

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management de l'e-gouvernement.

La gouvernance de portefeuille de projets e-gouvernement

Cas du portefeuille de projets « FAUDTICRSFR »

Ministère de la Poste et des Télécommunications

Elaboré par :

Lotfi MAIZIA

Encadré par :

Pr. Abdelmalik MEZHOUDA

Mr. Hatem HOCINI

Année 2019/2020

Résumé

L'objectif : cette recherche vise à enrichir la compréhension du concept portefeuille de projet et le processus de management de portefeuille de projet (PPM) et d'étudier comment les structures et mécanismes de gouvernance sont appliqués au portefeuille dans le contexte des projets e-gouvernement.

L'approche méthodologique : une étude qualitative qui s'appuie sur les entretiens, la recherche documentaire et l'observation est utilisée.

Les résultats : les résultats décrivent comment les différentes pratiques et mécanismes de gouvernance axés sur la gestion du portefeuille de projets sont appliqués pour relier les projets TIC du Fonds à la stratégie du Ministère Algérien de la Poste et des Télécommunications en matière de TIC.

Originalité/valeur : cette étude intègre les connaissances en matière de gestion de portefeuille de projets et de gouvernance dans la gestion des projets gouvernementaux basés sur les TIC. Cette étude met également en évidence les écarts perçus entre les mécanismes de gouvernance du projet objet de l'étude, et fournit des améliorations pour les gestionnaires et les praticiens travaillant sur le terrain pour combler ces écarts.

Mots clés : Gestion de portefeuille de projet, Gouvernance du portefeuille, Projet TIC (e-gouvernement)

Abstract

Purpose: This study aims at improving the understanding of the Project Portfolio Concept and the Project Portfolio Management Process (PPM) as well at studying how governance structures and mechanisms are applied to the Portfolio in the context of the e-government projects.

Methodology approach: a qualitative study based on interviews, documentary research and observation is used.

Findings: the results describe how the different governance practices and mechanisms focused on project portfolio management are applied to link the Fund's ICT projects to the strategy of the Algerian Ministry of Post and Telecommunications in the field of ICT.

Originality/value: This study integrates knowledge of project portfolio management and governance into the management of government ICT projects. This study also highlights the perceived gaps between the governance mechanisms of the project under study, and provides implications for managers and practitioners working in the field to bridge these gaps.

Keywords: Portfolio Project Management, Portfolio governance, ICT project (e-government)

ملخص

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى إثراء مفهوم حافظة المشاريع وعملية إدارتها، وكذلك دراسة كيفية تطبيق هياكل وآليات الحوكمة على الحافظة في سياق مشاريع الحكومة الإلكترونية.

المنهجية: استخدمت دراسة نوعية تستند على المقابلات والبحوث الوثائقية والمراقبة.

النتائج: تصف النتائج كيفية تطبيق مختلف ممارسات وآليات الحوكمة التي تركز على إدارة حافظة المشاريع لربط مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة للصندوق باستراتيجية وزارة البريد والاتصالات الجزائرية فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الأصالة/القيمة: تدمج هذه الدراسة المعارف المتعلقة بإدارة حافظة المشاريع والحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تسلط هذه الدراسة الضوء على الفجوات المتصورة بين آليات حوكمة المشروع قيد الدراسة، كما أنها تقدم الآثار والمعلومات الأساسية للمديرين والممارسين العاملين في الميدان لسد هذه الثغرات.

الكلمات المفتاحية: تسيير حافظة المشاريع، حوكمة الحافظة، مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مشاريع الحكومة الإلكترونية)

Remerciements

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté, la patience et la force pour accomplir ce travail.

J'adresse énormément de reconnaissance à mes encadreur : **Pr. Abdelmalik MEZHOUDA** et **Mr. Hatem HOCINI** pour leurs précieux conseils et orientations tout au long de ces sept mois. Leur ouverture, rigueur, compétence et patience m'ont été d'une précieuse aide dans l'accomplissement de mon travail. Je remercie également les professeurs et enseignants d'avoir accepté d'agir comme membre de jury pour l'évaluation de ce mémoire.

Un grand merci à ma tutrice **Mme. Nadia TALEB** la sous-directrice de management de projets au sein du **Ministère de la Poste et des Télécommunications**, pour sa contribution et son apport à cette recherche, ainsi que toutes les personnes qui travaillent au Ministère qui m'ont aidé à réaliser mon étude.

Je tiens à remercier tout le corps enseignant et le personnel administratif de l'ENSM pour les connaissances et les diverses expériences qu'ils ont pu m'apporter dans ce domaine.

A Mes parents, aucun hommage ni remerciements ne pourraient être à la hauteur de tout le soutien que vous m'avez témoigné et toutes les valeurs que vous m'avez inculquées, vous êtes l'essence même de ma motivation et de ma détermination.

Je remercie mes amis et camarades de classe pour leur soutien tout au long de cette période stressante.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements.....	III
Table des matières.....	IV
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures.....	VIII
Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	5
1. Revue de littérature.....	6
2. Cadre conceptuel.....	13
2.1. Le projet.....	13
2.1.1 Définition.....	14
2.1.2. Les objectifs du projet.....	15
2.1.3. Les caractéristiques du projet.....	16
2.1.4. Gestion de projet.....	17
2.1.5. Les processus de management de projet.....	18
2.2. Le portefeuille de projets.....	18
2.2.1. Définition du portefeuille de projets.....	19
2.2.2. Le management de portefeuille de projets (PPM).....	20
2.2.3. Distinction entre Projet, Programme et Portefeuille.....	21
2.2.4. Le processus du management de portefeuille de projet.....	23
2.2.5. L'application de l'approche PPM dans les institutions publiques.....	29
2.2.6. Les principaux acteurs du PPM d'une organisation publique (Portfolio Governance).....	30
2.3. Projet e-gouvernement.....	32
2.3.1. Définition de l'e-gouvernement.....	32
2.3.2. Les phases d'évolution de l'e-gouvernement.....	34
2.3.3. Projet e-gouvernement.....	35
2.3.4. Les étapes et les exigences de mise en place d'un projet e-gouvernement.....	35

Chapitre II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	48
1. Positionnement épistémologique.....	49
2. Méthode de recherche.....	50
3. Population et échantillonnage.....	51
4. Les outils de collecte de données.....	52
4.1. La recherche documentaire.....	53
4.2. L'observation.....	54
4.3. L'entretien.....	55
5. L'analyse de données.....	58
Chapitre III : RESULTAT ET DISCUSSION.....	62
1. Présentation du projet objet de l'étude.....	63
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	63
1.2. L'e-gouvernement dans le ministère de la poste et des télécommunications.....	65
1.3. Le projet FAUDTICRSFR.....	66
2. Les mécanismes de gouvernance adoptés par la structure chargée de la gestion du FAUDTICRSFR (SDMP).....	72
2.1. le cadre réglementaire.....	72
2.2. Le cadre institutionnel.....	74
2.3. Les intervenants externes.....	77
3. Discussion des résultats.....	79
3.1. Portefeuille de projets « FAUDTICRSFR ».....	79
3.2. Les dispositifs de gouvernance.....	81
3.3. L'efficacité des mécanismes de gouvernance.....	82
4. Les propositions.....	83
CONCLUSION GENERALE.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	88
ANNEXE A- LE ROLE DES ACTEURS.....	93
ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN.....	96

ANNEXE C- ORGANIGRAMME (MPT).....99
ANNEXE D- FICHE TECHNIQUE DU PROJET.....101
ANNEXE E- EXEMPLE PROCES- VERBAL.....103

Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	Les idées de chaque article	12
02	Définitions professionnelles du concept projet	14
03	Définitions théoriques du concept projet	15
04	Vue comparative du projet, programme et portefeuille	22
05	Groupes de processus et domaine de connaissance de la GPP	24
06	Définitions de l'e-gouvernement	32
07	Les caractéristiques principales des deux paradigmes selon Croom	50
08	Les caractéristiques des interviewés	52
09	Thème par axe de l'entretien	56
10	Liste des interviewés	58
11	Traitement des données qualitatives	61
12	Grille d'évaluation selon Archer & Ghasemzadeh (1999)	80

Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
01	Le cadre proposé	10
02	Composantes de base d'un projet	16
03	Aperçu des finalités des portefeuilles, programmes et projets	23
04	Les processus constitutifs du management de portefeuille de projets	28
05	Structure de la hiérarchie des principaux acteurs du PPM d'une OP	31
06	Les étapes de la recherche documentaire	54
07	Les mécanismes de gouvernance étudiés	57
08	Etape de l'analyse des données qualitatives	59
09	Processus du FAUDTICRSFR	70
10	Processus de désignation du MOD (Suite du processus FAUDTICRSFR)	71
11	Les mécanismes de gouvernance dans le cas du FAUDTICRSFR	78

Liste des abréviations, sigles et acronymes

Signification	
AFNOR	l'Association Française de Normalisation
AFITEP	l'Association Francophone du Management de Projet
CAS	Compte d'Affectation Spécial
CDC	Cahier Des Charges
CDI	Centre de Documentation et d'Information
CF	Contrôleur Financier
CRD	Centre de Recherche et de Développement
DAM	Direction de l'Administration des Moyens
DG	Direction Générale
DGB	Direction Générale du Budget
DGC	Direction Générale de la Comptabilité
DGEN	Direction Générale de l'Economie Numérique
EADN	Entreprise d'Appuie sur le Développement Numérique
EPE	Entreprise Publique Economique
EPIC	Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial
FAUDTICRSFR	le Fonds d'Appropriations des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication et du Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectrique
G2C	Government to Citizen
G2B	Government to Business
GPP	Gestion de portefeuille de Projets
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MOD	Maitre de l'Ouvrage Délégué
MPT	Ministère de la Poste et des Télécommunications
ONU	Organisation des Nations Unies
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMSC	Project Management Support Consultants
PPM	Portfolio Project Management
PPP	Partenariat Publique Privé
RACI	Responsible, Accountable, Consulted et Informed
RH	Ressources Humaine
SDMP	Sous-Direction de Management de Projets
SDP	Structure de Découpage de Projets
TI	Technologies de l'Information
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
WHCS	Worthington Health-Care System

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, plusieurs institutions sont mises à l'épreuve, cela à cause de l'introduction des technologies de l'information et de la communication qui implique des changements dans leur mode de gestion et de fonctionnement. L'enjeu est crucial, car ces institutions doivent parvenir à s'adapter à ce changement pour servir mieux les intérêts des différentes parties prenantes internes et externes afin d'instaurer un climat de travail adéquat et une relation de confiance. Ce qui permet à l'organisation d'assurer sa performance, dans le cas contraire, son existence sera remise en cause.

La numérisation du secteur public, comme tout processus de transformation stratégique, est finalement réalisée au moyen des projets TIC (Anthopoulos et Fitsilis, 2014; McElroy, 1996), allant d'un simple portail en ligne propre à un organisme à de vastes systèmes de gestion des opérations multi-organisationnels. Dans les perspectives des projets de numérisation et de TIC, il est essentiel de relier les projets à la stratégie de numérisation en veillant à ce que les objectifs du projet soient correctement ciblés et correctement menés. En d'autres termes, il faut veiller à ce que la numérisation et les projets connexes de TIC soient gérés de façon appropriée (Crawford et Helm, 2009; Marnewick et Labuschagne, 2011). Une des techniques de gestion des projets est la gestion du portefeuille de projets (GPP), un mécanisme qui, au niveau de la gestion, regroupe un nombre de projets en une seule entité pour assurer la contribution stratégique et l'adéquation des projets et maximiser la valeur de l'ensemble du portefeuille. (Kaiser et coll., 2015; Meskendahl, 2010; Müller, 2009). Bien qu'il y ait eu quelques études contextuelles sur l'application du PPM au niveau des gouvernements régionaux (Hansen et Kræmmergaard, 2013; Nielsen et Pedersen, 2014), la connaissance du sujet dans le contexte de l'administration en ligne est encore limitée et c'est le cas de l'Algérie.

De plus, les processus verticaux entre les différents niveaux de gouvernement central ou d'État, la façon dont le management de portefeuille de projets peut être appliqué pour faciliter ces processus et la gouvernance des projets TIC, doivent faire l'objet de recherches (Jenner, 2010; Snead et Wright, 2014). Le Ministère Algérien de la Poste et des Télécommunication (MPT) a mis en place un compte spécial nommé «le Fonds d'Appropriations des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication et du Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectrique», dédié au financement des projets TIC au profit des administrations publiques. Mais son impact et son utilisation n'ont pas atteint les objectifs souhaités, ce qui motive encore plus empiriquement cette étude.

Le management de portefeuille de projets représente aujourd'hui un outil incontournable pour qui saura en tirer profit. Aussi, la gouvernance de portefeuille de projets représente pour les organisations un modèle de bonnes pratiques leur permettant de minimiser les échecs et maximiser les succès. La gouvernance comme un concept global, de plus en plus, prend de l'ampleur et gagne des places très importantes dans les organisations (privés comme publiques), et c'est le cas de l'Algérie. Dans ce contexte, notre recherche s'insère dans une mise en examen d'une gestion de portefeuille de projets, en commençant par un diagnostic du processus actuel pour objectif de détecter les dysfonctionnements et proposer une approche de gouvernance de portefeuille de projets qui regroupe entre les techniques de management de portefeuille de projets et les mécanismes de gouvernance comme solution.

Les objectifs de ce travail s'articulent sur les trois points ci-dessous :

- Faire un diagnostic du processus de gestion du « FAUDTICRSFR » du Ministère de la Poste et des Télécommunications ;
- Présenter les mécanismes de gouvernance adoptés pour ce Fonds et leur efficacité ;
- Proposer de nouveaux modèles de gouvernance et de gestion du Fonds.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous commençons par la formulation d'une problématique avec comme question principale :

Quels sont les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management de projets au sein du MPT qui lui permettent d'assurer une bonne gestion de son portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » ?

Des questions secondaires se déclinent de cette question principale qui serviront comme un guide durant notre étude :

- En quoi le Management de portefeuille de projets se distingue-t-il du management de projet ?
- Qu'est-ce qu'un projet TIC ou e-gouvernement ?
- Quels sont les mécanismes de gouvernance de portefeuille de projets ?
- Quel est le processus de management de portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » ?
- Que seraient les bonnes pratiques en matière de gouvernance pour le portefeuille de projet du Ministère de la Poste et des Télécommunications « FAUDTICRSFR » afin d'atteindre ses objectifs ?

