée magasin</li> <li>• Omission, erreur ou négligence dans l'élaboration des consommations mensuelles</li> </ul> | <p>de leur conformité avant paiement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non vérification des travaux déclarés par la sous-traitance</li> <li>• Mauvaise évaluations comptable des mouvements d'entrées sorties en stock</li> <li>• Mauvais suivi comptable des transactions avec les fournisseurs</li> </ul> |
| <b>Évaluation (faible, moyen ou fort) inhérent</b> | FORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | FORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dispositif de contrôle</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enclencher les commandes que sur base d'une demande d'approvisionnement formelles.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• valorisation des stocks avec la méthode des coups moyens pondérés (CMUP)</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>interne</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la disponibilité ou l'absence des marchandises.</li> <li>• S'assurer du visa et de la signature de chaque document</li> <li>• Établissement des factures pro-format ou du cahier de charge</li> <li>• faire un PV d'ouverture des prix.</li> <li>• faire un PV d'analyse momentané</li> <li>• établissement de bons de commandes signés par le demandeur.</li> <li>• Vérification des quantités, sa qualité et sa conformité des livraisons sur base de bon de livraison.</li> <li>• constater la réception des commandes et établir un bon d'entré magasin signé puis élaborer une fiche de stock</li> <li>• chaque sortie est justifiée par une demande de matières et fournitures signée.</li> <li>• saisir les donnés incluses dans les fiches de stock et les enregistrer sur le logiciel PC STOCK.</li> <li>• employer la méthode du PUMP pour le calcule des mouvements de stock.</li> <li>• élabore l'état de consommation mensuelle, l'état des achats mensuels et l'état des stocks à chaque fin de mois.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluer les consommations des produits via le logiciel de comptabilisation des stocks PC STOCK.</li> <li>• suivi comptable des situations de transactions et leurs règlements avec les fournisseurs et les sous-traitants.</li> <li>• Déclaration des travaux accomplis par leurs responsables.</li> <li>• Vérification des pièces justificative du service stock.</li> <li>• Se procurer le retraçage de la consommation du mois pour chaque produit au près du service stock.</li> <li>• vérification des situations établies et leur conformité</li> <li>• procéder aux paiements requis par chèques ou par virements bancaires.</li> </ul> |
| <b>Constat</b>   | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Référence</b> | DRN-045-C-4-5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CKJ-876-D-6-4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|               |                                                                                |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tâches</b> | Élaborer des modifications sur plan dans le plan initial au fur et à mesure de |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | l'avancement du projet au niveau du service technique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Objectif(s)</b>                                 | Regrouper les processus et les procédures de COSIDER pour mesurer l'efficacité les activités.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Risques</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des modifications sur le calendrier des plannings sans prise de précautions.</li> <li>• Établir des avenants non justifiés</li> <li>• Assurer une mauvaise connexion entre le chantier du projet et la direction des équipements publics et/ou la direction générale de COSIDER.</li> <li>• Retard ou omission dans l'établissement des documents à fournir à l'intention des parties prenantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Évaluation (faible, moyen ou fort) inhérent</b> | FORT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Dispositif de contrôle interne</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser un système de management intégré (SMI) pour mesurer la performance des activités.</li> <li>• S'assurer de la bonne application de ces processus et procédures.</li> <li>• rendre des comptes pour rapport.</li> <li>• déduire si l'entreprise a été bénéficiaire ou non.</li> <li>• faire des travaux d'inventaire.</li> <li>• faire face aux circonstances et aux imprévus qui s'imposent.</li> <li>• apporter les modifications nécessaires sur le calendrier des plannings, la facturation, les avenants, les ODS, les procès verbaux (PV).</li> <li>• connexion central, relie l'unité de COSIDER construction sous traitante du projet avec la direction générale de COSIDER à propos des comptes rendus et avec la DEP à propos de l'avancement du projet et de toute les formalités qui en découlent.</li> <li>• établir une bonne connexion entre COSIDER construction et la direction générale de COSIDER à propos des comptes rendus.</li> <li>• établir une bonne connexion entre COSIDER et la DEP à propos de l'avancement du projet et de ses formalités.</li> <li>• Analyser et tenter de régler les problèmes techniques.</li> <li>• signaler les problèmes techniques irrésolus à l'intention de la DEP</li> </ul> |
| <b>Constat</b>                                     | Existence du dispositif de contrôle interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Référence</b>                                   | KJJ-698-R-5-7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## **D. La définition des objectifs**

L'étape qui suit consiste à définir les objectifs de l'enquête suivant la réglementation du chantier et les normes ISO 14001, ISO 9000 et la norme OHSAS 18001 en guise de référentiel. Pour ce faire il est nécessaire d'élaborer, à base de documentation, un programme de travail pour atteindre ces objectifs en qualité de rapport d'orientation qui fait du plan de mission un référentiel d'audit.

## **2.2. La phase de réalisation**

Sur la base de technique d'investigation comptant l'observation, le dialogue, la communication, la capacité d'analyse et le sens de la déduction, nous allons accomplir la phase de réalisation suivant 3 étapes:

### **2.2.1. Les premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité**

Le début de la mission s'entame par des échanges avec les interlocuteurs clés en guise de première occasion de coopération au sien des lieux de réalisation ou sont énuméré les opérations et les principaux acteurs. Pour aborder l'ordre du jour de cette rencontre se recentre sur :

#### **2.2.1.1 . Présentation**

Faire une présentation ou chacun se présente et décrit sa fonction et sa contribution en terme de compétences spécifiques ainsi que ses relations hiérarchiques.

#### **2.2.1.2 . Présentation de l'enquête**

Présenter l'enquête présenter les objectifs généraux de l'enquête afin de favoriser la collaboration lors de l'interlocution.

#### **2.2.1.3. Orientation de l'enquête**

Ensuite préciser l'orientation de l'enquête via ses objectifs spécifiques et le champ d'application où elle se déroulera ainsi que les dispositions pratiques entre les deux parties.

#### **2.2.1.4. Logistique de l'enquête**

Aborder la question des déplacements requis par la logistique de l'enquête sur les lieux du travail d'investigation comptant les pauses, l'accès aux lieux à visiter, règles de sécurité à respecter sur les sites...etc.

**2.2.1.5. Rendez-vous et contacts**

Préciser les contacts à rencontrer et le délai consacrer à chaque personne, soit pour observer les travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations au près des responsables des fonctions importante.

**2.2.1.6. Rappel sur la procédure de l'enquête**

Mentionner le déroulement de l'intervention en cas ou les contacts l'ignorent en précisant quand, comment et à l'intention de qui l'enquête est destinée.

**2.2.2. Élaboration du programme de l'enquête**

L'élaboration du programme de l'enquête vise à définir, planifier et suivre les travaux visant à atteindre les objectifs précédemment listé lors de l'orientation. Pour ce faire il faut :

- Définir les travaux à effectuer pour vérifier les forces et les faiblesses apparentes identifiées en phase d'étude;
- Confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses;
- Préciser les tâches et les délais de réalisation pour chaque fonction;
- Identification des clés du questionnaire de contrôle interne et les outils d'appréciation utilisés.

**2.2.2.1. Les objectifs de la mission**

Les objectifs auxquels répond le programme du travail d'enquête sont :

- caractériser la réalisation de la mission;
- identifier les taches à observer dans cadre objectif fixé;
- guider la conduite appropriée de la mission;
- détermine les points de contrôle à examiner selon le degré des risques identifiés;
- C'est une référence pour le suivi et l'appréciation du travail d'investigation.

**2.2.3. Le travail sur le terrain**

Un découpage séquentiel des opérations préalables est essentiel afin d'identifier les risques puis fixer les objectifs à atteindre, pour ensuite établir un programme de travail et un questionnaire de contrôle interne.

Afin d'identifier les dysfonctionnements et établir des FRAP pour chaque anomalie, les questions sont posées de la façon suivante : qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

### 2.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne tend à :

- passer du général au particulier,
- identifier les dispositifs de contrôle essentiels,
- détecter des anomalies dans dispositifs de contrôle interne.

#### 2.2.3.1.1. La feuille de révélation et d'analyse de problème

Ce document divulgué par L'IFACI est un moyen d'analyse clair et précis pour une lecture aisée des constatations relevée à chaque anomalie et qui sera la base de la conclusion de l'enquête.

De part les éléments non accomplis à achèvement sur les lieux de la réalisation du projet nous élaborons les FRAP suivantes.

