



République Algérienne Démocratique et Populaire
Université Mohammed Seddik Ben Yahia- Jijel
Faculté des sciences et de la technologie
Département d'architecture

Polycopié de cours :

MANAGEMENT DES PROJETS ET MARCHE PUBLICS

Licence : 3^{ème} année Génie urbaine

Réalisé par :

Dr Djaber Khadidja

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 Cour N°1 : <i>cour introductif: Projet et management des projets</i>	
1.1 . Introduction :	2
1.2 Définition à retenir :	2
1.2.1 Gestion de projet :	2
1.2.2 Direction de projet :	2
1.2.3 Management de projet :	2
1.3 Le projet :	3
1.3.1 Définition :	3
1.3.2 Origines et signification du terme:	4
1.3.3 Caractéristiques des projets réussis :	5
1.3.4 Structurer le projet en fonction des questions en «W» (inspiré de la méthode de Laswell) 7	
1.4 Contraintes d'un projet :	9
1.5 Conclusion :	11
1 Cour N°2 : Les acteurs du projet	
1.1 Introduction :	11
1.2 Les acteurs principaux:	11
1.2.1 Le maitre d'ouvrage:	11
1.2.2 Le maitre d'œuvre :	15
1.2.3 Les autres intervenants :	16
1.3 Conclusion :	18
2 Cour N°3 : <i>Code des marchés publics (partie 01 : généralités)</i>	
2.1 Introduction :	19
2.2 Qu'est-ce qu'un marché public?	20
2.2.1 Marchés publics algérien : cadre et évolution	20
2.2.2 Classification des marchés publics :	24
2.2.3 Champ d'application de la réglementation des marchés publics	26
2.2.4 Lexique des documents contractuels	27
Les garanties dans les marchés publics :	28
2.3 Modes de passation :	29

2.4	Conclusion :.....	31
3	Cour N°4 : <i>Code des marchés publics (partie 02 : Cahier des charges)</i>	
3.1	Introduction :.....	33
3.2	Cahier des charges: quelle définition?.....	33
3.3	Importance du Cahier des Charges :.....	34
3.4	Composition du cahier des charges :.....	34
3.5	Retrait du cahier des charges :.....	36
3.6	La durée de préparation des offres :	36
3.7	Contenu des soumissions :.....	37
3.8	Conclusion :.....	39
4	Cour N°5: <i>Code des marchés publics (partie 03 : La mise en œuvre de la procédure de passation)</i>	
4.1	Introduction :.....	41
4.2	La publicité dans les marchés publics :	41
4.3	Contrôle des marchés publics :.....	42
4.3.1	L'ouverture des plis :.....	42
4.3.2	L'évaluation des offres :.....	43
4.4	L'attribution du marché public et ses conséquences :.....	44
	Les délais d'exécution.....	44
	La résiliation.....	44
4.5	Le contrôle externe des marchés publics :.....	45
4.5.1	Le contrôle par la Commission des marchés publics :	45
4.5.2	Le contrôle financier :	46
4.6	Conclusion.....	48
5	Cour N°6: <i>Le management des projets</i>	
5.1	Introduction :.....	49
5.2	Rappel :.....	49
5.3	Définitions du management de projet :	50
5.4	Pourquoi le management des projets?	51
5.5	Phases du management de projet :.....	53
5.6	Les composantes du management de projet :	54
5.6.1	La direction du projet :	54
5.6.2	La gestion de projet :	54
5.6.3	Le chef de projet :.....	55
5.7	Les 14 actes fondamentaux du management de projet :.....	56
5.7.1	Exploiter les expériences des projets précédents :.....	57

5.7.2	Viser des objectifs ambitieux :	58
5.7.3	Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle :	58
5.7.4	Gérer la complexité sous l'aspect humain. :	58
5.7.5	Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir :	59
5.7.6	Jalonner le projet avec un scénario logique :	59
5.7.7	Identifier les risques et les préoccupations des acteurs :	60
5.7.8	Identifier les conditions de réussite par une approche système :	60
5.7.9	Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges :	61
5.7.10	Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus :	61
5.7.11	Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement :	61
5.7.12	Industrialiser :	62
5.7.13	Certifier les prestations client et homologuer le produit.	62
5.7.14	Et si c'était à refaire ?	63
5.8	Conclusion :	63
6	<i>Cour N°7: gestion et planification des projets</i>	
6.1	Introduction :	65
6.2	Gestion de projet :	65
6.2.1	Phase de démarrage et de préparation :	65
6.2.2	La phase d'exécution	66
6.2.3	Phase de la clôture :	68
6.3	La planification :	69
6.3.1	Définition :	69
6.3.2	Autres éléments de définition :	70
6.4	Découpage des projet (WBS, PBS, OBS, RBS, CBS) :	72
6.4.1	LE WBS (Work Breakdown Structure) ou le Découpage en activités :	72
6.4.2	L'OBS (Organization Breakdown Structure) ou L'organisation des compétences humaines :	74
6.4.3	LE RBS (Resources Breakdown Structure) :	76
6.4.4	LE CBS (Costing Breakdown Structure) :	77
6.5	Conclusion :	78
7	<i>Cour N°8: maitrise des délais (les plannings) et des couts</i>	
7.1	Introduction :	79
7.2	La maitrise des délais :	79
7.2.1	Planification d'un projet :	79
7.2.2	Planning prévisionnel:	80
7.3	Modes et méthodes de représentation :	81

7.3.1	Diagramme de GANTT	81
7.3.2	Réseau PERT ou méthode dite « à chemin critique »	83
7.3.3	Méthode des potentiels :	85
7.4	La maîtrise des coûts :	87
7.4.1	Les Différents coûts de projet :	87
7.5	Conclusion.....	91
8	Cour N°9: <i>Gestion de Risques</i>	
8.1	Introduction	92
8.2	Qu'est ce que la gestion des risques?	92
8.3	Processus de gestion des risques projet	92
8.3.1	Etape 1 : Planification de la gestion des risques :	93
8.3.2	Etape 2 : Identification des risques projet :	93
8.3.3	Etape 3 : Evaluation et analyse des risques :	95
8.4	Classification de risque/Projet :	97
8.5	Traitement et suivi de risques :	98
8.6	Conclusion.....	99
	CONCLUSION GENERALE.....	100
	Listedes figures	IV
	Liste des tableaux	IV
	Liste des Abréviations.	II
	Références bibliographiques.....	IV
	ANNEXE.....	IV

Introduction générale

Le module « Marchés publics et management des projets » propose une approche double et complémentaire : la maîtrise du cadre réglementaire qui encadre la commande publique en Algérie, et l'acquisition des méthodes et outils qui permettent de piloter un projet de son initiation à sa clôture, deux dimensions qu'un gestionnaire de projet public rencontre simultanément dans la pratique.

Il a pour objectif de fournir à l'étudiant une vision intégrée et progressive de ces deux disciplines, en abordant leurs fondements conceptuels, leur cadre organisationnel et leurs outils opérationnels ; à l'issue de ce parcours pédagogique structuré en neuf cours, l'étudiant sera capable de définir avec précision les notions de projet et de management de projet à partir des référentiels reconnus (PMBOK, AFNOR, ISO), de situer le rôle et les responsabilités des différents acteurs d'un projet — maître d'ouvrage, maître d'œuvre et autres intervenants —, de comprendre et d'appliquer le cadre juridique des marchés publics algériens, de la passation à l'exécution des contrats, et d'utiliser les outils de planification (GANTT, PERT, MPM), de découpage en activités (WBS, OBS, RBS), de contrôle des coûts (valeur acquise) et de gestion des risques.

Une part importante du module est ainsi consacrée à l'étude détaillée du code des marchés publics et de son application en Algérie, dans un cadre juridique actuellement en transition : la loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics a codifié pour la première fois cette matière dans un texte législatif unique, mais, conformément à ses articles 111 et 112, ses modalités d'application restent à définir par voie réglementaire et les dispositions réglementaires existantes demeurent applicables jusqu'à la publication des nouveaux textes ; c'est donc sur le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, que s'appuie l'exposé détaillé des procédures dans ce cours, les apports de la loi nouvelle — numérisation, promotion de la production nationale, renforcement de la gouvernance — étant présentés en regard de ce cadre opérationnel.

1 Cour N°1 : *cour introductif: Projet et
management des projets*

1.1 . Introduction :

Le concept de projet est évoqué depuis l'époque des pharaons pendant la construction de la pyramide où il était nécessaire de mettre en œuvre des travaux de spécifications techniques précises, dans une durée définie et utiliser des ressources matérielles et humaines limitées. Dans un contexte organisationnel, un projet se définit comme une initiative temporaire et unique, mobilisant des ressources dédiées pour atteindre un objectif spécifique en termes de performances, de qualité, de coûts et de délais. Il se distingue des activités opérationnelles par son caractère non récurrent et son environnement souvent incertain.

Le management de projet, quant à lui, désigne l'ensemble des processus, méthodes et outils visant à planifier, organiser, piloter et clôturer le projet de manière structurée et contrôlée. Il couvre des domaines clés tels que la gestion du périmètre, du temps, des coûts, des risques, des parties prenantes et de la communication. L'enjeu central du management de projet est d'assurer la convergence entre les objectifs stratégiques, les contraintes opérationnelles et les attentes des parties prenantes, tout en maîtrisant les aléas inhérents à tout projet. Ainsi, maîtriser cette discipline constitue un levier majeur de performance et de compétitivité pour les organisations confrontées à des environnements complexes et en mutation rapide.

1.2 Définition à retenir :

1.2.1 Gestion de projet :

Esemble des outils de gestion qui doivent être mis à disposition du groupe de projet pour le conduire en termes de :

- Performances techniques.
- Contrôle des coûts.
- Qualité.
- Maîtrise des délais.

1.2.2 Direction de projet :

Donne les objectifs et fournit les moyens pour mettre en œuvre le projet. Ces objectifs sont d'ordre : Stratégique, Politique, Organisationnel, Humain

1.2.3 Management de projet :

Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise (Il regroupe donc la gestion et la direction de projet).

« Le management de projet est défini comme un processus qui consiste à définir les missions du projet, à planifier les tâches et à exécuter avec succès le projet », (**Andreoni et Coll, 1995**)

« l'exécution du management de projet d'une manière efficace permet de réaliser le projet dans les délais tout en respectant le budget alloué et la qualité souhaitée ». (**Eichenberger, 1998**),

Selon le **PMBOK (2017)**, le management de projet est défini comme : « *l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. Il s'exécute en appliquant et en intégrant correctement, les processus de management de projet identifiés pour le projet.* ».

Aujourd'hui, **le management de projet** se développe dans plusieurs domaines (architecture, urbanisme, ingénierie, informatique.....) mais il reste en confusion avec le terme de la **gestion du projet**.

Pour cela, **L'AFNOR (X50-105 AFNOR 1991)** définit le management de projet en tant que deux fonction **de direction et de gestion**, la première est assurée par **un chef de projet** et la deuxième est assurée par **un contrôleur de projet**. La direction de projet est responsable de la conduite et l'organisation d'un système suite aux directives fixées. La gestion de projet fournis des détails permettant à la direction de décider comment mettre en œuvre les fonctions du pilotage d'un projet

1.3 Le projet :

1.3.1 Définition :

un projet est défini comme suit :

- Une activité temporaire entreprise pour créer un produit ou un service unique.
- Il est souvent organisé sous la direction d'un Chef de projet qui s'assure que les objectifs du projet soient atteints.

"Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activites coordonnees et maitrisees comportant des dates de debut et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif

conforme a des exigences specifiques telles que les contraintes de delais, de couts et des ressources." **ISO 10006:2017**

Un projet est un systeme complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitue pour apporter une reponse a une demande elaboree pour satisfaire au besoin d'un maitre d'ouvrage ; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions a entreprendre avec des ressources donnees." (Norme AFNOR)

C'est aussi, un ensemble fini comportant un debut et une fin, un caractere unique, une aventure melant des experiences positives et negatives.

Mais c'est surtout, une equipe tendue vers un seul but. La vraie richesse d'un projet est constituee par les hommes qui vont le realiser.

AFNOR, X50-105

le projet est une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, direct ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

On appelle projet. **l'ensemble des actions** à entreprendre afin de répondre à **un besoin** défini dans des **délais** fixés (le projet a un début et une fin). Le projet mobilise des **ressources** identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un **coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens. On appelle «**livrables** » les résultats attendus du projet. Un projet est en général **unique** et **non répétitif** dans l'organisation.

En résumé :

Le projet: est un ensemble d'activités nées afin de réaliser un produit ou un service avec des ressources humaines et matérielles dans un délai et un coût précis permettant l'atteinte des objectifs. Donc, il est essentiel d'avoir une coordination stricte entre la gestion du cout, du délai et de la qualité.

1.3.2 Origines et signification du terme:

Le terme de «projet» a été employé pour la première fois au 16^{ème} siècle et vient du latin « *projicere* », qui veut dire «jeter en avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps. Le processus impliqué est le suivant :

- un point de départ, sur lequel on se base pour se lancer en avant vers un but.

Le mot et le concept ont été pour la première fois employés par des architectes. Au 15^{ème} siècle, Filippo Brunelleschi a introduit deux nouveautés dans les pratiques architecturales de l'époque:

- ❖ La construction la cathédrale de Florence avait été interrompue au 14e siècle, et Brunelleschi a été chargé de la continuer par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin (progetto ou plan) du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait; par le jeu de ces perspectives, le dôme se devait de représenter la réalité historicopolitique de la ville. Florence se voulait une ville ouverte sur le monde, aussi le dôme se composait-il de deux coques, l'une interne et l'autre externe.
- ❖ Brunelleschi a ainsi rationalisé l'architecture en l'inscrivant dans une perspective temporelle – approche qui lui a permis de séparer ce qui relève de la conception et ce qui relève de son exécution, ce qui relève du projet et ce qui relève de sa mise en œuvre. Cet exemple nous invite à repenser le terme de «projet» et à le considérer comme un concept qui sert à organiser l'action.

1.3.3 Caractéristiques des projets réussis :

Les projets ont un objectif: les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

Les projets sont réalistes: leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace: ils possèdent un début et une fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

Les projets sont complexes: les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs. Les projets sont

collectifs: les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.

Les projets sont uniques: les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont innovants.

Les projets sont une aventure en soi: chaque projet est différent et novateur; il implique forcément une certaine incertitude et des risques.

Les projets peuvent être évalués: les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.

Les projets sont constitués de plusieurs phases: les projets se composent de phases distinctes et identifiables.

Un projet s'inscrit dans une démarche...

- Elle conduit à un résultat concret.
- Elle ne peut être totalement prédéterminée.
- Elle doit être d'une certaine importance (budget, durée).
- Elle implique plusieurs acteurs.
- Elle laisse une place à la responsabilité et à l'initiative
 - **Un projet est:**
- Porteur d'enjeux.
- Vise un résultat concret.
- Managé par un chef de projet qui coordonne une équipe.
- Novateur... donc présente des risques.
- Limité dans le temps.
- Transversal.
- Comporte une part d'incertitude.

1.1. Structurer le projet autour de questions à se poser avant son lancement :

Tableau 1: questions à poser avant le lancement du projet

Problématiques principales	Quelques questions à se poser avant de commencer le projet
Définir les buts, objectifs, le contexte et le	Dans quel environnement ou contexte le

public	projet va être réalisé? Quels changements va-t-il entraîner? Pourquoi réaliser ce projet? Quel est le résultat attendu? Pour qui le projet est-il prévu? Quel est l'enjeu ?
Contenu du projet	Quel est le thème et le contenu du projet? Quelle est l'approche choisie (méthodologie)? Quelles activités? Qu'est-ce qui est nécessaire à la réalisation du projet?
La construction spatio-temporelle	Où doit se réaliser le projet? Combien de temps va durer le projet? Quand commence-t-il?/finit-il?
Organisation pratique	Quelle logistique implique le projet? Quelle organisation matérielle est nécessaire?
Montage financier	Quel est le coût global du projet? (conception / réalisation et évaluation), Comment, d'où viennent les fonds nécessaires à la réalisation
Partenaires	Qui sont les partenaires? Quel est leur rôle? Comment se fait la coordination?
Moyens d'action	Existe-t-il des aides financières qui peuvent s'appliquer au projet? Le projet peut-il s'intégrer dans des dispositifs déjà existants? (conditions)
Communication	Communication interne: Comment circule la communication à l'intérieur de l'équipe menant le projet? Communication externe: Faut-il médiatiser le projet (pourquoi? comment? sur quels aspects?)
Evaluation et suites	Comment et à partir de quand évaluer le projet? Sur quels aspects / pour quoi? Quelles seront les suites du projet?

source : auteur

1.3.4 Structurer le projet en fonction des questions en «W» (inspiré de la méthode de Laswell)

Identifiez les éléments de la pratique et leurs relations à l'aide de questions. Y répondant vous pourrez avoir une vue d'ensemble de la pratique et saisir les liens entre ces différents éléments.

QUI? – POUR QUI? – AVEC QUI? (Who?)

- identification des partenaires ou des groupes-cibles.
- leurs rôles et leurs relations dans le projet.
- leur discours.
- forces et faiblesses qui ressortent de ces relations et de ces discours.

QUOI? (What?)

- les principales activités spontanées, organisées, institutionnelle.
- champs sociaux-économiques, culturels, politiques, éducatifs.
- impacts du projet sur ces champs.

POURQUOI? (Why?)

- besoins et aspirations auxquels le projet répond.
- motivations et intérêts des acteurs.
- principaux objectifs.
- options de financement.
- rapports entre objectifs des acteurs et objectifs institutionnels.

OÙ?(Where?)

- contexte social du projet et situation des participants.

QUAND?(When?)

- moments privilégiés (passé, présent, futur).
- court, moyen, long-terme.
- pratique et histoire des acteurs.

COMMENT?(How?)

- comment cela s'est fait? modes d'organisation et processus de participation.
- techniques et instruments utilisés.
- apport de l'expérience des acteurs, de théories, d'autres projets...

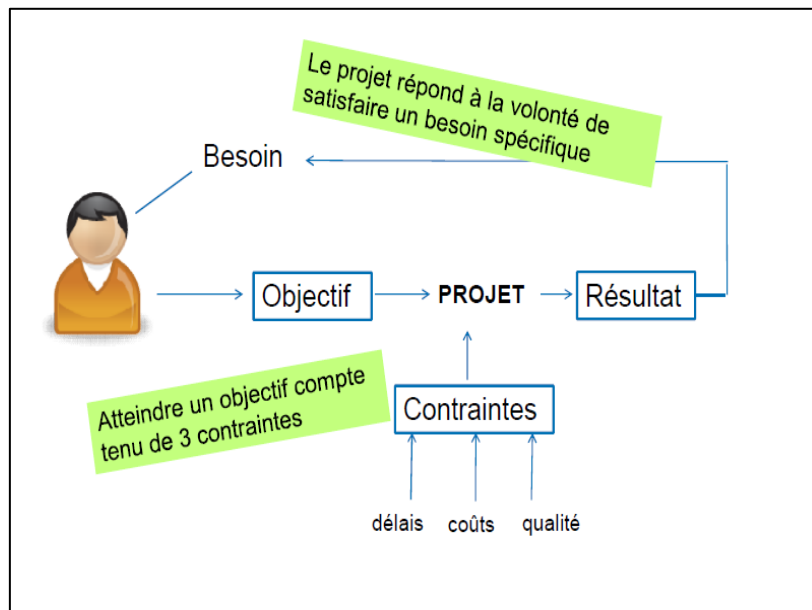


Figure 1: cycle de vie d'un projet

source : auteur

1.4 Contraintes d'un projet :

Réussir la gestion d'un projet est une question d'équilibre. Bien gérer un projet, c'est savoir maintenir l'équilibre entre les différentes contraintes imposées. Tout projet repose sur trois contraintes élémentaires : le coût ; le temps ; la qualité.

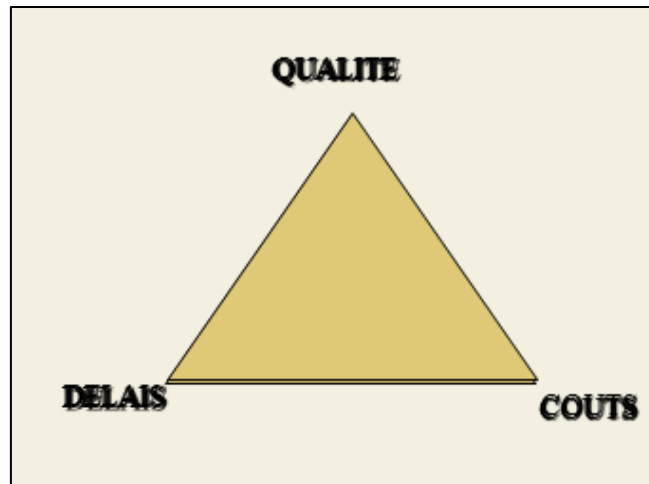


Figure 2: contraintes d'un projet source: auteur

Le coût :

Lorsque l'idée d'un projet est lancée, il faut d'abord déterminer l'envergure que l'on désire lui donner. Cette envergure est souvent déterminée par le budget que l'organisation accepte de consacrer à la réalisation du projet. Le budget constitue la première contrainte à la réalisation du projet, et c'est le chef de projet qui est responsable de s'assurer qu'on le respecte. La contrainte de coût, c'est le « combien » du projet.

Le temps :

Lorsqu'on détermine les paramètres clés d'un projet, on doit fixer une date d'échéance. Cette date constitue la principale contrainte en matière de temps. Évidemment, des contraintes de temps intermédiaires peuvent surgir au cours de la réalisation du projet, par exemple l'attente pour l'obtention d'un permis de réunion. Puisque l'obtention d'un permis ou la réception de matière première d'un fournisseur supposent habituellement un certain délai intermédiaire, il est essentiel d'en tenir compte dans la planification du projet. La contrainte de temps, c'est le « quand » du projet.

La qualité

Les contraintes de qualité reflètent le niveau de qualité du produit ou du service que l'on veut atteindre dans le cadre d'un projet. Dans le cas d'un système de comptabilité informatique, il

est question de critères de performance à atteindre, de normes comptables à respecter ou de fonctionnalités désirées. La contrainte de qualité, c'est le « comment » du projet.

1.5 Conclusion :

En synthèse, le projet ne saurait être réduit ni à une simple opération courante, ni à une intention imprécise. Il se définit comme une démarche intentionnelle, temporaire et singulière, orientée vers la production d'un livrable spécifique en réponse à un besoin identifié.

Son origine, qu'elle relève d'une commande externe ou d'une initiative interne, met en lumière le fait que tout projet émerge d'un écart constaté entre une situation actuelle et un objectif à atteindre. Cette transition de l'idée à l'action structurée constitue sa finalité même.

Par ailleurs, la gestion d'un projet se distingue par l'arbitrage permanent de trois contraintes fondamentales – coûts, délais et qualité – communément désignées sous le terme de triangle de la gestion de projet. La réussite d'un projet repose sur l'équilibre maîtrisé de ces trois piliers, sans négliger la contrainte transversale que constitue la satisfaction des parties prenantes.

Dès lors, le projet apparaît comme un exercice d'équilibrage dynamique entre les objectifs visés, les ressources disponibles et les limites imposées par le contexte (risques, incertitudes, dépendances). Maîtriser cette dynamique, c'est précisément passer de l'intention à la réalisation concrète et contrôlée.

1 Cour N°2 : Les acteurs du projet

1.1 Introduction :

La réussite d'un projet ne repose pas uniquement sur une méthodologie rigoureuse ou des outils performants. Elle dépend avant tout des personnes qui le conçoivent, le pilotent, le réalisent ou le soutiennent. En d'autres termes, la dimension humaine constitue le facteur critique de succès de tout projet.

Si le cours précédent a mis l'accent sur la définition, les caractéristiques et les contraintes du projet (coûts, délais, qualité), il convient désormais d'en explorer la composante organisationnelle : les acteurs. Qui participe à un projet ? Quels rôles, responsabilités et relations ces acteurs entretiennent-ils ? Comment leurs intérêts, parfois convergents, parfois contradictoires, influencent-ils le déroulement et l'issue du projet ?

Dans la littérature en management de projet, on parle surtout de stakeholders / parties prenantes plutôt que d'"acteurs", mais l'idée est la même : tous ceux qui influencent le projet ou sont influencés par lui. Les études distinguent différents types d'acteurs, leurs rôles et leur importance selon les phases du projet.

1.2 Les acteurs principaux:

Personnes ou organisations activement impliquées dans le projet.

Classiquement, on distingue.

- Le maître d'ouvrage.
- Le maître d'œuvre.

Sont aussi sollicités au cours du processus de projet.

- L'entrepreneur (celui qui réalise le projet).
- Le bailleur du fonds (celui qui finance le projet).
- Les experts.
- Les services techniques ou administratifs locaux.
- Les gestionnaires ou fournisseurs de réseaux.

1.2.1 Le maître d'ouvrage:

Qui est le maître d'ouvrage?

« C'est la personne pour le compte de qui les travaux sont effectués. » E. Neufert

«... la personne physique ou morale, de droit public ou privé, qui fait concevoir et réaliser sous sa responsabilité un ouvrage de construction».

- Est la personne morale de droit public agissant au nom de l'administration, pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés.
- Est le responsable principal du projet pour la création de l'ouvrage, son implantation, sa conception, sa gestion et son entretien.
- Chargé d'assurer la maturation suffisante du projet et de la mise en place du financement nécessaire à la réalisation de l'ouvrage.

Statuts du maître d'ouvrage :

a. Personne physique : auto-constructeur, aménageur ou promoteur immobilier privé, investisseur, commerçant, industriel...

b. Personne morale:

- **Publique:** Etat, collectivité territoriale, établissement public, entreprise publique...