Afin de répondre à cette problématique, nous élaborons une étude qualitative basée sur la recherche documentaire, l'observation et les entretiens adressés tant à la structure chargée de la gestion du « FAUDTICRSFR » (SDMP) qu'à ses acteurs et intervenants.

Cette étude intègre les connaissances en matière de gouvernance et de gestion de portefeuille de projets dans le contexte de la numérisation du secteur public, contribuant ainsi à améliorer la compréhension du concept management du portefeuille de projets (PPM) dans le cadre de la gouvernance. En décrivant et en analysant les pratiques liées à la gouvernance des projets TIC du secteur public notamment le « FAUDTICRSFR », cette étude fournit des implications pour les gestionnaires et les praticiens travaillant sur le terrain.

Ce mémoire se répartit en trois chapitres, dans le premier chapitre nous allons présenter une revue de littérature qui représente une recension des écrits ou de la documentation. Ensuite nous abordons le cadre conceptuel où nous allons définir chaque concept étudié avec les éléments clés qui l'entourent, à comprendre : « la gestion du projet », « le portefeuille de projets », « la gouvernance du portefeuille de projets » et « les projets TIC ». Dans le second chapitre, nous allons aborder la méthodologie de recherche que nous avons choisie pour notre étude, tel que l'approche méthodologique retenue ainsi que l'outil de collecte de données choisit. Dans le troisième et dernier chapitre, nous allons aborder les résultats et discussion, en premier temps nous allons présenter l'organisme d'accueil « Ministère de la Poste et des Télécommunications. ». Ensuite, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus, puis nous allons procéder à la discussion de ces résultats. Enfin nous allons présenter des propositions d'amélioration.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

L'objet de ce 1^{er} chapitre est de présenter la revue de littérature et le cadre conceptuel relative à la gouvernance de portefeuille de projets e-gouvernement. Pour ce faire, nous allons procéder en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons la revue de littérature qui contient des articles et des publications de plusieurs chercheurs qui traitent l'approche portefeuille de projets dans la gestion des projets e-gouvernement (Portfolio Project Management) notamment le volet gouvernance. Dans un second temps, nous exposerons le cadre conceptuel qui contient l'ensemble des concepts clés liés à notre thématique et qui vont nous aider à déterminer le modèle de recherche de ce présent mémoire.

1. Revue de littérature

Appelé aussi la recension des écrits ou de la documentation, la revue de littérature est une étape importante du processus de recherche qui consiste à faire l'inventaire des publications, principalement des ouvrages et des articles qui portent sur le sujet à l'étude (Fortin, 2010). Elle permet non seulement de bien circonscrire le problème de recherche et l'ensemble du processus, mais aussi de connaître l'état actuel des connaissances sur un sujet donné, de leurs lacunes et de la contribution éventuelle du chercheur à leur avancement.

La gestion de portefeuille de projets e-gouvernement notamment le volet gouvernance commence à faire l'objet des études et des recherches dans le but de proposer de nouvelles méthodes de gestion qui permettent à tous types d'organisation soit publique ou privé de gérer ses projets de manière cohérente, rendre la tâche de gestion plus adaptée aux évolutions continues de l'environnement et la multiplication des parties prenantes, avec la mise en place de multiples mécanismes de gouvernance qui surveillent la conformité de ses projets avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Teemu Mikael Lappi, Kirsi Aaltonen and Jaakko Kujala ont réalisé un article portant sur la thématique : « *Project governance and portfolio management in government digitalization* » qui a pour objectif d'améliorer la compréhension actuelle du lien entre les projets basés sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) au niveau opérationnel et la transformation numérique au niveau national en recherchant comment les structures et les pratiques de gouvernance des projets sont appliquées dans un contexte de l'e-gouvernement. Pour ce faire les auteurs ont utilisé une étude qualitative approfondie par l'analyse documentaire publique et la recherche empirique multi-cas sur le gouvernement central finlandais. Afin de bien mené leur étude, les auteurs ont posé deux questions d'étude qui sont :

- Q1 : Quel type de structure de gouvernance est appliqué aux projets de TIC dans la numérisation du secteur public ?
- Q2 : Comment le PPM peut-il faciliter la gouvernance des projets TIC verticalement à différents niveaux ?

Les résultats de cette recherche décrivent comment différentes pratiques et processus de gouvernance, axés sur la gestion de portefeuille de projets, sont appliqués verticalement à différents niveaux organisationnels pour relier les projets TIC à la stratégie nationale de numérisation.

Roger Miller, Joanne Castonguay, Danielle Lareau, Féthi Chebil, Louise Roy et Lydia Yakonowsky ont réalisé un rapport de projet intitulé : « *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (Diagnostic et recommandations)* » qui présente les enjeux stratégiques observés au cours du projet et présente les principaux éléments du cadre institutionnel de gouvernance recommandé. Il est considéré comme le point de départ de compréhension non seulement du cadre de la gouvernance, mais également de l'ensemble des guides visant à soutenir les responsables de projet dans leur réflexion. Ce rapport est divisé en quatre points essentiels :

1. Structures institutionnelles : qui sont constituées de l'ensemble des lois, des règlements, des pratiques communes et des standards qui forment le cadre social dans lequel s'opèrent les activités économiques d'une société. Elle fournit l'environnement nécessaire aux décisions d'investissement ;
2. Mécanismes de gouvernance : ont pour rôle d'assurer à la communauté que les décideurs publics joueront leur rôle de manière à maximiser la valeur des investissements gouvernementaux ;
3. Processus décisionnel : processus stratégique qui est la gestion de portefeuille pour assurer la réussite de l'ensemble des projets, processus décisionnel de contrôle (*Gateway process*) pour assurer le respect des règles et de décisions et la qualité ;
4. Conditions de succès : il s'agit de toute action ou initiative qui fait l'objet de l'amélioration de la performance des projets telle que des changements de la culture organisationnelle de la fonction publique.

William Allassani dans sa recherche intitulée : « *The impact of IT governance on IT projects- the case of the Ghana rural bank computerization and inter-connectivity project* » vise à analyser les causes profondes des échecs massifs des projets IT, en particulier dans les

établissements gouvernementaux. Pour l'auteur la réussite de la mise en œuvre des projets IT ne repose pas uniquement sur les principes de gestion de projet, mais que ces derniers doivent être intégrés au principe de gouvernance IT. L'auteur cherche à trouver des réponses à sa problématique qui est : « Pourquoi les projets IT échouent-ils malgré l'application des principes de gestion de projet éprouvés ? ». Il propose une structure de gouvernance de l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet qui comporte :

- a) Le comité directeur du projet (comité de pilotage) : a pour mission l'élaboration de lignes directrices ;
- b) Sous-comité technique du comité de pilotage : a pour mission de conseiller le comité directeur sur toutes les questions techniques (infrastructure technique, les spécifications technologiques) qui sont nécessaire à la réalisation du projet IT ;
- c) Rôle des autres comités : il existe deux autres comités relevant du comité technique, le comité de l'infrastructure technique et le comité des applications (logiciels, antivirus, application serveur) ;
- d) Rôle des consultants en soutien à la gestion de projet (PMSC) : en plus d'être membres du comité directeur et d'autres sous-comités, leurs rôle principal est de conseiller sur toutes les questions techniques et opérationnelles et surtout, d'approuver tous les produits livrables par les divers experts-conseils et entrepreneurs.

Dans son article « *IT project governance at Worthington Health-Care System* » Ulrike Schultze cherche à étudier des façons pour améliorer la gouvernance des projets IT au sein de l'entreprise Worthington Health-Care System (WHCS). Trois approches ont été tentées pour assurer la surveillance des projets, y compris un bureau de gestion de projet (PMO) et une application de gestion de portefeuille de projet (PlanView). Selon l'auteur le bureau de gestion de projet a pour objectifs de recueillir des données sur les ressources utilisées dans les projets et de gérer les réunions et la documentation nécessaires pour satisfaire aux exigences de gouvernance des projets WIS (Worthington Information Systems). Quant au PlanView qui est considéré comme un outil de gestion de portefeuille de projet et qui intègre les fonctionnalités pour gérer les projets au sein de l'entreprise.

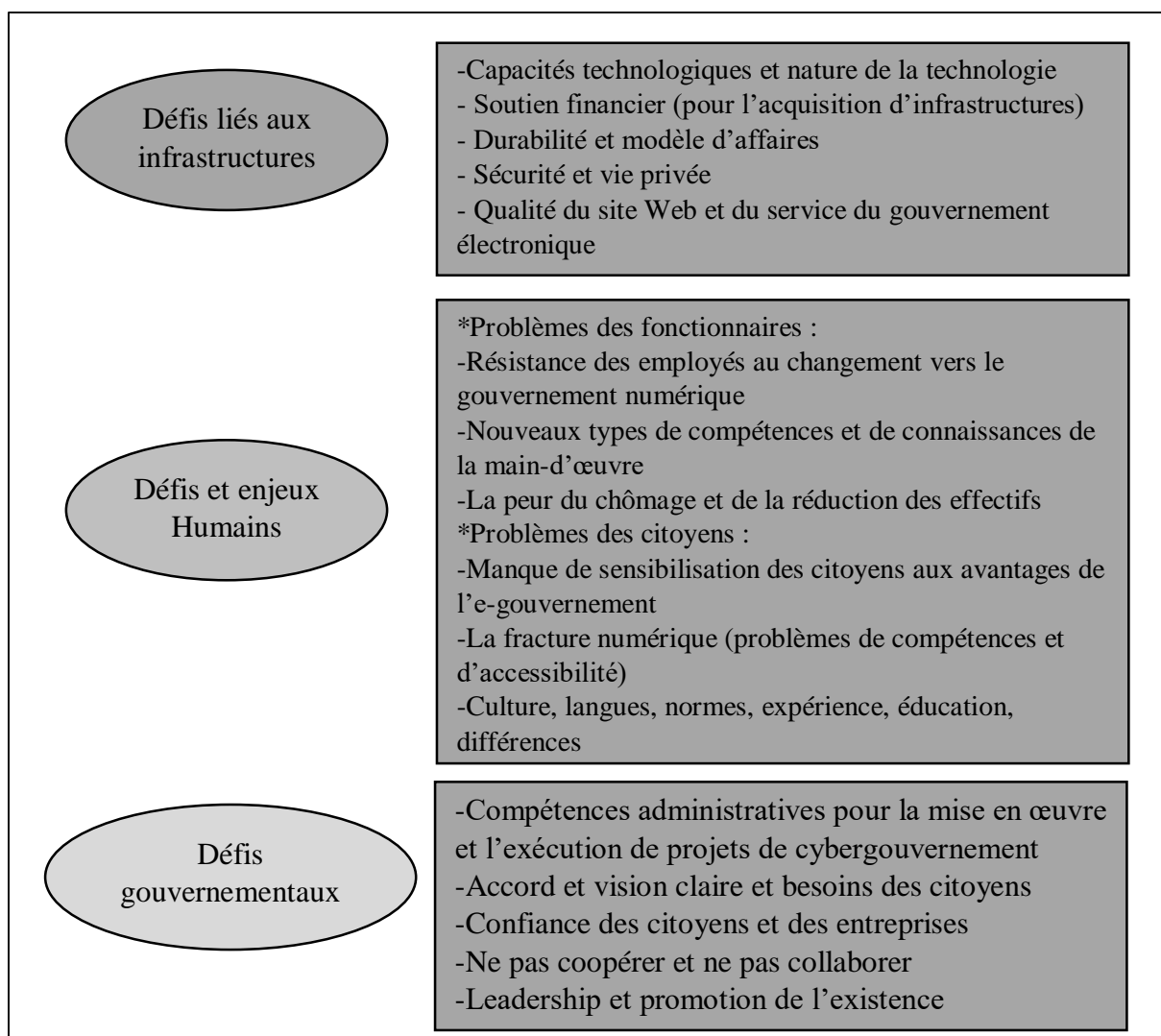
L'auteur R. Max Wideman présente dans sa publication : « *Project portfolio governance guideline* » un guide qui vise à fournir des conseils pratiques sur l'établissement d'une bonne gouvernance de la gestion de projet. Il essaye de trouver une réponse à sa problématique qui

est : « Comment les organisations dirigeantes devraient-elles surveiller la gestion des projets ? ». Plusieurs organisations utilisent les techniques de gestion de projet pour gérer de multiples projets avec des ressources limitées dans un environnement concurrentiel, mais avec un succès limité. L'auteur souligne un point très important dans son guide qui est la relation avec les acteurs ou les parties prenantes, il détermine alors l'importance d'harmoniser les intérêts des directeurs, des équipes de programmes et de projets et de l'ensemble des intervenants pour assurer la bonne conduite de projet.

L'auteur Sébastien Blais présente dans son étude intitulée : « *Structure de découpage et gouvernance de projets TI : deux leviers incontournables de performance* » l'importance d'adopter de nouvelles méthodes de gestion. Selon son étude, seulement 26 % des projets ont été exécutés à l'intérieur des enveloppes budgétaires et des délais, 46 % des projets ont vécu des « périodes difficiles » et 28 % des projets furent des échecs totaux. De ce fait, l'auteur remarque de nouvelles tendances dans les pratiques de gestion de projet, en effet il parle plus précisément de la gestion des portefeuilles de projet qui devient la méthode sophistiquée et la gestion des risques qui couvrira plus large que la simple perspective du projet. Son étude est comparative de ce qui est fait avant et les tendances d'aujourd'hui, par exemple, en ce qui concerne la gestion intégrée et proactive des risques, il ne suffit plus de gérer le risque au niveau de l'activité particulière ni dans les silos fonctionnels mais pour les organisations qui veulent développer une véritable « culture » du risque doivent adopter une approche beaucoup plus complète et positionneront le risque comme partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation. L'auteur démontre aussi l'importance d'avoir une structure de découpage de projet (SDP) et cite quelques de ses outils tel que la matrice RACI cela permet à l'entreprise de réduire les risques associés à la gestion du projet. Quant à la gouvernance, qui est considéré comme un levier d'alignement clé d'un projet, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, l'auteur explique ce concept et précise son importance vis-à-vis l'entreprise qui cherche à assurer sa performance et il présente quelques méthodologies et structure de la gouvernance.

Dans leur article « *Challenges facing E-government project: How to avoid failure?* » les deux auteurs Emad A. Abu-Shanab et Lana Q. Bataineh ont tenté de traiter la question de l'e-gouvernement entre bénéfices, modèles, challenges et les facteurs clés de succès (FCS). Ce document propose une typologie (cadre) qui classe les facteurs clés de succès de l'e-gouvernement en trois grandes catégories : infrastructure, facteurs humains et gouvernementaux.