**Tableau 13 : FRAP N°1.**

| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                                                                 |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Référence papier de travail :                                                                                                            | FRAP N° : 1    |
| Problème : Le décompte général des dépenses DGD incomplet.                                                                               |                |
| Constat : DGD pas encor établi                                                                                                           |                |
| Cause : la clôture des travaux n'a pas encor été déclarée.                                                                               |                |
| Conséquence : <ul style="list-style-type: none"> <li>• retards dans les versements</li> <li>• Parties prenantes insatisfaites</li> </ul> |                |
| Recommandation : établir Le décompte général des dépenses dans les délais entendus.                                                      |                |
| Établie par                                                                                                                              | Approuvé par : |

**Tableau 14 : FRAP N°2.**

| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                                        |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Référence papier de travail :                                                                                   | FRAP N° : 2 |
| Problème : Des candélabres (lampadaires) manquants                                                              |             |
| Constat : Les candélabres ne sont pas branchés au courant électrique, certains ne sont pas même encor installés |             |
| Cause : mauvaise gestion de l'évolution des travaux.                                                            |             |

|                                                                                                                                     |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Conséquence : L'éclairage des routes de l'enceinte du projet non assuré.                                                            |                |
| Recommandation :                                                                                                                    |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation des lampadaires manquant</li> <li>• Brancher au courant électrique</li> </ul> |                |
| Etablie par                                                                                                                         | Approuvé par : |

**Tableau 15 : FRAP N°3.**

|                                                                                                                                                 |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                                                                        |                |
| Référence papier de travail :                                                                                                                   | FRAP N° : 3    |
| Problème : Le non respect des délais des travaux d'installation du gaz.                                                                         |                |
| Constat : Les travaux d'installation du gaz font objet d'un cumule d'un contrat de deux ans qui sera rémunéré qu'en début de l'année 2019.      |                |
| Cause : la situation et facturation des ODS non établis.                                                                                        |                |
| Conséquence :                                                                                                                                   |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans l'évolution des travaux de gaz</li> <li>• Retard dans les délais de facturation</li> </ul> |                |
| Recommandation : Etablir la situation et la facturation des ODS.                                                                                |                |
| Etablie par                                                                                                                                     | Approuvé par : |

**Tableau 16 : FRAP N°4.**

|                                                                                                         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>La feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                                |                |
| Référence papier de travail :                                                                           | FRAP N° : 4    |
| Problème : Le décampement des locaux de COSIDER retardé.                                                |                |
| Constat : Les campements de l'entreprise COSIDER ainsi qu'une minorité d'employés sont encor sur place. |                |
| Cause : Attente du feu vert pour leur déménagement.                                                     |                |
| Conséquence : Retard dans le décampement des locaux et des employés de COSIDER.                         |                |
| Recommandation : établir les formalités administratives nécessaires au décampement.                     |                |
| Etablie par                                                                                             | Approuvé par : |

**Tableau 17 : FRAP N°5.**

|                                                               |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>      |             |
| Référence papier de travail :                                 | FRAP N° : 5 |
| Problème :Les voiries et les réseaux divers (VRD) inachevées. |             |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Constat : la jonction des routes, le placement des clôtures et le coulage des trottoirs et des placettes du projet sont incomplets au niveau de l'extrémité du campus aux alentours des blocks de l'institut des sciences de la terre et de l'univers. |                |
| Cause : Retard dans les délais de livraison des marchandises appropriés à ces travaux.                                                                                                                                                                 |                |
| Conséquence : Retard dans les travaux d'avancement des voiries et des réseaux divers.                                                                                                                                                                  |                |
| Recommandation : s'assurer que les fournisseurs respectent les délais de livraisons.                                                                                                                                                                   |                |
| Etablie par                                                                                                                                                                                                                                            | Approuvé par : |

**Tableau 18 : FRAP N°6.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |
| Référence papier de travail :                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | FRAP N° : 6    |
| Problème : Certains espaces verts pas entièrement aménagés.                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |
| Constat : les superficies qui ont été déduites par le CES qui est un coefficient d'emprise au sol (c'est un ratio qui démontre les parcelles de terrain les plus à risque pour les sélectionner et les dédier à des routes et des espaces verts qui embelliront le campus), n'ont pas encore été aménagés, plantés, et/ou clôturé. |                |
| Cause : les responsables n'ont pas encore fait appel à une entreprise d'espace vert.                                                                                                                                                                                                                                               |                |
| Conséquence : laideur du panorama des enceintes du projet.                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |
| Recommandation : faire appel à une entreprise d'espace vert pour assurer ces travaux.                                                                                                                                                                                                                                              |                |
| Etablie par                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Approuvé par : |

**Tableau 19 : FRAP N°7.**

|                                                                                                |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>la feuille de révélation et d'analyse de problème</b>                                       |                |
| Référence papier de travail :                                                                  | FRAP N° : 7    |
| Problème : Les bancs pour les placettes et les bacs à fleurs non disposés.                     |                |
| Constat : Les espaces dédiés aux bancs et aux bacs à fleurs demeurent inoccupés.               |                |
| Cause : La commande de ces éléments, qui est ressort de l'utilisateur, n'a pas été effectuées. |                |
| Conséquence : Le budget particulier qui leurs sont consacrés n'a pas été attribué.             |                |
| Recommandation : lancer les commandes pour l'acquisition des bancs et des bacs à fleurs        |                |
| Etablie par                                                                                    | Approuvé par : |

Après cet étape l'enquête touche à sa fin en entament la dernière phase restante ou il y'a lieu de présenter les conclusions tiré du travail.

### 2.2.3.1.2. Les défis auxquels fut confronté le personnel du projet :

Les sévères conditions climatiques

- Sécheresse extrême en été où se déroule la période du jeûne du ramadan en partant du principe que le carême concerne la grande majorité des travailleurs et ;
- Rudes hivers comprenant des risques d'intempéries sur la stabilité du sol.
- Quelques retards concernant soit les livraisons des matériaux de la part des fournisseurs, soit la préparation des documents nécessaires.

## 2.3. La phase de conclusion

De part les FRAP précédemment établies et les papiers de travail rassemblés, il est temps de faire place à une validation générale vis-à-vis du suivi de l'enquête.

Les conclusions tirées relèvent des différentes constatations faites dans les FRAP et visent à justifier les constats sur base d'éléments de preuve suffisants pour des suggestions de recommandations efficaces.

### 3.1. Les constats de résultat

Les données précédentes récoltées ont donné lieu aux constats de résultats suivant :

**Tableau N° 20 : Les constats de résultat**

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Les constats positifs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la chronologie des plannings préétablis dans la réalisation des tâches.</li> <li>• Conformité du sous-missionnaire et des sous-traitants aux procédures et normes.</li> <li>• Existence et efficacité des dispositifs de contrôle essentiels.</li> <li>• Flexibilité et réaction face aux menaces de risques et de dysfonctionnements</li> <li>• répartition précise et coordonnée des travaux et des travailleurs.</li> <li>• Validation générale de la réussite du projet.</li> </ul>                                                                                |
| <b>Les constats négatifs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DGD pas encore établi.</li> <li>• Les candélabres ne sont pas branchés au courant électrique, certains ne sont pas même encore installés.</li> <li>• Les travaux d'installation du gaz font objet d'un cumul d'un contrat de deux ans qui sera rémunéré qu'en début de l'année 2019.</li> <li>• Les campements de l'entreprise COSIDER ainsi qu'une minorité d'employés sont encore sur place.</li> <li>• la jonction des routes, le placement des clôtures et le coulage des trottoirs et des placettes du projet sont incomplets au niveau de l'extrémité du campus.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• les superficies qui ont été déduites par le CES n'ont pas encore été aménagés, plantés, et/ou clôturé</li> <li>• Les espaces dédiés aux bancs et aux bacs à fleurs demeurent inoccupés.</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.2. Les suggestions de recommandations

De part cette étude de cas enrichissante ayant préconisé une méthodologie axée sur deux parties : l'étude au niveau de la wilaya et la réalisation au niveau de TAMDA; nous avons récapitulé les principales constatations précédemment relevées en guise de note de synthèse où un bref récapitulatif des résultats de la mission, dans le cadre du champ d'action au niveau du pôle de TAMDA sur le sujet du projet d'extension de l'université, est exprimé sous forme de recommandations propices à un plan d'action rétrospectif. Ainsi nous recommandant ce qui suit :

- Établir le décompte général des dépenses dans les délais entendus pour éviter l'insatisfaction des parties prenantes vis-à-vis des retards dans les versements.
- Faire installer les lampadaires manquants et brancher le courant électrique pour assurer l'éclairage des routes de l'enceinte du projet non assuré.
- Établir la situation et la facturation des ODS nécessaires pour éviter les retards dans l'évolution des travaux de gaz et dans les délais de facturation.
- établir les formalités administratives nécessaires au décampement pour libérer les lieux du site et les employés de COSIDER.
- s'assurer que les fournisseurs respectent les délais de livraison des commandes pour éviter les retards dans les travaux d'avancement du projet.
- Faire appel à une entreprise d'espace vert pour assurer ces travaux qui concernent les espaces verts pour garantir le bon paraître des enceintes du projet.
- Débloquer le budget particulier destiné à l'acquisition des bancs et des bacs à fleurs qui et lancer les commandes correspondantes.

**Conclusion**

De part ce qui a précédé nous apprécions l'effort du travail fourni par le corps social du projet des 7000 places pédagogique du pôle de TAMDA en considérant la taille et la complexité du sujet, les travaux ont été réalisés à point et dans la plus grande conformité possible vis-à-vis des procédures, de la réglementation et des normes en vigueur.

Nous apprécions autant l'esprit de leadership des responsables et l'esprit d'équipe du personnel qui ont contribué à la coordination et à l'organisation des travaux et des travailleurs, ainsi que le sens des responsabilités de tout un chacun en bravant les défis dus à l'instabilité de l'environnement.