- **Privée:** coopérative, société ou entreprise privée, association...

Personnes morales publiques :

(Soumises au code des marchés publics)

- Administrations publiques,
- Institutions nationales autonomes,
- Wilayas,
- Communes,
- Etablissements publics à caractère administratif,
- Centres de recherche et de développement,
- Etablissements publics spécifiques à caractère scientifique et technologique,
- Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel,
- Établissements publics à caractère scientifique et technique,
- Etablissements publics à caractère industriel et commercial,
- Entreprises publiques économiques.

Personnes morales privées :

- Sociétés par action (SPA),
- Sociétés en nom collectif (SNC),
- Sociétés à responsabilité limitée (SARL),
- Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL),
- Sociétés en commandite simple (SCS),
- Coopératives,
- Associations...

Rôle du maître d'ouvrage :

Après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, il doit:

- «Définir le programme et le financement,
 - Choisir les participants à l'opération,
 - Définir les conditions administratives de la réalisation,
 - Recevoir les ouvrages.» E. Neufert
 - « La maîtrise d'ouvrage est directement liée à la réalisation d'un projet, de son initiation à son achèvement.
- A l'origine de l'idée de projet, elle en a la responsabilité conceptuelle, financière et juridique.

Acteurs susceptibles d'avoir une influence sur la maîtrise d'ouvrage :

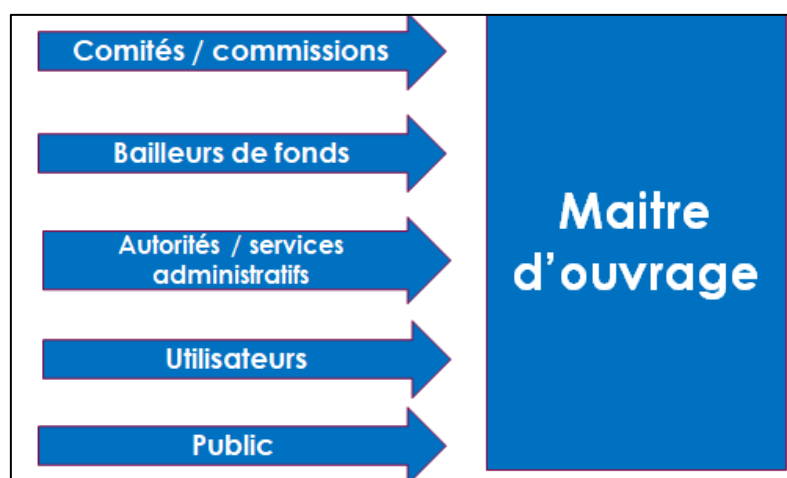


Figure 3: autres acteurs influençant la maîtrise d'ouvrage source: auteur

Formes de maitrise d'ouvrage:

Maitrise d'ouvrage unique, Maitrise d'ouvrage éclatée, Maitrise d'ouvrage déléguée.

a. Maitrise d'ouvrage déléguée:

Le maître d'ouvrage peut déléguer une partie de ses tâches à un maître d'ouvrage délégué, plus justement appelé mandataire du maître d'ouvrage.

Le maître d'ouvrage ne peut avoir qu'une compétence très limitée face aux aspects techniques et financiers du projet de travaux. Il a donc souvent intérêt à confier certaines de ses attributions à un intermédiaire qui dispose d'une expérience et de moyens techniques.

Quelles sont les attributions qui peuvent être déléguées ?

- Choix du maître d'œuvre, signature de son contrat après approbation du maître d'ouvrage, règlement de ses honoraires .
- Préparation du choix des entreprises de travaux (appel d'offres), signature des contrats d'entreprise après approbation du maître d'ouvrage, règlement des factures.
- Gestion financière, comptable et administrative de l'opération.
- Action en justice pour le compte du maître d'ouvrage.

Qui est le chef de projet?

Si la complexité de l'opération et l'investissement en temps nécessaire dépassent les compétences et disponibilités du maître d'ouvrage, celui-ci aura tout intérêt à se faire assister par un professionnel qualifié appelé chef de projet.

Que fait le chef de projet?

Il assume les fonctions déléguées par le mandant (maître d'ouvrage) dans les domaines technique, économique et juridique... Néanmoins, il n'est pas pour autant pleinement habilité à le représenter légalement.

Les tâches du chef de projet ne comprennent en général pas les prestations de conception de l'architecte, mais la gestion de l'ensemble du processus...

1.2.2 Le maitre d'œuvre :

Qui est le maitre d'œuvre?

« Il est responsable de la conception du projet et peut effectuer d'autres missions pour le compte du maître d'ouvrage en fonction du contrat. » E. Neufert

L'urbaniste, l'architecte... est l'interlocuteur et le conseiller du maitre d'ouvrage pour tout ce qui concerne la concrétisation du projet, il est son mandataire et son représentant vis-à-vis de tous les acteurs impliqués...»

Il doit réunir:

- les conditions de qualifications professionnelles.
- les compétences techniques.
- Les qualités requises pour diriger, travailler en équipe, coordonner, communiquer, et savoir développer des idées convaincantes.
- Les moyens nécessaires pour l'exécution des missions de maîtrise d'œuvre.

Statuts du maitre d'œuvre : (En conformité notamment avec le décret législatif 94-07)

- a. Personne physique :** architecte exerçant à titre libéral.
- b. Personne morale (publique ou privée):** BET spécialisé ou pluridisciplinaire.

Formes de maitrise d'œuvre

Maitrise d'œuvre unique : un seul interlocuteur pour toutes les missions (études, suivi de travaux, expertises...).

Maitrise d'œuvre éclatée: une multiplicité d'interlocuteurs pour les différentes missions...
Où l'architecte devra assurer la coordination entre les différents intervenants.

Maitrise d'œuvre intégrée à la maitrise d'ouvrage: exemple, le cas de certains services techniques municipaux réalisant des projets de faible ampleur.

Maitrise d'œuvre intégrée à l'entreprise de réalisation: prise en charge de l'intégralité des prestations d'étude et de réalisation.

Rôle du maitre d'œuvre

Apporter des réponses architecturales, techniques et économiques au programme préalablement établi. Certaines missions du maître d'œuvre relèvent de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)...

- S'assurer que le programme est viable et réalisable, compatible avec le terrain mis à disposition (tant sur le plan technique qu'administratif ou réglementaire).
- S'assurer de l'adéquation budget disponible / programme.
- Concevoir, représenter, décrire et évaluer l'ouvrage (à élaborer plans, dessins, devis, spécifications techniques...).
- Coordonner les études techniques complémentaires nécessaires à la réalisation de l'ouvrage (génie-civil, CES, VRD...).
- Contrôler la conformité de l'ouvrage au projet.
- Contrôler la qualité et la quantité des matériaux, ainsi que leur mise en œuvre.
- Contrôler le coût des travaux.
- Proposer les versements d'acomptes ainsi que les paiements aux entrepreneurs et fournisseurs.
- Assister le maître d'ouvrage lors des opérations de réception.

1.2.3 Les autres intervenants :

1.2.3.1 Les entrepreneurs:

Partenaires du maître d'ouvrage, ils réalisent les travaux, sur la base de plans d'exécution et de cahiers de charges préalablement établis... en mettant en œuvre les moyens humains, matériaux et matériels.

« Entrepreneuriat : signifie la capacité d'un individu de créer de la richesse en utilisant de la main-d'œuvre et du matériel réunis dans une structure d'entreprise commerciale ».

- Selon l'économiste Joseph Schumpeter (l'école autrichienne) Pour Schumpeter, un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie.
- Pour Verstraet et Fayolle (2005), quatre paradigmes permettent de cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat : la création d'une organisation (non réduite à la seule création d'entreprise, les expressions « émergence organisationnelle » ou « impulsion d'une organisation » étant plus appropriées), la détection-construction- exploitation

d'une occasion d'affaires, la création de valeur, l'innovation. Ces paradigmes peuvent se combiner, plutôt que s'opposer.

Formes d'entreprises de réalisation:

- a. **Entreprise unique (générale ou tous corps d'état, TCE):** chargée de l'ensemble de la construction.
- b. **Entreprise sous-traitante :** réalise pour le compte de l'entrepreneur principal une partie des travaux. Elle n'est en principe liée qu'à l'entrepreneur mais doit être agréée par le maître d'ouvrage.
- c. **Entreprise éclatée:** multiplicité d'entreprises ou d'artisans pour réaliser les corps d'état dans lesquels elles sont spécialisées.
- d. **Entreprise en régie:** c'est un mode d'organisation permettant aux collectivités de prendre en charge une activité par leurs propres services (ex. régie de transports, régie de travaux...). La régie s'oppose à la délégation qui inclut une relation de type contractuelle.

1.2.3.2 Les autres intervenants:

a. Les experts... habituels:

- **Le contrôleur technique:** a pour rôle de contribuer à la prévention des dangers techniques. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat spécifique (Cas du CTC pour l'Algérie);
- **Le laboratoire d'étude de sol:**

... comme occasionnels:

- Spécialiste ou historien du patrimoine:
- Ingénieur transports:
- Expert en protection incendie: cas de projets complexes;
- Expert en substances toxiques:
- Coordinateur en matière de santé et de sécurité: cas des chantiers complexes;

b. Les services techniques ou administratifs locaux:

- cadastre, conservation foncière, urbanisme, construction, protection civile, santé, environnement, culture...

- participant à l’instruction du permis de construire ou pouvant procéder à des vérifications techniques lors de la réalisation....
- c. Les gestionnaires ou fournisseurs de réseaux:** Voirie (ANA, DTPW, APC...), Eau potable (ANBT, DHW, APC, ADE...), Eaux usées (APC, ONA...), Energie électrique et gaz (SONELGAZ...), Eclairage public (APC...), Téléphone et Internet (Algérie TELECOM...).
- d. Les services fiscaux et parafiscaux:** Impôts, Caisses d’assurances (CNAS,CASNOS, CACOBATPH...), Inspection du travail...
- e. Utilisateurs, associations d’usagers et usagers.**

1.3 Conclusion :

La réussite d’un projet repose sur la qualité de son organisation humaine. Maître d’ouvrage (décideur-financeur) et maître d’œuvre (concepteur-réalisateur) forment le couple central, mais l’ensemble des parties prenantes (experts, entrepreneurs, usagers, services publics) influence le résultat. Un projet performant ne se contente pas de respecter coûts-délais-qualité : il sait identifier, mobiliser et coordonner ses acteurs tout au long du cycle de vie, en anticipant leurs intérêts parfois contradictoires. L’enjeu managérial est donc de passer d’une logique de tâches à une logique de relations.

2 Cour N°3 : *Code des marchés publics* ***(partie 01 : généralités)***

2.1 Introduction :

Après avoir examiné la dimension organisationnelle du projet à travers l'identification et l'analyse de ses acteurs – maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entrepreneurs et autres parties prenantes –, il convient désormais d'aborder le cadre juridique et procédural qui encadre leurs relations et leurs engagements. Ce cadre, loin d'être une simple contrainte administrative, constitue le socle sur lequel repose la légitimité et la sécurité de toute opération publique.

Ce cadre connaît aujourd'hui en Algérie une phase de transition. La loi n° 23-12 du 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics a codifié pour la première fois cette matière dans un texte législatif unique, là où elle relevait jusque-là de décrets présidentiels successifs. Conformément à son article 111, les modalités d'application de cette loi doivent toutefois être définies par voie réglementaire ; et son article 112 dispose que les dispositions relevant du domaine réglementaire demeurent applicables jusqu'à la publication de ces nouveaux textes. Dans l'attente de leur parution, c'est donc le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 qui continue de régir la pratique des services contractants, et c'est sur ce texte que s'appuie l'exposé qui suit.

Ce cours a donc pour objectif de présenter les fondements, les principes et les modalités de passation des marchés publics, en s'appuyant sur le cadre réglementaire actuellement en vigueur – le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 –, tout en situant ce dispositif par rapport aux évolutions portées par la loi n° 23-12. Après avoir défini la notion de marché public et son champ d'application, nous examinerons les principes directeurs qui gouvernent ces procédures (liberté d'accès, égalité de traitement, transparence), la classification des différents types de marchés, ainsi que les modes de passation – de l'appel d'offres, qui constitue la règle générale, au recours exceptionnel au gré à gré. L'objectif est de doter le futur gestionnaire de projet des repères juridiques essentiels pour naviguer dans cet environnement normatif, souvent perçu comme complexe et aujourd'hui en mouvement, mais indispensable à la bonne conduite de tout projet public.

ENCADRE : LE CADRE JURIDIQUE EN MUTATION

***Un rappel historique.** la réglementation des marchés publics en Algérie a longtemps été fixée par des décrets présidentiels successifs et épars : décret n° 91-434, décret n° 02-250, décret n° 10-236, puis décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015, actuellement en vigueur. La loi n° 23-12 du 5 août 2023 marque une rupture dans cette manière de légiférer : c'est la première fois que les règles générales de la matière sont codifiées dans un texte de nature législative, et non plus dans un simple décret. Certains commentateurs qualifient d'ailleurs cette loi de « nouveau code des marchés publics ».*

La loi n° 23-12 du 5 août 2023 marque une rupture dans cette manière de légiférer : c'est la première fois que les règles générales de la matière sont codifiées dans un texte de nature législative, au point que certains la qualifient de « nouveau code des marchés publics ». Elle organise elle-même la transition avec les textes existants : son article 111 renvoie la définition des modalités d'application à la voie réglementaire, tandis que son article 112 maintient les dispositions réglementaires en vigueur jusqu'à la publication des nouveaux textes. Dans l'attente de cette publication, le décret présidentiel n° 15-247 demeure donc le référentiel opérationnel des services contractants, et c'est sur lui que s'appuie l'exposé qui suit. L'étudiant doit aujourd'hui savoir l'appliquer, tout en anticipant les évolutions annoncées par la loi n° 23-12 — numérisation, promotion de la production nationale, renforcement de la gouvernance —, développées au fil des chapitres suivants.

2.2 Qu'est-ce qu'un marché public?

Le marché public est un contrat écrit passé par les collectivités publiques, dans les conditions prévues par le code des marchés publics, pour la réalisation de travaux, de fournitures et de service.

On entend par collectivités publiques :

- l'Etat (les ministères et tous les services qui en dépendent) et les établissements publics 'ayant pas le caractère industriel et commercial ;
- les collectivités locales (départements et communes) et leurs établissements publics

2.2.1 Marchés publics algérien : cadre et évolution

2.2.1.1 Quel cadre juridique?

Les dépenses publiques des services contractants sont soumises à la réglementation des marchés publics (RMP) régie par: Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. du Journal Officiel De La République Algérienne N°50].

Le décret présidentiel n° 15-247 définit les marchés publics comme

« des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés dans les conditions prévues dans le présent décret en vue de la réalisation pour le compte du service contractant, **de travaux, d'acquisition de fournitures, de services et d'études.**

Tableau 2: explication de la définition du "marché public"

Élément de définition	Applications
Contrat écrit	Les commandes verbales ne peuvent constituer des commandes et ne sont donc pas opposables aux opérateurs économiques.
Passé à titre onéreux, quel que soit son montant	Les marchés publics sont organisés en deux catégories : • Les marchés publics passés selon les procédures formalisées, lorsque leurs montants, toutes taxes comprises, sont supérieurs à douze millions de dinars (12.000.000 DA) pour les travaux et les fournitures et à six millions de dinars (6.000.000 DA) pour les études et les services ; • Les marchés publics passés selon les procédures adaptées, lorsque leurs montants sont inférieurs à ceux des procédures formalisées.
Passé en vue de satisfaire les besoins du service contractant	Un service contractant ne peut conclure un marché public en vue de satisfaire les besoins d'un autre service contractant, sauf dans le cadre : • D'une représentation légale ou d'une maîtrise d'ouvrage déléguée, • D'un groupement de commandes. Certains besoins du service contractant ne peuvent être satisfaits au moyen d'un marché public mais par le biais d'une délégation de service public .
Conclu avec un ou plusieurs opérateurs économiques.	L'opérateur économique est tout agent économique, quel que soit son statut, juridique, qui intervient en tant que producteur, commerçant, artisan ou prestataire de services dans le cadre de son activité professionnelle ou en vue de la réalisation de son objet statutaire. Il peut intervenir : • En tant que personnes morale ou physique, agissant seul ou en groupement, ou avec un ou plusieurs sous-traitant(s), Comme entreprise nationale ou étrangère.
Constitué d'un ensemble de documents appelés cahier	Trois types de cahiers des charges sont prévus : • Les cahiers des clauses administratives générales (CCAG) applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, approuvés par décret exécutif.

des charges.	• Les cahiers des prescriptions techniques communes (CPTC) qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services, approuvés par arrêté du ministre concerné. Ces CPTC ne sont pas encore promulgués. Certains secteurs ont établi des référentiels³; • Les cahiers des prescriptions spéciales (CPS) qui fixent les clauses propres à chaque marché public. Ces CPS sont communément désignés par le terme « Contrat ».
--------------	---

source: auteur

2.2.1.2 Principes de la réglementation des marchés publics :

En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter :

- la liberté d'accès à la commande publique,
- l'égalité de traitement des candidats,
- la transparence des procédures.

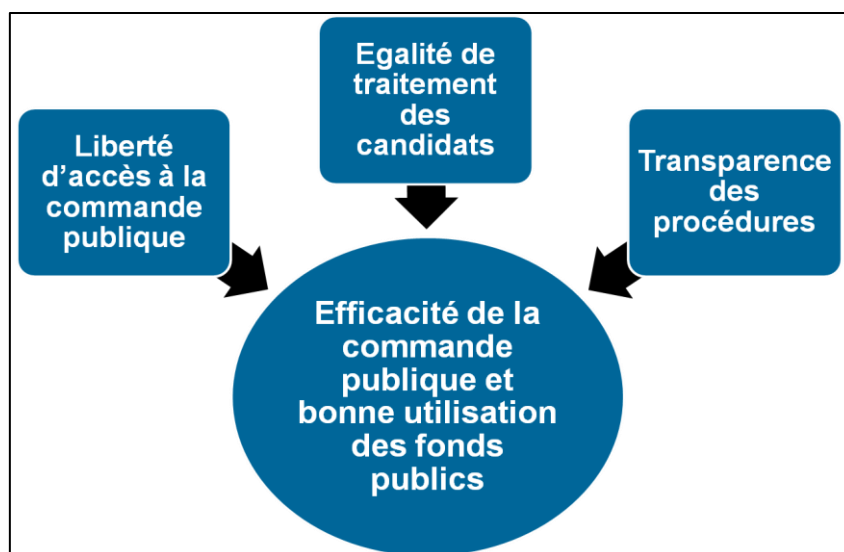


Figure 4: principes de la réglementation du marché public source : auteur

a. La liberté d'accès à la commande publique :

Il signifie que tout opérateur économique a le droit de participer à la commande publique. Le service contractant ne doit pas :

- Privilégier, sans motif valable, les modes de passation restrictifs de concurrence (modes exceptionnels ou dérogatoires).
- Prévoir dans les conditions de participation ou d'éligibilité des conditions à la participation des candidats qui ne soient pas justifiées par des raisons objectives et en fonction d'exigences dictées par la nature, l'importance et/ou la complexité de l'objet du marché public.

De même, tout candidat doit avoir un accès facile à la documentation relative à l'appel d'offres ou la consultation.

Le droit de la concurrence accorde une place importante à ce principe. L'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence, modifiée et complétée, qui est applicable aux marchés publics à partir de l'avis d'appel d'offres jusqu'à l'attribution définitive du marché⁸, sanctionne les pratiques prohibitives qui peuvent avoir pour effet de restreindre ou de fausser la concurrence.

b. l'égalité de traitement des candidats :

En vertu de ce principe, le service contractant traite l'ensemble des candidats et soumissionnaires à un marché public de manière équitable et non discriminatoire.

Concrètement, ce principe se traduit notamment par :

- La diffusion des mêmes informations et en même temps, auprès de tous les candidats et soumissionnaires.
- Un traitement identique des candidats et soumissionnaires face aux exigences de la réglementation et du cahier des charges, depuis la diffusion de l'appel à la concurrence et jusqu'à l'attribution du contrat.
- Une objectivité dans l'évaluation des offres.

d. la transparence des procédures.

Le principe de transparence vise à divulguer les informations relatives aux marchés publics à toutes les parties concernées et au moment opportun. Il permet également de mesurer le degré de mise en oeuvre des deux précédents incipes directeurs.

Ce principe se décline durant toutes les phases d'un marché public :

- **Durant la phase de préparation**

- Obligation de publier des informations sur les marchés prévisionnels à lancer (programmes prévisionnels).

- **Durant la phase de passation**

- Obligation de publicité des appels d'offres, sous toutes leur forme¹³.
- Obligation de mettre à la disposition de tout candidat un cahier des charges

dans lequel sont définies, notamment, les conditions de participation, de soumission, de choix de l'attributaire et d'exécution du contrat

- Droit de tout candidat ou soumissionnaire d'assister aux opérations d'ouverture des plis, sauf dans le cas de l'ouverture des plis des prestations du concours.
- Obligation, pour le service contractant, de publier l'avis d'attribution

provisoire.

- Obligation, pour le service contractant, d'informer tout candidat ou soumissionnaire des décisions relatives à la déclaration d'infructuosité, à l'annulation de l'attribution provisoire ou à l'annulation de la procédure de passation du marché public.
- Droit du candidat ou soumissionnaire d'accéder aux résultats de l'évaluation

de son offre.

- **Durant la phase d'exécution**

Il s'agit particulièrement de l'obligation de publier la liste des marchés attribués annuellement.

Il est également recommandé de publier, particulièrement sur le site web du service contractant, les informations relatives aux avenants et aux étapes d'exécutions des marchés.

Par ailleurs, le service contractant doit vérifier la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés publics.

2.2.2 Classification des marchés publics :

La classification des marchés publics peut se faire selon leur **objet** ou leur **nature**

Selon l'objet :

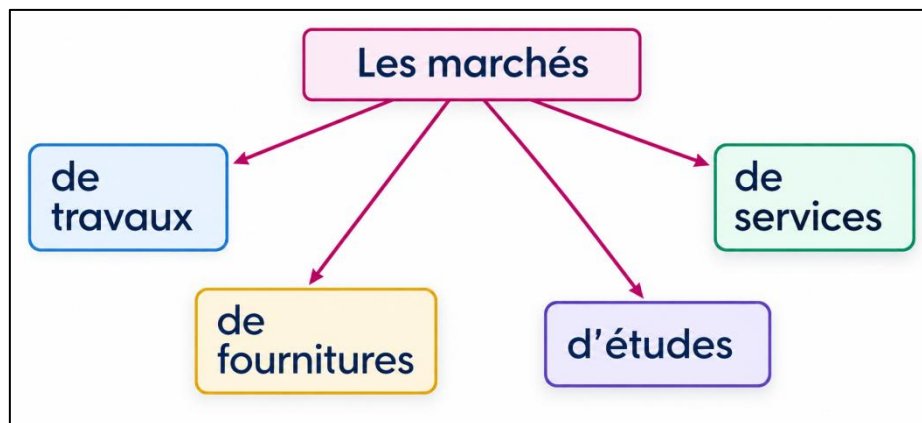


Figure 5: classification du marché public selon l'objet source : auteur

- Les « **marchés de travaux** » concernent la construction, l'entretien, la réhabilitation, la réalisation ou démolition, par l'entrepreneur, d'un ouvrage ou d'une partie de celui-ci. Le marché public de travaux a pour objet la réalisation d'un ouvrage ou des travaux de bâtiment ou de génie civil, par un entrepreneur, dans le respect des besoins déterminés par le service contractant, maître de l'ouvrage. Un ouvrage est un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil dont le résultat remplit une fonction économique ou technique. Le marché public de travaux englobe la construction, la rénovation, l'entretien, la réhabilitation, l'aménagement, la restauration, la réparation, le
- Le « **marché de fournitures** » a pour objet l'acquisition ou la location, par le service contractant, de matériels ou de produits destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur. conformément ou la démolition d'un ouvrage ou partie d'ouvrage, y compris les équipements associés nécessaires à leur exploitation. Le marché public de fournitures a pour objet l'acquisition, la location ou la location-vente, avec ou sans option d'achat, par le service contractant, de matériels ou de produits, quelque soit leur forme, destinés à satisfaire les besoins liés à son activité, auprès d'un fournisseur. Si des travaux de pose et d'installation de fournitures sont intégrés au marché public et leurs montants sont inférieurs à la valeur de celles-ci, le marché public est de fournitures.
- Le « **marché d'études** » porte sur la réalisation des études de maturation, et éventuellement d'exécution de projets ou de programmes d'équipements publics pour

garantir les meilleures conditions de leur réalisation et/ou de leur exploitation. Par exemple, à l'occasion d'un marché de travaux, un marché d'études peut être réalisé afin d'assurer les missions de contrôle technique ou géotechnique au maître de l'ouvrage.

- Le « **marché de prestations de services** » est un marché autre que le marché de travaux, de fournitures ou d'études.

Selon leur nature

On trouve: le marché simple ou unique, le marché à commandes, le contrat programme, le marché de clientèle et le marché fractionné.

- **Le marché simple:** consiste à confier une prestation à une seule personne par le biais d'un seul marché.
- **Le marché à commande:** est préconisé lorsque le volume de prestation ainsi que le rythme de son exécution ne peuvent pas être déterminés avec exactitude. Afin de préserver le jeu de la concurrence, le marché à commandes est conclu pour une période d'une année renouvelable, sans que la durée puisse dépasser cinq(05) années.
- **Le contrat programme:** est recommandé lorsque la prestation s'étend sur plusieurs années et lorsque le programme disponible couvre la totalité de la dépense
- **Le marché fractionné:** peut être un marché à tranches ou un marché à lots séparés. Le premier est recommandé lorsque le service contractant ne peut pas s'engager pour la totalité du programme, faute de disposer de crédits suffisants, le second correspond à un allotissement de l'objet du marché, au lieu qu'il soit l'objet d'un marché à lot unique.