Figure 01 : le cadre proposé



Source : (Emad A. Abu-Shanab et Lana Q. Bataineh, 2014, p.214)

Fernex-Walch et Triomphe ont réalisé une étude en 2004 intitulée « *le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise* ». L'objectif de cette étude est de contribuer à une meilleure compréhension du management multi-projets. Suite à cette étude, ces auteurs ont mis en lumière trois approches de management multi-projets : l'Approche portefeuille, l'Approche plate-forme et l'Approche trajectoire. Ces approches visent un même objectif celui de gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble.

Ces deux auteurs donnent des explications aux trois approches, citant que l'approche plate-forme est une solution adoptée par les entreprises qui cherchent à répondre au dilemme standardisation-différenciation, en jouant sur les processus de conception et de

développement de nouveaux produits. Selon la définition de Meyer et Lehnerd (1997), une plate-forme est « *ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui constituent une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être développé et fabriqué de manière efficace* ». Cette approche concerne de nombreux secteurs d'activité (spatial, automobile, électronique, informatique, logiciel, etc.) avec des logiques différentes.

Quant à l'approche trajectoire, est apparue plutôt dans les entreprises gérant un grand nombre de produits, destinés à des secteurs variés, il s'agit d'une démarche de planification stratégique qui a pour but d'assurer la cohérence de l'offre globale de produits. Elle vise donc à capitaliser et à partager les savoirs entre des projets qui sont lancés en flux continu selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire de l'entreprise.

Enfin pour l'approche portefeuille qui s'avère importante pour bien mener notre étude, considérant le portefeuille de projets comme un outil d'agrégation-partition des projets, Fernandez-Walch et Triomphe soulignent que l'approche « portefeuille » s'est développée surtout dans des entreprises ayant à gérer un nombre croissant de projets de recherche, de développement et d'innovation, avec des budgets et des effectifs limités. Le portefeuille devient alors un élément de l'organisation de l'entreprise, avec des logiques de séparation par groupes de projets.

Tout d'abord l'approche portefeuille repose sur une mise en concurrence des projets pour les ressources. L'objectif initial est donc de créer un portefeuille unique pour en écarter les projets les moins rentables. Les projets d'un même ensemble partagent des technologies et des savoir-faire communs.

Par ailleurs, la littérature a montré que dans les années 1970, l'entreprise Black et Decker, en développant plusieurs produits sur la base de composants communs, a réduit de 50 % ses coûts de production tout en acquérant une position dominante sur ses marchés (Meyer et Mugge, 2001, p38). En conséquence, l'évolution de cette conception dans la gestion des projets a donné naissance à différentes formes de pratique dans les organisations en fonction de leurs besoins spécifiques, comme mentionnés plus haut.

Pour synthétiser la revue de littérature voici le tableau ci-dessous :

Tableau 01 : les idées de chaque article

Objectif de la revue : est de présenter un résumé des articles et des publications qui traitent la gouvernance dans la gestion des projets en générale et le portefeuille de projet IT ou e-gouvernement en particulier			
Idées			
	Idée1	Idée2	Idée3
Titre de l'article			
Project governance and portfolio management in government digitalization	Projet TIC	Stratégie nationale de numérisation	Gestion de portefeuille de projets
La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (Diagnostic et recommandations)	Les enjeux stratégiques du projet	Le cadre institutionnel de gouvernance	Les projets publics
The impact of IT governance on IT projects- the case of the Ghana rural bank computerization and inter-connectivity project	Projets IT gouvernementaux	Gouvernance IT	Gestion de projet
IT project governance at Worthington Health-Care System	La gouvernance des projets IT	Bureau de gestion de projet	Gestion de portefeuille de projets PPM
Project portfolio governance guideline	La gouvernance de gestion de projet	La relation avec les acteurs (parties prenantes)	Les bonnes pratiques
Structure de découpage et gouvernance de projets TI : deux leviers incontournables de performance	Gestion de portefeuille de projet et structure de découpage de projet SDP	Gestion des risques	La gouvernance
Challenges facing E-government project: How to avoid failure?	E-gouvernement	Facteurs clés de succès	Modèles de l'e-gouvernement
Le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise	L'approche portefeuille	L'approche plate-forme	L'approche trajectoire

Source : élaboré par nos soins

Ainsi notre recherche vise à proposer une méthode de gestion multi-projets gouvernementaux dans le cadre de la bonne gouvernance afin de pouvoir répondre aux besoins des organismes publics. Cette approche réside dans la mise en place d'un système de gouvernance d'un portefeuille de projets e-gouvernement, cas du projet

« FAUDTICRSFR » – Ministère de la poste et des Télécommunications, qui puisse assurer une gestion performante des projets aux mieux des intérêts des parties prenantes (gouvernement, ministères, organismes publics, entreprises publiques ...). Par conséquent, cette étude mettra l'accent essentiellement sur les mécanismes de gouvernance d'un portefeuille de projets.

2. Cadre conceptuel

L'approche portefeuille de projets : une nouvelle approche de gestion de projets

A la fin du 20^{ème} siècle, l'augmentation du nombre de projets dans les organisations a conduit au développement de nouvelles méthodes de gestion de projets. Si la gestion individuelle de projets était prédominante à une certaine époque, aujourd'hui elle ne pourrait plus aider les organisations à faire face aux multiples contraintes liées à l'instabilité environnementale continue. Par conséquent, cette technique de gestion de projet, appelé gestion de multi-projets ou gestion de portefeuille de projets s'avère être un levier important pour toute entreprise qui cherche à maîtriser son management et devenir une idole dans son domaine. Si les entreprises privées adoptent facilement cette approche de gestion il n'est pas de même pour les administrations publiques qui sont jugées inefficaces, excessivement bureaucratiques, rigides, coûteuses, centré sur leurs propres développement, non innovantes et ayant une hiérarchie trop centralisé. De ce fait, la question qui se pose dans cette lancée est : « l'administration publique cherche-t-elle de moderniser son modèle de gestion afin qu'elle puisse assurer sa performance et faire face aux évolutions de son environnement ? ». Pour ce faire, faudra tout d'abord bien comprendre cette approche de portefeuille de projets, et c'est le but de cette section.

2.1. Le projet

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

2.1.1 Définition

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de projet selon leurs points de vue, le tableau ci-dessous nous résume plusieurs exemples de définitions données à ce concept :

Tableau 02 : Définitions professionnelles du concept de projet

Auteurs	Définition
AFNOR (l'Association Française de Normalisation)	<i>« Un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent. »</i>
AFITEP, Dictionnaire de management de projet [1996]	<i>« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. »</i>
ISO10006, 1997	<i>« processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources. »</i>
Le Project Management Institute (PMI), dans son PMBOK® 2004	<i>« une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. »</i>

Source : Elaboré par nos soins

Par ailleurs, c'est également ce qui ressort de l'inventaire des définitions que l'on peut trouver du côté des théoriciens. En effet, comme on peut le constater au tableau 2.

Tableau 03 : Définitions théoriques du concept de projet

Auteurs	Définitions
Wilson O'Shaughnessy (1992, p.2)	<i>« un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles. »</i>
Ménard (1995, P.4)	<i>« un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées ».</i>
Vallet (1991, p.1)	<i>« un ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable ».</i>

Source : Elaboré par nos soins

Selon ces définitions, tant professionnelles que théoriques, les différents auteurs partagent les points suivants :

- L'unicité du projet ;
- Satisfaire un objectif bien défini ;
- Des objectifs conformes à des contraintes de délais, coûts, ressources.

Chaque définition à elle-même rajoute d'autres points de clarifications aux autres définitions tels que :

- Un projet est une activité temporaire ;
- Ensemble d'activités comportant des dates de début et de fin.

Sur la base de ces définitions, il se dégage une conception commune de ce qu'est un projet, et qui permet de le définir comme étant un ensemble de travaux temporaires réalisés pour créer un produit, un service ou un résultat unique, permettant d'atteindre un objectif bien défini.

2.1.2. Les objectifs du projet

Quelle que soit la nature du projet, ses objectifs doivent être clairement définis selon le triptyque qualité-coût-délais, en terme de :

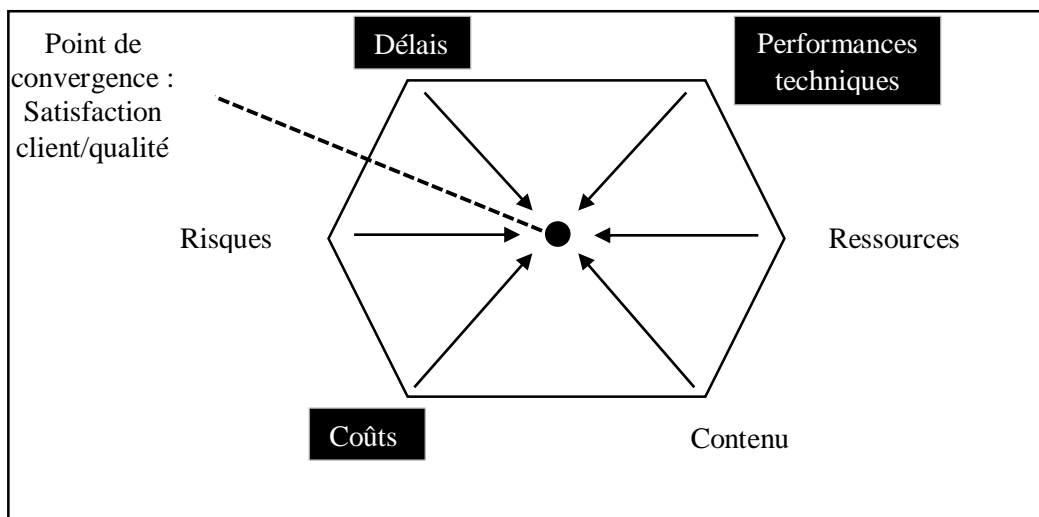
- Qualité : performances et spécifications techniques ; plus de fonctions, de fiabilité ;

- Coûts : budget alloué au projet et valeur générée ; synthèse de toutes les ressources utilisées (salaires, machines, achats, prototype, prestation externe) ;
- Délais : de réalisation ; un projet est limité dans le temps, pénalité de retard, date de fin imposée... (H.COURTOT, 2008, p.5).

Aussi à ces trois composantes de base d'un projet, il convient d'y adjoindre trois autres qui sont :

- Le contenu du projet : qualités intrinsèques, nouveaux usages possible, nouvelles fonctionnalités offertes, SCOPE (ce qui sera réalisé, ce qui ne sera pas réalisé, base du projet) ;
- Les ressources : moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ;
- Les risques : menaces et opportunités (H.COURTOT, 2008, p.6).

Figure 02 : Composantes de base d'un projet



Source : Hervé COURTOT, 2018, p6

2.1.3. Les caractéristiques du projet

Tous les projets ont des caractéristiques qui permettent de bien les définir, ces caractéristiques sont les suivantes :

- Spécifique : la définition d'un objectif et la réalisation d'un produit ou service spécifique pour la satisfaction d'un besoin spécifique (d'un client, utilisateurs, ou une clientèle) ;
- Unique et innovateur : le projet est unique en ce sens que ses activités sont innovatrices, non répétitives (de type « one-shot ») et irréversibles ;

- Complexe : étant donné la nature et le nombre d'intervenants, de moyens et d'actions ;
- A dimension temporelle limitée (temporaire) : puisque marquée d'une date de début et de fin ;
- A dimension spatiale autonome (dans un environnement externe), ais délimitée dans le croisement avec l'organisation permanente (environnement interne).

2.1.4. Gestion de projet

Comme pour le projet, il existe plusieurs définitions pour la gestion de projet, tant professionnelles que théoriques, qui s'entendent sur une représentation relativement technique de ce qu'est la gestion de projet.

Selon l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation) est : « *La gestion de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris* ».

Athier (2001, p.38), de son côté, définit la gestion de projet comme : « *l'application d'un ensemble de connaissances, de techniques et d'outils qui visent la planification des actions à mettre en œuvre ainsi que le contrôle des activités dans le but d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet* ».

Ces deux définitions proposent des activités méthodologiques (méthodes, méthodologies, principes, technique et outils) constituant un ensemble visant la conduite normative d'un projet. Plus particulièrement, la gestion de projet se réduit à des techniques de planification et de contrôle, dans un cadre temporaire d'objectifs précis qui répond à la triple contrainte (qualité-cout-délai), contrairement au management de projet qui lui fait intégrer la ressource humaine dans son processus selon l'équation suivante: **MP= GP+RH**

« *La gestion de projet consiste en l'optimisation des ressources disponibles sous contraintes de coûts, délais, et performances du produit.* » (NF X 50-400).

Ainsi, la gestion de projet s'opère sur les trois champs :

- La gestion du temps (délais) ;
- La gestion des ressources (coûts, charges) ;

- La gestion du contenu (spécifications, performances).

2.1.5. Les processus de management de projet

Selon une étude menée par le Project Management Institute (PMI, 1995, p.38) qui vise à expliquer les processus constitutifs du management de projet en 5 groupes principaux :

- Processus de démarrage : pour constater que le projet ou la phase doit commencer et s'y engager ;
- Processus de planification : pour élaborer et mettre ne place un schéma exécutable de réalisation des activités que le projet est chargé d'exécuter ;
- Processus de réalisation : pour coordonner les personnels et autres moyens nécessaire à la réalisation du plan ;
- Processus de maîtrise : pour assurer que les objectifs du projet sont atteints, en surveillant et en mesurant l'avancement, et en prenant les actions correctives si nécessaire ;
- Processus de clôture : pour formaliser l'acceptation du projet ou de la phase de projet et s'assurer de sa bonne fin.

2.2. Le portefeuille de projets

Le concept de la gestion de portefeuille de projets est apparu en 1952 par l'économiste américain Harry Markowitz dans son article « Portfolio Selection » paru dans le Journal of Finance, il est considéré comme le père de la théorie moderne du portefeuille en finance. Il introduit les notions de la diversification et d'équilibre entre risque et valeur qui sont la base de la gestion de portefeuille de projets. Cela lui a valu le prix Nobel d'Economie en 1990. En 1998 une publication par Cooper, Scott et Elko traitant de la gestion de portefeuille de nouveaux projets de produits semble en constituer un maillon clé. la gestion du portefeuille de projet de produit est ensuite étendue progressivement aux autres types de projets, informatiques notamment. (CIGREF, 2006, p.13).