Le control continu assuré tant par l'agent représentatif de la DEP que par le service d'audit interne du quartier général de COSIDER a bien assuré le succès du suivi du déroulement des travaux sur chantier.

L'évaluation portant tant sur la partie étude au niveau de la willaya que sur la partie réalisation s'est soldée majoritairement par un succès, la seule contrainte des délais non respectée vient s'affirmer essentiellement comme seul élément flagrant d'insuffisance dans la réalisation du projet qui aurait pu être mieux géré avec une meilleure planification des avenants et une marge temporelle dans le programme pour les éventualités de retard.

*Conclusion générale*

## Conclusion générale

De tout temps le besoin a mené l'homme vers l'avant car détecter un besoin booste son sujet à lui trouver une solution pour y remédier dans une perspective de passer d'une situation restreinte vers une situation meilleure, c'est là même l'essence du développement.

A travers le temps le concept de développement n'a cessé d'évoluer de part les changements politiques, économiques, socioculturelles, technologiques et environnementales, et l'outil projet est le fervent propulseur de son évolution à tel point que leur complémentarité indissociable devient l'origine des notions de base du concept de projet de développement.

L'avancement d'un projet de développement à travers des plannings de suivi continus est d'une importance capitale car ils assurent la maîtrise du plus éminent facteur qui soit : le temps ; car oui le temps c'est de l'argent. Si la gestion du temps de la réalisation se fait de façon optimale à la tâche près et la minute près conformément aux plannings prévisionnels précédemment établie, les budgets des projets seront fixés avec exactitude et l'équilibre des coûts prévisionnels imputés aux projets demeureront fixes.

Un projet de développement évolue à travers un processus qui se doit d'être bien déterminé et précis, mais il a beau l'être il n'empêche que si un travail de suivi rigoureux ne lui est pas dédiée il est voué à l'échec car le contrôle et l'évaluation de l'avancement des tâches vis-à-vis du marché conclu est indispensable pour s'assurer de la correcte application de procédures, du respect des règlements internes de l'entreprise et des normes en vigueur, de la conformité aux plannings préétablis mais aussi de réagir face aux situations imprévues dues à l'instabilité de l'environnement.

Un utilisateur qui effectue une demande de réalisation d'un projet de développement répondant à un besoin donné, provoque un lien automatique entre deux agents : un maître et un maître d'œuvre ; le premier est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif d'un projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet qui attend des résultats de la part du deuxième qui répond aux critères de compétences requises et qui a pour mission de réaliser cette partie étude sur le terrain pour concrétiser ce projet.

L'entente entre ces deux parties est primordiale afin d'assurer les conformités du marché conclu entre elles et ouvrir ensemble à l'atteinte des objectifs du projet, pour ce faire chacune doit respecter sa part d'engagement de façon formelle dans un cadre de coopération, de coordination et d'organisation continues.

La phase de conception du projet enclenche le compte à rebours de la réalisation du projet, l'entreprise soumissionnée pour installation et l'élaboration du chantier est tenue de respecter les procédures, les plannings d'avancement, et les délais de livraison du produit. Il est de son ressort dévaluer les contraintes du site et de déterminer les matériels, les intervenants et locaux nécessaires sur le terrain afin d'assurer la mission de maîtrise d'œuvre comme il se doit. Le bon déroulement des travaux de construction est du ressort de ses compétences organisationnelles, sociales et entrepreneuriales.

L'évaluation de la réalisation du projet est indispensable et inévitable car les enjeux financiers et sociales qui en découlent concernent nombre de parties prenantes, le maître d'œuvre est sujet de contrôle et d'évaluation vis-à-vis de sa conformité aux lois, aux procédures et aux normes instaurées, il doit donc rendre des comptes à la législation, au service audit interne de l'entreprise, aux organismes d'audit externe mais surtout au maître d'ouvrage qui l'emploie; c'est une procédure nécessaire afin d'assurer une transparence totale du processus de réalisation du projet de part un processus de suivi journalier.

Vers l'achèvement de la conception du projet tombent les résultats de fin de réalisation qui sont sensés déduire si oui ou non les objectifs fixés en phase d'étude ont été atteints en phase de conception pour conclure à un cas de succès ou d'échec du projet. Ce cheminement standard n'est pas toujours infaillible car les notions de succès et d'échec sont souvent réversibles, c'est pourquoi ce jugement doit être visé sur le long terme.

Le pays algérien, dans son chemin vers le développement, a fait faire nombre de projets dans cette perspective, dont le projet des sept mille places pédagogiques du pôle de TAMDA qui fut sujet de notre étude de cas, tout en demeurant sur l'axe responsable du modèle d'entreprise qui se conforme aux lois et aux procédures mises en place, l'accent est notamment mis sur l'application formelle vis-à-vis des normes du comité de l'organisation internationale de normalisation ISO dont ISO 9001 et ISO 4001 retenues dans ce travail de recherche, ces normes constituent un référentiel précis sur l'orientation managériale en termes d'environnement, de qualité et de management de la santé et de la sécurité au travail, en vue d'améliorer la performance de l'organisation.

Ce travail de recherche rassemble les connaissances théoriques retenues de part l'étude et l'investigation accomplies au sein de la direction des équipements publics de Tizi Ouzou tant en phase d'étude dans les locaux de la willaya que sur le terrain avec l'entreprise COSIDER construction, qui fut une aubaine pour cerner l'audit axés sur les projets de développement au sein d'un chantier de construction.

La finalité de cette conclusion est de mettre l'accent sur la questions pertinente de départ qui traite la réalisation d'un bon processus de suivi d'une maîtrise d'ouvrage qui concrétise un projet de développement en conformité avec les plannings prévisionnels correspondants ainsi que la démarche d'audit à suivre pour améliorer les conditions d'avancement de ce projet.

Nous avons tenté d'y répondre à travers une présentation des différents éléments de documentation financière, sociale, organisationnelle et administrative composant un projet de développement ainsi que divers liens, procédures, conformités et démarches qui l'accompagnent ; de cela nous avons exposé différentes pratiques de notre thème à travers les moyens de l'identification et de l'analyse des éléments significatifs dans un cadre d'étude, de suivi, d'audit et d'évaluation pour concrétiser la mise en œuvre de l'action de projet des sept mille (7000) places pédagogiques du pôle universitaire de TAMDA.

Ainsi les hypothèses départ sont confirmées, ce qui prouve bien que : le but du suivi d'un projet de développement est l'amélioration socioéconomique des composantes de celui-ci; ensuite le rôle de l'audit est de vérifier, contrôler et l'évaluer des processus fonctionnels du projet en donnant une assurance sur sa concrétisation dans un but de rentabilité et des bénéfices futurs ; enfin la réussite d'un projet de développement profite tant au maître d'œuvre qu'au maître d'ouvrage mais aussi l'intérêt général à usage public.

Grace à ce travail de recherche nous avons démontré que, d'une part, le suivi d'un projet est majoritairement focalisé et recentré sur le respect de la conformité chronologique et financière avec les plannings prévisionnels établis ; ainsi La réalisation d'un bon processus de suivi se fait par collaboration et la coordination continues de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage pour concrétiser la réalisation d'un projet de développement à travers la régulation et la régularité de son avancement. D'autre part, Une mission d'audit contribue fortement à l'efficacité de l'évaluation du processus de suivi d'un projet, elle est précise et méthodique et est axée sur trois principales étapes avec des d'intervalles spécifiques propre à chacune, celles-ci se succèdent ainsi : la phase de

préparation ; ensuite la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion. Des dispositions légales doivent être respectées lors de leur application en conformité à des normes reconnues.

Pour conclure, Les résultats de l'étude de cas effectuée lors de cet étude a confirmé l'importance de l'instauration d'un processus de suivi rigoureux pour le bon avancement d'un projet de développement afin d'harmoniser les travaux et les travailleur suivant les périodicités des plannings établis ; mais aussi, qu'un travail d'audit périodique est nécessaire pour des soucis de conformité et de régularité des taches et des procédures.

# *Bibliographie*

## Ouvrages

- AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL., « *Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire* », éd. ECONOMICA, Canada, 2000.
- Agence Française de Développement., « *L'évaluation rétrospective* », éd. Hiber Edition, 2001-2002, Paris, 2004.
- ATKINSON, R., « *gestion de projet : délais, cout, qualité* », éd. El-Siver, Londres, 1999.
- BAKE, BN., MURPHY, D.C., FISHER, D., « *Les facteurs qui affectent le succès des projets* », éd. Atmos, New York, 1974.
- CARLUER, F. « *les théories du développement économique* », éd. PUG, Grenoble, 2002.
- DIALO, A., THULIER, D., « *les dimensions du succès des projets de développement international* », éd. Sépia, Canada, 2004.
- EASTERLY.W., « *L'aide étrangère peut-elle acheter la croissance ?* », éd. Autils, Canda, 2003.
- GILLES, Vallet., « *Techniques de suivi de projet* », éd. Dunod, Paris, 2003.
- HAZBOURG, J., BABOT, O., « *le management de projet* », éd. ECONOMICA, Paris, 1996.
- HYVARI, I., « *le succès des projets dans différentes conditions organisationnelles* », éd. JournalsSagepub, New york, 2006.
- IFACI, « *Diplôme professionnel ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité* », 2010.
- IKA, L, « *Le journal de la gestion de projet* », Berlin, 2009.
- RENARD. J., « *théorie et pratique de l'audit interne* », éd. Eyrolles, Paris, 2010.
- LANCASTER.C., « *L'efficacité de l'aide en Afrique : L'agenda inachevé* », Canada, 1999.
- Larousse, « *le petit Larousse* », éd. Larousse, France, 1999.
- Latouche, S., « *Contribution à l'histoire du concept de développement* », éd. Le petit Larousse, Paris, 1988.
- LIM, C.S., MOHAMED, M.Z., « *Les critères de succès des projets* », Canada, 1999.