2.2.3 Champ d'application de la réglementation des marchés publics

La réglementation des marchés publics **n'est pas applicable systématiquement à toutes les entités publiques et à tous les besoins des services contractants.**

Tableau 3: Champ d'application de la réglementation des marchés publics source: auteur

Application systématique	Application aménagée	Application allégée
▪ L'Etat, ▪ Les collectivités territoriales, ▪ L'établissement public à caractère administratif, ▪ L'établissement public soumis à une législation régissant les activités commerciales, ▪ Le maître de l'ouvrage délégué, quel que soit son statut juridique.	▪ L'établissement public qui finance ses besoins par des fonds autres que publics.	▪ L'entreprise publique économique ▪ Tout autre organisme non soumis aux règles de la comptabilité publique mais qui utilise des fonds publics .

2.2.4 Lexique des documents contractuels

Avenant :

Document contractuel qui se traduit par la rédaction d'une clause ou d'une convention additionnelle permettant d'apporter une ou plusieurs modifications - dans certaines conditions, et avec accord des parties liées par un contrat - à ce contrat antérieurement conclu et toujours en cours.

Bon de commande :

Document établi par le client dans lequel il détaille les articles commandés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande.

Contrat:

Accord de volonté, par lequel une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à exécuter une prestation.

Convention :

Accord de volontés conclu entre des personnes (des individus, des groupes sociaux ou politiques, des États), qui s'apparente à un contrat. Néanmoins, la convention est une catégorie juridique plus large que le contrat...

Marché:

Document relatif à une commande importante qui présente des clauses spéciales et non habituelles de livraison et de règlement.

Déclaration à souscrire :

Etablie en application des dispositions portant réglementation des marchés Publics.

Les garanties dans les marchés publics :

Ce sont les **instruments financiers destinés à protéger le service contractant** contre les risques de défaillance du partenaire cocontractant, à différents stades du marché. Le décret 15-247 en distingue principalement trois :

- **La caution de bonne exécution** : constituée par le titulaire du marché dès la notification, elle garantit la bonne exécution des prestations. Certains marchés en sont dispensés, notamment les marchés d'études et de services que le service contractant peut vérifier avant paiement, ainsi que les marchés conclus de gré à gré simple ou avec des établissements publics (article 130 du décret).
- **La retenue de garantie** : un pourcentage prélevé sur chaque paiement, destiné à couvrir la période qui suit la réception provisoire du marché : le **délai de garantie**. Elle n'est libérée qu'à l'expiration de ce délai, y compris lorsque des réceptions provisoires partielles ont eu lieu (article 148 : la caution ou la retenue de garantie n'est libérée qu'à l'expiration du délai de garantie de l'ensemble des prestations).
- **La garantie à première demande**, qui peut se substituer à la retenue de garantie dans certains systèmes de commande publique : un tiers garant s'engage à payer le bénéficiaire dès son appel, sans pouvoir opposer d'exception tirée du contrat de base, sauf fraude ou abus manifeste.

Ces garanties matérialisent la confiance contractuelle : elles sécurisent le service contractant sans faire peser sur le titulaire une charge disproportionnée, d'où le jeu de dispenses et de plafonds qui les encadre.

1.1.Comment sont déterminés les besoins de la commande publique?

Les besoins à satisfaire doivent être:

- Déterminés avant le lancement de toute procédure de passation.

- Établis avec précision, en nature et en quantité par référence à des spécifications techniques.
- Exprimés en lot unique ou en lots séparés.
- Estimés, pour déterminer le seuil de compétence du contrôle externe *a priori*, en tenant compte obligatoirement de :
 - * la valeur globale des travaux d'une même opération, pour les marchés de travaux ;
 - * l'homogénéité des besoins, pour les marchés de fournitures, études et services.

2.3 Modes de passation :

Les marchés publics sont passés selon 2 modes:

- a. La procédure **d'appel d'offres**, qui constitue la règle générale,
- b. Ou la procédure **de gré à gré**: simple ou après consultation.

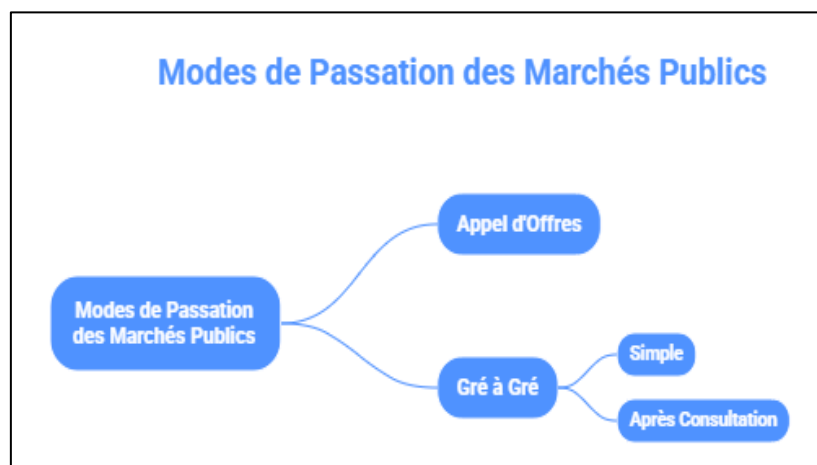


Figure 6: différents modes de passation des marchés publics source: auteur

a. L'appel d'offres :

L'appel d'offres peut-être **national et/ou international**, il peut se faire sous l'une des formes

suivantes :

- l'appel d'offres ouvert ;
- l'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales ;
- l'appel d'offres restreint ;

- le concours. (art 42)

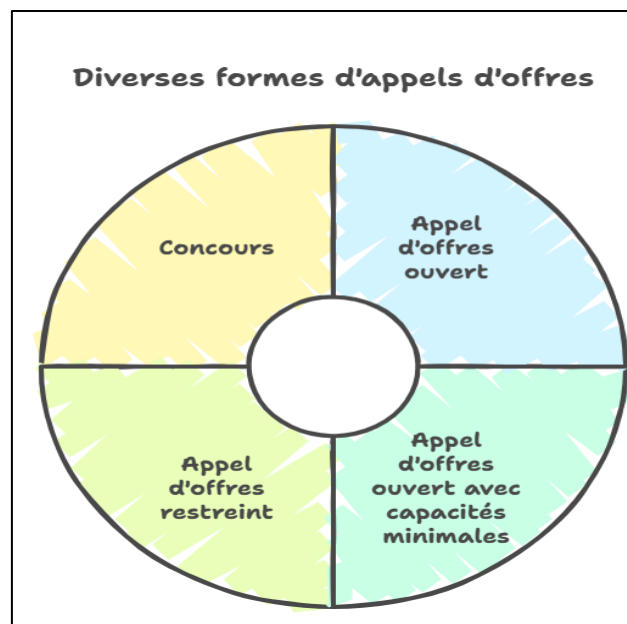


Figure 7: formes d'appels d'offres source: auteur

- ❖ **L'appel d'offres ouvert:** est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- ❖ **L'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales:** est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.
- ❖ **L'appel d'offres restreint:** est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner.
- ❖ **Le concours:** : Le concours est l'action de mise en concurrence d'hommes de l'art visant à réaliser une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers. Dans ce cas, il est élaboré un cahier des charges comportant le programme du projet, le règlement du concours ainsi que le contenu des plis techniques et financiers.

b. Le Gré à gré

Le recours au gré à gré est exceptionnel, est une procédure dont lequel le maître d'ouvrage peut faire des négociations avec des entreprises ou des fournisseurs :

- Sans appel d'offres formel ;
- Et attribuer librement un marché au candidat de son choix.

Le gré à gré peut revêtir deux formes: Gré à gré après consultation, Gré à gré simple.

❖ **Le gré à gré après consultation :**

Le gré à gré après consultation est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public, après négociations éventuelles, sans appel public à la concurrence, qui met en compétition des candidats sur la base d'un cahier des charges.

❖ **Le gré à gré simple :**

Le gré à gré simple est une procédure de passation et d'attribution d'un marché public après négociation et sans appel public à la concurrence.

Le recours au gré à gré simple est exceptionnel. Il ne peut intervenir que dans les cas cités par le Décret

2.4 Conclusion :

En définitive, le marché public ne saurait être perçu comme une simple contrainte administrative ou une formalité technique : il constitue le cadre juridique fondamental qui garantit à la fois l'efficacité de la dépense publique et l'équité entre les opérateurs économiques. Comme nous l'avons vu à travers le décret présidentiel n° 15-247, la réglementation des marchés publics repose sur trois piliers indissociables – liberté d'accès, égalité de traitement et transparence des procédures – dont la mise en œuvre concrète s'étend de la phase de préparation à l'exécution du contrat. Si l'appel d'offres constitue la règle générale, garantissant une mise en concurrence effective, le recours exceptionnel au gré à gré doit rester strictement encadré pour ne pas vider ces principes de leur substance. Ainsi, pour tout acteur impliqué dans un projet public – maître d'ouvrage, chef de projet ou entrepreneur –, la maîtrise de ces règles n'est pas une option mais une compétence professionnelle indispensable, car c'est à cette condition que la commande publique remplit pleinement sa mission : servir l'intérêt général avec rigueur, équité et performance.

ENCADRE : CE QUI CHANGERA AVEC LA LOI N° 23-12

Le champ d'application du marché public tel qu'il vient d'être exposé repose sur le décret présidentiel n° 15-247. La loi n° 23-12 du 5 août 2023 redéfinit ce champ sur plusieurs points. Elle exclut désormais explicitement de son application les contrats conclus entre institutions publiques, ainsi que les dépenses qui ne sont pas imputées au budget de l'État — ce qui écarte notamment les achats financés sur deniers propres par certaines entreprises et établissements publics. Elle prévoit également des régimes dérogatoires pour les marchés d'importation de produits et services soumis à des fluctuations rapides de prix ou de disponibilité, ainsi que pour les marchés relatifs à l'eau, au gaz, à l'électricité, au téléphone et à internet, qui obéissent à des règles particulières. Les trois principes directeurs du marché public — libre accès à la commande publique, égalité de traitement des candidatures, transparence des procédures — restent en revanche inchangés d'un texte à l'autre.

3 Cour N°4 : *Code des marchés publics* ***(partie 02 : Cahier des charges)***

3.1 Introduction :

Dans le cadre de la passation des marchés publics, la rigueur contractuelle et la transparence procédurale constituent des piliers indispensables à la bonne exécution des projets. Au cœur de ce dispositif se trouve le cahier des charges, un document stratégique qui ne se limite pas à une simple formalité administrative. En effet, il définit l'intégralité des règles applicables, depuis la consultation des soumissionnaires jusqu'à l'exécution du marché, tout en fixant les droits et obligations des parties prenantes. En Algérie, où les projets d'ingénierie, de développement et de construction requièrent une coordination rigoureuse, le cahier des charges revêt une importance particulière : il constitue une feuille de route précise garantissant la clarté des exigences, l'évaluation objective des offres, le suivi technique et financier, ainsi qu'une protection juridique en cas de litige. L'objet de ce cours est d'examiner la définition, la composition, les modalités de retrait, la durée de préparation des offres ainsi que le contenu détaillé des soumissions, afin de maîtriser pleinement cet outil fondamental de la réglementation des marchés publics en Algérie.

3.2 Cahier des charges: quelle définition?

Le cahier des charges est un outil fondamental de la procédure de passation. Il détermine:

- toute la procédure applicable
- les droits et obligations en relation avec la passation et l'exécution du marché.
- Il traduit, par ailleurs, la mise en œuvre des principes directeurs de la réglementation des marchés publics.

En Algérie :

- Le cahier des charges est un document essentiel dans le contexte des projets d'ingénierie, de développement ou de construction en Algérie.
- Il représente une feuille de route précise, définissant les exigences, les spécifications, les obligations et les responsabilités de toutes les parties impliquées.
- Il est crucial pour garantir la réussite d'un projet en assurant la clarté, la cohérence et l'alignement des efforts de tous les intervenants.

3.3 Importance du Cahier des Charges :

- **Clarté des Exigences:** Il permet de clarifier les attentes et les exigences des parties, réduisant ainsi les risques de malentendus.
- **Évaluation des Offres:** Il sert de référence pour évaluer les propositions des différents fournisseurs ou prestataires.
- **Suivi et Contrôle:** Il facilite le suivi de l'avancement des travaux ou des services fournis, en s'assurant que les normes et les spécifications sont respectées.
- **Protection Juridique:** En cas de litige, le cahier des charges peut servir de preuve pour défendre les droits des parties.

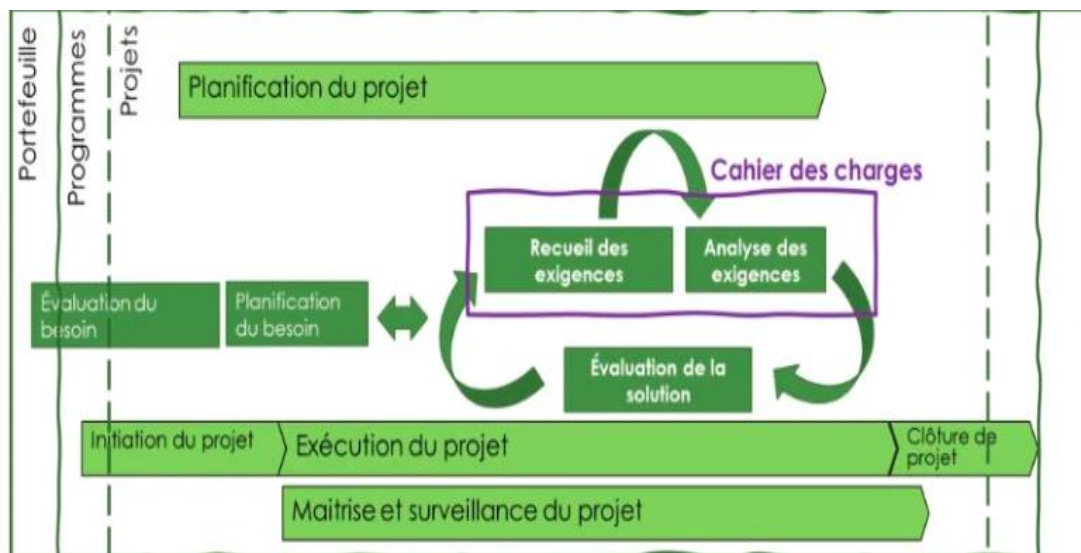


Figure 8: importance du cahier des charges source: <https://blog-gestion-de-projet.com/>

3.4 Composition du cahier des charges :

Le cahier des charges, appelé aussi documentation ou dossier de consultation des entreprises, comprend deux grandes parties:

- Une **partie « instructions aux soumissionnaires »** : elle décrit les règles applicables à la procédure, depuis le retrait du cahier des charges jusqu'à l'attribution du marché.
- Une **partie contractuelle** qui comprend notamment le cahier des prescriptions spéciales (CPS).

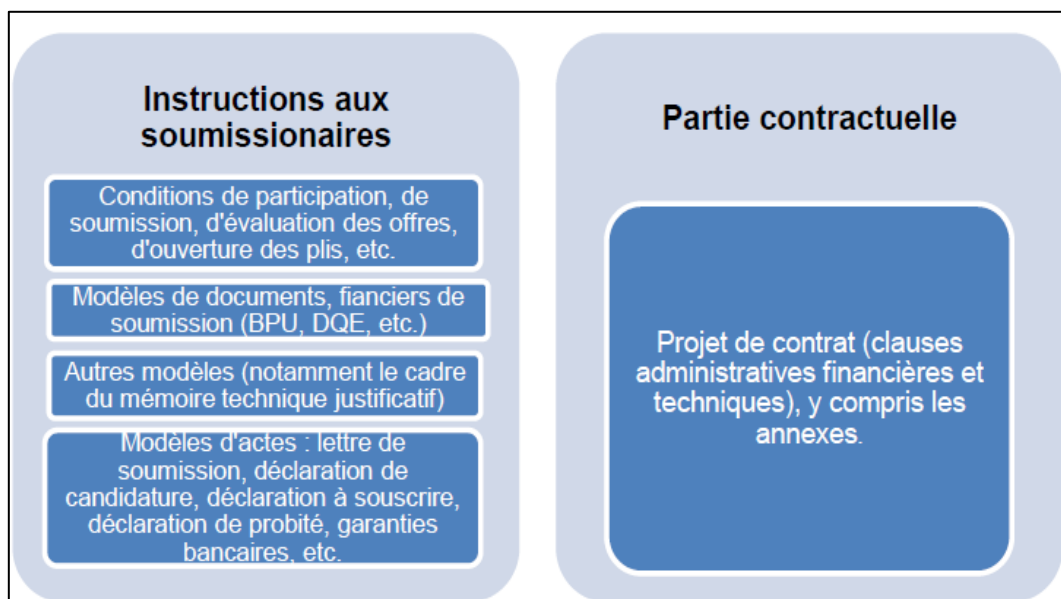


Figure 9: composition du cahier des charges source: auteur

Le cahier des prescriptions spéciales (CPS) : ou contrat est composé

- **D'une partie technique :** elle comprend la définition du besoin, y compris la partie fonctionnelle, les spécifications techniques, les performances à atteindre, les exigences en matière environnementale et de développement durable, etc.
- **Du dossier financier :** définition des prix, bordereau des prix unitaires et/ou forfaitaires, devis quantitatif, etc.
- **Du projet de contrat,** appelé cahier des prescriptions spéciales- clauses administratives et financières.
- **Des modèles des lettres d'engagement,** notamment :
 - la déclaration de candidature,
 - la lettre de soumission,
 - la déclaration à souscrire,
 - la déclaration de probité,

- le cas échéant : la déclaration de sous-traitance, l'engagement d'investissement pour les soumissionnaires étrangers
- **Des documents généraux** : Le cahier des clauses administratives générales et du cahier des prescriptions communes. Ces documents généraux ne sont pas matériellement incorporés dans le cahier des charges.

3.5 Retrait du cahier des charges :

Personne qui effectue le retrait : le retrait s'effectue par le représentant légal du soumissionnaire ou par toute personne dûment habilitée en vertu d'un pouvoir. En cas de participation en Groupement, le retrait s'effectue par le mandataire ou par tout autre représentant du Groupement conformément à l'accord de groupement,

La date, la durée et le lieu de retrait du cahier des charges : l'avis d'appel d'offres ou la lettre de consultation détermine la date, la durée et le lieu de retrait du cahier des charges.

- **L'envoi du cahier des charges aux candidats** : se fait en deux versions :
 - i) qu'il s'effectue à la demande du candidat,
 - ii) que les exigences communes au retrait soient respectées
- **Frais de retrait du cahier des charges** : Afin de favoriser la concurrence, il est recommandé, dans la mesure du possible, de fournir le cahier des charges gratuitement. Dans tous les cas, ces frais, lorsqu'ils sont prévus, doivent uniquement refléter les coûts d'impression de la documentation de l'appel d'offres ou de la consultation.

3.6 La durée de préparation des offres :

Il s'agit d'une **donnée obligatoire du cahier des charges**. Cette durée sépare la date de la première publication de l'avis d'appel d'offres à la concurrence dans le bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (BOMOP), la presse ou le portail des marchés publics à celle du dépôt des offres.

- Dans le cas du gré à gré après consultation, la durée est décomptée à partir de la date de notification de la lettre de consultation aux candidats ou toute autre date déterminée dans le cahier des charges...

- Pour les procédures restreintes (appel d'offres restreint, concours restreint), le cahier des charges doit comprendre une durée de préparation des candidatures distinctes de celle(s) de la préparation de(s) l'offre(s).

3.7 Contenu des soumissions :

Le cahier des charges doit mentionner toutes les pièces qui accompagnent l'offre, le dossier de soumission comprend trois parties : **un dossier de candidature, une offre technique** et une **offre financière**. Dans le cas du concours, un quatrième pli est requis : **le pli des prestations**.

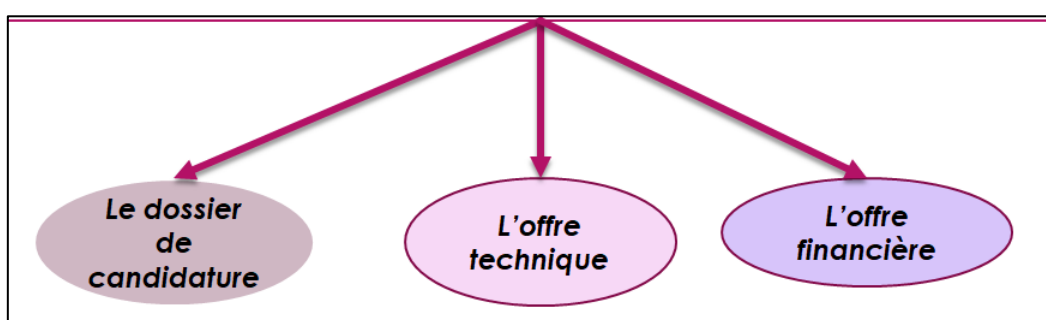


Figure 10: contenu de la soumission source: auteur

➤ Le dossier de candidature :

Le dossier de candidature est composé :

- Du formulaire renseigné « **déclaration de candidature** ».
- De documents suivants :
 - Les statuts pour le soumissionnaire organisé en société (qu'elle soit commerciale ou civile).
 - La déclaration de probité.
 - Les pouvoirs habilitant la (les) personne(s) à engager le candidat ou le soumissionnaire,
 - Le casier judiciaire dans le cas où la rubrique correspondante de la

déclaration de candidature ne porte pas la mention « néant ».

- Tout document justifiant les capacités professionnelles, financières et techniques du candidat ou du soumissionnaire

➤ **L'offre technique :**

Elle est composée de :

- La déclaration à souscrire,
- Le mémoire technique justificatif et tout autre document permettant d'apprécier la réponse des soumissionnaires aux exigences et attentes du besoin à satisfaire. *Pour un marché de travaux, le mémoire technique justificatif est constitué, notamment, du descriptif technique, de la méthodologie de réalisation, du plan assurance-qualité, des ressources (humaines et matérielles allouées au projet, du délai d'exécution détaillé par un planning, etc.).* Il sert de base à l'évaluation du critère « qualité » pour les marchés de travaux et du critère « valeur technique » pour les marchés de fourniture.
- Du cahier des charges portant à la dernière page la mention manuscrite « lu et accepté ».
- De la caution de soumission, lorsqu'elle est requise,

➤ **L'offre financière :**

En fonction de la nature et de l'objet des prestations, le service contractant définit dans le cahier des charges le contenu des pièces de l'offre financière (**voir tableau ci-dessous**).

Tableau 4: les pièces de l'offre financière selon la nature et de l'objet des prestations

Forme de prix	Contenu du dossier financier de soumission
Sur bordereau de prix unitaires	1. Le bordereau de prix unitaires (BPU): C'est un document en trois colonnes. - La première colonne comprend une numérotation pour chaque prix. - La deuxième colonne définit les prix applicables à chaque élément d'ouvrage, - La troisième colonne du BPU définit l'unité de mesure de chaque prix, Le détail quantitatif et estimatif (DQE): Généralement, le DQE comprend une numérotation du prix (la même que celle du BPU), désigne et définit les prestations (prix) à réaliser de manière simplifiée mais normalisée,

	<i>Le sous-détail des prix unitaires (SDP)</i> : Le SDP est un document soumis par le soumissionnaire dans son offre, généralement dans le cadre d'un marché de travaux. Il décompose les prix unitaires de l'offre et permet donc de connaître leur contenu.
À prix global et forfaitaire	<i>Le bordereau des prix forfaitaires (BPF)</i> C'est-à-dire qu'il sera payé un seul prix pour la prestation, indépendamment de la quantité qui sera exécutée. proposé par le soumissionnaire dans son offre.
À prix mixtes	<i>Le dossier financier</i> : le cahier des charges comprend les documents requis, à la fois, pour le marché à bordereau de prix unitaires et pour le marché à prix global et forfaitaire.
Sur dépenses contrôlées	Marché public dans lequel la somme à payer est constituée par le remboursement des dépenses réelles de l'entrepreneur (main-d'œuvre, matériaux, matières consommables, outillage, location de matériels, etc.), majorées d'une marge (pour frais généraux et bénéfice) et des taxes.

source: auteur

3.8 Conclusion :

En synthèse, le cahier des charges s'impose comme un levier incontournable de la réussite des projets en Algérie, structurant l'ensemble du processus de passation et d'exécution des marchés publics. De sa définition précise à sa composition rigoureuse — incluant les instructions aux soumissionnaires, les prescriptions spéciales techniques et financières, ainsi que les modèles de déclarations — chaque élément contribue à instaurer un cadre de travail clair, équitable et sécurisé. Les modalités de retrait, les délais de préparation des offres et l'organisation des soumissions en dossiers de candidature, offres technique et financière témoignent de la volonté de favoriser la concurrence et la transparence. Ainsi, une rédaction soignée et une application rigoureuse du cahier des charges permettent non seulement de prévenir les malentendus et les contentieux, mais aussi d'optimiser les collaborations entre maîtres d'ouvrage, soumissionnaires et prestataires. Pour les acteurs économiques évoluant

dans le paysage des affaires algérien, la maîtrise de cet outil constitue dès lors une condition essentielle de performance, de conformité et de satisfaction des parties prenantes.