Ce développement plus rapide dans certaines fonctions de la gestion de portefeuille de projet peut s'expliquer par la position dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Le besoin d'un outil décisionnel et d'arbitrage dans des activités de soutien, souvent le cas d'une informatique interne, paraît moins immédiat que pour des activités en prise directe avec le marché qu'elles servent, par exemple un centre de développement produit. (CIGREF, 2006, p.13).

2.2.1. Définition du portefeuille de projets

Il existe un nombre important de définitions de portefeuille de projets, mais quelques définitions peuvent être retenues, d'après :

Le Dictionnaire de management de projet, le portefeuille de projet signifie : « *un ensemble de projets d'un organisme résultant d'une section volontaire et faisant l'objet d'arbitrage et de suivi au sein de l'organisme.* » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR Editions, 2010, p203).

O'shaughnessy, Miller et Castonguay, un portefeuille de projets est : « *un ensemble de projets et de programmes sélectionnés en vue de l'atteinte d'objectifs stratégiques et spécifiques d'une organisation.* » (2006).

Turner et Müller parlent d'un portefeuille comme : « *une organisation (temporaire ou permanente) où les projets sont gérés ensemble pour coordonner les interfaces, la priorité des ressources entre les projets, et de réduire ainsi l'incertitude.* » (2003)

Ces définitions s'accordent sur la préoccupation majeure du concept de portefeuille de projets qui est l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ainsi le portefeuille de projets peut être défini comme un ensemble de projets et de programmes sélectionnés et gérés de façon homogène (ressources et actifs), en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation.

Ressources/Actifs : les ressources peuvent être de toutes sortes : produits financiers, immeubles, machines, terrains, matières premières, brevets, compétences, et bien sûr dans notre cas, des projets. Les actifs possèdent une valeur en soi. Les ressources permettent par combinaison, de créer d'autres ressources et/ou actifs.

On considère généralement qu'un projet est une ressource, ou plus exactement une combinaison de ressources. Un projet n'est pas un actif. Il n'a pas de valeur en lui-même. C'est son résultat, ses livrables qui ont de la valeur.

Si nous pouvons considérer que des projets constituent des éléments homogènes, ce n'est pas le cas des ressources utilisées par ces projets.

2.2.2. Le management de portefeuille de projets (PPM)

Il existe plusieurs définitions de la gestion de portefeuille de projets, on retient l'essentiel.

D'après :

Claus, Daniel et Gemünden (2012), Jonas (2010) et Hamel (2006) : « *la gestion de portefeuille de projets est considérée comme une gestion de l'innovation qui doit encore être établie et professionnalisée dans de nombreuses entreprises.* »

Farndale (2006), PMI (2006, 2008, 2009) : « *La gestion centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles, ce qui comprend l'identification, la priorisation, l'autorisation, la gestion et le contrôle des projets, des programmes et d'autres travaux connexes, pour atteindre les objectifs stratégiques spécifiques d'affaires* ».

AFNOR : « *Management centralisé d'un ou de plusieurs portefeuilles de projets afin d'atteindre des objectifs stratégiques* » (AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR Editions, 2010, p.159. »

D'après ces définitions nous constatons que l'alignement entre stratégie et projets au sein d'une organisation quelconques est le résultat obtenu par le déploiement du Management de Portefeuille de Projets (PPM), et se matérialise selon le PMI par :

- Une plus grande transparence : sur le comment choisir les projets (quelles sont les règles appliquées lors du processus de sélection des projets ?).
- Un suivi plus rigoureux, et surtout dans la durée (quels sont les bénéfices apportés par chaque projet ?).
- L'optimisation des ressources et des expertises par leur réallocation aux projets les plus prioritaires (quelles sont les ressources qu'on peut les réutiliser pour d'autres projets les plus prioritaires ?).
- Une meilleure compréhension par les équipes de leur contribution à la stratégie.
- Une synergie renforcée avec l'ensemble des processus en place (Finance, Direction, PMO, etc...).

Aujourd'hui, le management de portefeuille de projets ne peut s'exercer sans la disposition d'une structure permettant de gérer et de piloter ce portefeuille. Le bureau des projets ou Project Office (PO), Project Management Office (PMO) est définie comme étant un groupe d'individus autorisés à parler pour les projets (Cleland et Kergner, 1985) et à définir des méthodes et procédures pour améliorer la performance des projets (Frame & Block, 1998).

Le PMO surveille et organise à partir d'un point central ou pas, il peut en effet exister des PMO décentralisés ou satellites. Le PMO analyse la performance des projets et produit des rapports réguliers. Il permet donc de :

- Piloter les projets ;
- Maintenir l'adéquation avec les objectifs ;
- Sélectionner les projets.

2.2.3. Distinction entre Projet, Programme et Portefeuille

Selon Turner et Müller (2003) un programme est : « *une organisation temporaire qui vise l'atteinte des objectifs stratégique d'une entreprise. Ces objectifs ne seraient pas atteignables si les projets sont pris individuellement.* ».

Le PMI (Project Management Institute) le définit comme suit : « *Projets, programmes subsidiaires et activités de programmes apparentés dont le management est coordonné afin d'obtenir des avantages qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément* » (Guide PMBOK, 6^{ème} édition, 2017).

Selon Thiry (2002) Le programme est défini comme étant « *un groupe de projets connexes gérés en coordination dans le but d'obtenir des bénéfices et un contrôle qui ne seraient pas possible s'ils étaient gérés individuellement* ».

Ces trois auteurs insistent que les objectifs dans un programme ne peuvent pas t'être atteignables si les projets sont pris individuellement. De ce fait le concept de « programme » prête confusion avec les deux autres concepts étudiés qui sont le projet qui a pour objectif la réalisation des livrables spécifiques qui soutiennent des objectifs organisationnels spécifiques. Et le portefeuille qui permet l'équilibre des exigences contradictoires entre les programmes et les projets, d'allouer des ressources (humaines, financières, par exemple) selon les priorités et les capacités organisationnelles, en vue d'atteindre les avantages identifiés.

On peut remarquer cette confusion au niveau des aspects changement, envergure, planification, gestion, succès et contrôle, comme le montre le tableau ci-dessous.

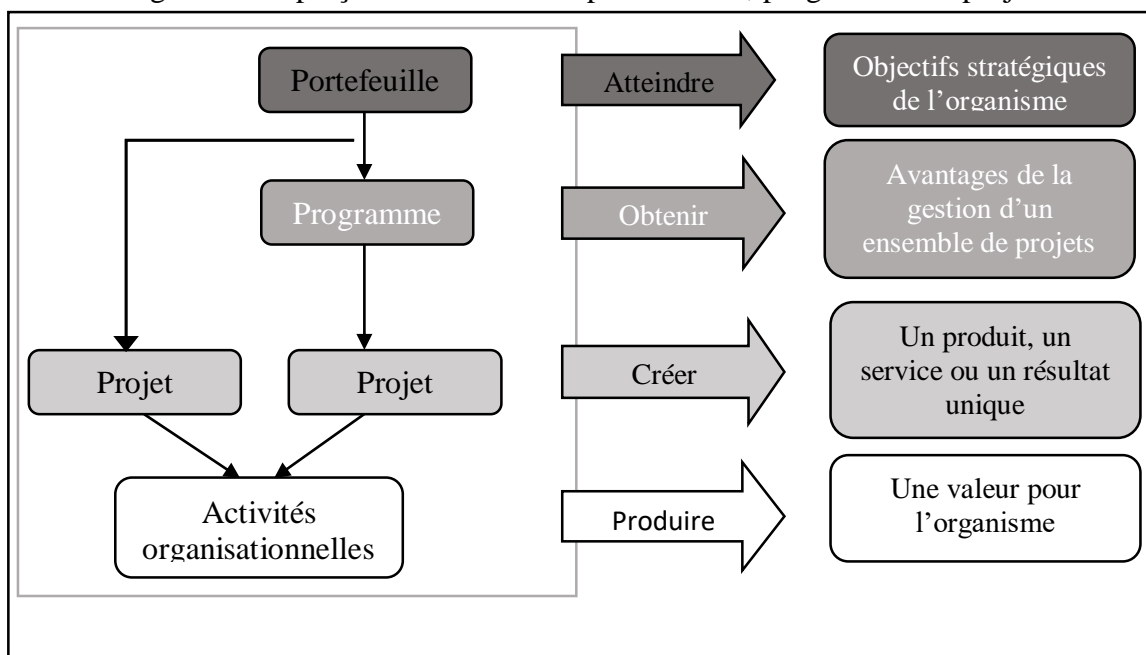
Tableau 04 : Vue comparative du projet, programme et portefeuille

	projets	programmes	portefeuilles
Envergure	Les projets ont des objectifs définis. Et, l'envergure est progressivement élaborée au long du cycle de vie du projet.	Les programmes ont une portée plus grande et offrent des avantages plus significatifs.	Les portefeuilles ont une envergure organisationnelle qui change avec les objectifs stratégiques de l'organisation
Changement	Les gestionnaires de projets s'attendent à changer et à mettre en œuvre des processus pour maintenir la gestion et le contrôle du changement.	Les gestionnaires de programme s'attendent à changer de l'intérieur et en dehors du programme, et sont prêts à le gérer.	Les gestionnaires de portefeuille surveillent en permanence les changements dans l'environnement interne et externe plus large.
Planification	Les gestionnaires de projet élaborent progressivement les informations de haut niveau dans les plans détaillés tout au long du cycle de vie du projet.	Les gestionnaires de programme développent le plan d'ensemble du programme et créent des plans de haut niveau pour guider la planification détaillée au niveau des composants.	Les gestionnaires de portefeuille créent et maintiennent les processus nécessaires et la communication par rapport au portefeuille global
Gestion	Les gestionnaires de projet de gérer l'équipe du projet pour atteindre les objectifs du projet.	Les gestionnaires de programme gèrent le personnel de programme et les chefs de projet ; ils fournissent la vision et le leadership global.	Les gestionnaires de portefeuille peuvent gérer le personnel de gestion de portefeuille, ou de programme et le personnel du projet qui peuvent avoir des responsabilités déclarées dans le portefeuille global.
Succès	Le succès est mesuré par le produit et la qualité du projet, la rapidité, le respect du budget, et le degré de satisfaction de la clientèle	Le succès est mesuré par le degré auquel le programme satisfait les besoins et les avantages pour lesquels il a été entrepris.	Le succès est mesuré en termes de total du rendement des placements et de bénéfice réalisé dans le portefeuille
Contrôle	Les gestionnaires de projet surveillent et contrôlent le travail de production des produits, des services, ou des résultats que le projet a été entrepris pour produire.	Les gestionnaires de programme surveillent les progrès des composantes du programme pour s'assurer que les objectifs globaux, et les avantages du programme soient atteints.	Les gestionnaires de portefeuille surveillent les changements stratégiques et l'allocation de l'ensemble des ressources, les résultats de performance et le risque du portefeuille.

Source : PMI (2013, p6)

Les finalités des processus mis en œuvre respectivement pour les portefeuilles, programmes et projets peuvent être illustrées dans la figure suivante.

Figure 03 : Aperçu des finalités des portefeuilles, programmes et projets



Source : Hervé COURTOT, 2018, p53

2.2.4. Le processus du management de portefeuille de projets

Selon O'Shaughnessy (2006) il existe quatre étapes dans la constitution du portefeuille de projets, ces étapes sont : la constitution du portefeuille préliminaire de projets ; l'évaluation individuelle des projets ; le choix du processus ou d'une méthode de sélection des projets dans une perspective de portefeuille de projets et enfin, la constitution du portefeuille de projets. Tandis que Fernex-Walch, Gidel et Romon (2012), de leur côté pensent que la construction des portefeuilles de projets est un acte de management autant stratégique qu'opérationnel. De ce fait ils présentent trois critères de construction des portefeuilles de projets : l'équilibre court terme/long terme ; l'adaptation au marché et/ou au type de clientèle ; l'état du produit en cours de conception et/ou de réalisation.

Plusieurs auteurs catégorisent différemment les groupes de processus de la GPP. Pour standardiser cette pratique de gestion, le PMI (2013b) suggère une classification en trois groupes de processus : définition ; alignement ; autorisation et contrôle. Ces groupes de processus se déclinent en 16 processus de gestion.

Tableau 05 : groupes de processus et domaines de connaissances de la GPP

Domaines de connaissances	Définition	Groupe de processus alignement	Autorisation et contrôle
La gestion stratégique du portefeuille	4.1 Créer le plan stratégique du portefeuille 4.2 Créer la charte du portefeuille 4.3 Définir la feuille de route du portefeuille	4.4 Gérer les changements stratégiques	
La gouvernance du portefeuille	5.1 Créer le plan de gestion de portefeuille 5.2 Définir le portefeuille	5.3 Optimiser le portefeuille	5.4 Autoriser le portefeuille 5.5 Assurer la surveillance du portefeuille
La performance du portefeuille	6.1 Créer le plan de la performance du portefeuille	6.2 Gérer l'offre et la demande 6.3 Gérer la valeur du portefeuille	
La communication du portefeuille	7.1 Créer le plan de communication du portefeuille	7.2 Gérer les informations du portefeuille	
La gestion des risques du portefeuille	8.1 Créer le plan de gestion de risque du portefeuille	8.2 Gérer les risques du portefeuille	

Source : PMI (2013b)

➤ Groupe de processus de définition

Selon le PMI (2013b), le premier groupe de processus qui est « le groupe de processus de définitions » est la première étape à réaliser dans le processus car elle va servir de base aux groupes subséquents, puisque les processus se suivent de manière cyclique.

Dans cette étape, l'organisation doit définir sa stratégie pour atteindre ses objectifs visés et ce, en tenant en compte de chacun des domaines de connaissances mentionnés là-haut dans le tableau : la gestion stratégique, la gouvernance, la performance, la communication et la gestion des risques au niveau du portefeuille. Ensuite l'organisation doit de même définir les moyens entrepris, les outils choisis pour régir l'ensemble du champ d'actions du portefeuille qui encadreront par conséquent les projets qui seront sélectionnés pour atteindre les objectifs de la stratégie fixée.

Le produit de sortie de cette première étape est donc la structure de gestion du portefeuille de projets que se donnent les gestionnaires pour réaliser leurs stratégies d'affaires.

➤ **Groupe de processus d'Alignement**

Le second groupe de processus est « le groupe de processus d'alignement » il inclut les efforts de gestion des projets et d'optimisation du portefeuille.

Dans cette étape les gestionnaires mettent en actions la définition du portefeuille, pour le faire ils doivent donc procéder à une sélection puis une priorisation des meilleurs projets tout en maintenant un certain équilibre par rapport aux risques encourus et aux ressources disponibles.