- MUBILA, M.M., LUFUMPA, C. L., KAYIZZI-MUGERWA, S, «*les analyses statistiques des déterminants de succès des projets*», éd Scholar, 2000.
- NOEL.G., « *Le développement international et la gestion de projet* », éd Maison Des Jeunes, Québec, 1997.
- Organisation de Coopération et de Développement Economique., « *Glossaire des principaux relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats* », éd. ECONOMICA, Paris, 2002.
- PINTO, J.K., et SLEVIN, D.P., « *le succès des projets : définitions et mesures techniques* », éd. DP Slevin, New york, 1988.
- ROSTOW, WW., « *Les étapes de la croissance économique* », L'histoire immédiate, Paris, 1963.
- SAUVY, A. « *Trois mondes, une planète* », éd. L'Observateur, France, 1952.
- STEVEN.L. Gonzales., STEVEN.L, GONZALES.L, «*Manuel d'audit interne*», Université de Metro state, New york, 1997.
- STUCKENBRURK, L.C., ZOMORRODIAN, « *Gestion de projet : la promesse des pays en développement* », éd. Sankofa&Gurli, Allemagne, 1999.
- Khan, Z.A, THORANTON, N, et Frazer, M, « *l'administration public et le développement* », éd.Txalaparta, Bengladesh, 2003.
- YOUKER, R., « *Mangement des projet de développement internationaux* », éd PM WORLD LIBRARY, USA, 1999.
- VUILLERME.B, RICHAUD.H, « *Chantier de bâtiment : Préparation et suivi* », Ed. Nathan, Paris, 1995.

### Thèses et mémoires

- LAVAGNON, IKA., Thèse: « *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* », université du Québec, Montréal, canada, 2011, P 14. Consultable sur lien : <http://www.archipel.uqam.ca>>".

### Webographie

- Département de l'évaluation et des opérations de la Banque Mondiale, Disponible sur : [http:// www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) >".
- La conduite d'une mission d'audit, consultable sur le lien : <http://www.imacaudit.net>>".
- Le site internet de la Banque Mondiale, consultable sur le lien : <http://www.banquemondiale.org>>".
- OCDE, Disponible sur : [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org)>" (consulté le 04/11/2018).

*ANNEXES*

## 1. Ordre de service:

| REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ministère de l'habitat et de l'urbanisme et de la ville</b></p> <p><b>DIRECTION DES EQUIPEMENTS PUBLICS WILAYA DE TIZI OUZOU</b></p> <p>Numéro d'ordre : .....</p> <p>Registre : .....</p>                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Décision N° :</b></p> <p><b>Opération :</b></p> <p><b>Intitulé :</b></p> <p><b>LOT :</b></p> <p><b>ENTREPRISE :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ORDRE DE SERVICE</b></p> <p>Monsieur le directeur de ....., élisant domicile au : ..... titulaire du marché relatif au projet sus cité, visé par la ..... sous le ..... par le CF le ..... sous le ..... et approuvé par le maître de l'ouvrage le ..... sous ....., est invité par ce présent ordre de service à arrêter/repandre les travaux à compter du ..... pour motif :</p> <p>Le présent Ordre de Service certifié conforme à la minute inscrit sous le N°..... sera notifié à Monsieur le directeur..... élisant domicile au:..... par ..... Tizi-Ouzou, le. ....</p> <p style="text-align: right;"><b><u>LE DIRECTEUR</u></b></p> |
| <p><b>WILAYA DE TIZI-OUZOU</b></p> <p><b>DIRECTION DES EQUIPEMENTS PUBLICS</b></p> <p>Numéro d'ordre : .....</p> <p>Du registre : .....</p> <p>NOTA : Ce bulletin de notification doit être détaché de l'ordre de Service Conservé dans le Bureau du Divisionnaire .....</p> <p>Après avoir été collé sur un registre à angle il doit, autant que possible être de signature de l'entreprise.</p> | <p><b>Décision N° :</b></p> <p><b>Opération :</b></p> <p><b>Intitulé :</b></p> <p><b>LOT :</b></p> <p><b>ENTREPRISE :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>NOTIFICATION</b></p> <p>L'an deux Mille ..... Soussigné ..... déclare avoir remis à ..... la copie certifiée conforme à l'ordre de service en date ..... inscrit sous le N° : .....</p> <p style="text-align: right;"><b><u>L'ENTREPRISE</u></b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

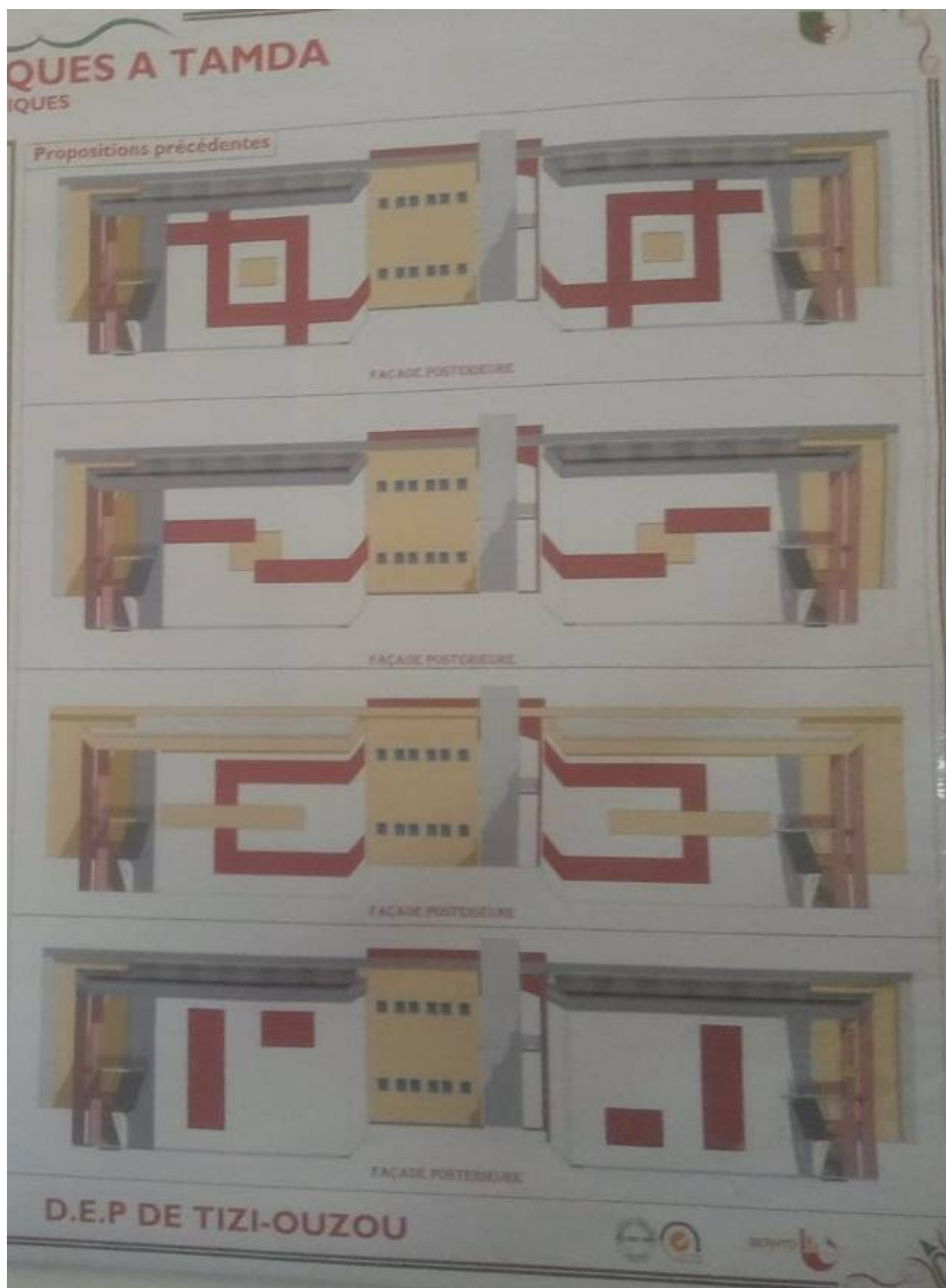
## 2. Les 7000 places pédagogique proposition final :