ENCADRE : CE QUI CHANGERA AVEC LA LOI N° 23-12

Les modes de passation présentés dans ce chapitre — appel d'offres et gré à gré — sont ceux du décret présidentiel n° 15-247. La loi n° 23-12 introduit un changement de vocabulaire que l'étudiant doit connaître : ce que le décret appelle l'« appel d'offres » devient, dans la loi nouvelle, la « demande d'offres », érigée en règle générale ; et ce que le décret appelle le « gré à gré » devient la « procédure négociée », qui reste une exception, mise en œuvre soit par négociation directe, soit après consultation d'un opérateur économique sur les prix et les conditions d'exécution, sans appel formel à la concurrence. La logique d'ensemble ne change pas — une procédure ouverte comme principe, une procédure allégée comme exception — mais les termes employés dans les textes, les documents de marché et le vocabulaire professionnel évolueront progressivement vers cette nouvelle terminologie.

4 Cour N°5: *Code des marchés publics*
(partie 03 : La mise en œuvre de la
procédure de passation)

4.1 Introduction :

La transparence et la régularité constituent des exigences fondamentales dans la passation des marchés publics. À cet égard, la publicité apparaît comme un instrument clé de mise en œuvre des principes directeurs de la réglementation, dont tout manquement peut entraîner l'annulation de la procédure, voire engager des responsabilités pénales. De l'avis d'appel d'offres à la publication des listes de marchés conclus, en passant par les avis rectificatifs et d'attribution provisoire, la publicité encadre l'ensemble du cycle de vie du marché. Parallèlement, un dispositif de contrôle rigoureux, à la fois interne et externe, garantit la conformité des opérations. Le contrôle interne est assuré par la COPEO, chargée de l'ouverture des plis et de l'évaluation des offres selon des étapes et des règles précises. Le contrôle externe, quant à lui, relève de la Commission des marchés publics et du contrôle financier, lequel exerce un visa préalable sur toute dépense engagée. L'objet de ce cours est d'analyser ces mécanismes de publicité et de contrôle, depuis l'ouverture des plis jusqu'à l'attribution du marché, afin de maîtriser les exigences légales et procédurales applicables en Algérie.

4.2 La publicité dans les marchés publics :

La publicité : est un instrument fondamental de mise en œuvre des principes directeurs de la réglementation des marchés publics.

Un manquement aux obligations de publicité entraîne généralement l'annulation de la procédure de passation. Il peut également constituer un risque pénal dans certains cas.

1.1. Actes soumis à l'obligation de publicité :

Le service contractant est tenu de publier les actes suivants :

- Avis d'appel d'offres sous toutes ses formes, y compris l'avis de présélection pour les procédures restreintes.
- Avis rectificatif d'un avis d'appel d'offres.
- Avis de consultation, dans le cas de l'élargissement de la consultation à d'autres entreprises que celles qui ont participé à l'appel d'offres.
- Avis de prorogation de la durée de préparation des offres.
- Avis d'attribution provisoire, y compris dans le cadre du gré à gré après consultation.

- La mise en demeure du partenaire cocontractant, en cas d'inexécution de ses obligations contractuelles.
- La liste des marchés conclus durant l'année précédant la publication, avec indication des attributaires.
- La liste des projets à lancer durant l'année considérée (prévision de marchés).

4.3 Contrôle des marchés publics :

le contrôle interne des marchés: Le contrôle interne est exercé par : la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres « COPEO ».

Le contrôle externe des marchés publics: Le contrôle externe des marchés publics s'exerce en phases successives par deux organes : la Commission des marchés publics et le contrôle financier.

4.3.1 L'ouverture des plis :

Le contrôle des marchés publics comprend plusieurs dimensions et s'exerce à différentes étapes du processus de passation des marchés publics, par différents organes et entités.

La COPEO exerce successivement deux principales missions : l'ouverture des plis et l'évaluation des offres.

➤ Missions de la COPEO en matière d'ouverture des plis

- Contrôle de la régularité de l'enregistrement des offres.
- Description de la liste des candidats ou soumissionnaires.
- Paraphe des documents des plis ouverts non concernés par la demande de complément.
- Établissement, séance tenante, du PV signé par tous les membres présents de la COPEO.
- Demande de complément des offres techniques par les documents manquants ou insuffisants.
- Déclaration de l'infirmité de la procédure.

➤ Les étapes de l'ouverture de plis

Date d'ouverture :

A la date et à l'heure prévues dans le cahier des charges. La COPEO se réunit le jour de la date de dépôt des offres. Cette date correspondant au dernier jour de la durée de préparation des offres.

Qui assiste à la séance d'ouverture des plis ?

La séance est publique : elle se déroule en présence des membres de la COPEO et des candidats ou soumissionnaires qui désirent y assister.

Dans le cadre d'un concours, l'ouverture des plis des prestations n'est pas publique, elle s'effectue en présence des seuls membres de la COPEO.

➤ L'ouverture dans le cadre de l'appel d'offres ouvert, l'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales et le gré à gré après consultation :

Les plis des dossiers de candidatures, des offres techniques et des offres financières sont ouverts pendant la même séance,

➤ L'ouverture dans le cadre de l'appel d'offres restreint en une seule étape :

Phase 1 : ouverture des plis des offres techniques des candidats présélectionnés.

Phase 2 : ouverture des plis des offres financières des soumissionnaires pré-qualifiés techniquement.

➤ L'ouverture dans le cadre de l'appel d'offres restreint en deux étapes :

L'ouverture des plis se déroule selon les étapes successives suivantes :

- Les offres techniques préliminaires des candidats présélectionnés.
- Les offres techniques définitives.
- Les offres financières.

➤ L'ouverture dans le cadre du concours:

L'ouverture a lieu successivement selon les étapes suivantes :

- Les offres techniques des candidats présélectionnés.
- Les plis des prestations (sans la présence des soumissionnaires).
- Les offres financières.

4.3.2 L'évaluation des offres :

Les étapes de l'évaluation des offres :

L'évaluation des offres s'effectue en cinq grandes étapes :

- L'examen de la conformité des offres.
- L'évaluation des capacités des candidats ou soumissionnaires.
- L'évaluation des offres techniques.
- L'évaluation des offres financières et, le cas échéant, l'application de la marge de préférence nationale.
- La mise en œuvre de la méthodologie de choix.

4.4 L'attribution du marché public et ses conséquences :

La clôture des travaux de l'évaluation des offres déclenche le processus de **l'attribution provisoire** du marché public.

Au vu du PV de la COPEO, le service contractant invite, avant la publication de l'avis d'attribution provisoire, le soumissionnaire retenu à présenter les documents justifiant les informations portées sur la déclaration de candidature, et ce, dans un délai de dix **(10) jours** à compter de la date de sa saisine.

Les délais d'exécution

Le **délai d'exécution** est la période, fixée dans le marché, pendant laquelle le partenaire cocontractant doit réaliser les prestations contractuelles, depuis la notification (ou l'ordre de service de démarrage) jusqu'à la réception. Son dépassement, lorsqu'il est imputable au cocontractant, déclenche l'application de **pénalités de retard**, appliquées de plein droit et sans mise en demeure préalable dans le cas où le retard lui est imputable.

Ces pénalités sont généralement exprimées en pourcentage du montant du contrat et plafonnées, le plus souvent à 10 % du montant du marché augmenté de ses avenants, selon une formule courante $P = M/7 \times D$, où P est la pénalité journalière, M le montant du marché et D le délai contractuel en jours. Le service contractant peut proroger le délai ou suspendre son décompte dans certains cas prévus par le texte (retard non imputable au titulaire, force majeure) : c'est sur ce fondement qu'avait par exemple été décidée la suspension des délais contractuels et la non-application des pénalités financières de retard pendant la crise sanitaire de 2020.

La résiliation

La résiliation est la **rupture anticipée du marché public**, avant son terme normal, prononcée par le service contractant lorsque le cocontractant n'exécute pas ses obligations. Le mécanisme suit une logique en deux temps : en cas d'inexécution de ses obligations, le cocontractant reçoit d'abord une mise en demeure pour remplir ses engagements contractuels dans un délai déterminé ; faute de quoi, le service contractant peut procéder unilatéralement à la résiliation du marché, totale ou partielle.

C'est donc en principe une **résiliation aux torts du cocontractant**, sanction du manquement contractuel, distincte de la résiliation pour motif d'intérêt général que l'administration peut aussi prononcer dans le cadre de son pouvoir de modification et de contrôle du contrat.

4.5 Le contrôle externe des marchés publics :

4.5.1 Le contrôle par la Commission des marchés publics :

Tableau 5: description du role de la commission des marchés publics

Assistance au service contractant	Contrôle de confirmité	Examen des recours
- Devoir de conseil pour améliorer la qualité des documents contractuels. - Donne son avis sur la liste des projets éligibles : (i)aux marchés globaux, (ii) à l'appel d'offres restreint, (iii) au gré à gré après consultation, cité aux 2^{ème} et 3^{ème} tirets de l'article 51 du decret et (iv) à l'octroi au au partenaire cocontractants étrangers d'une avance forfaitaire supérieure à 15%.	Examen préalable : - Des cahiers des charges - Des marchés - Des avenants	A l'encontre des actes suivants : - Attribution provisoire - Annulation de l'attribution provisoire. - Lannulation de la procédure de passation. - Déclaration d'infructuosité.

source : auteur

4.5.2 Le contrôle financier :

Le contrôle financier, appelé également contrôle des dépenses engagées. Tout marché public, y compris ses avenants éventuels et les autres engagements qui lui sont associés, tels les variations des prix, est soumis au visa préalable du contrôle financier, avant sa signature par l'ordonnateur.

Le champ du contrôle financier porte sur:

- La qualité de l'ordonnateur.
- La conformité des engagements et des actes avec les lois et règlements en vigueur.
- La disponibilité des crédits budgétaires.

- La régularité de l'imputation de la dépense.
- L'existence des visas ou des avis prescrits par la réglementation en vigueur.
- La concordance du montant de l'engagement avec les documents justificatifs.

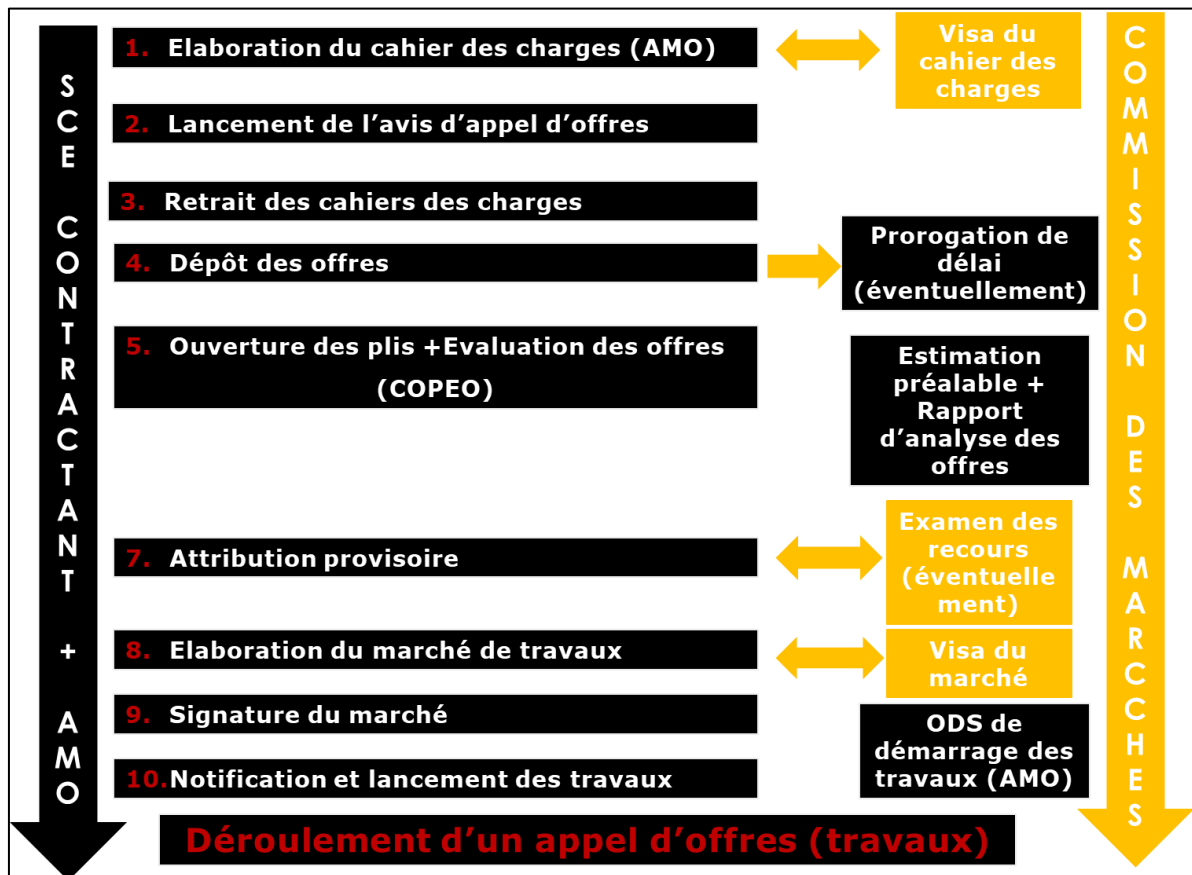


Figure 11: description du déroulement d'un appel d'offre source: auteur

4.6 Conclusion

En définitive, la publicité et le contrôle des marchés publics constituent deux piliers indissociables de la régularité et de l'efficacité de la commande publique. La publicité, obligatoire pour de nombreux actes tels que les avis d'appel d'offres, les avis rectificatifs, les prorogations ou encore les attributions provisoires, assure la concurrence et la transparence tout au long de la procédure. Parallèlement, le contrôle, exercé en interne par la COPEO — qui veille à l'ouverture régulière des plis et à l'évaluation rigoureuse des offres — et en externe par la Commission des marchés publics ainsi que par le contrôle financier — dont le visa préalable porte sur la qualité de l'ordonnateur, la conformité légale, la disponibilité des crédits et la régularité des engagements — garantit la protection des intérêts publics. La bonne articulation de ces dispositifs, de l'ouverture des plis à l'attribution provisoire du marché, permet non seulement de prévenir les contentieux et les risques pénaux, mais aussi de renforcer la confiance des opérateurs économiques et la performance de la dépense publique. Ainsi, la maîtrise de ces règles de publicité et de contrôle s'avère essentielle pour tout acteur impliqué dans la chaîne de passation et d'exécution des marchés publics en Algérie.

ENCADRE : CE QUI CHANGERA AVEC LA LOI N° 23-12

Les mécanismes de publicité et de contrôle exposés dans ce chapitre reposent sur le dispositif du décret présidentiel n° 15-247, notamment le portail électronique des marchés publics créé par l'arrêté du 17 novembre 2013. La loi n° 23-12 fait de la numérisation l'un de ses axes structurants, avec pour objectif de généraliser les échanges dématérialisés et de faciliter l'accès à la commande publique par cette voie. Sur le plan institutionnel, elle crée un Conseil national des marchés publics, placé auprès du ministre des Finances, qui viendra compléter le dispositif de contrôle actuellement assuré par les commissions des marchés. Elle prévoit enfin l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie, applicable aux agents publics intervenant dans la préparation, la passation, le contrôle, la négociation ou l'exécution des marchés publics, et qui devra être approuvé par décret exécutif sur proposition du ministre des Finances.

5 Cour N°6: *Le management des projets*

5.1 Introduction :

Le management de projet est une pratique qui a vu le jour au début des années 50. À l'époque, les entreprises étaient parvenues à mettre en évidence les nombreux avantages de l'organisation du travail autour de projets. Ce qui permettait d'atteindre plus rapidement les résultats tout coordonnant de manière efficace le travail entre les individus. En reconnaissant l'importance de la collaboration, les entreprises et autres organismes ont pu mettre en place un nouveau mode de gestion axé sur les résultats.

Depuis la fin des années 80, le management de projet a largement contribué à la transformation des pratiques au sein des entreprises, donc à leurs performances.

5.2 Rappel :

Un projet : est d'après AFNOR X50-106 :

Démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ». Un projet est défini et mis en œuvre pour satisfaire le besoin d'un utilisateur (le client), il implique: Un objectif, des actions à entreprendre, des ressources données.

Contraintes et priorités des projets :

Un projet comprend un objectif défini devant être livré dans un délai et à un coût convenu, le triangle O-C-D (Objectifs - Coûts - Délais).

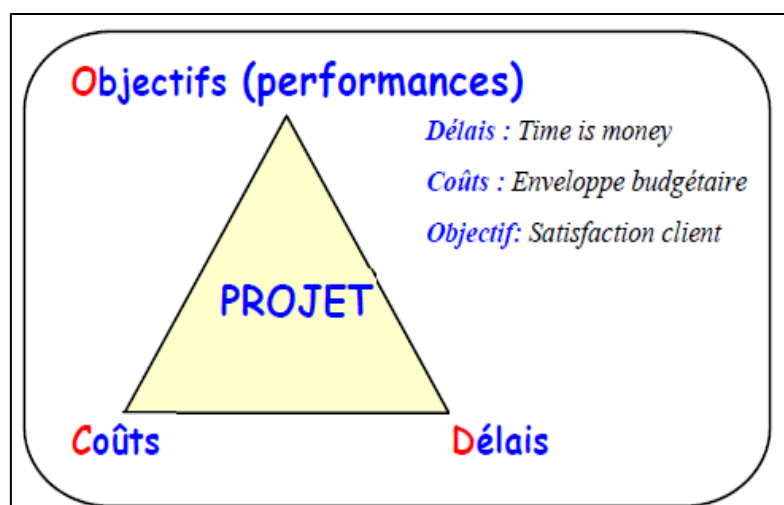


Figure 12: triangle des trois contraintes d'un projet source: auteur

5.3 Définitions du management de projet :

- **D'après PMI (Project Management Institut);**

Le management de projet (MP) est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins.

La gestion de projet (GDP) est accomplie grâce à l'utilisation de processus tels que le démarrage, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture.

L'équipe de projet gère les travaux composant les projets, lesquels comprennent en général : des exigences concurrentes : contenu, délais, coûts, risques et qualité ; des acteurs, avec des besoins et des attentes différents ; des besoins identifiés

- **D'après Norme ISO 9000/10006;**

Le management de projet comprend la planification, l'organisation, le suivi de la progression et la maîtrise de tous les aspects du projet dans un processus continu, afin d'atteindre ses objectifs.

- **D'après Norme ISO 21500/2012;**

Le management de projet consiste à appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné. Il comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet

Le management d'un projet doit permettre de faire face à de l'incertitude et de la complexité, son découpage en phases permet de :

- S'assurer des besoins du commanditaires et des objectifs qui en découlent.
- Donner une structure qui cadre la préparation et la mise en œuvre du projet.
- Développer et appliquer des techniques de gestion de projet adaptés à chaque phase
- Piloter le déroulement du projet et valider la fin de chaque phase avant le début de la suivante (cf. jalons et livrables).

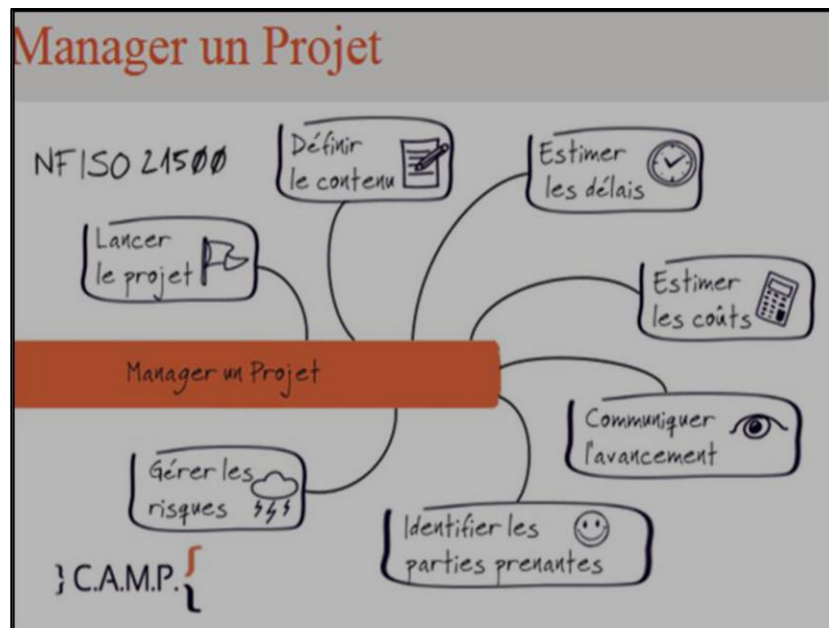


Figure 13: les grands missions du managements du projet

source: <https://www.tiilt.io/management-de-projets/>

5.4 Pourquoi le management des projets?

L'utilisation des outils de la gestion est devenue indispensable par l'ensemble des acteurs de projet quel que soit sa nature et sa complexité.

Elle offre aux managers et chefs de projets les éléments leurs permettant de:

- Optimiser les processus de projet.
- Minimiser, mesurer et limiter les risques.
- Contourner les dérives et ajuster les écarts.
- Capitaliser l'expérience pour les futurs projets.
- Aider les cadres dirigeants « exécutifs » à prévoir les risques.
- Avoir une vision sur l'ensemble des paramètres de projet et à n'importe quel instant durant le cycle de vie du projet.

🚦 La roue de *DEMING*

Les fonctions de la gestion des projets découlent de la roue de *DEMING*, auteur dans le domaine du management du **cycle P.D.C.A.**

défini comme suit :

P= Plan : établir les objectifs de rendement et déterminer comment les atteindre en planifiant les délais, le budget, les ressources.

D= Do : organiser et structurer les tâches et affecter les ressources en vue d'atteindre les objectifs.

C= Check : vérifier le déroulement conformément aux prévisions et le contrôler en mesurant les rendements et prendre les dispositions pour atteindre les résultats escomptés sans écart avec les prévisions.

A= ACT : agir, diriger, améliorer et motiver les équipes pour arriver aux résultats souhaités.



Figure 14:roue de DEMING source: <https://logistichain.com/roue-de-deming-pdca/>

5.5 Phases du management de projet :

Tableau 6: les grandes phases du management de projet

Analyse des besoins		Construire et planifier		Conduire et piloter		Clôturer et évaluer	
Phase d'analyse des besoins et du lancement du projet		Phase de préparation du projet et de planification des tâches et des activités		Phase de réalisation de projet et d'animation de l'équipe projet		Phase de finalisation du projet et de capitalisation de l'expérience	
Analyse des besoins	Définir les objectifs	Construire	Planifier	Conduire	Piloter	Clôturer	Evaluer
-Identifier les besoins -valider la faisabilité et l'opportunité du projet -estimer les ressources nécessaires -identifier les personnes clés du projet	-définir le ou les objectifs du projet -nommer le projet -initier le démarrage officiel du projet (réunion de lancement)	-définir les acteurs du projet (chef de projet et contributeurs) -liste des tâches -définir l'enchaînement logique des tâches. -identifier les livrables -attribuer les ressources -valider le cahier des charges -identifier les risques	-affecter une durée aux tâches -organiser les tâches dans le temps -définir les priorités -poser les jalons -établir le plan de communication	-animer l'équipe/projet -motiver les équipiers -communiquer autour du projet -réunion d'avancement et bilans d'étapes	-contrôler l'avancement -analyser les indicateurs de suivi -maîtriser les risques -mettre en production -tester le projet	-valider le projet -livraison de l'ouvrage -réunion de clôture -établir la documentation -communiquer	-valider les méthodes et les outils utilisés -capitaliser l'expérience
outils		outils		outils		outils	
QQQQCP, Brainstorming, diagramme d'Ishikawa, SWOT...		Entrée/sortie, matrice de décision, GANTT, PERT...		Tableau de bord, matrice de comptabilité, mind-mapping		Rapport de clôture, roue de Deming (PDCA)...	

source: auteur

5.6 Les composantes du management de projet :

Alors le management de projet c'est l'ensemble des outils techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire , coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet ,il regroupe la gestion de projet et la direction de projet.

5.6.1 La direction du projet :

a pour mission de donner des objectifs et de fournir les moyens adaptés à la dimension du projet pour sa mise en œuvre optimale , ces objectifs sont stratégiques à long terme mettant en jeu l'avenir de l'entreprise .

La direction du projet est assurée par **le chef du projet** assisté parfois d'une équipe.

5.6.2 La gestion de projet :

- ➔ la gestion de projet est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en terme de performances techniques , de qualité , de contrôle de coûts et de maîtrise de délai .
- ➔ la gestion de projet est aussi la mise en œuvre des connaissances , des compétences ,d'outils et de techniques appliquées au projet afin d'en respecter les exigences vis à vis du client .
- ➔ la gestion de projet est assurée par le contrôleur de projet. Elle a pour objectif d'apporter à la direction du projet des informations relatives à l'avancement de l'exécution du projet , au respect de ses objectifs et de ses coûts .

Durant la phase de préparation, la gestion de projet permet une estimation rapide de la durée des tâches et des moyens mobilisés et donc des coûts induits , ceci permet de préparer l'ordonnancement .

Durant l'exécution du projet , la gestion du projet vise la maîtrise des délais et des coûts en utilisant les différents outils de gestion des délais (tableau de bord, plannings...)

A la fin du projet , on fait un bilan final du projet qui permet de tirer des renseignements pour l'avenir .

la gestion du projet a pour objectif :

- D'apporter à la direction de projet des éléments pour prendre en temps voulu des décisions permettant de piloter le projet .
- De dégager des données statistiques réutilisables pour les prochaines projets .

Elle comprend :

- La planification et la maîtrise des délais .
- L'estimation et la maîtrise des couts .
- La gestion des moyens et la logistiques du projet .

5.6.3 Le chef de projet :

Le chef de projet est celui qui le dirige. Il peut concevoir cette tâche comme celle d'un chef d'orchestre : il planifie, organise, dirige et contrôle ; il apporte des ajustements lorsque c'est nécessaire.