Cela dit, la sélection des projets représente une étape charnière et se décompose en multiples évaluations. D'abord, des phases dites d'idéation et d'avant-sélection s'imposent avant qu'une décision soit prise pour sélectionner un projet. En effet, lors de la phase d'idéation telle que présentée par Heising (2012), plusieurs idées de projets émergent et plusieurs alternatives de scénarios sont développées. L'avant-sélection permettra ensuite de concentrer les réflexions sur le développement de la stratégie et l'évaluation de la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles (Archer & Ghasemzadeh, 2004). Cette phase préliminaire implique aussi des activités relatives à la cartographie de la stratégie, puis à l'élaboration de matrices servant à analyser et prioriser par groupes de projets similaires (Archer & Ghasemzadeh, 1999). De plus, il sera pertinent d'identifier les ressources potentiellement critiques à l'exécution de certains projets présentant des interdépendances. L'analyse de la capacité en pré-sélection est donc essentielle pour garantir un bon avancement des projets (Archer & Ghasemzadeh, 2004).

À l'étape de sélection, les gestionnaires évaluent l'apport de chacun des projets par rapport à des critères prédéfinis qui correspondent aux orientations stratégiques (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Puis, le comité décisionnel procédera à l'équilibrage du portefeuille de projets en fonction de la disponibilité de ses diverses ressources (Levine, 2005). Ainsi, en considérant des contraintes sur l'aspect des ressources, le comité décisionnel se trouve en meilleure connaissance de cause pour recommander la sélection de projets respectant à la fois la capacité organisationnelle, les objectifs stratégiques ainsi que la criticité de certains projets devant nécessiter une attention particulière. L'ajustement du portefeuille se fera en vue de l'optimiser considérant la criticité de certains projets par rapport à d'autres. Pour contribuer à garantir que les projets répondent aux critères de sélection, divers outils peuvent être employés. Dinsmore et Cooke-Davies (2006) présentent des méthodes quantitatives pour évaluer les projets entre eux telles que la matrice de positionnement stratégique offrant

un schéma représentant l'envergure des projets, leur poids relatif, en fonction de leur correspondance aux critères stratégiques identifiés a priori. D'autres méthodes peuvent appuyer la sélection des projets notamment telles que l'analyse de la valeur acquise, l'analyse de la valeur actuelle nette, puis aussi des analyses des coûts et des risques par rapport aux bénéfices (Rajegopal, Philip & Walker, 2007). Pour couvrir l'ensemble des stratégies à atteindre, le portefeuille peut être morcelé en grandes catégories de même que pour l'évaluation des projets.

Dans le domaine du développement de logiciels, pour que la sélection des projets soit réussie, il est important de respecter les critères suivants :

« a) l'engagement du promoteur ; b) un système de prérequis clairement définis ; c) de l'information précise pour ces prérequis ; d) une approche par équipe pour développer le système ; e) une approche évolutive de développement et f) une sélection informatisée intégrée à des logiciels développés» (Archer & Ghasemzadeh, 1999) pour satisfaire les plus hauts critères d'exigences en termes de sélection de projet au niveau du portefeuille. De plus, Cooper, Edgett et Kleinschmidt (2002) soulignent l'importance d'inclure des critères obligatoires à rencontrer (must meet) et des critères qui devraient être rencontrés lors de l'évaluation des projets (should meet criteria). Selon ces auteurs, les critères obligatoires devraient être assez influents pour bloquer le passage du projet à une prochaine porte de décision. Ils suggèrent donc d'utiliser une grille d'évaluation en considérant d'abord ces cinq critères :

- respect de l'alignement stratégique de l'entreprise ;
- faisabilité du projet raisonnable ;
- respect des aspects légaux ;
- retour positif par rapport au risque ;
- aucune contrainte présente avant le début du projet pouvant nuire à l'échéancier de sa réalisation.

Cela dit, l'étape de sélection importera dans l'atteinte du succès des projets car les critères de sélection devront être respectés et, par la suite, faciliteront le processus d'alignement stratégique du portefeuille (Shenhar, Dvir, Levy et Maltz, 2001). Une fois les projets sélectionnés et priorisés selon les capacités organisationnelles, des changements peuvent survenir dans l'environnement organisationnel. Des projets peuvent se dérouler différemment que prévu, des contraintes externes peuvent impacter la stratégie de

développement. Bref, à tout moment, les gestionnaires doivent réagir à des changements en alignant ou en rééquilibrant leur portefeuille. D'ailleurs, Petit et Hobbs (2012) interprètent cette étape telle une reconfiguration. En effet, lorsque le changement ait été identifié, un mécanisme de processus dynamiques s'active au sein de l'organisation pour déterminer les moyens de réagir au changement : que ce soit par une amélioration de processus, d'outils ou autres. Ces moyens rétabliront la performance du portefeuille de projets et, du coup, le portefeuille sera reconfiguré afin de mieux aligner les projets et d'affecter les ressources. Lors de cette reconfiguration du portefeuille, il s'avère judicieux que l'organisation s'assure de gérer un nombre raisonnable de projets en exécution. C'est-à-dire que le niveau de risque qu'elle gère soit acceptable, donc pas trop élevé, mais qui ne la positionne pas non plus comme peu opportuniste et ne prenant aucun risque (Archer & Ghasemzadeh, 2004). De plus, l'équilibre souhaité dans la reconfiguration concerne aussi les échéanciers des projets de façon à ce que les projets exécutés aient des durées variées (longues, moyennes, courtes) afin que l'organisation puisse aussi prévoir une production de valeur suivant un rythme régulier (PMI, 2013b).

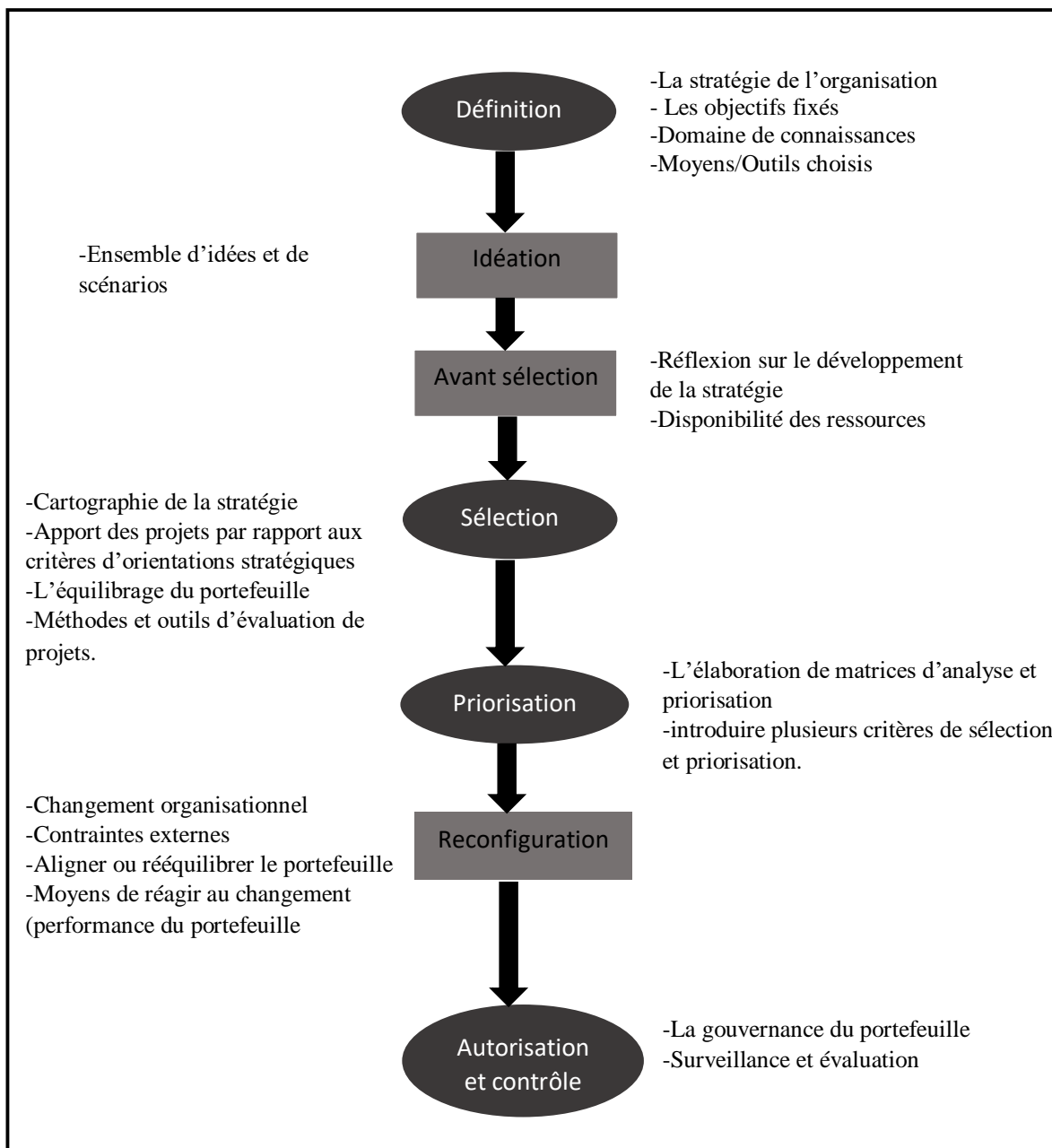
En résumé, les recherches soulignent l'importance de l'étape de la sélection des projets. En effet, Müller, Martinsuo et Bloomquist (2008) ont démontré une corrélation positive entre l'atteinte des résultats et des objectifs du portefeuille et le processus de sélection des projets. L'atteinte de ces critères contribuerait à la performance du portefeuille de projets, selon ces auteurs. Pour ce faire, ils recommandent notamment que l'étape de sélection soit réalisée en équipe et en fonction de métriques en lien avec les priorités stratégiques de l'organisation. Ainsi, les étapes de sélection, de priorisation et de reconfiguration font parties du groupe de processus d'alignement, selon le Standard en gestion de portefeuille de projets (2013). En résumé, dans ce second groupe de processus on retrouve des éléments de gestion stratégique du changement, d'optimisation en termes de gouvernance, de gestion de la valeur et de la capacité en termes de ressources, de gestion des flux de communication, puis de gestion des risques.

➤ **Groupe de processus autorisation et contrôle**

Le troisième groupe de processus : celui d'autorisation et contrôle (PMI, 2013b) regroupe principalement les processus qu'on associe à la gouvernance du portefeuille. Ainsi, les activités gérées dans le groupe de processus précédant nécessitent l'accord des décideurs et des principaux employés affectés par les changements. Ceux-ci prendront les actions

requis pour allouer des ressources ou autoriser des propositions de « développement de composantes du portefeuille » (PMI, 2013b). Le comité de décision a aussi la tâche de surveiller l'ensemble du portefeuille et d'évaluer sa performance, la disponibilité des ressources allouées, des stratégies à respecter, des risques et des investissements à prévoir.

Figure 04 : Les processus constitutifs du management de portefeuille de projets



Source : Elaboré par nos soins

2.2.5. L'application de l'approche PPM dans les institutions publiques

Il existe peu de documents qui traitent l'approche PPM au niveau des institutions publiques dans le cadre de la gestion des projets d'investissement public.

D'abord, il faut comprendre les spécificités du secteur public, pour cela P.GIBERT (1980) distingue dans les organisations publiques des traits partagés avec des organisations du secteur privé tant génériques que spécifiques, pour les traits génériques partagés il mentionne : une taille importante, une activité de service et un financement extraordinaire. Pour les traits spécifiques il en parle sur : le système juridique, la dépendance vis-à-vis du pouvoir public, la pluralité des modes d'intervention, les interactions entre organisations publiques. Il note comme caractéristiques du système administratif : l'importance de la notion de pertinence, la multifonctionnalité des services administratifs au regard des objectifs de l'Etat et la diversité profonde au sein des administrations quant aux missions poursuivies, aux modes d'interventions utilisés et à la situation vis-à-vis de l'environnement.

Les services publics ont généralement un champ d'action spécifié, un territoire géographique délimité, une situation non concurrentielle, contrairement aux entreprises privées plus mobiles et susceptibles d'aborder de nouveaux marchés, de se diversifier ou d'arrêter certaines activités. Leurs objectifs sont différents : ceux d'une organisation publique sont multiples, externes, souvent difficiles à définir et à mesurer.

Quant au management, il existe diverses règles de fonctionnement propres au secteur public (comptabilité publique, règles budgétaires, statut de la fonction publique, réglementation des marchés publics...).

Dans un autre contexte institutionnel, L.LYNN (1981), à partir de l'expérience dans le secteur public de « managers » venus du privé, met l'accent sur :

- L'absence de « bottom line » comme mesure du succès ;
- La multiplicité des parties prenantes aux processus de décision (groupes d'intérêts, comités parlementaires, direction du budget, autres administrations, presse...) ;
- Les obstacles bureaucratiques au changement administratifs, à la motivation des personnes ;
- L'importance des relations avec la presse.

Cette différence entre secteur public et secteur privé rend l'application de l'approche portefeuille de projets différente. Les projets à but non-lucratif sont communément financés

par un acteur externe à l'équipe du projet (une agence de financement publique ou un sponsor privé). Par conséquent, les processus de management de portefeuille de projet plus précisément ceux d'évaluation et de sélection dans ce secteur présentent des caractéristiques différentes.

Le processus d'évaluation est typiquement conduit par un comité d'experts du domaine auquel le projet se rattache. Les travaux de ce comité peuvent être vus comme un audit externe des projets, dans le sens où les connaissances qu'il génère peuvent avoir de la valeur pour les équipes soumissionnaires. Quant au processus de sélection de projets publics présente une autre caractéristique importante. Il est attendu que les projets y soient évalués de manière équitable selon une norme stable et transparente et les effets individuels ou collectifs de rationalité doivent être identifiés et contrôlés autant que faire se peut.

Pour synthétiser tout cela, dans le secteur public, la sélection de projets implique généralement des parties prenantes multiples dont les intérêts peuvent diverger de manière notable. L'agence de financement, représentant le bien-être public, vise à financer l'ensemble de projets qui satisfont au mieux aux objectifs de l'appel à projets. Une autre de ses responsabilités est d'assurer l'équité du processus. Enfin, elle a une responsabilité de transparence, autrement dit elle doit faire le meilleur usage possible des connaissances sur les projets qui auront été créées durant la phase d'évaluation, afin de justifier ses décisions auprès des soumissionnaires et de l'opinion publique, et de l'utiliser pour le suivi des projets sélectionnés. Les soumissionnaires, d'un autre côté, visent à bénéficier d'une évaluation précise de leurs projets par un comité impartial d'experts et s'attendent à une argumentation constructive si leur projets sont rejetés et à un support financier et managérial de l'agence de financement sinon.