### 3. Les 7000 places pédagogique proposition final (suite) :



#### 4. Les 7000 places pédagogique proposition précédente :



## 5. La norme ISO 14001 : V 2004 :



## 6. La norme ISO OHSAS 18001 : V 2007 :



## 7. La norme ISO 9001 : V 2008 :



## 8. Fiche technique du Projet block pédagogique :

## **FICHE TECHNIQUE DU PROJET** **BLOCS PEDAGOGIQUES**

**Intitulé du projet :** Etude et réalisation de nouvelles facultés 7000/14000 Places  
Pédagogiques à Tamda

**Maître d'ouvrage :** DEP Tizi Ouzou

**BET Suivi :** BETWB

**Entreprise d'étude et réalisation :** COSIDER CONSTRUCTION

**Montant du marché initial :** 2 395 914 777,72 DA/TTC

**Nouveau Montant après Avenant N°04 :** 2 704 287 269,66 DA/TTC

**Délai initial :** 30 mois { **Etude :** 04 mois  
**Réalisation :** 26 mois

**ODS de démarrage des études :** 21/06/2012

**ODS démarrage des travaux :** 22/09/2012

**ODS d'arrêt :** 23/09/2012

**ODS de reprise :** 13/03/2013

**Nouveau délai (Avenant N°03) :** 33 mois { **Etude :** 04 mois  
**Réalisation :** 29 mois

**Délais supplémentaires :**

**Intempéries 01 :** 119 jours soit 04 mois { **06 mois**

**Intempéries 02 :** 02 mois

**O.D.S d'arrêt des travaux :** 01/08/2016

**O.D.S de reprise des travaux :** 24/05/2017

**Nouveau délai (Avenant N°04) :** 39 mois { **Etude :** 04 mois  
**Réalisation :** 35 mois

**O.D.S d'arrêt des travaux :** 01/08/2017

**O.D.S de reprise des travaux :** 21/03/2018

**Fin des délais :** 31/08/2018

### 9. Fiche technique du Project (Lot VRD) :

## **FICHE TECHNIQUE DU PROJET** **(LOT VRD)**

**Intitulé du projet** : Viabilisation du pôle universitaire de Tamda

**Maître d'ouvrage** : DEP Tizi Ouzou

**Maître de l'œuvre** : BERHTO

**BET Suivi** : BETWB

**Entreprise de réalisation** : COSIDER CONSTRUCTION

**Montant du marché** : 698 907 101.49 DA/TTC

**Délai de réalisation** : 08 mois

**ODS de démarrage des travaux** : 13/08/2015

**ODS d'arrêt des travaux** : 10/04/2016

**ODS de reprise des travaux** : 20/12/2017

(Notification de l'avenant n°01)

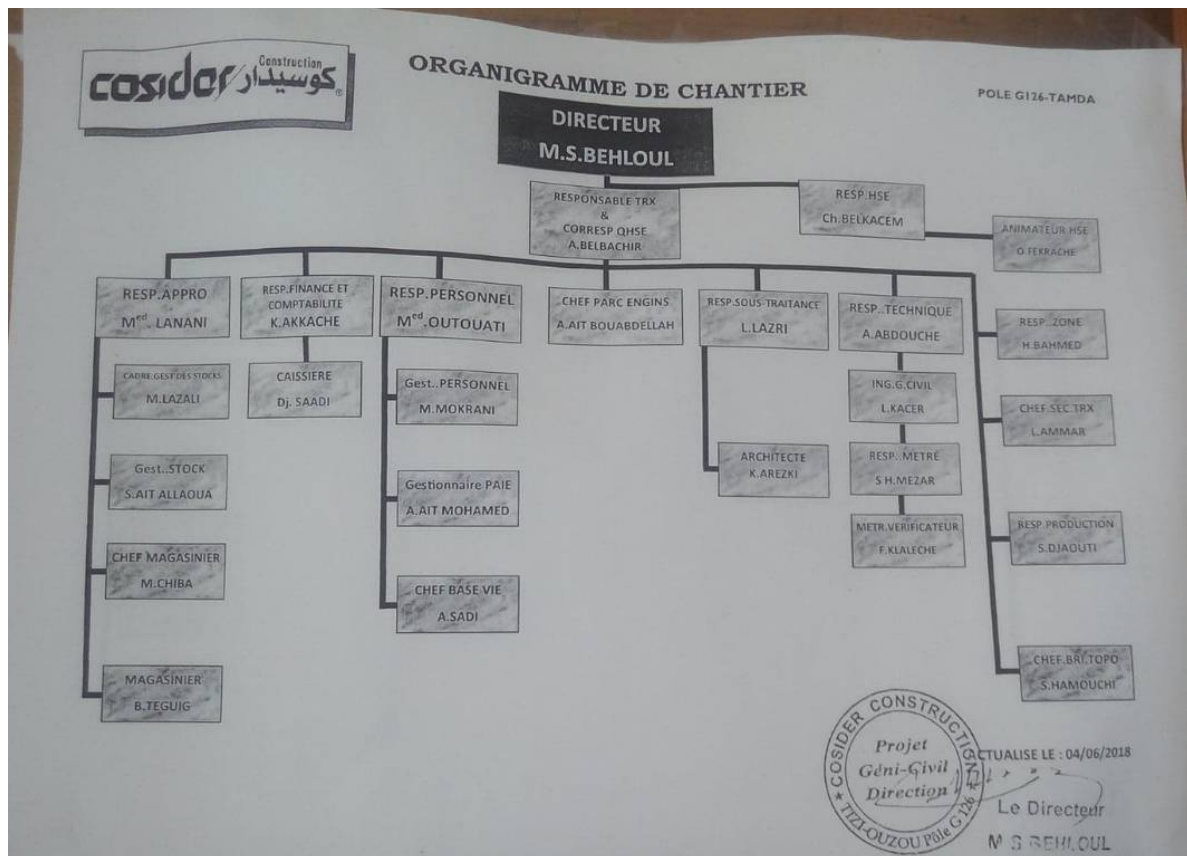
**Délais supplémentaires** : 06 mois

**Fin des délais** : 31/08/2018

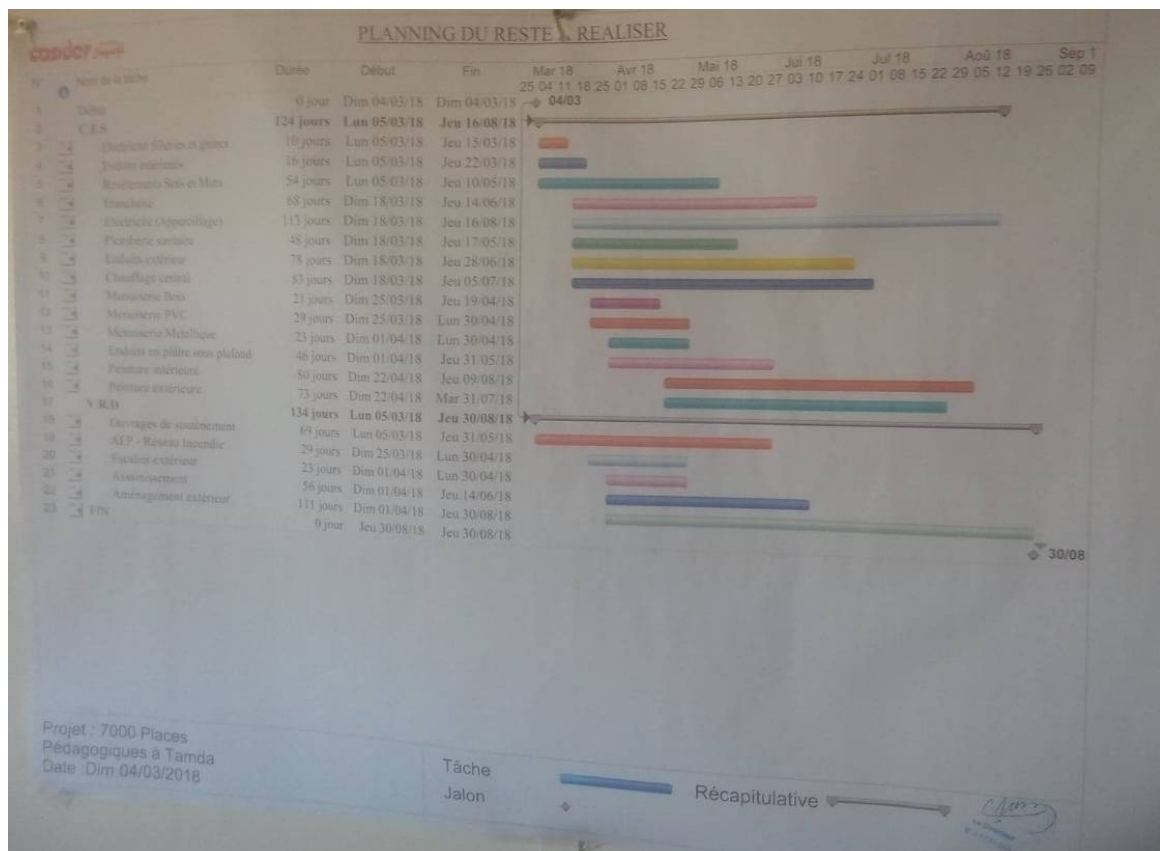
### 10. Plan d'installation pole G126 TAMDA :