Le chef de projet est généralement employé par le mandataire. C'est lui qui fait le lien entre l'équipe de projet et le promoteur. Une fois que le promoteur a remis le projet entre les mains du mandataire, celui-ci doit donner à une personne la responsabilité de le mener à bien. Dans la documentation spécialisée et dans la pratique, on retrouve une foule d'expressions pour désigner le chef de projet (gestionnaire de projet, manager de projet, chargé de projet , project manager, project leader...).

Quel que soit le nom qui lui est donné, le chef de projet demeure la ressource centrale du projet, son élément pivot. Son rôle est loin de se limiter à gérer les relations entre le promoteur et le projet lui-même. Le chef de projet doit établir la planification complète du projet, à savoir :

- Etablir la liste des tâches à exécuter ;
- Déterminer l'ordre de réalisation des tâches ;
- Sélectionner et embaucher les ressources humaines nécessaires pour réaliser le projet ;
- Déterminer les ressources matérielles nécessaires au projet ;
- Affecter les ressources aux différentes tâches ;
- Diriger la réalisation du projet ;
- Contrôler l'exécution du projet ;

- Assurer la remise du projet au promoteur dans le respect des contraintes de coût, de temps et de qualité.

Compétences du chef de projet : il doit être :

- Gestionnaire.
- Organisateur
- Homme de bon sens
- Délégué

Il doit être capable :

- D'avoir une vision claire des problèmes.
- De profiter des expériences acquises.
- De raisonner par analogie.
- De simplifier la problématique.

5.7 Les 14 actes fondamentaux du management de projet :

Les 14 actes fondamentaux dans le domaine du management des projets sont :

01. Exploiter les expériences des projets précédents.
02. Viser des objectifs ambitieux.
03. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle.
04. Gérer la complexité sous l'aspect humain.
05. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir.
06. Jaloner le projet avec un scénario logique.
07. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs.
08. Identifier les conditions de réussite par une approche système.
09. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges.
10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus.
11. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement.
12. Industrialiser.
13. Certifier les prestations client et homologuer le produit.

14. Et si c'était à refaire ?

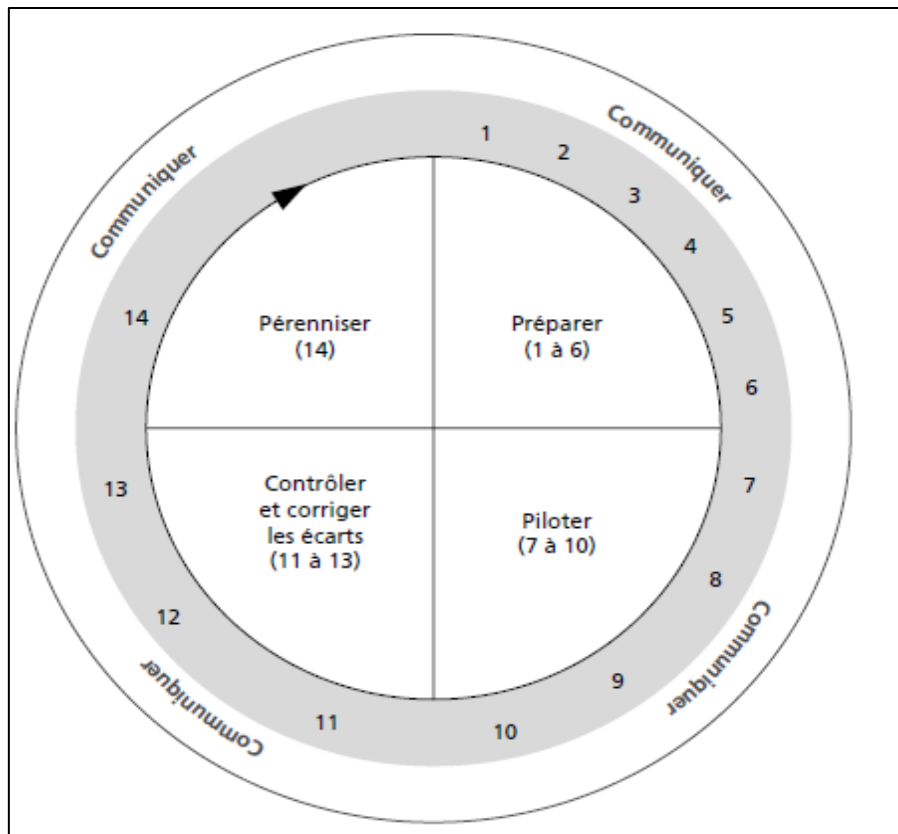


Figure 15: Les 14 actes fondamentaux du management de projet
source : J-C CORBEL, « management de projet, Fondamentaux, Méthodes, Outils », 2012

5.7.1 Exploiter les expériences des projets précédents :

L'exploitation judicieuse des retours d'expériences est une source de gain de temps et d'argent car elle permet d'éviter les erreurs des projets précédents.

Comment ?

Diverses méthodes sont applicables ; nous en rappellerons ici les principaux éléments :

- Des échanges entre projets, ou « tuilages ».
- Une problématique claire et consensuelle du projet en cours pour se.

- *Des benchmarkings* sur les processus, les organisations, les outils, dans le même domaine ou des domaines similaires du point de vue de la problématique, pour ne pas se limiter aux expériences internes à l'entreprise.

- Le recrutement d'acteurs expérimentés

- Un accès à des personnes *clés* comme les experts sur des sujets que l'on considère mal traités par les projets précédents, les fournisseurs, les clients de l'entreprise élargie, à savoir les différents experts, les fournisseurs, etc.

5.7.2 Viser des objectifs ambitieux :

Le client veut de la différenciation dans l'offre de produits. Il est donc nécessaire de se fixer des objectifs ambitieux pour séduire le client et motiver les acteurs d'un projet.

Comment ?

C'est par la dynamique et des projets ambitieux que l'on provoque les changements nécessaires à la survie d'une entreprise, et non par des contrats ou des cahiers des charges. Tout cela anesthésie les énergies, crée un « consensus mou ».

5.7.3 Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle :

Une fois les objectifs globaux définis, il faudra les traduire en prestations attendues au terme du projet pour aider à construire la trajectoire

Comment ?

Les prestations en termes de qualité, coût et délai étant définies dans un langage client, il faut les traduire dans un langage technique, en les décomposant en critères techniques simples et concrets à obtenir.

Ces critères sont consignés dans les cahiers des charges fonctionnels du projet, déclinés en cahiers des charges techniques par systèmes, sous-systèmes... et cela jusqu'aux composants.

5.7.4 Gérer la complexité sous l'aspect humain. :

Un projet est complexe pour deux raisons principales indissociables :

- les préoccupations des acteurs du projet, liées aux risques et aléas techniques ;

- le nombre important d'intervenants, lié à la complexité technique du projet et à l'organisation de l'entreprise.

Comment ?

La démarche est initialisée par la construction d'un organigramme fonctionnel réalisé à partir des livrables recherchés. On identifie ainsi les acteurs à réunir pour construire la trajectoire.

Un pilote est nécessaire pour harmoniser, contrôler, assurer l'obtention des résultats attendus. Avec ses acteurs principaux, il doit rendre compte à un comité de pilotage, présidé par le directeur du projet global dans lequel s'inscrit ce projet.

5.7.5 Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir :

Le but d'un avant-projet est de permettre un choix judicieux entre plusieurs hypothèses crédibles.

Comment ?

Pour chacune des solutions possibles, il faut construire dès le début de l'avant-projet la traçabilité des décisions à prendre, suivant un échéancier précis et cohérent avec :

- les positions d'acteurs extérieurs comme la concurrence, les réglementations, etc. ;
- une volonté et possibilité commerciale de faire du « business » ;
- la capacité industrielle à fabriquer l'objet requis ;
- un engagement collectif de dire ce qu'il faut faire pour réussir.

5.7.6 Jalonner le projet avec un scénario logique :

Une logique sert à donner un cadre général à l'entreprise. Les étapes ou jalons mentionnés correspondent à des passages obligés devant les instances supérieures de pilotage du projet, ces jalons engageant toute l'entreprise.

Comment ?

Logiques ou scénarios sont construits :

- par une impulsion de la direction fixant de nouvelles cibles ;

- en respect du *cycle PDCA* ou *roue de Deming*
- collectivement par un groupe d'acteurs ayant une bonne expérience des bonnes pratiques sur le terrain ;
- par des applications concrètes sur des projets successifs dont on aura pris soin de tirer les meilleures expériences, étape après étape.

5.7.7 Identifier les risques et les préoccupations des acteurs :

Gérer les risques nécessite des comportements et méthodes adaptés. À défaut d'être acceptés à temps, les risques se transformeront en problèmes avérés, nécessitant la recherche de solutions toujours plus délicate et générant des délais et des coûts supplémentaires.

L'efficacité du management est ainsi directement liée à la capacité à anticiper les risques.

Comment ?

Il est recommandé d'utiliser les méthodes les plus simples avant d'utiliser les plus complexes :

- Affirmer que les problèmes des projets précédents sont par définition des risques qu'il convient de traiter pour le projet actuel.
- Écouter les préoccupations des acteurs de terrain : par leur expérience et présence sur le terrain, ils vont capter les risques potentiels avant tout autre.
- Identifier les risques majeurs par *une analyse préliminaire des risques*

5.7.8 Identifier les conditions de réussite par une approche système :

qui doit contribuer à quoi et quand : ainsi se construit une chaîne de résultats attendus intermédiaires nécessaires à l'obtention des livrables du projet.

Ce plan devient la trajectoire, ou *road-map*, du projet, respectant les principes d'ingénierie concourante, simultanée et partagée avec les fournisseurs.

Comment ?

Une réunion collective des acteurs repérés conformément à l'acte 4 va permettre d'obtenir le plan des conditions de réussite. Cette démarche devra être initialisée au niveau hiérarchique adéquat si l'on veut entraîner tous les acteurs dans une dynamique collective.

5.7.9 Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges :

Pour être efficace, chaque acteur projet doit savoir ce que l'on attend de lui ; ensuite, c'est à lui de rechercher la meilleure façon de l'obtenir en qualité, coût et délai.

Comment ?

- un management entraînant les acteurs dans une culture de l'engagement

donné, c'est-à-dire le respect du résultat attendu à l'heure promise ;

- l'utilisation de la démarche de convergence qui permet de visualiser la trajectoire des engagements tenus et à tenir, par qui et quand, y compris les fournisseurs ;

- un questionnement judicieux à chaque difficulté rencontrée : quelles sont

les conditions de réussite pour lever cette difficulté ? ;

- la mise en cohérence des tâches à partir du chemin critique de façon à décider des appels à la sous-traitance.

5.7.10 Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus :

Comment ?

Cela consiste à :

- exprimer clairement l'objectif, les livrables précis ;

- « tirer » le projet par le concret

- rendre visible la trajectoire par la réponse aux questions suivantes : où on était ? Où on est ? Où on va ? Comment on y va ?

Le directeur de projet et ses collaborateurs doivent apprendre à gérer des corrections de trajectoire en fonction :

- des offres de la concurrence ;
- des échecs de mise au point d'un produit ou d'un process industriel
- d'une évolution des attentes du marché

5.7.11 Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement :

À la base de tout progrès, il y a les indicateurs qui permettent de se fixer une cible, car, de se positionner par rapport à la concurrence de préciser là où nous sommes à l'instant, de tracer une trajectoire, en cas d'écart, de montrer ce que doit faire le plan d'action pour revenir rapidement sur la trajectoire.

Comment ?

Les indicateurs sont des outils incontournables de la performance des projets.

Des recommandations importantes s'imposent pour le bon usage des indicateurs :

- la simplicité, pour garantir la compréhension sans effort ;
- l'affichage au plus près de l'action ;
- un management basé sur ces indicateurs ;
- les indicateurs ne doivent pas devenir des buts mais des moyens pour atteindre les buts visés : seul un bon management peut éviter ces perversions

5.7.12 Industrialiser :

Cette phase initialisée dès la phase préparatoire se concrétise dans la conception simultanée du produit et du process. Elle se termine sur le site de production par la mise en œuvre des moyens de production.

Comment ?

Cette phase du projet consiste à coordonner tous les corps de métier internes et externes à l'entreprise, par des *task-forces* sur chaque problème rencontré. Le process industriel résulte de différents éléments :

- éléments physiques :
 - bâtiments disponibles avec tous les fluides nécessaires ;
 - machines pour emboutir, usiner, assembler ;
 - outillages permettant la réalisation des pièces constituant le produit ;
- organisations humaines :

5.7.13 Certifier les prestations client et homologuer le produit.

La certification de la conformité du produit aux attentes des clients doit se faire sur un grand nombre d'exemplaires réalisés avec les moyens industriels prévus et dans les situations les plus proches possible de celles rencontrées par les clients.

Comment ?

Une cotation à 4 niveaux peut être retenue suivant l'échelle ci-dessous :

- *satisfaisant* : le critère respecte le cahier des charges qui de plus est confirmé pertinent par rapport à la cible concurrente ;
- *acceptable* : le critère relève de petits écarts par rapport au cahier des charges, mais, suite à des comparaisons avec la cible concurrente, le client ne percevra pas la différence perçue par des experts ;
- *insuffisant* : le critère relève des écarts importants par rapport au cahier des charges ; une mise au point s'impose ;
- *insatisfaisant* : une forte remise en cause s'impose.

5.7.14 Et si c'était à refaire ?

L'utilisation de tableaux très simples et bien ciblés sur les réussites à copier et les erreurs à éviter est suffisante et très opérationnelle pour les projets suivants.

Ces conditions de réussite sont à placer avec des dates et des responsables dans les plans de convergence.

5.8 Conclusion :

En conclusion, le management de projet s'est imposé comme une discipline stratégique indispensable, permettant de transformer une vision en réalité concrète à travers une approche structurée et méthodique. Sa réussite repose sur l'équilibre permanent du triangle « Objectifs-Coûts-Délais » et sur l'application rigoureuse du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) à travers les différentes phases du projet, de l'analyse des besoins à la clôture. Au centre de ce dispositif, le chef de projet joue un rôle pivot de « chef d'orchestre », devant allier maîtrise technique et leadership humain pour coordonner les ressources et anticiper les risques. Finalement, au-delà de la simple livraison d'un ouvrage, le management de projet trouve sa

pleine valeur dans la capitalisation de l'expérience, transformant chaque réalisation en un levier d'apprentissage et de performance durable pour l'organisation.

6 Cour N°7: *gestion et planification des projets*

6.1 Introduction :

Ce cours est dédié à l'acquisition des fondamentaux de la gestion de projet, une discipline stratégique qui encadre la conduite d'initiatives uniques, relevant de « l'approche des premières fois », à travers des processus répétitifs et reproductibles articulés autour de trois phases clés : le démarrage et la planification, l'exécution, puis la clôture. Nous y aborderons les conditions essentielles à la réussite de ces processus, à savoir la qualité de l'information, le partage de la communication et l'engagement des équipes, avant de détailler chaque phase opérationnelle. L'étude portera également sur des outils structurants comme la planification, qui permet de construire un scénario de référence coordonnant les objectifs, les moyens et les délais, ainsi que sur les méthodes de découpage du projet à travers les approches **WBS**, **PBS**, **OBS**, **RBS** et **CBS**, indispensables pour définir précisément les tâches, les responsabilités, les ressources et les coûts. Ce faisant, ce cours vous fournira une feuille de route claire pour piloter tout projet, de son amorce à sa clôture, en maîtrisant les délais, les coûts et la qualité.

6.2 Gestion de projet :

la gestion de projet gère ce qui est unique, c'est l'approche des premières fois. Elle comporte des processus répétitifs et reproductibles, quel que soit le projet. Ces processus consistent à conduire un projet du début à la fin. La gestion de projet comprend précisément trois phrases – démarrage et planification, exécution, clôture –

Pour exécuter ces processus avec succès, les éléments suivants sont nécessaires :

Informations : données exactes, complètes et fournies de manière opportune pour la planification, le suivi des performances et l'évaluation finale du projet ;

Communication : partage total et au moment opportun des informations entre les personnes et groupes de personnes concernés, pendant toute la durée du projet ;

Engagement : promesses des membres de l'équipe d'obtenir les résultats escomptés dans les délais impartis et en respectant les budgets alloués.

6.2.1 Phase de démarrage et de préparation :

La phase de démarrage et préparation inclut les processus de démarrage et de planification du projet. L'objectif de cette première phase est d'être le plus précis possible afin d'éviter les surprises une fois le projet entré en phase d'exécution.

- **Les processus de démarrage :**

Les processus de démarrage consistent à clarifier le besoin de l'entreprise, définir les principales attentes et les budgets pour obtenir les ressources et commencer à identifier les publics susceptibles de jouer un rôle dans le projet.

Les processus de démarrage répondent aux questions : « **Devons-nous réaliser ce projet ?** », « **Pouvons-nous réaliser ce projet ?** »

- **Les processus de planification :**

Les processus de planification consistent à détailler le contenu du projet, les délais, les ressources et les risques, ainsi que les modes de communication, la qualité et la gestion des achats externes de biens et services envisagés. Ces processus incluent aussi le fait de monter l'équipe de projet, figer les données du projet qui serviront de référence lors de l'exécution, communiquer avec les parties prenantes du projet et annoncer son projet.

Les processus de planification répondent au fameux «**QQOQCCP** » : QUOI ? (objectif) COMMENT ? (plan d'action) QUAND ? (calendrier) QUI ? (ressources) COMBIEN ? (budget).

Les tâches suivantes font partie de la préparation au commencement des travaux :

- **Annoncer les rôles à tous les participants** : annoncez le nom des personnes qui participeront au projet, même s'ils savent déjà qu'ils allaient en faire partie ;
- **Faire les présentations au sein de l'équipe et exposer le projet** : aidez les membres de l'équipe à tisser des liens entre eux, à percevoir le but du projet et les interactions entre les différentes parties ;
- **Présenter l'affectation des tâches à tous les membres de l'équipe**: décrivez leur mission et la coordination au sein de l'équipe ;
- **Définir le fonctionnement de l'équipe de projet** : présentez comment l'équipe communiquera au quotidien, prendra des décisions et résoudra les conflits.
- **Mettre en place les systèmes de suivi indispensables** : annoncez les décisions concernant les systèmes(s) et comptes à utiliser pour assurer le suivi du calendrier, des travaux et des dépenses, et les mettre en oeuvre ;

6.2.2 La phase d'exécution

La phase d'exécution (voir troisième partie) inclut les processus d'exécution et ceux de surveillance et de contrôle du projet.

L'objectif de la phase d'exécution est de suivre au plus près l'avancement du projet en gérant avec rapidité et précision toute modification en termes de délais, de coûts et de qualité par rapport à ce qui a été initialement planifié dans la phase précédente.

- **Les processus d'exécution**

Les processus d'exécution consistent à gérer l'équipe de projet, gérer les parties prenantes du projet, ainsi que mettre en oeuvre les plans de projet.

Les processus d'exécution répondent à la question suivante : « Les équipes avancent-elles dans leur travail ? »

Au sein des processus d'exécution figurent les tâches suivantes :

- **Mener les tâches à bien** : effectuez le travail prévu dans le plan de projet.
- **Garantir la qualité** : veillez sans cesse à ce que les travaux et résultats soient conformes aux exigences, ainsi qu'aux normes et directives en vigueur.
- **Diriger l'équipe** : distribuez les tâches, contrôlez les résultats et résolvez les problèmes ;
- **Améliorer l'équipe** : octroyez les formations et donnez les conseils nécessaires pour améliorer les compétences des membres de l'équipe ;
- **Partager les informations** : donnez les informations aux différentes parties prenantes

- **Les processus de surveillance et de contrôle :**

Les processus de surveillance et de contrôle consistent à suivre et contrôler les performances. Cette phase peut déboucher sur l'obtention de résultats propres au projet, la rédaction de rapports d'avancement des travaux et d'autres communications.

Les processus de surveillance et de contrôle répondent aux questions suivantes : « **Le projet avance-t-il comme prévu en termes de délais, coûts et qualité ?** », « **Si on observe des écarts de performance entre le planifié et le réel, que peut-on mettre en place rapidement pour éviter toute dérive ?** »

Sur le terrain, à mesure que le projet avance, il doit assurer que les plans sont suivis et les résultats prévus obtenus. Les processus de suivi et de contrôle englobent les tâches suivantes :

- **Comparer les performances au plan de projet** : recueillez des informations sur les résultats, le respect du calendrier et l'utilisation des ressources, repérez les changements de cap par rapport au plan et mettez en place les correctifs nécessaires ;
- **Résoudre les problèmes** : modifiez les tâches, les calendriers ou les ressources pour remettre le projet sur les bons rails, conformément au plan établi, ou négociez une modification du plan proprement dit ;
- **Tenir tout le monde informé** : tenez au courant les différentes parties prenantes des réussites de l'équipe, des problèmes rencontrés et des modifications à apporter au plan de projet.

6.2.3 Phase de la clôture :

La phase de clôture (voir quatrième partie) inclut les processus de clôture. Un des objectifs principaux de cette phase est d'apprendre de ses erreurs de manière à capitaliser sur l'expérience unique que vous aurez vécue.

Les processus de clôture consistent à évaluer des résultats obtenus, obtenir l'approbation du client, affecter les membres de l'équipe de projet sur d'autres missions, clôturer des comptes et réaliser une évaluation finale. Cette phase peut par exemple déboucher sur l'adoption de la version finale des résultats du projet, la consignation de recommandations et suggestions pour les projets à venir.

En pratique, terminer les tâches assignées ne représente qu'une partie de la clôture d'un projet. Il doit effectuer les choses suivantes :

- Obtenir l'approbation de vos clients concernant les résultats définitifs ;
- Clôturer tous les comptes du projet (si vous avez utilisé des comptes spéciaux) ;
- Aider les membres de l'équipe à passer à leur mission suivante ;
- Procéder à un exercice de retour d'expérience avec l'équipe de projet afin de repérer les points positifs et de voir les leçons à tirer dans l'optique des futurs projets.

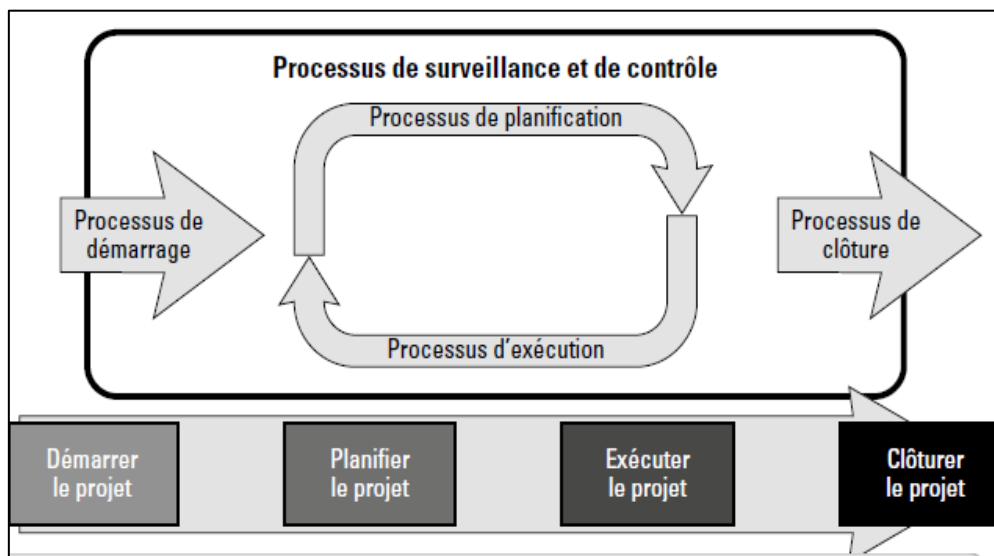


Figure 16: Les cinq groupes de processus de gestion de projet source :

S. Portny S.Sage, « la gestion de projet pour les nuls », 2010

6.3 La planification :

6.3.1 Définition :

La planification: est la mise en phase de toutes les tâches recensées du projet et leur déroulement dans le temps, elle sert comme base de conduite et de contrôle de l'ensemble des aspects relatifs aux coûts, délais et qualité des projets.

C'est aussi l'activité qui consiste à déterminer et à ordonnancer les tâches du projet, à estimer leurs charges et à déterminer les profils nécessaires à leur réalisation.

La planification c'est la construction d'un scénario de référence décrivant :

- les objectifs;
- le contenu (les activités,...);
- les moyens (ressources humaines, financières,...);
- l'organisation (circulation de l'information, ...)

6.3.1.1 Objet et domaine d'application :

La planification a pour objectifs:

- Identification et évaluation des différents travaux à effectuer et mise en évidence des aspects critiques,
 - Ordonnancement des travaux de l'ensemble des intervenants.
 - Etablissement et mise à jour du planning du projet.
 - Transmission, aux différents niveaux de l'organisation du projet, des informations nécessaires concernant l'avancement des travaux.
 - Détection des points critiques (situations susceptibles d'induire des non conformités : retards, produits non conformes, etc.).
 - Prise de décisions rapides en cas de problèmes et une remontée d'information vers le DP, (directeur de projet).
 - Proposition au DP de toute mesure corrective et préventive au tant que besoin.
 - Suivi de l'état d'avancement du projet.
 - Etude de l'impact de toute modification demandée par le client.
 - Présentation du rapport final, comparatif entre le prévisionnel et le réalisé du projet.

6.3.2 Autres éléments de définition :

6.3.2.1 Ordonnancement :

Il s'agit de l'organisation des tâches entre elles afin de respecter la logique d'exécution de la construction.

Il s'agit donc :

- de décomposer l'ouvrage considéré en tâches élémentaires;
- d'estimer la durée de ces tâches selon le contexte de l'ouvrage;
- d'étudier les enclenchements et liens entre les différentes tâches.