2.2.6. Les principaux acteurs du PPM d'une organisation publique (*Portfolio Governance*)

Dans cette sous-section il s'agit de présenter les mécanismes de gouvernance qui permettent à une organisation publique de gérer et contrôler ses projets. Pour cela, afin de mieux comprendre ses mécanismes il faut d'abord définir le concept de la gouvernance, McGrath et Whitty donnent une définition simple et efficace : « *le système par lequel une entité est dirigée et contrôlée* » (McGrath & Whitty, 2015, p.774), de ce fait, la gouvernance est une fonction de la direction pour établir des politiques visant à superviser le travail et à assurer la viabilité d'une organisation. Le terme gouvernance du portefeuille ou *Portfolio Governance* est défini par le PMI comme : « *le cadre, les fonctions et les processus qui*

orientent les activités de gestion du portefeuille afin d'optimiser les investissements et d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation. » (PMI, 2016, p.43)

La gouvernance du portefeuille apparaît dans la gestion du portefeuille de projets selon le PMI (2013b) dans la dernière phase dite : « processus d'autorisation et de contrôle ». Cette gouvernance prend ses formes dans les mécanismes suivants :

- **Le comité de décision** : ses missions sont de surveiller l'ensemble du portefeuille et d'évaluer sa performance, la disponibilité des ressources allouées, des stratégies à respecter, des risques et des investissements à prévoir.
- **Les acteurs** : (Roger Miller et Joanne Castonguay, 2006, p5), présente les acteurs et leurs rôle comme le montre la figure suivante : (pour plus de détails, voir annexe-A-).

Figure 05 : Structure de la hiérarchie des principaux acteurs du PPM d'une OP



Source : Elaboré par nos soins

- **La réglementation** : selon *Business Dictionary*, la réglementation réfère aux différents principes ou règles (avec ou sans le pouvoir coercitif de la loi) utilisé pour contrôler, diriger ou gérer une activité, une organisation ou un système.

2.3. Projet e-gouvernement

L'avènement des nouvelles technologies a bouleversé les pratiques et les tendances des administrations publiques. Aujourd'hui les citoyens et les entreprises sont considérés les premiers usagers d'internet via les sites Web, les réseaux sociaux, les blogs et les forums de discussion ou encore des plateformes d'apprentissage et d'enseignement en ligne. On assiste ainsi à une forte croissance du commerce électronique. De ce fait les gouvernements voient dans les TIC de formidables opportunités pour optimiser les coûts de la fonction publique, la réforme des processus administratifs, l'amélioration de la qualité et l'efficacité du service public, une meilleure communication avec les citoyens et les entreprise et encore l'innovation et la performance des services public.

2.3.1. Définition de l'e-gouvernement

Le concept de l'e-gouvernement est apparu dans les administrations publiques vers la fin des années 1980 (Gilles ST-Amant, 2005, p16). L'e-gouvernement est définie comme la gestion efficace du gouvernement (CITA, 1999), l'amélioration de la qualité de la prestation de services aux citoyens (Hirst & Norton, 1998) ou une nouvelle gouvernance (Centre de Gestion Canadien, 2002). Ce concept s'appuie sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la sphère publique pour servir aux mieux les intérêts des parties prenantes internes et externes : citoyens (particuliers et entreprises), les autres gouvernements, les fournisseurs, les fonctionnaires, les communautés et les régions, les associations et autres acteurs.

De nombreux auteurs ont tenté de définir le concept de l'e-gouvernement, le tableau ci-dessous nous résume plusieurs exemples de définitions données à ce concept :

Tableau 06 : Définitions de l'e-gouvernement

Auteurs	Définition
(Dempsy, 2003)	« <i>L'e-gouvernement est l'usage des TIC pour transformer le gouvernement en le rendant plus accessible aux citoyens, plus efficace et plus responsable.</i> »
(Johnston, 2001) dans le cadre de la conférence	« <i>L'e-gouvernement comme étant un processus qui permet l'utilisation de l'Internet pour : (1) fournir des services aux clients et aux entreprises, (2) pour permettre aux organisations du gouvernement de connecter les employés, les fournisseurs et</i>

internationale GOVIS	<i>les clients et (3) pour transformer les opérations du gouvernement en incluant aussi les relations gouvernement – gouvernement.»</i>
(Cordeau, 2016, p13)	<i>« Les politiques et les actions des administrations publiques destinées à renforcer la qualité des services aux citoyens, à rehausser l'accessibilité et l'aptitude à réagir, et à réduire les coûts des transactions en déployant des plateformes électroniques intégrées multicanaux. »</i>
(ONU, 2008, p59-60)	<i>« L'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) pour améliorer les activités des organisations du secteur public et de leurs agents. De tels efforts peuvent être dirigés vers la prestation de services aux citoyens (front-office), ou à la modernisation des pratiques du travail et à la réalisation et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des bureaux (back-office). »</i>

Source : Elaboré par nos soins

Selon ce tableau, Dempsy (2003) accorde une attention particulière à l'impact des TIC sur le nouveau rôle du gouvernement. En effet, l'auteur met l'accent particulièrement sur :

- **L'accessibilité** : les rapports entre les fonctionnaires du gouvernement et les citoyens (G2C).
- **L'efficacité** : mettre à la disposition toutes les informations nécessaires pour le citoyen afin qu'il puisse effectuer une transaction administrative, ces informations peut t'être des lois, décrets, circulaire, les formulaires ainsi que les données économiques ou scientifiques. Aussi l'efficacité dans ce point dépend du degré de l'engagement civique en permettant au citoyen d'interagir plus commodément avec les fonctionnaires du gouvernement par la consultation ou la création des documents exigés dans une procédure administrative électroniquement.
- **La responsabilité** : rendre les opérations du gouvernement plus transparentes, en réduisant les occasions de corruption et en permettant aux petites entreprises qu'aux communautés rurales d'avoir accès à plus d'information.

Quant à Johnston (2001), il met l'accent sur deux concepts principaux de l'e-gouvernement : **les e-services** et **les relations** entre gouvernement et ses différents partenaires. Pour les e-services l'auteur relie ce concept à l'échange dématérialisé de formalité entre les autorités

publiques (ministères, services déconcentrés, organisme publics...) et leurs partenaires et usagers.

Tous ces auteurs insèrent le déploiement des technologies de l'information et de la communication dans leurs définitions de l'e-gouvernement, en effet l'e-gouvernement dit gouvernement électronique est basé sur l'utilisation des TIC pour offrir des prestations de services de qualité aux citoyens (front-office) et de moderniser et améliorer les activités du gouvernement et les administrations publiques (back-office) (ONU, 2008) afin de permettre à ces derniers d'assurer leur performance (réduction des coûts (efficience) (Cordeau, 2016).

2.3.2. Les phases d'évolution de l'e-gouvernement

Selon Gilles ST-Amant, l'adoption de l'e-gouvernement ou l'administration électronique passe par quatre phases : la phase d'information (présence en ligne), la phase d'interaction, la phase de transaction, et la phase d'intégration.

- **La phase d'information (présence en ligne) :** pour les organisations il s'agit de la première étape de développement de l'administration électronique. En effet, le but de cette phase est de disposer d'une présence en ligne sur internet qui permet d'exploiter de nouveaux canaux de communications tels que : internet et Site Web qui s'ajoute aux autres canaux standards notamment les dépliants, les centres d'appel téléphonique, les centres de service et les fax.
- **La phase d'interaction :** ici l'organisation propose un lien de communication plus personnel avec les citoyens en implantant une prestation électronique de service qui utilise la messagerie électronique, un moteur de recherche, des forums publics, des listes d'envois et le téléchargement de formulaires.

➤ **La phase de transaction :**

La phase de transaction est un prolongement de la phase d'interaction. Elle y ajoute des télé-procédures qui permettent de soumettre des documents électroniques et le paiement en ligne afin de réaliser une transaction complète. Cette phase exige de mettre en place des mécanismes de contrôle efficace d'échanges électroniques de données sécurisés, d'authentification et de confidentialité des renseignements personnel.

➤ **La phase d'intégration :**

Il existe deux types de projets d'intégration de prestation électronique de service. Le premier touche l'intégration des services électroniques intra-organisationnels tandis que le deuxième

touche l'intégration des services électroniques inter organisationnels. Le service intégré intra-organisationnel intègre le front office, qui est ici l'interface d'interaction du site Web, et le back office de l'organisation pour créer. « Un centre de services one-step ». Il vise à offrir des services en temps réel à plusieurs types de citoyens (particuliers, professionnels et employés) et à les encourager fortement à interagir électroniquement avec un guichet unique de l'organisation. Dans un tel contexte, le citoyen n'a qu'un point de contact avec l'organisation, quel que soit la nature de sa demande. Ce guichet unique dispose de toute l'information nécessaire sur le client et ses démarches envers l'organisation, de même que des ressources polyvalentes pour lui répondre.

2.3.3. Projet e-gouvernement

Il n'existe pas une définition claire sur le concept de projet e-gouvernement, par ailleurs nous allons l'adapter principalement sur les définitions des deux concepts clés qui sont le « projet », comme il est défini par le PMI (2004) dans la 1^{ère} section : « *une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.* ». Et « l'e-gouvernement », comme il est défini par l'ONU (2008) dans cette section : « *L'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) pour améliorer les activités des organisations du secteur public et de leurs agents.* ».

D'après ces définitions, nous déduisons que le projet e-gouvernement c'est un projet de transformation digitale et de modernisation de l'administration publique, il est basé sur le déploiement des technologies de l'information et de la communication (telles que : internet, site Web, Blog, emailing, forum...) dans la réalisation des projets du gouvernement, pour assurer un service public convenable, efficient et transparent pour les citoyens, les entreprises et les gouvernements entre eux.

2.3.4. Les étapes et les exigences de mise en place d'un projet e-gouvernement

La mise en œuvre d'un projet e-gouvernement est une tâche très complexe, car le projet ici est considéré comme un portefeuille de projets, il contient plusieurs projets distincts et interdépendants, et une pluralité d'acteurs et de parties prenantes (ministères, organismes publics, administrations, entreprise, fournisseurs, investisseurs, citoyens...). La réussite d'un projet de gouvernement électronique est fortement liée à sa bonne planification en termes de vision et objectifs stratégiques.

Les phases de mise en œuvre d'un programme e-gouvernement sont présentées par une étude menée par le gouvernement de l'Italie, ministère de l'Innovation et des Technologies, dans les Nations Unies, département de l'Economie et les Affaires Sociales, intitulée « *Plan of Action E-Government for Development* » (2002), comme suit :

➤ **La phase 01 : pré-implémentation**

Les solutions au développement nécessitent souvent des changements dans les processus gouvernementaux. Les objectifs de changement internes tendent généralement à mettre l'accent sur les avantages économiques et sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la prestation des services. D'un autre côté, les exigences accrues du public en faveur de la participation démocratique, de la responsabilité, de la transparence, de la qualité et de la rapidité de la prestation des services peuvent être un moteur important du changement. Les pays devraient planifier soigneusement leurs objectifs stratégiques, leurs calendriers de mise en œuvre et leurs ressources en matière de l'e-gouvernement, en tenant compte des obstacles et des risques à surmonter, afin d'assurer le succès de ce processus. En particulier pendant la phase de démarrage, les leçons apprises par d'autres pays qui ont été à l'avant-garde de l'administration électronique devraient aider à éviter l'approche coûteuse des essais et des erreurs.

Les premières étapes suivantes ont été identifiées pour guider les pays dans le cadre de l'administration électronique :

• **Formulation d'une analyse environnementale (état de préparation du gouvernement électronique) : (e-government readiness)**

Il existe une série de tâches à mener pour bien se préparer à l'implémentation du projet e-gouvernement comme le mentionne Mezhouda (2018) :

- L'évaluation de l'environnement existant ;
- L'infrastructure de la communication ;
- le cadre institutionnel ;
- les ressources humaines ;
- le budget disponible, les politiques... ;
- l'intégration des TIC dans les maisons, les écoles, le business, la santé et les bureaux gouvernementaux ;

- Les fournisseurs des accès, la vitesse de l'accès ;
- La sécurité ;
- Le positionnement par rapport à l'économie numérique.

- **Elaboration de la vision**

à long terme, y compris la contribution attendue au développement prévu par l'e-gouvernement :

Une vision claire et stratégique de ce que le gouvernement vise à atteindre par le biais de l'e-gouvernement doit être générée pour guider le processus de transformation.

La vision est une déclaration à moyen et à long terme concernant les grands objectifs, qui fournit une feuille de route et des orientations générales pour le changement institutionnel, permettant de mieux comprendre les questions systématiques et de les aborder de manière plus cohérente. Il fournit un cadre dans lequel les actions et les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être réunis pour assurer une orientation commune qui rend les incréments d'action par les différentes parties prenantes cohérentes et compatibles avec l'objectif à long terme souhaité de la démocratie, la bonne gouvernance et le développement durable.

- **Formulation des objectifs stratégiques poursuivis**

Il faut définir des objectifs stratégiques solides pour tracer la voie du gouvernement électronique et les exprimer ouvertement afin de sensibiliser le public et de créer de nouvelles formes de partenariats.

Les objectifs stratégiques devront découler de la vision, tenir compte du contexte et faire référence aux résultats souhaités par la mise en place de l'e-gouvernement.

Les objectifs stratégiques peuvent comprendre :

- Le gouvernement en tant que force catalytique du développement social et économique, en habilitant ses institutions par l'utilisation des TIC à travailler avec la société civile pour répondre aux besoins exprimés par ses membres.
- Processus responsables, efficaces et efficaces pour l'administration gouvernementale, la réduction des coûts de transaction et l'amélioration de la coordination des politiques entre les différentes entités gouvernementales.

- Prestation efficace des services publics grâce à des systèmes administratifs et financiers efficaces, garantissant la qualité, l'accessibilité, l'abordabilité et la durabilité.
- Capacité accrue du gouvernement de participer à des processus décisionnels participatifs et consultatifs, en simplifiant et en augmentant l'interaction et les transactions entre les citoyens, le secteur privé et le gouvernement par la prestation des services en ligne et les canaux de participation.

- **Identification des priorités et de l'impact attendu**

Les pays devraient définir les priorités du gouvernement électronique dans le cadre de leurs objectifs politiques nationaux, la vision et les objectifs stratégiques de l'e-gouvernement en évaluant la façon dont les différentes applications tirent parti des ressources rares disponibles et ajoutent une valeur différente au processus de gouvernance et ont une incidence différente sur celui-ci.