## 11. Organigramme de chantier :



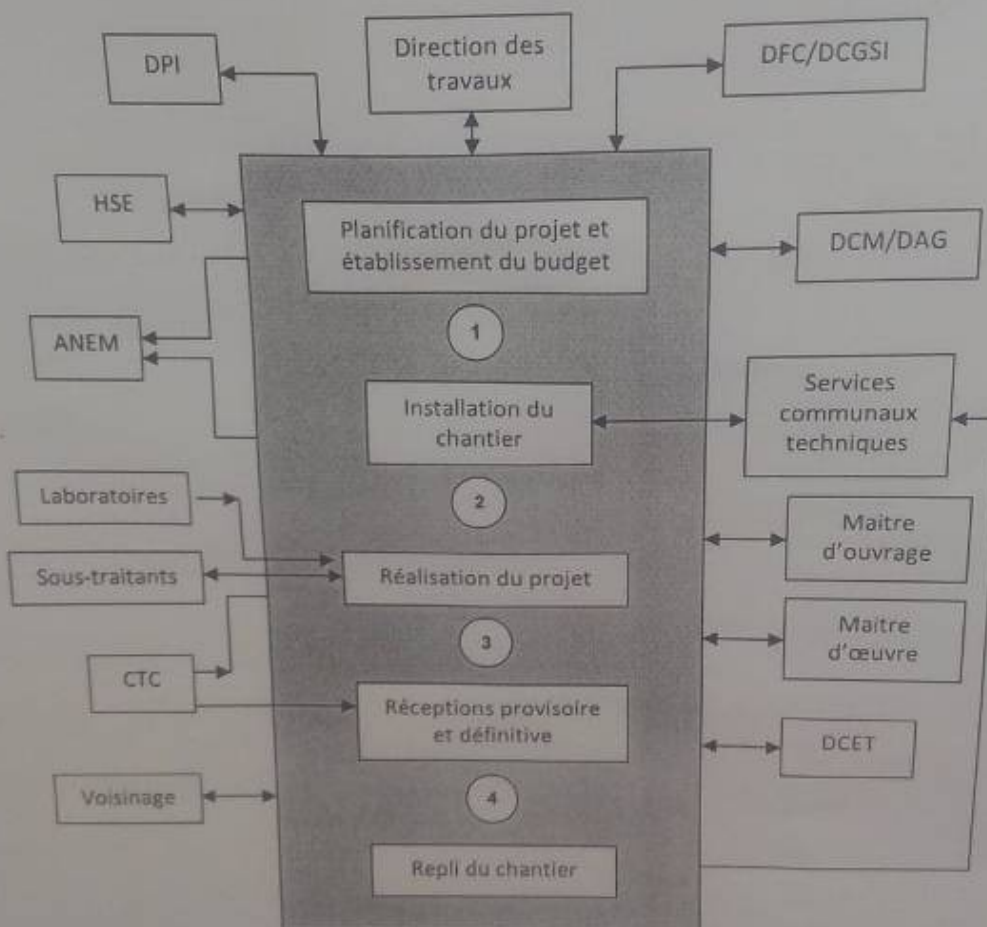
## 12. Planning du reste à réaliser.



## 13. Cartographie du processus :

|                         |              |                   |
|-------------------------|--------------|-------------------|
| Code processus : PCR-03 | Version : 02 | Date : 19/11/2017 |
|-------------------------|--------------|-------------------|

### Cartographie du processus



#### Légende

- 1- Planification validée, budget validé
- 2- PV d'installation du chantier, ODS de démarrage
- 3- Ouvrage fini et conforme
- 4- PV de réception provisoire / définitive, DGD

## 14. Décret exécutif du service extérieur du ministère de l'habitat et de l'urbanisme:

4 Rabie El Aouel 1434  
16 janvier 2013

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 03

23

Décret exécutif n° 13-13 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'urbanisme.

-----

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'habitat et de l'urbanisme,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune ;

Vu la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya ;

Vu le décret présidentiel n° 12-325 du 16 Chaoual 1433 correspondant au 3 septembre 2012 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 12-326 du 17 Chaoual 1433 correspondant au 4 septembre 2012 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-328 du 27 octobre 1990, modifié et complété, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services de l'équipement de wilaya ;

Après approbation du Président de la République ;

**Décrète :**

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de fixer les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'urbanisme.

Art. 2. — Les services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'urbanisme sont regroupés en trois (3) directions de wilaya, dénommées respectivement :

- direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction ;
- direction du logement ;
- direction des équipements publics.

Art. 3. — La direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction a pour mission de mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction.

A ce titre, elle est chargée :

**\* Dans le domaine de l'urbanisme :**

- d'assurer, en liaison avec les organismes concernés, la mise en œuvre, le contrôle et le suivi des instruments d'aménagement et d'urbanisme ;
- de préserver les sites et zones à vocation spécifique ;
- de veiller au respect des règles en matière d'urbanisme ;
- d'organiser les interventions de revitalisation au sein des tissus urbains existants ;
- de programmer et d'assurer la mobilisation du foncier urbanisable à court, moyen et long terme ;
- d'instruire les demandes d'actes d'urbanisme et d'émettre les avis techniques nécessaires à l'établissement des actes y afférents.

**\* Dans le domaine de l'architecture :**

- de favoriser la création architecturale et les techniques de construction adaptées aux sites, de promouvoir un cadre bâti harmonieux et esthétique en fonction des caractéristiques géographiques, climatiques et sociales locales ;
- d'assurer la cohérence dans le développement de l'habitat, des équipements publics, des services et des activités ;
- d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'aménagement urbain et d'élaborer périodiquement leur état d'avancement.

**\* Dans le domaine de la construction :**

- de s'assurer de l'application des documents techniques et réglementaires ainsi que des normes de construction en vigueur ;
- de recenser le potentiel de production des carrières et la localisation des gîtes de matériaux naturels utilisés dans la construction ;
- d'initier toute action de recherche visant la promotion et le développement des systèmes constructifs et des matériaux de construction ;
- d'effectuer les contrôles réglementaires en matière de construction.

Art. 4. — La direction de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction, comprend quatre (4) services :

- le service de l'urbanisme et des aménagements urbains ;
- le service de l'architecture et de la construction ;
- le service du suivi des marchés publics ;
- le service de l'administration et des moyens ;

Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux.

Art. 5. — La direction du logement a pour mission de mettre en œuvre au niveau local la politique du logement.

A ce titre, elle est chargée :

- de proposer des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales et de suivre leur état d'avancement, en relation avec les autorités locales et organismes concernés ;
- de participer au contrôle de la qualité technique des réalisations du secteur et de coordonner les actions pour le développement des programmes de promotion immobilière ;
- de suivre et de contrôler l'activité immobilière, exercée par les agents immobiliers ;
- de suivre et de contrôler l'activité immobilière exercée par les promoteurs et par les entrepreneurs immobiliers ;
- de veiller à la mise en œuvre et au contrôle des aides publiques et d'assurer le suivi des réalisations qui s'y rapportent ;

# Décret exécutif du service extérieur du ministère de l'habitat et de l'urbanisme (suite) :

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 03<br>4 Rabie El Aouel 1434<br>16 janvier 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>— d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes de logements initiés par l'Etat et les collectivités locales ;</p> <p>— d'assurer le suivi du fichier local en matière d'attribution de logements en relation avec les collectivités locales et les organismes concernés ;</p> <p>— d'assurer le suivi et l'évaluation des réalisations des programmes de logements.</p> <p>Art. 6. — La direction du logement comprend entre trois (3) et quatre (4) services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— service du logement public locatif ;</li> <li>— service du logement rural et de la réhabilitation du cadre bâti ;</li> <li>— service de la promotion immobilière et des aides de l'Etat ;</li> <li>— service de l'administration et des moyens.</li> </ul> <p>Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux.</p> <p>Le nombre de services par wilaya est joint en annexe du présent décret.</p> <p>Art. 7. — La direction des équipements publics a pour mission de mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'Etat en matière de réalisation d'équipements publics.</p> <p>A ce titre, elle est chargée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'équipements publics ;</li> <li>— de participer à la définition des besoins en équipements publics en adéquation avec les programmes de logements ;</li> <li>— d'assurer le suivi et l'évaluation des réalisations de programmes d'équipements publics ;</li> <li>— de contribuer à la définition des mesures de protection du cadre bâti ;</li> <li>— de participer à la préparation des dossiers réglementaires relatifs aux marchés de travaux et d'études ;</li> <li>— d'assurer la collecte et l'exploitation des données relatives aux études et à la réalisation des équipements publics ;</li> <li>— d'assurer la remise des ouvrages réalisés aux maîtres d'ouvrages ;</li> <li>— de précéder, en relation avec les structures concernées, à l'identification des tissus urbains existants et d'en proposer des opérations adaptées.</li> </ul> <p>Art. 8. — La direction des équipements publics comprend entre trois (3) et quatre (4) services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— service des études et des évaluations ;</li> <li>— service de la conduite et du suivi des opérations de réalisation ;</li> <li>— service des marchés publics ;</li> <li>— service de l'administration et des moyens.</li> </ul> | <p>Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux.</p> <p>Le nombre de services par wilaya est joint en annexe du présent décret.</p> <p>Art. 9. — La mise en œuvre des dispositions des articles 4, 6, et 8 ci-dessus est déterminée par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et des collectivités locales, du ministre des finances, du ministre de l'habitat et de l'urbanisme, ainsi que de l'autorité chargée de la fonction publique.</p> <p>Art. 10. — Chacune des directions de wilaya, citées ci-dessus, dispose d'une subdivision territoriale au niveau de chaque daïra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— subdivision territoriale de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction ;</li> <li>— subdivision territoriale du logement ;</li> <li>— subdivision territoriale des équipements publics.</li> </ul> <p>La subdivision territoriale comprend trois (3) sections.</p> <p>Un arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et des collectivités locales, du ministre des finances, du ministre de l'habitat et de l'urbanisme, ainsi que de l'autorité chargée de la fonction publique, fixe les modalités de la mise en œuvre des dispositions de l'article 10 ci-dessus.</p> <p>Art. 11. — Les dispositions du décret exécutif n° 90-328 du 27 octobre 1990, modifié et complété, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services de l'équipement de wilaya, sont abrogées.</p> <p>Art. 12. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013.</p> <p style="text-align: right;">Abdelmalek SELLAL.</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">ANNEXE</p> <p>Les wilayas concernées par les dispositions visées aux articles 6 et 8 du décret exécutif n° 13-13 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 et disposant de quatre (4) services sont les suivantes :</p> <p>Chlef, Bama, Béjaïa, Biskra, Béchar, Blida, Tlemcen, Tiaret, Tizi-Ouzou, Alger, Sétif, Saïda, Sidi Bel Abbès, Annaba, Constantine, Médéa, M'sila, Ouargla, Oran, Bordj Bou Arréridj, Boumerdès, Tipaza, Aïn Defla et Ghardaïa.</p> <p>Les wilayas concernées par les dispositions visées aux articles 6 et 8 du décret exécutif n° 13-13 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 et disposant de trois (3) services sont les suivantes :</p> <p>Adrar, Laghouat, Oum El Bouaghi, Bouira, Tamenghasset, Tébessa, Djelfa, Jijel, Skikda, Guelma, Mostaganem, Mascara, El Bayadh, Illizi, El Tarf, Tindouf, Tissemsilt, El Oued, Khenchela, Souk Ahras, Mila, Naâma, Aïn Témouchent et Relizane.</p> |