La présentation de l'ordonnancement peut se faire selon les deux options suivantes: tableau ou matrice.

6.3.2.2 Coordination :

La gestion de projet implique la coordination de diverses activités et ressources pour garantir que toutes les parties du projet fonctionnent en harmonie.

6.3.2.3 Jalons:

- Les jalons (événements clés) servent de points de repères et d'objectifs "macroscopiques" pour le projet.

- Ils doivent être non ambigus et leur franchissement constaté sans discussion possible.
- Leur nombre va de quelques unités (petits projet), à une centaine (très gros projets).

6.3.2.4 Taches :

La tâche (ou activité) est définie comme étant l'élément le plus fin de la planification d'un projet. A l'aide du devis descriptif, il convient de définir les tâches élémentaires à accomplir sur le chantier:

- Elle décrit l'action à mener pour obtenir un résultat précis,
- Elle se caractérise par une durée exprimée par rapport à un calendrier définissant les périodes travaillées,
- Le libellé de la tâche (verbe + nom),
- Elle est caractérisée par : Code – Description Durée

Pour chaque tâche élémentaire : décomposition, enchainement, temps estimé.

Tache élémentaire = temps estimé + cout défini.

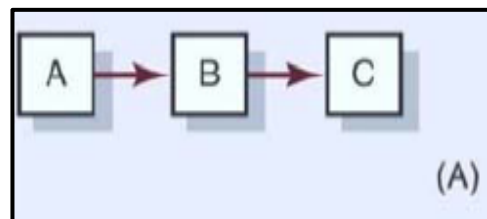
Relations entre les tâches :

Les tâches successives

(A) n'est précédée par aucune tâche

(B) est précédée par (A)

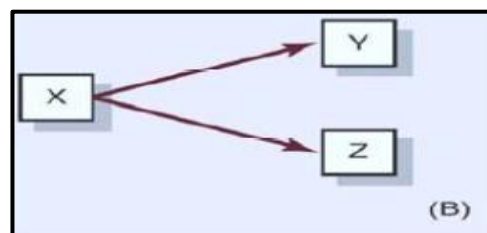
(C) est précédée par (B)



Les tâches simultanées

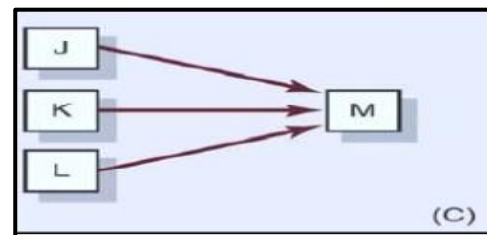
(Y) et (Z) sont précédées par (X)

(Y) et (Z) peuvent commencer en même temps



Les tâches convergentes

(J) (K) et (L) peuvent commencer en même temps mais, elles doivent être achevées avant que la tâche (M) ne commencera que lorsque les tâches (J) (K) et (L) sont achevées.



Liaisons entre les tâches :

Quatre types de liaisons logiques existent, par ordre d'utilisation :

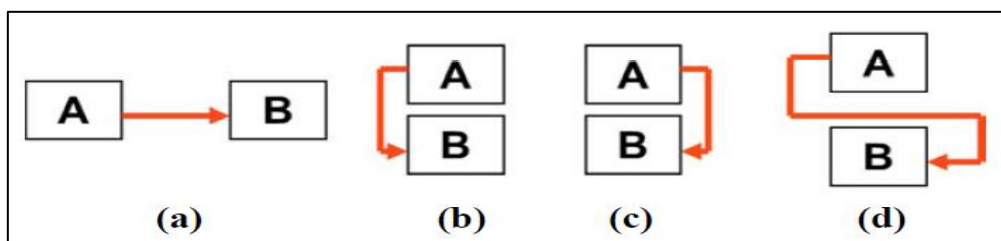
FD, DD, FF, DF

F-D : (Fin-Début), l'activité successeur ne peut débuter que lorsque l'activité précédente est terminée, cas (a).

D-D : (Début-Début), l'activité successeur ne peut débuter que lorsque l'activité précédente est débutée, cas (b).

F-F : (Fin-Fin), l'activité successeur ne peut se terminer que lorsque l'activité précédente est terminée, cas (c).

D-F : (Début-Fin), l'activité successeur ne peut se terminer que lorsque l'activité précédente est commencée, cas (d).



6.4 Découpage des projet (WBS, PBS, OBS, RBS, CBS) :

La conduite d'un projet repose sur un découpage chronologique du projet en précisant:

- Ce qui doit être fait (tâches)
- Par qui cela doit être fait (Ressources)
- Comment les résultats (Livrables) doivent être présentés
- Comment les valider (Jalons)

6.4.1 LE WBS (Work Breakdown Structure) ou le Découpage en activités :

● **Définition :**

Découpage hiérarchisé et arborescent de l'œuvre en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser appelés **Lots de travaux (LT)** ou **Tâches**. Il doit répondre aux questions : que doit-

on faire et comment doit-on s'y prendre. Le WBS permet de construire le Programme de réalisation, le Budget, le Plan Qualité, etc..

- **Caracteristiques :**

Les niveaux du WBS doivent correspondre au moins aux niveaux du PBS.

- Au delà de 200 tâches, il est suggéré de regrouper les tâches pour en faire des lots.
- L'OBS, le RBS et le CBS sont issues du WBS.

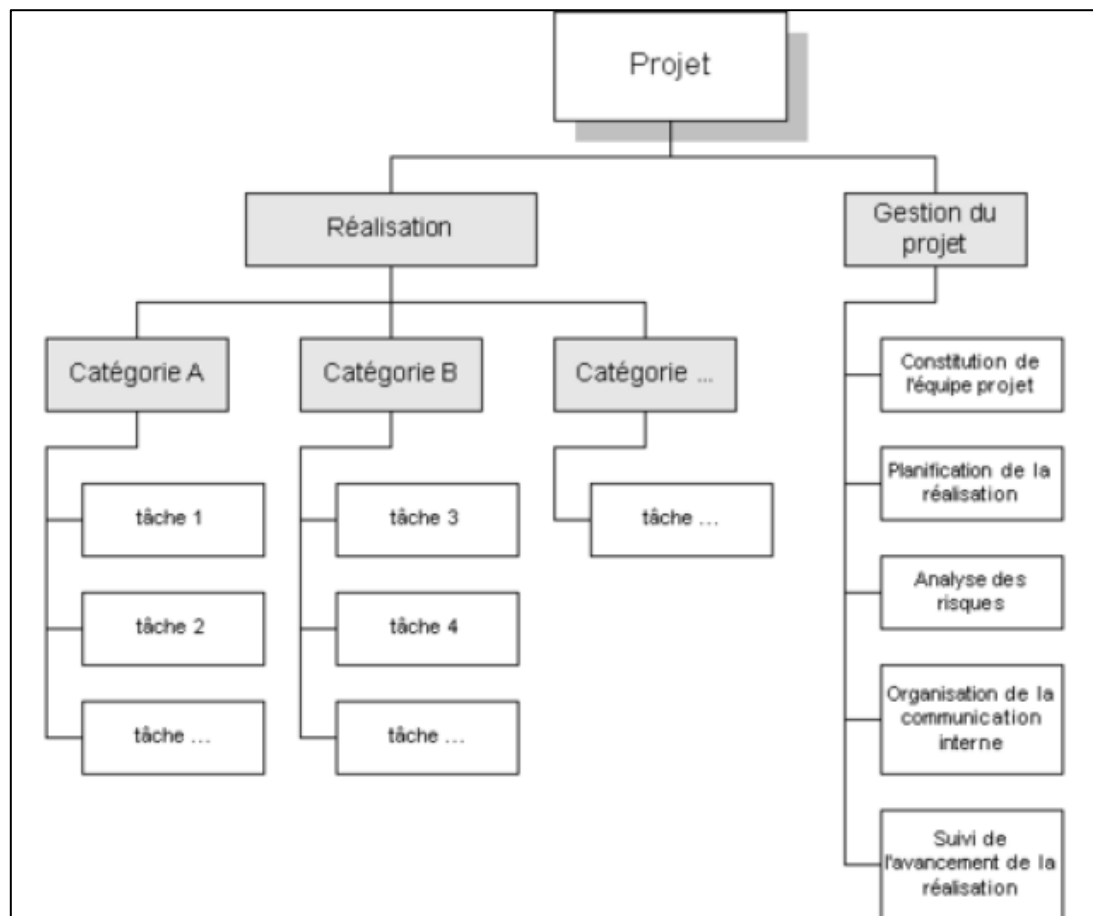


Figure 17/ WBS (Work Breakdown Structure)
source: <https://moreauva.scenari-community.org/>

Remarques sur la WBS :

- Il s'agit d'une décomposition purement statique: elle ne tient pas compte du temps, et par conséquent ne s'attache pas à l'ordonnancement des activités.
- Elle permet une présentation analytique: on doit décomposer jusqu'à obtenir des activités qui soient bien définies et facile à gérer
- Le degré optimal de décomposition est atteint lorsque les trois critères clés sont remplis:

-La possibilité de maîtriser la durée d'une activité

-La connaissance des ressources requises

-La possibilité de connaître le coût de l'activité.

- Elle doit définir des activités dont le résultat est mesurable, ces activités feront l'objet d'affectation de ressources.

6.4.2 L'OBS (Organization Breakdown Structure) ou L'organisation des compétences humaines :

● Définition :

C'est l'Organigramme représentant la structure des niveaux de responsabilité de réalisation de l'ensemble des lots de travaux d'un même organigramme des tâches (OT) ".

C'est un schéma qui permet de répartir le personnel en fonction des centres de responsabilités et d'activité afin que chaque intervenant sache ce qu'il doit faire.

● Caractéristiques :

L'OBS représente les différents niveaux de responsabilités.

Lorsque le projet utilise des intervenants dans des structures différentes, c'est la structure de ces entreprises qui est décrite dans l'organigramme fonctionnel et non la structure de pilotage de projet qui elle ressort de l'organigramme des tâches.

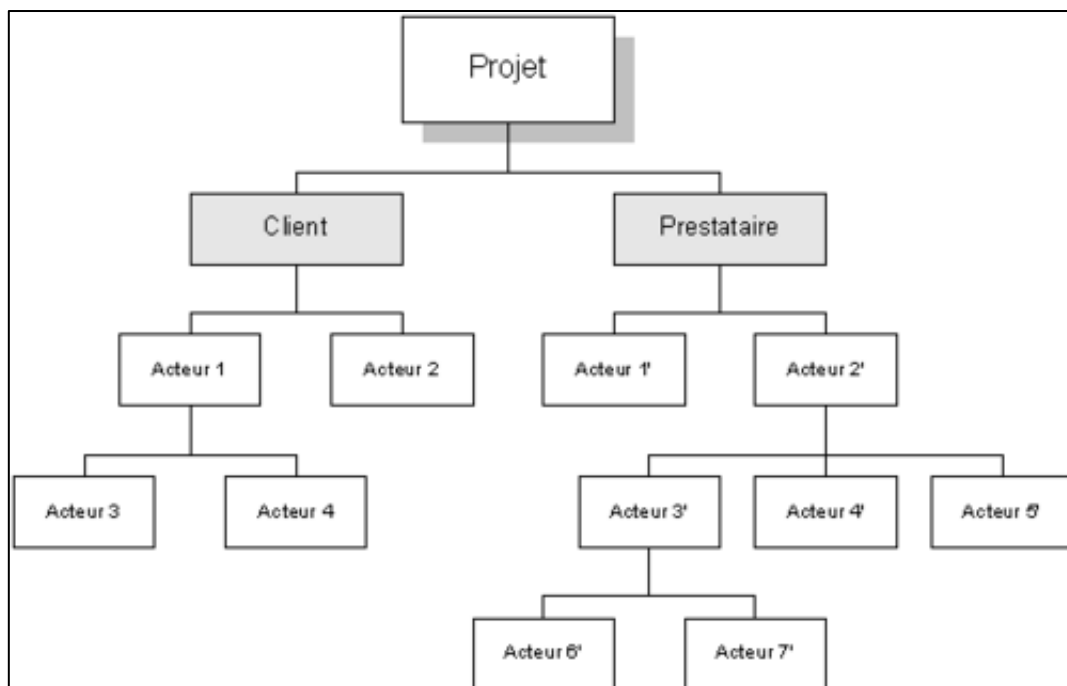


Figure 18: OBS (Organization Breakdown Structure)
source <https://moreauva.scenari-community.org/>

- **Découpage de projet de l'OBS au Matrice RACI**

La **méthode RACI** est une matrice des responsabilités qui indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité. La matrice RACI permet de définir les niveaux de responsabilités, y voir clair dans «le qui fait quoi ».



Figure 19: matrice RACI source: <https://upload.wikimedia.org/>

6.4.3 LE RBS (Resources Breakdown Structure) :

- **Definition :**

C'est le recensement, selon les besoins, des ressources critiques nécessaires au projet. L'affectation des ressources à une tâche constitue une part importante de la réussite d'une gestion de projet. La plupart des tâches nécessitent l'utilisation d'une ressource pour leur réalisation. Il peut s'agir d'une personne, d'un équipement, d'un bâtiment ou d'un élément matériel quelconque nécessaire à l'achèvement d'une tâche.

- **Caracteristiques :**

- Les ressources critiques sont les ressources (humaines et matérielles) à l'exemple des experts, des équipements spécifiques...)
- Le RBS est obtenu en associant des ressources aux tâches du WBS en se limitant aux ressources critiques.



Figure 20: RBS (Resources Breakdown Structure)
source : <https://www.smartsheet.com/>

6.4.4 LE CBS (Costing Breakdown Structure) :

- **Definition :**

C'est le processus d'affectation de coûts aux différentes tâches du WBS et qui aboutit au budget prévisionnel du projet.

- **Caracteristiques :**

- Le CBS doit être exhaustif (toutes activité et nature de prestation)
- Le CBS doit être non ambigu (pas de recouvrement entre les codes)
- Il doit être compatible avec la codification analytique admise par le projet et les services annexes
- Il est établi et suivi par les "coûteneurs "
-

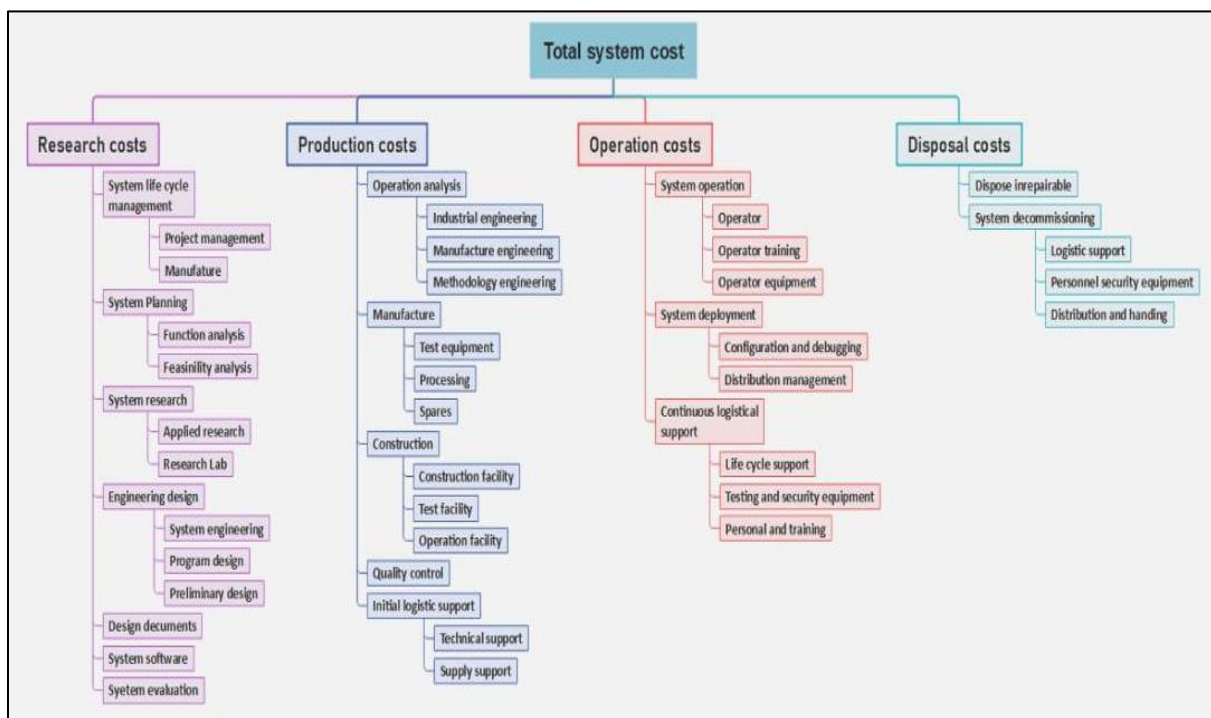


Figure 21: CBS (Costing Breakdown Structure)
source : <https://edrawmind.wondershare.com/>

6.5 Conclusion :

En synthèse, ce cours a démontré qu'une gestion de projet rigoureuse repose sur l'intégration cohérente de trois phases fondamentales – démarrage/planification, exécution, clôture – chacune nécessitant des processus adaptés pour répondre aux questions stratégiques du projet, depuis l'opportunité et la faisabilité jusqu'au suivi des performances et à l'évaluation finale. Nous avons souligné que le succès opérationnel dépend d'un triptyque indissociable : des informations précises et opportunes, une communication transparente et un engagement ferme des parties prenantes, le tout orchestré par des outils analytiques puissants. En particulier, la planification se révèle être le scénario de référence indispensable à la conduite et au contrôle, tandis que les découpages structurés (WBS, OBS, RBS, CBS) permettent d'affecter les tâches, les responsabilités, les ressources critiques et les coûts de manière non ambiguë. En appliquant ces principes – notamment la logique d'ordonnancement, la coordination des activités et la capitalisation sur les retours d'expérience lors de la clôture – tout professionnel sera à même de piloter efficacement ses projets, d'anticiper les écarts et de proposer les mesures correctives nécessaires pour garantir la conformité aux objectifs initiaux.

7 Cour N°8: *maitrise des délais (les
plannings) et des couts*

7.1 Introduction :

Ce cours est consacré aux deux piliers que sont la maîtrise des délais et la maîtrise des coûts. En matière de délais, nous aborderons les six étapes de la planification projet – de la compréhension des objectifs à la construction du calendrier – ainsi que les principaux outils de représentation : le diagramme de GANTT pour sa lisibilité immédiate, et les méthodes à chemin critique (PERT, MPM) pour identifier les tâches dont tout retard impacterait l'échéance finale. En matière de coûts, nous étudierons les processus d'estimation, de budgétisation et de contrôle, avant d'analyser la méthode de la valeur acquise et ses indicateurs de performance (IPC, IPD) qui permettent de détecter et d'analyser les écarts entre le prévu et le réalisé.

7.2 La maîtrise des délais :

7.2.1 Planification d'un projet :

Le cycle de vie d'un projet comprend nombre de phases. Néanmoins, avant de lancer dans la réalisation du projet en lui-même, il doit passer par les étapes incontournables du **planning projet**. Planifier un projet consiste à :

- identifier les différentes tâches le constituant,
- hiérarchiser ces tâches,
- définir leur durée et leur échéance,
- déterminer les coûts et ressources humaines nécessaires à la réalisation du projet,
- planifier toutes les étapes de manière claire.

Ce travail préparatoire requiert un fort degré de précision, mais de nombreux avantages en découlent pour le chef de projet.

Planifier un projet se fait en étapes suivantes :

Étape n° 1 : comprendre l'objectif et les conditions du projet

Étape n° 2 : définir les tâches du projet. La réussite du projet repose en grande partie sur cette étape primordiale. Elle consiste à déterminer les livrables les plus importants, puis à les diviser en sous-ensembles. Chacun de ces sous-ensembles est ensuite fractionné, pour dégager *in fine* des lots de travail, ou tâches.

Étape n° 3 : procéder à l'ordonnancement des tâches. L'ordonnancement des tâches, particulièrement dans le cadre de projets complexes, se fait à l'aide des diagrammes. (PERT. GANTT...)

Étape n° 4 : estimer la durée de chaque tâche et du projet. Grâce à cette étape déterminante et indispensable, on obtient une vue d'ensemble correcte de la durée globale du projet. Prendre en considération les diverses contraintes de temps pour optimiser les plannings.

Étape n° 5 : attribuer les ressources à chaque tâche. Pour ce faire, il faut définir le temps de travail que chaque acteur du projet (y compris les prestataires externes) peut allouer à l'exécution des tâches, en considérant toutes les contraintes : congés, jours fériés, temps consacré à d'autres missions, etc.

Étape n° 6 : construire le calendrier de projet (les diagrammes GANTT, PERT, MPM...)

Une fois les précédentes étapes exécutées, il ne reste plus qu'à **construire le calendrier** du projet.

On peut utiliser deux diagramme dans un même projet, par exemple:

Grâce à diagramme de PERT, on peut construire le diagramme de Gantt.

Lors de chaque phase de projet, le maitre d'œuvre doit considérer trois objectifs fondamentaux, qui revêtent pour le maitre d'ouvrage mais aussi pour le maitre d'œuvre , une importance déterminante. Il s'agit de:

- l'enveloppe financière et des délais de réalisation définis par le maitre d'ouvrage, ainsi que les souhaits de ce dernier concernant la qualité de l'exécution – qui dépendra elle-même directement des paramètres des coûts et des délais.

- Le langage choisi est le « *langage graphique* » et les documents mis au point sont les « *plannings* ».

7.2.2 Planning prévisionnel:

Le planning prévisionnel permet :

- De définir et simuler le déroulement des travaux avant le démarrage du chantier et ainsi d'anticiper au plus tôt les phases délicates d'exécution;
- Pour les entreprises, de gérer au mieux les délais d'exécution et de mettre en cohérence les besoins en matériel, matériaux et en main d'œuvre nécessaires;

- Pour les maîtres d'ouvrages, d'assurer le suivi financier et la gestion prévisionnelle des versements des acomptes au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Remarques importantes:

Le planning, quel qu'il soit, doit:

- être facile à lire pour les exécutants;
- permettre à chacun de situer aisément son intervention;
- faciliter la mise à jour, lors des pointages périodiques;
- prévoir les éventuels incidents de parcours.

7.3 Modes et méthodes de représentation :

Les modes de représentation des plannings sont divers. Il est traité, ci-après, uniquement les plus couramment utilisés.

7.3.1 Diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1917 par Henry L. GANTT ingénieur américain.

Le diagramme Gantt :

- La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.).
- Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.

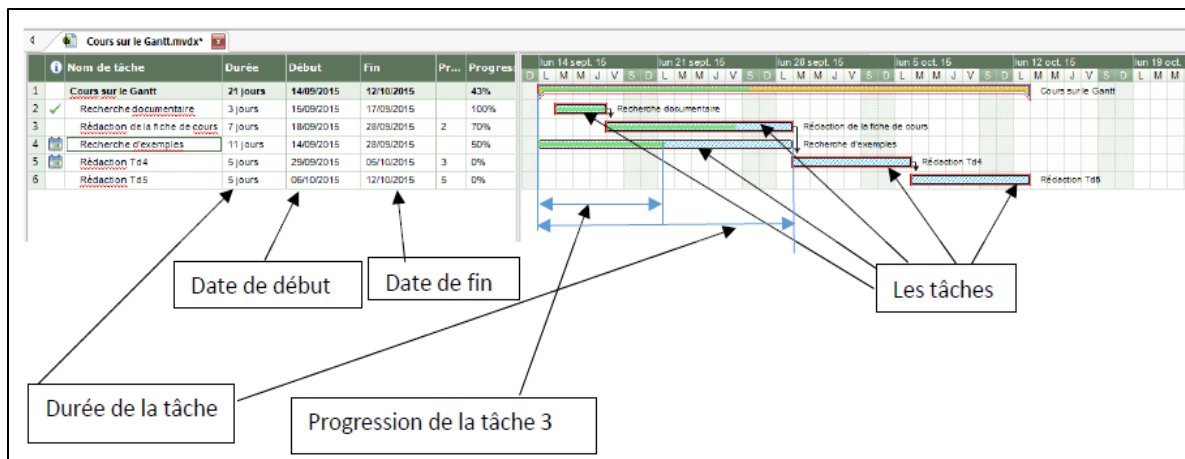


Figure 22: diagramme de GANTT, source: S. Safri ; cour maitrise de projet

Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager
- La date de début et la date de fin de chaque tâche
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble,

En résumé, un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées (le planning).

Avantages:

- Extrêmement compréhensible par tous;
- Représentation proportionnelle au temps;
- Permet de suivre le déroulement des opération dans le temps;
- Permet une certaine synthèse de l'ensemble du projet.

Inconvénients:

- Difficulté de remise à jour (pour les systèmes manuels).
- Dans sa forme classique, il ne visualise pas explicitement les liens logiques entre tâches ni le chemin critique.

7.3.2 Réseau PERT ou méthode dite « à chemin critique »

PERT signifie Programm Evaluation and Review Technic, « Technique d'Elaboration et de Contrôle des Projets ». La méthode PERT date de 1958 et vient des Etats-Unis où elle a été développée par la marine américaine. La méthode PERT est synonyme de gestion de projets importants et à long terme.