L'e-gouvernement a tendance à être multidimensionnel, ayant un impact surtout sur les dimensions économiques, sociales et de gouvernance. Le processus de priorisation devrait se concentrer sur ces impacts dans une perspective axée sur les personnes et le développement. Dès le départ, une approche participative devrait donc être encouragée et des conseils devraient être fournis pour garantir que les différentes parties prenantes et institutions commencent à discuter des différentes options disponibles. On peut identifier l'impact d'un projet de gouvernement électronique sur :

- Les effets sur les citoyens et les entreprises ;
- Les effets sur la société dans son ensemble ;
- Les effets sur le fonctionnement de l'appareil gouvernemental ;
- Les effets sur les stratégies ou sur les politiques gouvernementales ;
- Les effets sur les finances gouvernementales. (Mezhouda, 2018)

➤ **La phase 02 : De l'évaluation à l'action (créer l'environnement propice)**

Sur la base de l'analyse de l'e-readiness, les pays devraient être en mesure de se concentrer sur les interventions nécessaires pour établir une plate-forme de base sur laquelle les initiatives de gouvernement électronique se développeront et évolueront.

Des interventions ultérieures seront nécessaires pour renforcer davantage l'environnement afin de faciliter les progrès de l'administration électronique en limitant les obstacles et les contraintes.

Certains éléments communs que les pays doivent aborder avec soin peuvent être renvoyés aux mêmes domaines identifiés pour l'analyse de l'e-readiness, ces éléments sont :

- **Conditions politiques et leadership**

Le processus de transformation en e-gouvernement est assez complexe et exige un leadership fort. Les recherches montrent que la volonté politique, l'engagement à l'égard des produits livrables et la responsabilisation à l'égard des résultats figurent parmi les questions qui semblent avoir la plus grande influence sur les progrès du l'e-gouvernement.

Les dirigeants doivent avoir la capacité d'articuler une vision de l'e-gouvernement, de définir des objectifs stratégiques et des résultats souhaités, ou des produits livrables définis de façon générale, d'établir des priorités et de mobiliser les mécanismes administratifs et les ressources humaines et financières nécessaires. Alors que l'e-gouvernement s'efforce de parvenir à un développement inclusif, sa vision devrait être centrée sur les personnes et mettre l'accent sur une bonne gouvernance pour le développement durable. Enfin, ils doivent prendre en charge le processus de mise en œuvre et rendre compte de ses résultats.

Les dirigeants devraient être en mesure de mesurer les initiatives de l'e-gouvernement en fonction de la mesure dans laquelle elles contribuent à la bonne gouvernance, à l'autonomisation des personnes, au renforcement des capacités humaines et à l'amélioration de l'accès des personnes aux choix de vie et aux opportunités.

- **Cadre réglementaire**

La réforme de la réglementation est l'un des enjeux cruciaux qui a souvent été négligé. Pourtant, l'expérience a montré qu'il est crucial pour le succès de l'e-gouvernement, tant en termes d'abordabilité que de durabilité à long terme. La réforme de la réglementation est une « chose à faire » pour guider la plupart des applications de l'e-gouvernement. Dans les cas où ces applications ont été développées en dehors du cadre réglementaire approprié, les chances de leur achèvement ont été grandement réduites.

L'e-gouvernement exige la mise en place d'un éventail de mesures juridiques et réglementaires appropriées visant à :

- Intégrer et partager les systèmes de données au sein des administrations et entre elles ;

- L'utilisation de ces informations publiques par des tiers, en particulier le secteur privé, la protection de la vie privée et la sécurité ;
- Permettre l'échange numérique d'informations et de transactions entre les agences gouvernementales, les citoyens et les entreprises ;
- Reconnaître l'échange numérique d'information et permettre les transactions électroniques et la tenue de dossiers ;
- Atteindre les citoyens de façon abordable et permettre aux citoyens d'atteindre le gouvernement de façon abordable en facilitant la disponibilité et l'accès aux services d'information et de communication.

- **Conditions organisationnelles**

Selon leur contexte politique, économique et administratif, les pays pourraient adopter deux voies alternatives vers la mise en œuvre de l'e-gouvernement : une approche centralisée (par laquelle un mode hiérarchique et descendant d'introduction de l'e-gouvernement), et un modèle décentralisé (où seul un rôle de coordination est conservé au niveau central.). Quelle que soit l'approche adoptée, il est clair que le facteur clé pour lancer et mettre en œuvre des initiatives réussies est la conception de mécanismes de gestion et d'organisation appropriés. En particulier, la nécessité de mettre en place une unité centrale de coordination et de soutien de haut niveau pour l'e-gouvernement qui pourrait prendre la forme d'une agence (qui peut être indépendante ou imbriquée dans un ministère ou dans le Conseil des ministères, ou d'un ministère dédié) est apparu comme crucial.

L'analyse des pratiques exemplaires internationales montre que l'unité centrale de coordination et de soutien doit :

- Etre placés stratégiquement et habilités à fournir une orientation au sommet, à coordonner la mise en œuvre globale du programme de l'e-gouvernement et à veiller à ce que les initiatives individuelles maintiennent la cohésion entre elles ;
- Faire participer toutes les parties prenantes nécessaires à l'élaboration de la vision nationale du gouvernement électronique, des objectifs stratégiques et des résultats escomptés ;
- Fournir des conseils stratégiques sur d'éventuels partenariats public-privé (PPP) et assurer la participation des parties prenantes concernées – citoyens, entreprises et organismes gouvernementaux – à la phase de conception et de mise en œuvre d'applications spécifiques du gouvernement électronique ;

- Examiner régulièrement l'état de préparation en ligne, proposer une réforme législative et organisationnelle du gouvernement, comme l'exige le gouvernement électronique, et proposer d'autres programmes visant à créer un environnement propice à l'e-administration. les initiatives gouvernementales sont coordonnées avec d'autres politiques et programmes, y compris la réforme de la fonction publique, la réforme de l'administration publique et les programmes d'éducation ;
- Coordonner les campagnes de plaidoyer et de sensibilisation ;
- Promouvoir l'échange d'informations et de connaissances entre les différents acteurs et diffuser les meilleures pratiques, tant au niveau national qu'international ;
- Coordonner et surveiller l'utilisation du financement de démarrage, en particulier pour cofinancer de nouvelles initiatives pilotes novatrices ;
- Surveiller, évaluer et rendre compte des progrès réalisés dans le domaine de l'e-gouvernement.

- **Ressources Humaines**

L'un des principaux facteurs qui influent sur le déploiement de l'administration en ligne dans un pays est le niveau de capacité humaine. La question de la capacité humaine est double : d'une part, elle se réfère aux compétences et capacités au sein de l'administration publique nécessaires à la mise en œuvre des projets e-gouvernement ; de l'autre, il s'agit de l'ensemble de la collectivité : les citoyens qui doivent posséder des connaissances en TI pour profiter pleinement des applications de l'e-gouvernement, le secteur des affaires qui doit intégrer les TI pour tirer parti des applications G2B, et souligne plus particulièrement le besoin d'une communauté locale dynamique d'entreprises de TI ayant les compétences nécessaires pour établir des partenariats avec le gouvernement électronique.

L'e-gouvernement exige une gamme de compétences qui peuvent ne pas être présentes initialement dans les organismes gouvernementaux. Les domaines d'expertise que les gouvernements doivent posséder pour aller « e » peuvent être divisés en blocs suivants :

- Développement de systèmes informatiques : bien que l'ère des ordinateurs centraux autonomes nécessitant un personnel spécialisé capable d'écrire des logiciels propriétaires soit pratiquement terminée et que la normalisation dans le code de programmation et l'utilisation de la programmation objet ait accéléré le processus de développement de nouveaux logiciels, quel service peut être fourni par des entreprises spécialisées en TI, le gouvernement a besoin de capacité interne pour

définir le type de systèmes et d'applications de gouvernement électronique qu'il veut et peut s'engager dans.

- Gestion des programmes : Les initiatives de l'e-gouvernement ont tendance à être complexes, car elles ne font pas seulement référence à une application de TI particulière à élaborer, mais comprennent de nombreux organismes différents et d'autres intervenants. Ces initiatives du gouvernement électronique font également référence à d'autres interventions nécessaires dans le système global pour que les applications fonctionnent. La gestion de la mise en œuvre d'une initiative de l'e-gouvernement, la coordination entre les différents organismes et autres intervenants, l'accent mis sur les échéances et les résultats tout en gardant un œil attentif sur le processus, exige des compétences en gestion de programme qui ne sont généralement pas si abondantes au sein du gouvernement.
- Gestion du changement : L'e-gouvernement s'accompagne d'une réforme organisationnelle et les ressources humaines devront être redéployées en interne ou ailleurs. Dans ce contexte, la résistance au changement peut être féroce. Des compétences en gestion du changement sont nécessaires pour guider les institutions gouvernementales dans ce processus de restructuration organisationnelle.
- Gestion de l'approvisionnement et de l'impartition des TIC : Le gouvernement doit être un « acheteur intelligent » des infrastructures et des services des TIC, capable de préciser ses besoins, de gérer le processus d'approvisionnement, de gérer les fournisseurs (les acquisitions dirigées par les fournisseurs sont fréquentes dans ce domaine), et capable de définir les paramètres dans lesquels les partenariats public-privé pourraient être engagés.
- Maintenance et exploitation des services de TI : L'e-gouvernement introduit le besoin de services disponibles en ligne 24 heures sur 24, tout au long de l'année. Il s'agit d'un écart par rapport aux délais et à l'organisation traditionnels de prestation de services. De nouvelles compétences sont nécessaires pour assurer la continuité et la qualité du service.
- Gestion des relations avec la clientèle : L'e-gouvernement offre la capacité de rapprocher le gouvernement de ses citoyens et peut offrir une approche personnalisée dans la prestation des services gouvernementaux. Cela nécessite des compétences en gestion de la relation client.

- **Ressources financières**

La capacité financière de financer des initiatives de l'e-gouvernement déterminera, dans une large mesure, le type de projets auxquels le gouvernement participera et la vitesse à laquelle ils seront mis en œuvre. Bien que l'e-gouvernement ne coûte pas si cher, du moins pas si on le compare à la construction de routes ou à des questions transversales comme la santé, les besoins financiers de l'e-gouvernement peuvent encore être considérables.

- **Communication**

Un environnement propice au gouvernement électronique est un environnement où les principaux intervenants ont accepté et compris la valeur que l'e-gouvernement peut apporter à la société en tant qu'instrument de renforcement de la bonne gouvernance, et surmonté l'idée que l'e-gouvernement est un outil de luxe.

Une stratégie de communication doit être mise en œuvre pour susciter l'intérêt et les attentes à l'égard des avantages de l'e-gouvernement, en tenant compte des intérêts des politiciens, des gestionnaires, des employés, des entreprises et des citoyens. Ils doivent être mis au courant du processus de changement que le gouvernement et d'autres intervenants participeront à la création de la société de l'information souhaitée et en être conscients.

Un mélange de canaux populaires et familiers anciens et nouveaux médias tels que la télévision, la radio, les journaux, les panneaux d'affichage, etc. pourrait être utilisé pour les campagnes de communication. En ce qui concerne la presse, une attention particulière devrait être accordée à la sensibilisation à l'e-gouvernement des journalistes et à la nécessité de les tenir au courant des progrès nationaux et internationaux en matière de technologies de l'information et de la communication et de leur application dans l'e-gouvernement.

- **Conditions technologiques : (l'infrastructure technologique)**

Les exigences technologiques et les arriérés relatifs dans certains pays peuvent s'avérer un obstacle difficile à surmonter. L'infrastructure de télécommunications de ligne fixe n'est pas bien étendue dans de nombreux pays et, bien que la téléphonie mobile ait fait des percées impressionnantes, sa couverture et sa tarification empêchent encore de nombreuses personnes d'accéder à une infrastructure de communications moderne.

Une assistance technique peut être nécessaire pour permettre aux pays d'avoir accès aux meilleures pratiques internationales pour faire face aux contraintes technologiques, ainsi que

de soutenir la préparation d'une politique nationale en matière de TIC et de services consultatifs stratégiques sur d'autres moyens d'attirer le soutien du secteur privé pour résoudre les problèmes liés à l'infrastructure des TIC.

Les programmes de l'e-gouvernement se basent technologiquement sur :

- Infrastructure de computers puissants ;
- Des centres nationaux de data ;
- Les réseaux avec fils ;
- La fibre optique, les satellites, les réseaux sans-fils ;
- Les inforoutes ;
- Les infrastructures de sécurité ;
- Les Gateway de paiement. (Mezhouda, 2018).

- **Exigences en matière de données**

Il y a plusieurs aspects liés aux exigences en matière de données ou d'information et ils se rapportent aux différentes phases du processus de transformation du gouvernement électronique.

Au cours de la première phase, l'automatisation interne des systèmes s'est avérée être une tâche difficile nécessitant une transformation substantielle. Au fil du temps, les normes ont évolué en ce qui concerne la collecte, le codage et le traitement des données dans les pays et les secteurs gouvernementaux. À l'heure actuelle, dans la plupart des pays, le traitement des données quantitatives se fait déjà par ordinateur. Toutefois, les données recueillies peuvent encore être utilisées aux fins d'un seul secteur ou d'une seule entité. La déclaration à d'autres entités dans le système se fait uniquement sur une base agrégée. Cette pratique a inévitablement entraîné des dédoublements et une redondance dans le système gouvernemental.

La normalisation des données devient alors un énorme problème, car elle indique la principale source de réduction des coûts de transaction, c'est-à-dire la réutilisation de l'information dans l'ensemble du système. L'e-gouvernement permet aux organismes gouvernementaux de communiquer entre eux. L'importance ne tient pas à la norme interne de l'autorité individuelle, mais à une norme convenue entre les organismes et à l'affichage obligatoire des données appartenant à l'organisme qui peuvent être utilisées par d'autres. Cela signifie qu'ils devront travailler sur un langage commun pour partager les données.

➤ **La phase 03 : Participation des principaux intervenants et identification des acteurs**

Une analyse doit être faite de toutes les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre d'un projet et de celles que le projet vise à servir. Il faut préciser la valeur que chaque intervenant peut apporter et les exigences qu'un intervenant particulier peut avoir.