ENR - U.S. - 2005

# *Table des Matières*

|                                                                                    | <b>Pages</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Sommaire                                                                           |              |
| Remerciements                                                                      |              |
| Dédicace                                                                           |              |
| Listes des tableaux et figures                                                     |              |
| Liste des abréviations                                                             |              |
| <b>Introduction générale .....</b>                                                 | <b>01</b>    |
| <b>Chapitre I : Processus de suivi d'un projet de développement</b>                |              |
| <b>Introduction .....</b>                                                          | <b>06</b>    |
| <b>Section 1 : les notions de base du concept de projet de développement .....</b> | <b>07</b>    |
| 1.1 Genèse du développement international .....                                    | 07           |
| 1.2 La théorie du développement économique .....                                   | 09           |
| 1.3 Les stades du développement économique .....                                   | 10           |
| 1.4 Définition d'un projet de développement .....                                  | 10           |
| 1.4.1 Projet .....                                                                 | 10           |
| 1.4.2 Développement .....                                                          | 11           |
| 1.4.3 Projet de développement .....                                                | 11           |
| 1.5 Le mode projet d'un projet de développement .....                              | 11           |
| 1.5.1 Le mode projet est un art .....                                              | 11           |
| 1.5.2 Le langage du mode projet .....                                              | 11           |
| 1.6 Objectif du projet de développement .....                                      | 12           |
| 1.7 Les avantages et les inconvénients des projets de développement .....          | 12           |
| 1.7.1 Les avantages .....                                                          | 12           |
| 1.7.2 Les désavantages .....                                                       | 13           |
| 1.8 La gestion de projet dans le projet de développement .....                     | 13           |
| 1.8.1 Qu'est-ce que la gestion de projet .....                                     | 14           |
| 1.8.2 La particularité de la gestion de projet .....                               | 14           |
| 1.8.3 Rôle de la gestion de projet .....                                           | 14           |
| 1.9 La performance du projet de développement .....                                | 14           |
| 1.9.1 Les notions d'efficience et d'efficacité .....                               | 15           |
| <b>Section2 : les plannings du suivi du projet de développement.....</b>           | <b>16</b>    |
| 2.1 Le planning de référence (BASELINE SCHEDULE) .....                             | 16           |
| 2.2 Le planning reviser (REVISED SCHEDULE) .....                                   | 16           |
| 2.3 Le précédent planning révisé (PREVIOUS REVISED SCHEDULE) .....                 | 18           |
| 2.4 Le planning projeté (Projected schedule) .....                                 | 19           |
| 2.5 Les zones de pilotage .....                                                    | 21           |
| 2.6 Exemple d'articulation de l'utilisation de différents plannings .....          | 22           |
| 2.7 Les grands projets .....                                                       | 23           |
| 2.8 Durée de contingence .....                                                     | 24           |

## **Section 3 : le processus de suivi du projet de développement..... 26**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 SYNOPSIS DU PROCESSUS .....                              | 26 |
| 3.2 Etape 1 : mesurer l'avancement des activités.....        | 28 |
| 3.3 Etape 2 : valider la saisie.....                         | 29 |
| 3.4 Etape 3 : Faire le point .....                           | 32 |
| 3.5 Etape 4 : projeter à achèvement .....                    | 32 |
| 3.6 Etape 5 : envisager des scénarios à achèvement.....      | 33 |
| 3.7 Etape 6 : préparer la décision .....                     | 33 |
| 3.7.1 -Le maitre d'œuvre .....                               | 34 |
| 3.7.1.1 Les missions de maitre d'œuvre en phase d'étude..... | 34 |
| 3.7.2 Le maitre d'ouvrage .....                              | 36 |
| 3.7.3 Le maître d'œuvre délégué.....                         | 37 |
| 3.8 La durée du processus de suivi .....                     | 38 |
| 3.8.1 Le délai de pilotage du projet .....                   | 38 |
| 3.8.2Le délai maîtrise d'œuvre .....                         | 39 |
| 3.8.3La période d'avancement .....                           | 39 |