La méthode PERT permet:

- La prise en compte des différentes tâches à réaliser et des antériorités à respecter entre ces tâches.
- La détermination de la durée globale du projet et des tâches qui la conditionnent.
- La détermination des tâches pour lesquelles du temps est disponible (notion de marge).
- La détermination des dates « au plus tôt » et « au plus tard » pour lancer chaque tâche.
- La détermination des tâches critiques.
- La détermination du chemin critique

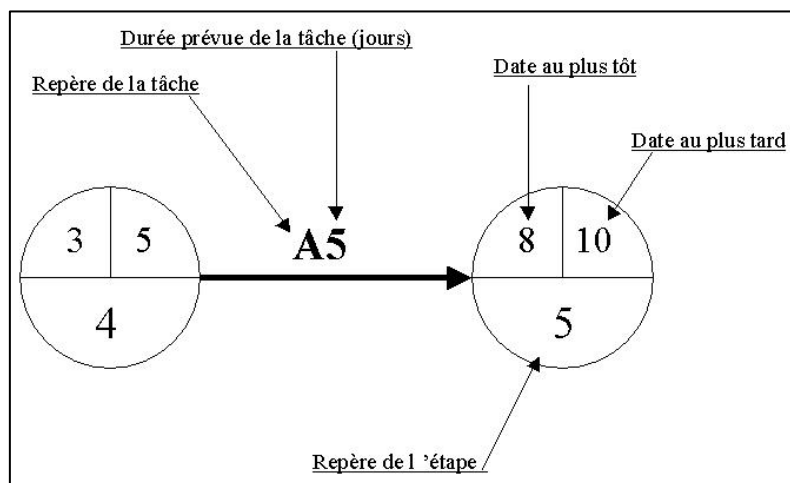


Figure 23: composition de graphe PERT source: <https://www.appvizer.fr/>

- Réseau PERT: graphe composé de **nœuds** (pour les **étapes**) et **vecteurs** (pour les **tâches**);
- A, B, C, et D sont les tâches affectées d'un chiffre pour leur durée;
- les tâches peuvent être désignées par leur étapes de début et de fin. Exemple: A12, B23, C13, D34...
- A et C sont appelées **tâches simultanées**;
- B et C sont des **tâches convergentes**;
- C et D sont des **tâches successives**;

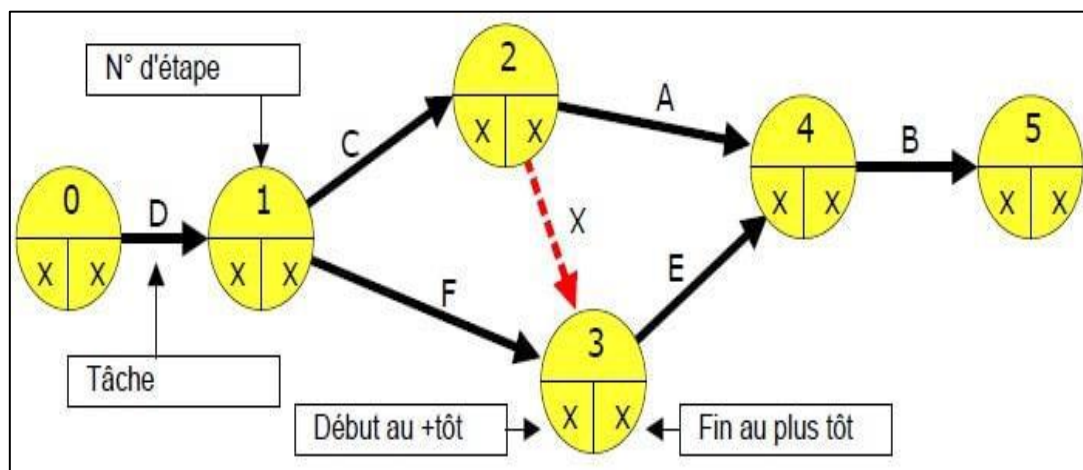


Figure 24: relations entre les tâche dans le diagramme PERT source:auteur

- **Le Chemin critique :**

Le chemin critique est une partie du réseau. Il représente les tâches qui sont déterminantes pour le calcul de la durée du projet. Par définition, c'est le chemin le plus long, en terme de durée. Les tâches situées sur le chemin critiques ont appelées tâches critiques.

Les tâches critiques ont une marge nulle

- Retard d'une tâche critique =Retard de l'ensemble du projet.
- Tâche critique : tâche de marge nulle

- ❖ **Marge totale**

Marge totale: différence entre le début au plus tard et le début au plus tôt d'une tâche.

Formule de calcul

$MT = \text{date de début au plus tard} - \text{date de début au plus tôt} \geq 0$

S'il on dépasse la marge totale d'une tâche, le projet prend du retard.

Avantages:

- Chemin critique facilement repérable;
- Possibilité d'intervenir sur un chemin critique pour améliorer les délais.

Inconvénients:

- Généralement incompréhensible par les exécutants.

7.3.3 Méthode des potentiels :

Dite aussi « potentiels tâches »

Bernard Roy, né le 15 mars 1934, est un chercheur français, professeur émérite de mathématiques appliquées aux sciences de gestion. Il est à l'origine de la conception d'une méthode utilisée en gestion de projet, la **méthode des Potentiels métra** (MPM) en 1958.

Semblable au PERT, les principales différences entre les deux méthodes reposent essentiellement dans la construction du graphe. Comme la PERT, la MPM est aussi une méthode à chemin critique.

❖ MPM Méthode : Norme de représentation graphique

La représentation des tâches dans un graphe MPM se fait dans un **rectangle** où sont identifié en bas **le nom de la tâche (xi : A, B ...)**.

Dans la partie supérieure, à droite on y met la date de début au plus tôt (t_x) et à gauche, la date de début au plus tard (t_{x^*}).

x : Nom de la tâche

t_x : Début au plus tôt

t^*_x : Début au plus tard

d_x : la durée de la tâche, elle est représentée comme une antériorité des tâches qui suivent (les flèches indiquent l'orientation du graphe).

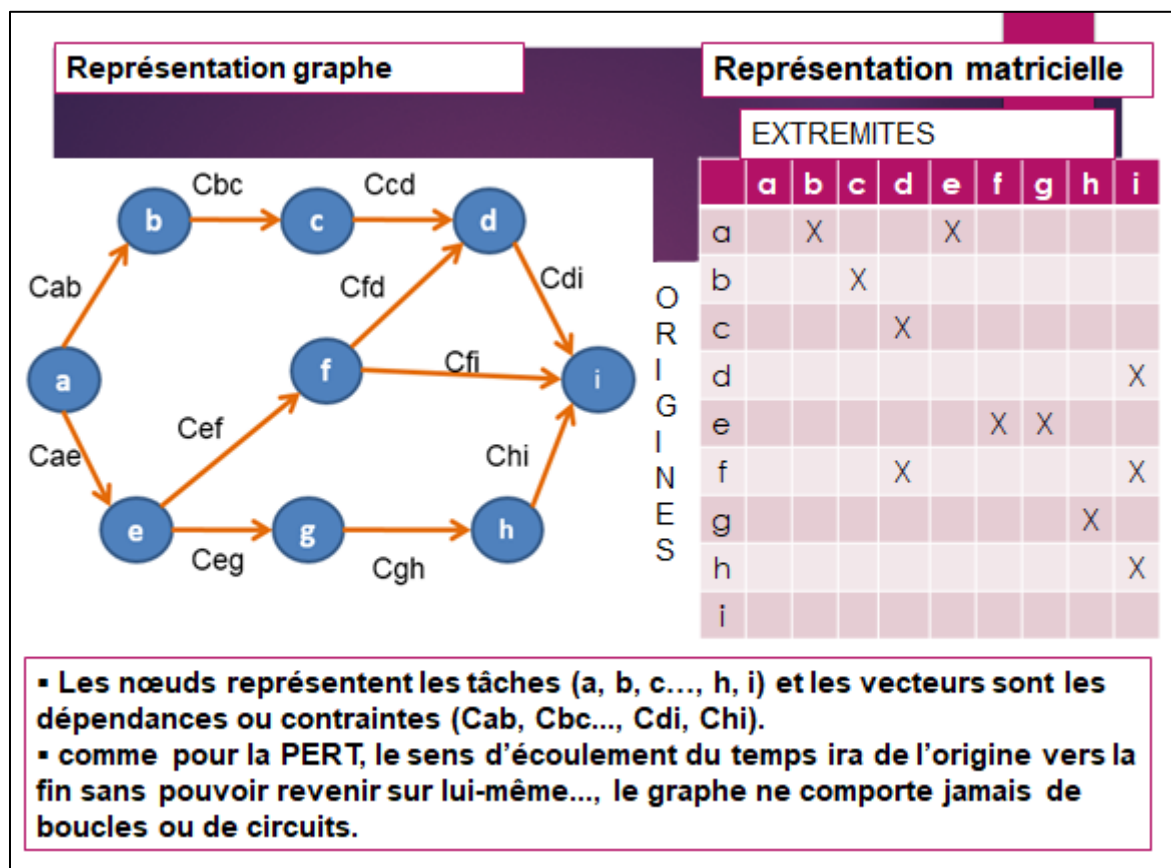
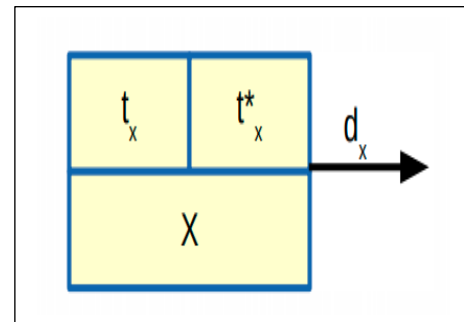


Figure 25: représentation de la méthode MPM source: S.Safri, cour maitrise de projet

Avantages:

- Chemin critique repérable;
- Permet notamment d'effectuer le suivi du projet afin de détecter le plus tôt possible tout retard et appliquer à temps, des actions correctives.

Inconvénients:

- Généralement incompréhensible par les exécutants.

7.4 La maîtrise des coûts :

Le management des coûts du projet comprend **les processus** relatifs à la planification des coûts, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au provisionnement, au management et à la maîtrise des coûts, de façon à ce que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé.

L'ensemble des processus de management des coûts du projet comprend les axes suivants:

- **Planifier le management des coûts:** Ce processus consiste à établir les politiques internes, les procédures et la documentation pour la planification, le management, les dépenses et la maîtrise des coûts du projet.
- **Estimer les coûts:** Ce processus consiste à évaluer les ressources monétaires nécessaires à l'accomplissement des activités du projet.
- **Déterminer le budget:** Ce processus consiste à consolider les coûts estimés de chacune des activités ou de chacun des lots de travail, de façon à établir une référence de base des coûts approuvée.
- **Maîtriser les coûts:** Ce processus consiste à surveiller l'état du projet dans le but de mettre à jour les coûts du projet et de gérer les modifications affectant la référence de base des coûts.

7.4.1 Les Différents coûts de projet :

- Coûts liés au travail des ressources du projet.
- Coûts liés à l'utilisation de consommables.

- Coûts associés aux ressources de type coût (frais de déplacement...).
- Coûts fixes définis au niveau de chaque tâche.

Coût du projet = somme des coûts associés aux différentes ressources du projet + somme des coûts fixes de l'ensemble des tâches du projet .

7.4.1.1 Méthode du coût total prévu :

Lors de suivi d'avancement ,le chef de projet peut utiliser la méthode du coût total prévu. Elle consiste à recueillir les engagements réalisés et à estimer le reste à engager calculé en fonction du reste à faire. Le reste à faire est mesuré en fonction de l'avancement physique des tâches.

Coût total prévu = engagements + reste à engager (ou à faire).

Le coût total prévu comparé au budget de référence permet d'analyser et d'anticiper des écarts ainsi que d'identifier les causes de dépassement.

L'analyse des causes de dépassement va conduire le chef de projet à mettre en place des actions correctives.

- S'il s'agit d'une mauvaise évaluation des coûts et des délais, revoir à ce moment là avec le maître d'ouvrage (client) les prévisions des travaux à terminer ou à modifier.
- S'il s'agit de méthodes de travail inadaptées (mauvaise organisation, utilisation des ressources non optimale...) mettre en place les actions correctives afin d'éliminer les causes.

7.4.1.2 Analyse des écarts :

Les 3 grandeurs à comparer. Il s'agit de comparer respectivement à l'instant du contrôle "T" les trois types de données suivants:

CBTP : Coût budgété du travail planifié

- Combien aurait dû coûter (coût planifié) le travail qui aurait dû être fait (échancier) à la date du contrôle

CBTE : Coût budgété du travail effectué

- Combien aurait dû coûter (coût planifié) le travail qui a effectivement été fait

CRTE : Coût réel du travail effectué

- Combien a vraiment coûté le travail qui a effectivement été fait

$$\text{CRTE} > \text{CBTE}$$

indice de dépassement des coûts

$$\text{CBTE} < \text{CBTP}$$

indice de retard sur échéancier

mesure simple, rapide, fournie par progiciel: bon signal d'alarme

❖ **Risque d'interprétation erronée :**

- Mesure basée sur une hypothèse de linéarité des temps et des coûts.
- Toutes les tâches sont considérées de même importance.
- Le chemin critique n'est pas considéré prioritaire.
- Indications limitées sur les causes des divergences.
- Peut donner une fausse illusion de sécurité.

❖ **L'analyse de l'écart**

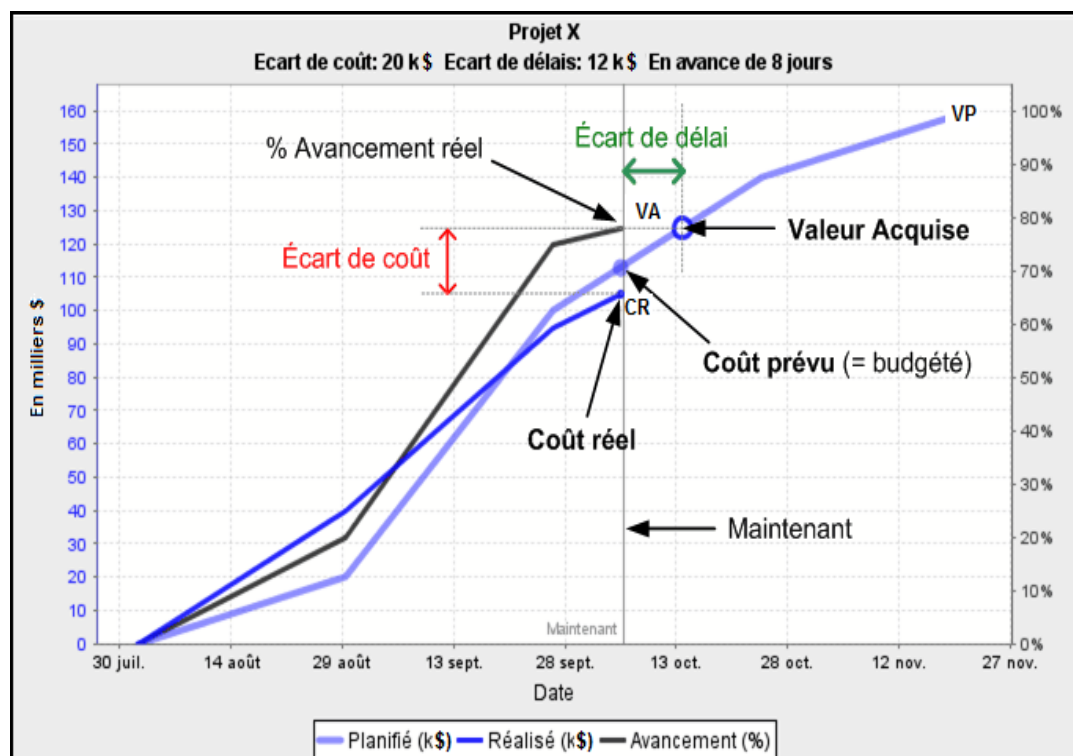


Figure 26: exemple d'un digramme d'analyse des écarts
source: https://gpp.oiq.qc.ca/Le_controlé_et_suivi_de_projet.htm

7.4.1.3 La méthode de mesure de la valeur acquise :

L'écart entre les courbes **CBTE** et **CRTE** représente la différence en coûts entre le coût budgété et le coût réel. Cet écart est nommé **variance coût** (*Cost Variance*) et il s'exprime aussi en pourcentage. Il a pour formule :

$$CV\$ = CBTE - CRTE \text{ (si négatif = problème \$)}$$

- Ces écarts peuvent être traduits en **indices de performance** pour élaborer les tableaux de bord, une façon plus visuelle de présenter la performance d'un projet.
- Les indices de performance des coûts (**IPC**) et de performance des délais (**IPD**) sont les deux principales mesures dont le PMI (*Project Management Institute*).
- **Indice de performance des coûts (IPC)**: Une valeur **IPC** inférieure à **1** indique un dépassement du coût par rapport aux estimations.
- Une valeur **IPC** supérieure à **1** indique que les coûts ont été inférieurs aux estimations.
- Cet indice est égal au quotient de la valeur acquise (**VA**) sur le coût réel (**CR**).
- **L'IPC** est l'indicateur d'efficacité des coûts le plus couramment utilisé.

$$IPC = VA / CR$$

- **Indice de performance des délais (IPD)**: L'indice **IPD** est utilisé pour prévoir la date d'achèvement du projet. Il est aussi quelque fois présenté conjointement à l'**IPC** pour prévoir les estimations d'achèvement du projet.
- Cet indice est égal au quotient de la valeur acquise (**VA**) sur de la valeur planifiée (**VP**)
- La valeur planifiée (**VP**) est le coût budgétisé du travail prévu

$$IPD = VA / VP$$

Tableau 7: critères de performance source : https://gpp.oiq.qc.ca/Le_controle_et_suivi_de_projet.htm

CRITÈRES DE PERFORMANCE		ÉCHÉANCIER		
		SV > 0 ET IPD > 1.0	SV = 0 ET IPD = 1.0	SV < 0 ET IPD < 1.0
Coûts	CV > 0 ET IPC > 1.0	En avance sur l'échéancier et sous budget	Selon l'échéancier et sous budget	En retard et sous budget
	CV = 0 ET IPC = 1.0	En avance sur l'échéancier et selon le budget	Selon l'échéancier et selon le budget	En retard et selon le budget
	CV < 0 ET IPC < 1.0	En avance sur l'échéancier et dépassement budgétaire	Selon l'échéancier et dépassement budgétaire	En retard et dépassement budgétaire

7.5 Conclusion

En synthèse, ce cours a démontré que la maîtrise des délais et des coûts repose sur une planification rigoureuse et un suivi continu à l'aide d'outils complémentaires. Le GANTT offre une vision synthétique accessible à tous, tandis que PERT et MPM permettent d'identifier le chemin critique et les marges, bien que leur complexité les réserve au chef de projet. Sur le plan financier, l'analyse des écarts entre coût budgété du travail planifié (CBTP), coût budgété du travail effectué (CBTE) et coût réel (CRTE), couplée à la méthode de la valeur acquise, fournit des indicateurs objectifs (IPC, IPD) pour anticiper les dérives. En appliquant ces méthodes, le chef de projet sera en mesure de diagnostiquer les causes de dépassement – mauvaise évaluation initiale ou méthodes inadaptées – et de mettre en œuvre les actions correctives appropriées pour garantir l'achèvement du projet dans les limites imparties.

8 Cour N°9: *Gestion de Risques*

8.1 Introduction

Ce cours présente la gestion des risques comme un processus structuré d'identification, d'évaluation et de traitement des événements susceptibles d'affecter négativement les objectifs d'un projet. Nous aborderons ses cinq étapes clés : la planification (rôles, responsabilités, intégration coûts/délais), l'identification des risques via des techniques éprouvées (AMDEC, brainstorming, QQQQCCP, diagramme d'Ishikawa), l'évaluation croisant probabilité et gravité, puis la classification à l'aide de la matrice des risques pour distinguer les risques négligeables, tolérables et intolérables, avant d'envisager les stratégies de traitement et de suivi adaptées.

8.2 Qu'est ce que la gestion des risques?

Un risque est un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un impact négatif sur les objectifs du projet.

Les risques sont une propriété intrinsèque de la vie d'un projet.

En effet, l'un des facteurs clés de la réussite de projet est de :

- Considérer les risques le plus tôt possible.
- Assurer la gestion des risques tout au long du cycle de vie du projet.

8.3 Processus de gestion des risques projet

Bien entendu, il est inconcevable d'envisager de se prémunir de tous les dangers inhérents à la conduite d'un projet complexe.

Il est toute fois indispensable de procéder à une étude complète et raisonnée des risques potentiels plus ou moins prévisibles, afin de dépasser le stade des croyances fondées ou non.

Une analyse rigoureuse est une bonne garantie de réussite.

Le processus de gestion des risques se décline en 5 étapes, qui se déploient tout au long du cycle de vie de projet.

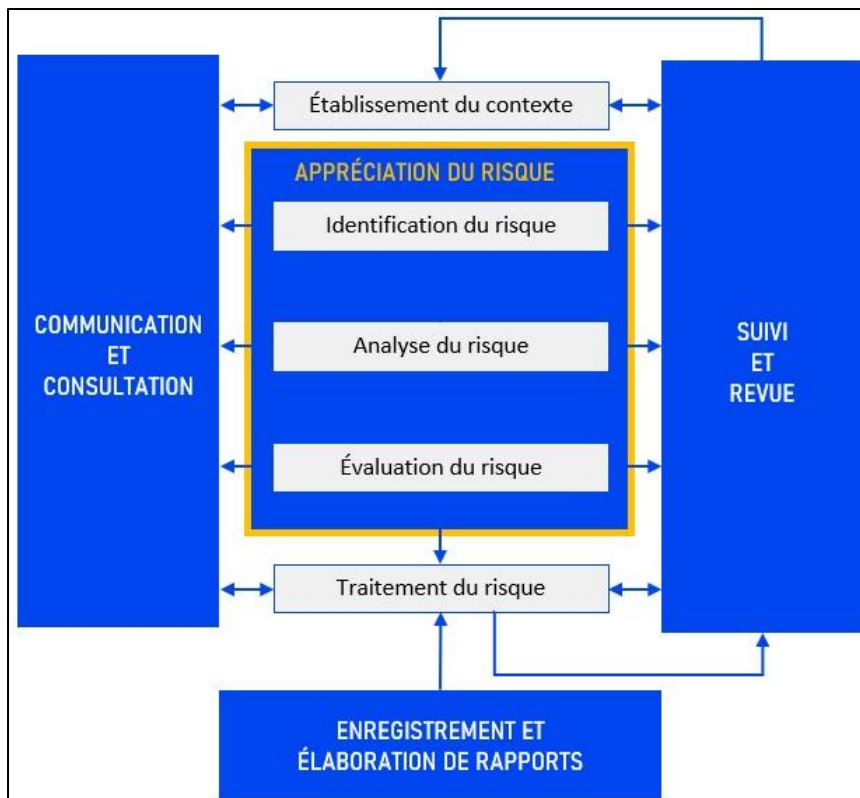


Figure 27: processus de gestion des risques
source : https://gpp.oiq.qc.ca/le_processus_d_analyse_et_d_evaluation_des_risques.htm

8.3.1 Etape 1 : Planification de la gestion des risques :

La première étape du processus de gestion des risques dans un projet, consiste à déterminer l'approche préconisée pour la gestion des risques du projet à chaque phase.

Ceci inclut la définition des rôles et des responsabilités des parties prenantes, ainsi que la planification de la communication.

Il s'agit ensuite de veiller à l'intégration des risques dans les coûts et les délais et à détailler le plan d'action pour chacune des étapes.

8.3.2 Etape 2 : Identification des risques projet :

Il s'agit d'identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documenter leurs caractéristiques.

Il existe plusieurs types de risques : un risque peut être de nature humaine, technique, juridique, ou intrinsèque au projet.

Après avoir détecté un risque, il est essentiel d'en évaluer l'impact potentiel sur le projet ainsi que la fréquence du risque, afin de pouvoir mesurer ultérieurement leur niveau de criticité.

➤ **Techniques d'identification**

De nombreux outils et techniques d'évaluation des risques peuvent être utilisés. Dans tous les cas, l'évaluation des risques devrait être effectuée pour toute activité, tâche, etc. avant que l'activité commence.

- Interviews et remue méninge (Brain Storming).
- La méthode QQQQCCP.
- La méthode des cinq WHY.
- Digramme d'ISHIKAWA.
- Analyse multicritère.
- La méthode ABC.
- Analyse fonctionnelle des processus.
- Analyse par arbre de pannes.
- Analyse par arbre d'événements.

❖ **Exemple de technique d'identification des risques/projet**

1. AMDEC (Analyse Des Modes De Défaillance, De Leurs Effets Et De Leur Criticité)

De quoi s'agit-il ?

L'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité, FMEA en anglais, pour *Failure Mode and Effect Analysis*) est une démarche préventive appliquée dans de nombreuses entreprises françaises depuis 1980. Il s'agit d'analyser chaque fonction du produit, d'évaluer leurs risques de défaillance en clientèle et de trouver des actions préventives permettant de lever ces risques.

À quoi cela sert-il ?

L'AMDEC sert à :

- Déterminer les points faibles d'un système pour rechercher des solutions à partir de la mise en évidence des défaillances et des causes ;
- Quantifier l'impact des défaillances sur le fonctionnement du système étudié ;
- Eviter des défaillances dès le stade de l'usine et pour les usages des clients.

Etapes pour la mise en œuvre de l'AMDEC :

- Définir le système à analyser.
- Définir les fonctions principales du système à analyser.
- Identification des causes de défaillance
- Fixer un niveau de criticité et de probabilité d'apparition de la défaillance.
- Rechercher les moyens d'éliminer la défaillance.
- Repérer les résultat (s) attendu (s) pour éliminer la défaillance.

8.3.3 Etape 3 : Evaluation et analyse des risques :

Une fois le risque est identifié, on procède à son évaluation.

L'évaluation de risque consiste à déterminer sa **probabilité d'apparition** et le **degré de son impact** sur le déroulement de projet

Tableau de calcul de IRI :					
		Fréquence (F)			
		F1	F2	F3	F4
Gravité (G)	G1	1	2	3	4
	G2	3	4	6	8
	G3	6	8	9	12
	G4	9	12	16	16



Indice de Risque (IRi)	
1 à 3	Risque mineur
4 à 6	Risque secondaire
8 à 9	Risque important
12 à 16	Risque très important

Figure 28: évaluation des risques
source: <https://vd-formations.com/2023/10/14/quest-ce-que-le-duerp/>

Comment peut-on classer ou hiérarchiser les risques?