## **Conclusion ..... 41**

## **Chapitre II : Evaluation de la réalisation d'un projet de développement**

## **Introduction ..... 42**

## **Section 1 : Conception du projet..... 43**

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Constitutions des différentes analyses composant le projet .....                                     | 43 |
| 1.1.1 Analyse de la production.....                                                                      | 43 |
| 1.1.2 Analyse du marché .....                                                                            | 44 |
| 1.1.3 Analyse de l'emploi .....                                                                          | 44 |
| 1.1.4 Analyse des entreprises .....                                                                      | 44 |
| 1.1.5 Analyse des prix .....                                                                             | 44 |
| 1.2 La sollicitation et la sélection d'un soumissionnaire .....                                          | 45 |
| 1.2.1 Les critères de Qualification, de classification et de certification des entreprises désignée..... | 45 |
| 1.2.2 La Cohérence de la structure d'une entreprise soumissionnée .....                                  | 46 |
| 1.2.3La classification d'un projet dans une optique régionale ou nationale .....                         | 46 |
| 1.3 Elaboration d'un plan d'installation de chantier.....                                                | 47 |
| 1.3.1 Analyse des contraintes du site.....                                                               | 47 |
| 1.3.2 Détermination des matériels et des locaux à installer .....                                        | 48 |
| 1.3.3 Elaboration du plan d'installation de chantier (vue en plan) .....                                 | 48 |
| 1.3.4 Demande d'autorisation administrative d'installation de grues sur le chantier.....                 | 51 |
| 1.4. Les intervenants dans l'acte de construire.....                                                     | 51 |
| 1.4.1 Analyse des relations entre partenaires dans le cas d'un maitre d'œuvre simple.....                | 54 |
| 1.4.2 Les missions de maitre d'œuvre en phase travaux.....                                               | 55 |
| 1.4.3 Le déroulement d'une opération de construction.....                                                | 58 |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Section 2 : L'évaluation de la réalisation du projet .....</b>                       | <b>59</b> |
| 2.1 Les concepts de base de la notion d'évaluation.....                                 | 59        |
| 2.1.1 Définition de l'évaluation .....                                                  | 59        |
| 2.1.2 Evaluation des caractéristiques dont doit faire preuve le projet .....            | 60        |
| 2.1.3 Evaluation de l'exactitude du ciblage des différents types projet.....            | 61        |
| 2.1.4 L'évaluation de l'impact micro économique d'un projet de développement .....      | 62        |
| 2.2 Les limites de l'évaluation d'un projet de développement .....                      | 62        |
| 2.2.1 Les problèmes de suivi d'évaluation des projets de développement .....            | 62        |
| 2.2.2 La limite de la fongibilité dans l'évaluation du projet de développement .....    | 63        |
| 2.2.3 La qualité de l'évaluation des projets de développement au tiers monde .....      | 63        |
| 2.2.4 Evaluation de la viabilité (ou la durabilité) du projet .....                     | 63        |
| 2.3 Les concepts de base de la notion de résultat.....                                  | 64        |
| 2.3.1 La définition de la notion de résultat .....                                      | 64        |
| 2.3.1.1 Dans une optique de projet classique .....                                      | 64        |
| 2.3.1.2 Dans une optique de projet de développement.....                                | 64        |
| 2.3.2 L'objet des résultats.....                                                        | 64        |
| 2.3.3 Caractéristique des résultats d'un projet de développement .....                  | 64        |
| 2.3.4 Terminologie des résultats en projet de développement .....                       | 65        |
| 2.4 Les techniques de ciblage des résultats .....                                       | 65        |
| 2.4.1 La démarche à suivre pour l'atteinte des résultats.....                           | 65        |
| 2.4.2 L'évaluation de la mesure des résultats .....                                     | 66        |
| 2.4.2.1 La façon SMART .....                                                            | 66        |
| 2.4.3 Système de notation pratique des projets de développement .....                   | 66        |
| 2.5. La démarche d'une mission d'audit dans le cadre d'un projet de développement ..... | 67        |
| 2.5.1 La phase d'étude (L'étape de préparation) .....                                   | 67        |
| 2.5.1.1 L'ordre de mission.....                                                         | 67        |
| 2.5.1.1.1 Son contenu .....                                                             | 67        |
| 2.5.1.2 La prise de connaissance .....                                                  | 68        |
| 2.5.1.2.1 Le questionnaire de la prise de connaissance.....                             | 69        |
| 2.5.1.2.2 Les interviews .....                                                          | 69        |
| 2.5.1.2.2.1 Avant l'interview .....                                                     | 69        |
| 2.5.1.2.2.2 Pendant l'interview .....                                                   | 69        |
| 2.5.1.2.2.3 Après l'interview .....                                                     | 69        |
| 2.5.1.3 L'identification et l'évaluation des risques.....                               | 69        |
| 2.5.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel .....               | 70        |
| 2.5.2 La phase de réalisation.....                                                      | 70        |
| 2.5.2.1 La réunion d'ouverture .....                                                    | 70        |
| 2.5.2.1.1 Présentation .....                                                            | 70        |
| 2.5.2.1.2 Présentation de la fonction .....                                             | 71        |
| 2.5.2.1.3 Rapport d'orientation .....                                                   | 71        |
| 2.5.2.1.4 Logistique de la mission .....                                                | 71        |
| 2.5.2.1.5 Rendez-vous et contacts .....                                                 | 71        |
| 2.5.2.1.6 Rappel sur la procédure d'audit.....                                          | 71        |
| 2.5.2.2 Le programme d'audit (ou de travail) .....                                      | 72        |
| 2.5.2.2.1 Le programme d'audit répond aux objectifs suivants .....                      | 72        |
| 2.5.2.3 Le travail sur le terrain.....                                                  | 72        |
| 2.5.2.3.1 Le questionnaire de contrôle interne .....                                    | 73        |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.2.3.1.1 La feuille de révélation et d'analyse de problème.....                    | 73        |
| 2.5.3 La phase de conclusion.....                                                     | 73        |
| 2.5.3.1 Le projet de rapport .....                                                    | 74        |
| 2.5.3.2 La réunion de clôture .....                                                   | 74        |
| 2.5.3.3 Le rapport définitif.....                                                     | 74        |
| 2.5.3.4 Le plan d'action .....                                                        | 74        |
| 2.5.3.5 Le suivi des recommandations .....                                            | 74        |
| <b>Section 3 :les notions de succès et d'échec dans la réalisation du projet.....</b> | <b>75</b> |
| 3.1 Définition du succès d'un projet de développement .....                           | 75        |
| 3.1.1 Le succès.....                                                                  | 75        |
| 3.1.2 Le succès d'un projet.....                                                      | 76        |
| 3.1.2.1 Dans une optique de projet classique .....                                    | 76        |
| 3.1.2.2 Dans une optique de projet de développement.....                              | 76        |
| 3.2 L'appréciation du succès d'un projet de développement .....                       | 76        |
| 3.3 La distinction entre le succès du projet et le succès de la gestion de projet ..  | 77        |
| 3.3.1 Le succès du projet de développement .....                                      | 77        |
| 3.3.1.1 L'impact.....                                                                 | 77        |
| 3.3.1.2 La visibilité .....                                                           | 77        |
| 3.3.2 Le succès de la gestion de projet .....                                         | 78        |
| 3.4 Les critères et les facteurs de succès .....                                      | 78        |
| 3.4.1 Définition et objet des facteurs et critères de succès des projets.....         | 78        |
| 3.4.2 Le champ d'application des FCS et des critères de succès .....                  | 79        |
| 3.4.3 La divergence des facteurs et les critères de succès .....                      | 80        |
| 3.4.3.1 En gestion de projet classique .....                                          | 80        |
| 3.4.3.2 En gestion de projet de développement .....                                   | 80        |
| 3.4.4 Convergence des facteurs et les critères de succès .....                        | 80        |
| 3.4.5 Le rôle des FCS en termes de gouvernance.....                                   | 80        |
| 3.4.6 Le cadre conceptuel des critères et des facteurs de succès .....                | 81        |
| 3.5 L'inexistence du succès absolu et mesurable .....                                 | 82        |
| 3.5.1 L'effet de percussion.....                                                      | 82        |
| 3.6 L'échec des projets de développement .....                                        | 83        |
| 3.7 La relation entre le succès et l'échec dans le projet .....                       | 83        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                               | <b>86</b> |
| <b>Chapitre III : Etude de cas</b>                                                    |           |
| <b>Introduction .....</b>                                                             | <b>87</b> |
| <b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil .....</b>                     | <b>88</b> |
| 1.1 Présentation de la direction des équipements publics de Tizi Ouzou .....          | 88        |
| 1.1.1 Organisation de la direction des équipements publics de Tizi Ouzou .....        | 88        |
| 1.1.2 La mission de la direction des équipements publics de Tizi Ouzou .....          | 88        |
| 1.2 Les travaux de la DEP dans le cadre de l'enseignement supérieur .....             | 89        |
| 1.2.1 Consistances du programme.....                                                  | 89        |
| 1.2.2 Les projets en cours .....                                                      | 90        |
| 1.3 Carte d'identité du projet.....                                                   | 91        |
| 1.4 Exemple de prévisions et de livraison de projet de 2015/2016 .....                | 91        |
| 1.5 Organigramme de la direction des équipements publics de Tizi Ouzou.....           | 92        |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Section 2 :Audit du processus de suivi de la réalisation du projet de développement des 7000 places pédagogiques du pôle de TAMDA .....</b> | <b>94</b>  |
| 2.1 Phase de préparation .....                                                                                                                 | 94         |
| 2.1.1 Le contenu de la mission.....                                                                                                            | 94         |
| 2.1.1.1 La méthodologie de l'enquête .....                                                                                                     | 94         |
| 2.1.1.2 Démarche de connaissance des éléments et des informations sur l'étude de projet (l'enquête au sein de la wilaya) .....                 | 95         |
| 2.1.1.3 Identification des risques significatifs probables .....                                                                               | 97         |
| 2.1.1.4 Définir les objectifs en conformité à un système de référence.....                                                                     | 97         |
| 2.1.1.4.1Le service d'audit interne de COSIDER.....                                                                                            | 97         |
| 2.1.1.4Audit de gestion .....                                                                                                                  | 98         |
| 2.1.2 La prise de connaissance.....                                                                                                            | 99         |
| 2.2.1.1 Questionnaire de la prise de connaissance .....                                                                                        | 100        |
| 2.2.1.2 Les techniques de recueil de données.....                                                                                              | 101        |
| 2.2 La phase de réalisation .....                                                                                                              | 127        |
| 2.2.1 Les premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité .....                                                                     | 127        |
| 2.2.1.1 Présentation .....                                                                                                                     | 127        |
| 2.2.1.2 Présentation de l'enquête .....                                                                                                        | 127        |
| 2.2.1.3 Orientation de l'enquête.....                                                                                                          | 127        |
| 2.2.1.4 Logistique de l'enquête .....                                                                                                          | 127        |
| 2.2.1.5 Rendez-vous et contacts .....                                                                                                          | 128        |
| 2.2.1.6 Rappel sur la procédure de l'enquête .....                                                                                             | 128        |
| 2.2.2 Elaboration du programme de l'enquête .....                                                                                              | 128        |
| 2.2.2.1 Les objectifs auxquels répond le programme de l'enquête .....                                                                          | 128        |
| 2.2.3Le travail sur le terrain .....                                                                                                           | 128        |
| 2.2.3.1 Le questionnaire de contrôle interne.....                                                                                              | 129        |
| 2.2.3.1.1 La feuille de révélation et d'analyse de problème.....                                                                               | 129        |
| 2.2.3.1.2 Les défis auxquels fut confronté le personnel du projet .....                                                                        | 132        |
| 2.3 La phase de conclusion .....                                                                                                               | 132        |
| 2.3.1 Les constats de résultat .....                                                                                                           | 132        |
| 2.3.2 Les suggestions de recommandations .....                                                                                                 | 133        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                                                                        | <b>134</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>                                                                                                               | <b>135</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                                                                     | <b>139</b> |
| <b>Annexes .....</b>                                                                                                                           | <b>142</b> |
| <b>Tables des matières</b>                                                                                                                     |            |