Dans cet exemple, les catégories de gravité correspondent à ce qui suit :

- **Élevée** : Fracture grave, empoisonnement, saignement important, traumatisme crânien grave ou maladie mortelle.
- **Moyenne** : Entorse, élongation musculaire, brûlure localisée, dermatite, asthme, blessure entraînant plusieurs jours d'absence.
- **Faible** : Blessure ne nécessitant que des premiers soins; douleur, irritation ou étourdissement de courte durée.

Dans cet exemple, les catégories de probabilité correspondent à ce qui suit :

- **Élevée** : Forte possibilité de se produire une ou deux fois par année pour une personne.
- **Moyenne** : Possibilité de se produire une fois tous les cinq ans pour une personne.
- **Faible** : Possibilité de se produire une seule fois au cours de la carrière d'une personne.

Exemple :

Pour peindre une pièce, un escabeau doit être utilisé pour atteindre des endroits en hauteur. La personne ne se trouvera pas à plus d'un mètre (trois pieds) du sol pendant la durée des travaux. L'équipe d'évaluation examinée la situation et convient que le travail avec un escabeau à un mètre de hauteur pourrait :

- Causer une blessure de courte durée, comme une entorse ou une élongation musculaire, si la personne tombe. Une élongation musculaire grave pourrait exiger que la personne s'absente du travail pendant quelques jours. Ces risques correspondent donc à une gravité moyenne.
- Survenir une fois au cours de la carrière d'une personne puisque la peinture ne constitue pas une activité courante dans ce type d'organisation. Il s'agit donc d'une catégorie de probabilité faible.

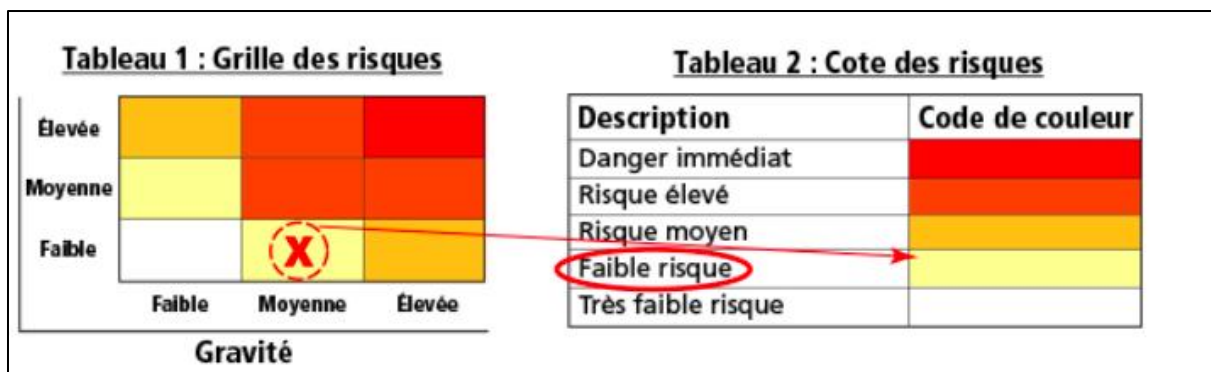


Figure 29: grille et cote des risques

source: <https://blog.goalmap.com/evaluer-et-analyser-les-risques-professionnels/>

8.4 Classification de risque/Projet :

On représente les risques, avec leur fréquence et leur gravité dans une matrice de risques

Il y a 5 grandes positions

- En bas à gauche: peu grave, peu probable: Risque négligeable on ne les gère pas
- En haut à gauche: peu grave, très probable: on ne les gère pas: Risque de fréquence ce ne sont pas des risques, mais des problèmes qui doivent être résolus.
- En haut à droite: très grave, très probable: on ne les gère pas. Risque intolérable. Si on est confronté à ce type de risque, on abandonne le projet, ou on le fait évoluer
- En bas à droite: très grave, peu probable: Risque de gravité: on ne gère pas ce risque, on l'accepte
- Au milieu se trouvent tous les risques qui appartiennent au domaine de la gestion de risques: ces ont ceux là qu'on gère.

		Impact <i>Quelle serait la gravité des conséquences si le risque se produisait ?</i>				
Probabilité <i>Quelle est la probabilité que le risque se produise ?</i>		Insignifiante 1	Mineure 2	Significative 3	Majeure 4	Sévère 5
	5 Presque certain	Moyen 5	Élevé 10	Très élevé 15	Extrême 20	Extrême 25
	4 Probable	Moyen 4	Moyen 8	Élevé 12	Très élevé 16	Extrême 20
	3 Modéré	Faible 3	Moyen 6	Moyen 9	Élevé 12	Très élevé 15
	2 Improbable	Très faible 2	Faible 4	Moyen 6	Moyen 8	Élevé 10
	1 Rare	Très faible 1	Très faible 2	Faible 3	Moyen 4	Moyen 5

Figure 30: Exemple de matrice des risques 5x5

source : <https://safetyculture.com/fr/themes/evaluation-des-risques/matrice-des-risques-5x5>

8.5 Traitement et suivi de risques :

Implique le développement de stratégies pour répondre aux risques afin de minimiser les effets des menaces. Cela peut être accompli en diminuant la probabilité que ces risques se concrétisent, en réduisant l'impact qu'ils pourraient avoir, ou en combinant les deux approches.

Cette étape nécessite de sélectionner la réaction la plus appropriée face à chaque risque identifié:

- Un risque jugé « **à suivre** » devra faire l'objet d'un suivi attentif, avec la mise en place d'actions préventives et d'une couverture.
- Un risque jugé « **à réduire** » doit être analysé et des actions correctives doivent être effectuées pour réduire l'impact ou la probabilité d'apparition du risque.
- Un risque jugé « **inacceptable** » peut remettre en cause la faisabilité du projet.

❖ **Gestion de risque: recapitalisation de la démarche :**

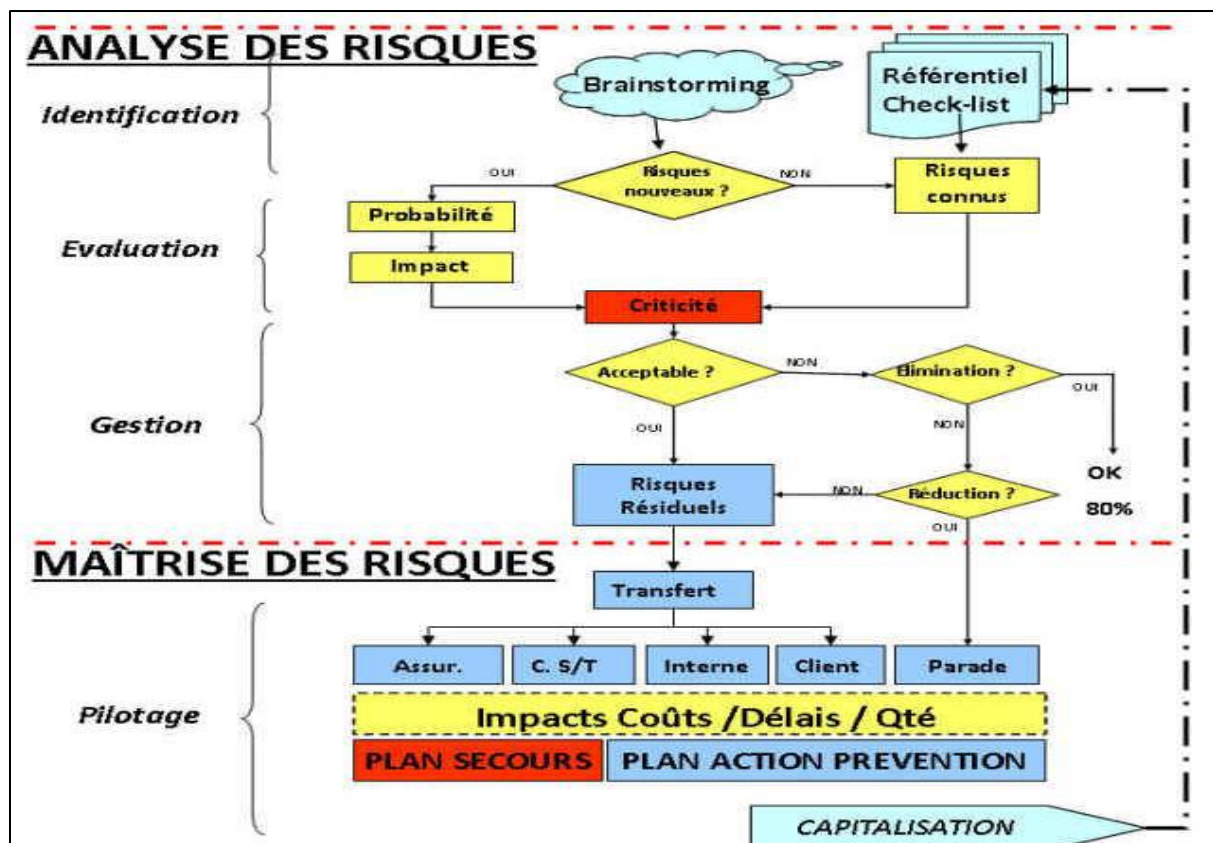


Figure 31: processus de gestion des risques
source: <https://123business-fr.com/riskanalysis.html>

8.6 Conclusion

En conclusion, ce cours a montré que la gestion des risques repose sur une analyse rigoureuse permettant de passer des croyances à une démarche proactive tout au long du cycle de vie du projet. La matrice de risques constitue l'outil central pour hiérarchiser les menaces : seuls les risques situés en milieu de matrice relèvent de la gestion de projet, tandis que les risques négligeables sont ignorés, les risques fréquents traités comme des problèmes courants, et les risques intolérables (très graves et très probables) peuvent conduire à l'abandon du projet. Selon la criticité identifiée, le chef de projet choisira de suivre le risque, de mettre en place des actions correctives pour réduire son impact ou sa probabilité, ou d'accepter le risque. Ainsi appliquée, cette démarche garantit une meilleure anticipation des défaillances et contribue directement à la réussite du projet.

Conclusion générale

En définitive, ce parcours à travers les neuf cours du module de management de projet nous a permis d'en appréhender toute la richesse et la complexité. Nous sommes partis d'une définition fondatrice du projet comme une entreprise temporaire et unique, avant d'en explorer la dimension humaine avec l'identification des acteurs clés et de leurs interactions. Nous avons ensuite ancré cette discipline dans un cadre juridique et réglementaire solide, en décryptant les rouages du Code des Marchés Publics algérien, qui garantit la transparence et l'équité dans la commande publique.

La deuxième partie de notre analyse a été consacrée aux aspects plus opérationnels et techniques. Nous avons ainsi vu que le management de projet ne saurait se réduire à une simple gestion administrative. Il repose sur un cycle de vie structuré (démarrage, planification, exécution, clôture), lui-même soutenu par des outils de planification et de suivi performants. La maîtrise des délais via les diagrammes de GANTT ou la méthode PERT, la maîtrise des coûts grâce à la méthode de la valeur acquise, et l'anticipation des aléas par une gestion des risques rigoureuse sont les trois piliers qui assurent la convergence entre les objectifs stratégiques et les contraintes opérationnelles.

Au-delà des méthodes et des outils, ce qui émerge de cet enseignement, c'est la centralité du facteur humain. Le chef de projet, véritable chef d'orchestre, doit allier compétences techniques et qualités relationnelles pour fédérer une équipe, coordonner les parties prenantes et naviguer dans un environnement d'incertitude. Enfin, la capitalisation des expériences et l'apprentissage continu, incarnés par le retour d'expérience en fin de projet, apparaissent comme les garants d'une performance durable. Ainsi, maîtriser le management de projet, c'est avant tout adopter une démarche rigoureuse et structurée au service de l'action, de l'innovation et de la performance collective.

Liste des figures

Figure 1: cycle de vie d'un projet	9
Figure 2: contraintes d'un projet	10
Figure 3: autres acteurs influençant la maîtrise d'ouvrage	13
Figure 4: principes de la réglementation du marché public.....	22
Figure 5: classification du marché public selon l'objet r	25
Figure 6: différents modes de passation des marchés publics	29
Figure 7: formes d'appels d'offres source: auteur.....	30
Figure 8: importance du cahier des charges	34
Figure 9: composition du cahier des charges	35
Figure 10: contenu de la soumission	37
Figure 11: description du déroulement d'un appel doffre	47
Figure 12: triangle des trois contraintes d'un projet	49
Figure 13: les grands missions du managements du projet	51
Figure 14:roue de DEMING	52
Figure 15: Les 14 actes fondamentaux du management de projet	57
Figure 16: Les cinq groupes de processus de gestion de projet	69
Figure 17/ WBS (Work Breakdown Structure)	73
Figure 18: OBS (Organization Breakdown Structure)	75
Figure 19: matrice RACI	75
Figure 20: RBS (Resources Breakdown Structure).....	76
Figure 21: CBS (Costing Breakdown Structure).....	77
Figure 22: digramme de GANTT,	82
Figure 23: commposition de graphe PERT	83
Figure 24: relations entre les tache dans le diagramme PERT	84
Figure 25: représentation de la méthode MPM	86
Figure 26: exemple d'un digramme d'analyse des écarts.....	89
Figure 27: processus de gestion des risques	93
Figure 28: évaluation des risques	95
Figure 29: grille et cote des risques.....	97
Figure 30: Exemple de matrice des risques 5×5.....	98
Figure 31: processus de gestions des risques	99

Liste des tableaux

Tableau 1: questions à poser avant le lancement du projet	6
Tableau 2: explication de la définition du "marché public"	21
Tableau 3: Champ d'application de la réglementation des marchés publics	27
Tableau 4: les pièces de l'offre financière selon la nature et de l'objet des prestations	38
Tableau 5: description du role de la commission des marchés publics	46
Tableau 6: les grandes phases du management de projet	53
Tableau 7: critères de performance	91

Liste des Abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
APC	Assemblée Populaire Communale
BOMOP	Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public
BPF	Bordereau des Prix Forfaitaires
BPU	Bordereau des Prix Unitaires
CBS	Costing Breakdown Structure
CBTE	Coût Budgété du Travail Effectué
CBTP	Coût Budgété du Travail Planifié
COPEO	Commission d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres
CPS	Cahier des Prescriptions Spéciales
CRTE	Coût Réel du Travail Effectué
CTC	Contrôle Technique des Constructions
DQE	Détail Quantitatif et Estimatif
GANTT	Diagramme de Gantt
IPC	Indice de Performance des Coûts
IPD	Indice de Performance des Délais
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MPM	Méthode des Potentiels Métra
OBS	Organization Breakdown Structure

PDCA	Plan-Do-Check-Act (Roue de Deming)
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RBS	Resources Breakdown Structure
WBS	Work Breakdown Structure

Références bibliographiques :

1. AFNOR. (2003). *NF EN ISO 10006 : Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*. AFNOR.
2. Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA). (2012). *Directives pour la passation des marchés sous financement par prêts APD du Japon : Chapitre 2 – Passation de marchés de biens et de services*. JICA.
3. Aouabed, C. (2025). *The principle of procedural transparency in light of the developments of law no. 23-12 defining the general rules on public procurement and corruption prevention*. *Journal of Law and Sustainable Development*, *13*(4), 1-25. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v13i4.4386>
4. Azza, S., & Chelly. (s.d.). *Chapitre 5 : Le pilotage de projet*. Institut National de la Recherche Agronomique de Tunisie.
5. Banque mondiale. (2003). *Rapport analytique sur la passation des marchés* (Vol. I, Document de la Banque mondiale). Région Moyen-Orient et Afrique du Nord.
6. Bouberguig, A. (2021). *Les origines constitutionnelles des principes fondamentaux des marchés publics en droit algérien*. *Revue internationale de droit comparé*, *73*(2), 156-178. <https://doi.org/10.3917/ridc.732.0156>
7. Comité National de l'Environnement des Affaires (CNEA). (2017). *Guide méthodologique de management de projets : Le guide de référence du chef de projet CNEA* (Version 1.0). Chef du Gouvernement du Royaume du Maroc.
8. Drecq, V. (2017). *Pratiques de management de projet : 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision*. Dunod.
9. Duvernay, D. (2016). *Management de projet* [Support de cours]. Université de Toulon Var.
10. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2010). *Planification de projet/programme : Manuel d'orientation*. Genève : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.
11. Fernandez, A. (s.d.). *Problématique du management de projet* (Chapitre 1). In *Management de projet* [Document pédagogique].
12. Fonseca, S. S., Benito, A. P., & Ramírez, C. P. (2025). *Development and application of an innovative planning and monitoring tool to optimize construction projects*. *Buildings*, *15*(2), 160. <https://doi.org/10.3390/buildings15020160>

13. Gidel, T., & Zonghero, W. (2020). *Management de projet 2 : Approfondissements* (2e éd.). Hermès Sciences.
14. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
15. Institut de Formation Bancaire (IFB). (2015). *Fiche technique : La nouvelle réglementation des marchés publics — Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. IFB.
16. International Organization for Standardization (ISO). (2012). *ISO 21500:2012 : Lignes directrices sur le management de projet*. ISO.
17. Izard, J.-L. (2017). *Pilotage et gouvernance d'un projet en univers complexe : l'expérience de l'Union Retraite*. École des Dirigeants de la Protection Sociale, (52), 121-131.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard : Measures that drive performance*. Harvard Business Review, *70*(1), 71-79.
19. Ladouani, A. (2020). *Gestion de projet* [Polycopié de cours]. Département d'Hydraulique, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran Mohamed Boudiaf (USTOMB).
20. Leclét, D. (2006-2007). *La planification d'un projet : Méthodes et techniques* [Support de cours PowerPoint].
21. Maders, H.-P. (2008). *Piloter un projet d'organisation*. Éditions d'Organisation.
22. Maders, H.-P., & Clet, É. (2005). *Pratiquer la conduite de projet* (2e éd.). Éditions d'Organisation.
23. Magomedbekov, G., Rabadanov, R., & Eldarov, E. M. (2025). *Monitoring and control as a single phase of project management*. Scientific Review : Theory and Practice, *15*(1), 48-59. <https://doi.org/10.35679/2226-0226-2025-15-1-48-59>
24. Mangnan, E. L. (2024). *Guide pratique de la gestion de projets*. HAL Open Science. <https://hal.science/hal-04666654v1>
25. Masson, F. (s.d.). *Les Marchés publics* [Document de travail]. Bibliothèque de l'École polytechnique de Palaiseau.
26. Mbulaheni, M. H., & Shipalana, M. (2024). *Project management theories and corporate governance : Towards effective management of small farming cooperative projects*. International Journal of Social Science Research and Review, *7*(6). <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i6.2153>

27. Mezhoua, A., Telidji, S., Nafa, A., Tidjani, C., & Benkassir, I. (2023). *Les mécanismes de répartition des risques dans les partenariats public-privé en Algérie*. Les Cahiers du CREAD, *38*(4), 87-114. <https://doi.org/10.4314/cread.v38i4.7>
28. Moine, J.-Y. (2008). *Manuel de gestion de projet*. AFNOR Éditions.
29. Monteventi Weber, L., Macquat, J., & Rey, M. (2005). *Le pilotage des projets complexes* [Rapport]. Lausanne.
30. Nasr, P. (2016). *La gestion de projet* (3e éd.). Chenelière Éducation.
31. OCDE. (2019). *Revue du système de passation des marchés publics en Algérie. Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*. <https://doi.org/10.1787/49802cd0-fr>
32. Pellerin, R., & Perrier, N. (2018). *A review of methods, techniques and tools for project planning and control*. International Journal of Production Research, *57*(7), 2160-2178. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1524168>
33. Pitsis, T., Sankaran, S., Gudergan, S., & Clegg, S. (2014). *Governing projects under complexity : Theory and practice in project management*. International Journal of Project Management, *32*(8), 1285-1290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.001>
34. Portny, S., & Sage, S. (2011). *La gestion de projet pour les nuls* (C. Billon, Trad.). Éditions First-Gründ. (Ouvrage original publié en 2010)
35. Programme Solidarité Eau (pS-Eau). (s.d.). *Comment sera piloté le projet ?* In *Guide méthodologique pour la mise en place d'un service d'eau potable*. pS-Eau.
36. Project Management Institute (PMI). (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK® Guide)* (5e éd.). Project Management Institute.
37. République Algérienne Démocratique et Populaire. (2015). *Décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public*. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.
38. République Algérienne Démocratique et Populaire & Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). *Guide des marchés publics*.
39. Sabri, M. (2005). *Le droit des marchés publics en Algérie : réalité et perspectives*. Revue du Conseil d'État, (7), 5-41.
40. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

41. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. International Journal of Project Management, *32*(8), 1382-1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
42. Université de Picardie Jules Verne. (2012). *Montage et conduite des projets* [Support de cours].
43. Université Hadj Lakhdar - Batna. (2020). *Cours de maîtrise d'œuvre et d'ouvrage et économie de projet* [Polycopié de cours]. Institut de Génie Civil, Hydraulique et d'Architecture.
44. Villarreal Lizárraga, C. L. (2005). *Contribution au pilotage des projets partagés par des PME en groupement basée sur la gestion des risques* [Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse].
45. Yordanova, D. (2025). *Role and place of monitoring and control in project management in organizations*. Strategies for Policy in Science and Education, *33*(2), 85-101. <https://doi.org/10.53656/str2025-2-4-rol>
46. <https://blog-gestion-de-projet.com/>
47. <https://www.tiilt.io/management-de-projets/>
48. <https://logistichain.com/roue-de-deming-pdca/>
49. <https://moreauva.scenari-community.org/>
50. <https://moreauva.scenari-community.org/>
51. <https://upload.wikimedia.org/>
52. <https://www.smartsheet.com/>
53. <https://edrawmind.wondershare.com/>
54. <https://www.appvizer.fr/>
55. [https://gpp.oiq.qc.ca/Le controle et suivi de projet.htm](https://gpp.oiq.qc.ca/Le_controle_et_suivi_de_projet.htm)
56. [https://gpp.oiq.qc.ca/Le controle et suivi de projet.htm](https://gpp.oiq.qc.ca/Le_controle_et_suivi_de_projet.htm)
57. [https://gpp.oiq.qc.ca/le processus d analyse et d evaluation des risques.htm](https://gpp.oiq.qc.ca/le_processus_d_analyse_et_d_evaluation_des_risques.htm)
58. <https://vd-formations.com/2023/10/14/quest-ce-que-le-duerp/>
59. <https://safetyculture.com/fr/themes/evaluation-des-risques/matrice-des-risques-5x5>
60. <https://123business-fr.com/riskanalysis.html>
61. <https://blog.goalmap.com/evaluer-et-analyser-les-risques-professionnels/>

ANNEXE

Canevas

Semestre 5	
Unité d'enseignement	UE. Méthodologies
Matière	Management des projets et marchés publics
Coefficient	3
Crédit	5

Objectifs de l'enseignement

L'objectif principal de ce module est de faire comprendre le contenu des marchés publics selon la législation algérienne, Et d'apprendre les techniques de conduite de projets d'aménagement et les processus de la maîtrise d'ouvrage.

Connaissances préalables recommandées

Une bonne connaissance en organisation et planification urbaine. Aménagement, règles d'urbanisme, réseaux.

Contenu de la matière :

I- Marchés publics

I.1- Cahier des charges.

I.2- Les partenaires :- L'Opérateur public (maître d'ouvrage personne responsable du marché ...)- L'entrepreneur (Les groupements d'entreprises)- Les autres intervenants (maîtres d'œuvre, sous traitants ...)

I.3-Objet et prix des marchés :

- Les catégories de marché - Nature et contenu des prix
- Les prix de règlement

I.4- Les modes de passation des marchés - Les modes de sélection - Les règles de publicité

I.5- Les formes particulières de marché :

- Le marché à commande - Le marché à tranche conditionnelle

I.6- Les pièces contractuelles :

- Les pièces constitutives - Les pièces postérieures (avenants, etc. ...)
- L'ordre de service

I.7- Les garanties - Modalités de paiement - Modifications en cours d'exécution (Actualisation des prix, Variation dans la masse, Changement dans l'importance des diverses natures d'ouvrages)

- Délai d'exécution, pénalités et primes, et réception des travaux- Délai de garantie
- Résiliation (les différents cas de résiliation).

II- Management de projet

II.1- Les projets : pourquoi et comment ? - Localisation et typologie des projets en entreprise

Etablissement : Université Mohamed Seddik Benyahia de Jijel Intitulé de la licence/ Génie urbain
Année universitaire : 2020- 2021 Page 78

II.2- Organiser les projets - les démarches de conception - Quelle structure pour faire fonctionner un projet ? -Bilan et conseils
II.3 -Fixer les objectifs, identifier les acteurs - Animer les réunions - Rédiger le compte-rendu
II.4- L'organisation du travail- L'effet tunnel et le cycle de projet -L'évaluation des projets-La rentabilité des projets-Le management d'équipe Projet - L'analyse stratégique en management de projet.

Mode d'évaluation :40% contrôle en continu et 60% contrôle en examen.

Références bibliographiques:

- Code des marchés publics et des délégation de service public –Mars 2016 : Décret présidentiel N°15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public
- JEAN-C. Corbel. Management de projet : fondamentaux- Méthodes- Outil. Eyrolles, 3^e édition, juin 2012.
- Serge. Bellut. Le grand guide du management de projet. 1^{er} édition Afnor, mars 2018
- Vincent. Drecq. Pratiques de management de projet. 40 outils et techniques pour prendre la bonne décision. Edition Dunod, mai 2014.