Bien que le nombre de parties prenantes impliquées dans les projets relevant de la première phase de l'administration en ligne ait tendance à être relativement faible, à mesure que les tâches deviennent plus complexes et que la transformation commence à nécessiter des réalignements organisationnels et des restructurations, ce nombre peut être multiplié. Cela est particulièrement pertinent lorsque des projets sont lancés dans de nombreux organismes et font intervenir des citoyens, le secteur privé et des organisations non gouvernementales.

La principale question ne porte pas sur la complexité technique, mais sur les complexités institutionnelles et les processus décisionnels politiques. Pour assurer une bonne coordination entre les différents acteurs, le cadre institutionnel doit être clairement identifié dès le départ. Les rôles et les responsabilités doivent être compris.

Aux fins du présent document, un intervenant ou une partie prenante est une personne ou une entité qui participe directement ou indirectement au processus de transformation, y compris les bénéficiaires finaux. L'identification de ces entités et de leurs rôles généraux, dans le contexte de l'administration électronique, pourrait se faire sur la base des questions suivantes :

- Qui prend et influence les politiques et les décisions ?
- Qui soutient et fournit la capacité de l'e-gouvernement ?
- Qui fournit les ressources financières et techniques ?
- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects ?
- Qui sont leurs représentants ?
- Qui a besoin d'une attention particulière ?
- Qui est responsable de la mise en œuvre des initiatives de l'e-gouvernement ?

➤ **La phase 04 : Suivi, évaluation et rapports**

Des mécanismes de suivi, d'évaluation et de production de rapports doivent être mis en œuvre à différents niveaux lors de l'introduction de l'e-gouvernement. Il s'agit à la fois du rendement des entités individuelles qui participent au système gouvernemental et qui sont touchées par le plan et du rendement des projets individuels.

Au niveau du plan de mise en œuvre global, la surveillance sera axée sur le suivi de la quantité de ressources engagées et fournies pour la mise en œuvre de l'e-gouvernement. L'évaluation mesurera l'incidence de la mise en œuvre du plan par rapport aux résultats et aux indicateurs clés de progrès établis.

Au niveau du projet, la surveillance examinera le lien entre les intrants utilisés pour la mise en œuvre des activités et les produits livrables directs produits. L'évaluation établirait un lien entre ces produits livrables et l'incidence réelle sur le rendement des institutions fédérales où le projet a été mis en œuvre. Le suivi implique l'élaboration d'une approche systématique pour permettre un examen rapide de la performance du projet.

Conclusion

Plusieurs auteurs et chercheurs considèrent le portefeuille de projets comme un ensemble de projets ou de programmes sélectionnés en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation. Quant au management de portefeuille de projets, représente un processus qui se répartit en trois groupes de processus qui sont : « groupe de processus de définition », « groupe de processus d'alignement », « groupe de processus d'autorisation et de contrôle » (PMI, 2013b).

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons au troisième processus du PPM qui est : « groupe de processus d'autorisation et de contrôle », ce dernier processus fait référence à la gouvernance du portefeuille, et c'est le champ de notre cas d'étude.

La gouvernance étant définie comme « *le système par lequel une entité est dirigée et contrôlée* » (McGrath & Whitty, 2015, p.774), prends ses formes dans divers mécanismes, et c'est à ce titre là que nous allons essayer de répondre à notre problématique qui est « *Quels sont les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management de projets au sein du MPT qui lui permettent d'assurer une bonne gestion de son portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » ?* » .

Chapitre II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objet de ce 2^{ème} chapitre est de présenter l'approche méthodologique adoptée en indiquant la posture épistémologique choisie pour bien mener cette étude, ainsi que les techniques de collecte de données utilisées afin d'atteindre les objectifs de cette étude.

1. Positionnement épistémologique

L'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Cohen (1996) définit l'épistémologie comme : « *un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.* ». Jean Piaget de son côté donne une définition plus bref à l'épistémologie « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6).

L'épistémologie propose de porter un regard sur le statut, la méthode et la valeur de la connaissance en apportant des réponses à trois principales questions :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment est-elle constituée ou engendrée ?
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité ? (Le Moigne, 1995).

Chaque chercheur doit déterminer le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit sa recherche, un paradigme désigne « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée.* » (Kuhn, 1962, p. 175). Pour cela il existe plusieurs paradigmes épistémologiques, les plus connus sont :

- Le positiviste : son fondateur est Auguste Comte qui disait : « *que le mot positif désigne le réel* », Le Moigne (1995). Le positiviste a un raisonnement déductif qui veut dire que la véritable connaissance ne peut se fonder sur les sens. La certitude vient de la déduction (de notre raison, de nos raisonnements). A partir des intuitions (ou prémices), il s'agit de déduire d'autres affirmations qui en sont les conséquences. (René Descartes, 1596-1650).
- Le constructiviste : Largeault (1993) disait que : « *un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement* ». Le constructiviste a un raisonnement inductif qui veut dire que l'induction consiste à induire des énoncés généraux (des vérités) à partir d'expériences particulières

rigoureuses et systématiques. (Francis Bacon (1561-1620), John Locke (1632- 1704) et David Hume (1711-1776)).

Tableau 07 : Les caractéristiques principales des deux paradigmes selon Croom

Positivisme	Constructivisme
<ul style="list-style-type: none"> - La réalité existe comme vérité - La connaissance est un contexte ouvert - La recherche peut révéler le “ vrai ” état des affaires - La posture basique est réductionniste et déterministe - La vérification : comment la validité est-elle assurée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - La réalité est dépendante à travers l’individuel (existentiel) - La recherche a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet. - Pour comprendre, il faut interpréter. - Il est concerné par comment savoir et faire

Source : Croom (1999)

Puisque notre recherche s’inscrit dans le cadre des sciences de gestion, nous nous inscrivons dans une posture épistémologique constructiviste avec un raisonnement inductif.

2. Méthode de recherche

Le terme « méthode » dans les sciences a un sens très précis, « *Il s’agit de l’ensemble des démarches que suit l’esprit pour découvrir et démontrer la vérité* » (Gaston Mialaret, 2012, p36-38). La méthodologie étant généralement définie comme : « *l’étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* », elle apparaît comme l’un des volets de l’épistémologie. (Marie-Laure, 2012, p13).

Une stratégie de recherche qualitative fondée sur une compréhension approfondie du contexte empirique unique a été jugée plus appropriée pour bien mener cette étude. La recherche qualitative fait référence au « *développement de concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu’expérimentaux), en mettant l’accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Creswell formule ses principales caractéristiques comme ceci : « *Les écrivains conviennent que l’on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse*

inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage » (Creswell, 1998, p. 14).

La raison pour laquelle nous avons jugé que la recherche qualitative est la plus appropriée dans notre cas est, vu la complexité de notre thème et son importance qui consiste à apporter de la valeur pour l'organisme d'accueil, le passage par une analyse de l'existant est jugé nécessaire pour comprendre le fonctionnement du projet objet de l'étude. Cette recherche applique une méthode inductive pour explorer et élaborer les pratiques associées à la gouvernance du portefeuille de projets, et la façon dont elles sont perçues verticalement à différents niveaux de gouvernement et entre eux. Pour le faire, il est indispensable de réaliser des entretiens avec les personnes les mieux placées telles que (le responsable du portefeuille de projet, le comité technique, le Maître de l'ouvrage délégué...) pour nous fournir les informations nécessaires qui nous permettent de répondre à notre problématique.

3. Population et échantillonnage

La population est considéré comme : *« une collection d'individus (humains ou non), c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires (une personne, un groupe, une ville, un pays) qui partagent des caractéristiques communes précises par un ensemble de critères. Les critères peuvent concerner par exemple l'étendue de l'âge, le sexe, la scolarité, le revenu, etc. »* (Paul N'DA, 2015, p.99). Quant à l'échantillon, selon M. Velmuradova, l'échantillon est défini comme : *« un sous-ensemble éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population »* (M. Velmuradova, 2004, p.56), Royer et Zarlowski (2003) le définissent comme étant *« l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. »*

Notre recherche porte sur l'étude des mécanismes de gouvernance du portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » du Ministère de la Poste et des Télécommunications, de ce fait, nous avons trouvé utile de choisir les différents acteurs qui interagissent avec le « FAUDTICRSFR » plus précisément ceux qui impactent sa gestion et sa gouvernance.

L'échantillonnage que nous avons choisi regroupe des personnes qui sont bien placés dans l'organisation dans l'objectif d'avoir des réponses pertinentes qui nous permettent de résoudre notre problématique. Nous indiquons les informations concernant les personnes interrogées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 08 : Les caractéristiques des interviewés

N°	Direction	Genre	Fonction
01	Sous-direction de management des projets	Femme	Sous-directrice Membre titulaire du comité technique
02	Sous-direction du Budget et de la Comptabilité	Femme	Chargé des opérations financières du FAUDTICRSFR Membre suppléant du comité technique
03	Direction Générale de l'Economie Numérique	Femme	Vice-présidente du comité
04	Direction Générale de la Société e l'Information	Homme	Chargé du secrétariat du comité
05	ANPT	Homme	Maitre de l'ouvrage délégué
06	Division de Management de projets	Homme	Chef de division au MPTIC Chef de plusieurs projets e-gouvernement (TIC)

Source : Elaboré par nos soins

4. Les outils de collecte de données

Selon Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (in Thiétart, 2003), la collecte des données est : « *un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche.* »

La recherche qualitative couvre une série de techniques de collecte et d'analyse de données (Mucchielli, 2011), Selon Ouacherine & Chabani : « *l'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses* ». (Ouacherine & Chabani, 2013, p.66), l'instrument répond à la question « comment ? ». C'est un moyen pour atteindre un but ; il se situe au niveau des faits et des étapes pratiques. (Paul N'DA, 2015, p.124)

La collecte de données qualitatives prend de nombreuses formes, mais les entretiens et l'observation sont parmi les plus utilisées, peu importe la tradition théorique du chercheur. (Laurence Kohn et Wendy Christiaens, 2014, p67-82). A cet égard, nous avons choisi

principalement trois outils pour recueillir les données et les informations nécessaires pour notre recherche qui sont les suivants :

4.1. La recherche documentaire

« Savoir se documenter, c'est savoir où et comment trouver l'information, savoir poser les bonnes questions, savoir de quelle information on a besoin, savoir la lire, la comprendre, la critiquer, évaluer si elle répond à ses besoins et savoir la gérer ». (Bernard Pochet, 2005).

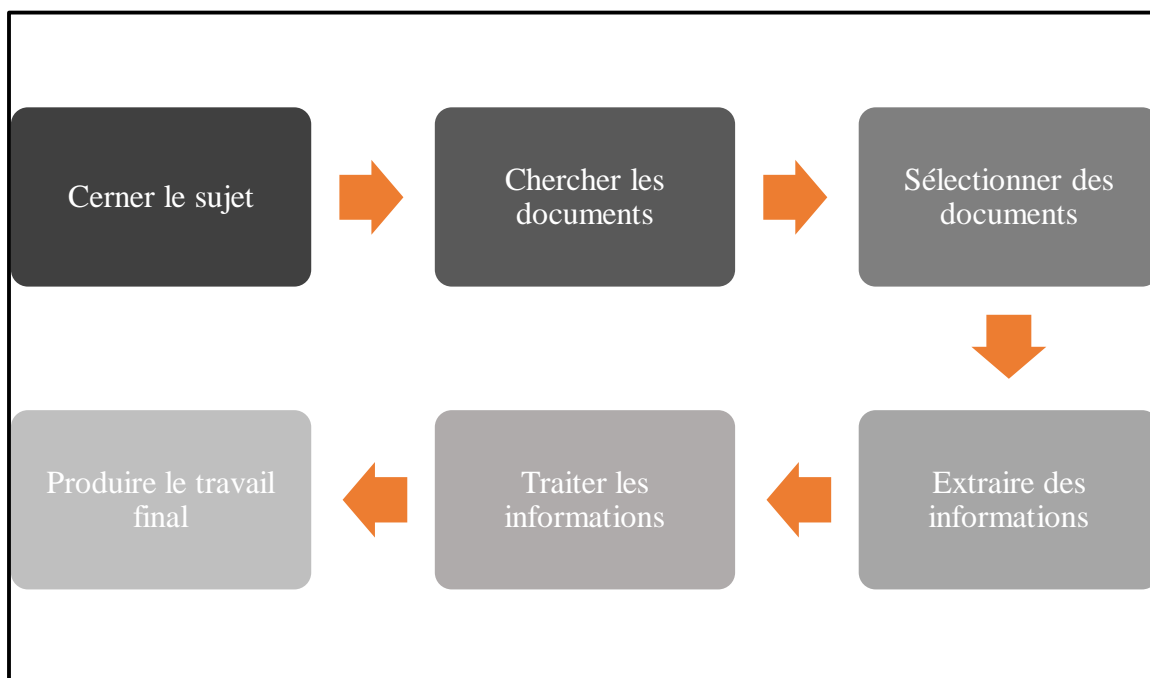
Selon le Centre de Documentation et d'Information (CDI, Paris ILE-De-France, 2012), La recherche documentaire est : *« une démarche qui consiste à identifier, collecter et traiter des informations sur un sujet donné, en s'appuyant sur des sources fiables. C'est un excellent moyen d'approfondir ses connaissances. Elle répond à un besoin : exposé, mémoire, étude ou encore simple curiosité. ».*

Cet outil nous aide pour notre sujet de recherche à collecter le maximum d'informations en se basant sur plusieurs sources d'informations telles que : les articles, les ouvrages, les thèses doctorales, les mémoires, le journal et les sites d'Internet.

L'organisme d'accueil qui est dans notre cas « le Ministère de la Poste et des Télécommunications » nous a facilité la fourniture des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire, plus précisément la structure concerné par le portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » qui est la « sous-direction de management de projets », et ce par le fait de nous donner l'accès à toutes les informations dont nous avons besoin, ainsi que tous les documents qui ont une relation avec le FAUDTICRSFR et le MPT à savoir : le Journal officiel de la république Algérienne, les arrêtés, les décrets, les instructions et les décisions.

Nous nous sommes procédé dans notre recherche documentaire selon les étapes suivantes :

Figure 06 : Les étapes de la recherche documentaire



Source : Elaboré par nos soins

4.2. L'observation

D'après (Marie-Laure Gavard-perret, 2008, p.140) « *L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. Elle peut également être définie, de manière plus large, comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain* ».

Pour bien comprendre le fonctionnement de notre projet objet de l'étude dit le « **F**onds d'**A**ppropriations des **U**sages et de **D**éveloppement des **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication et du **R**éaménagement du **S**pectre des **F**réquences **R**adioélectrique » et pour avoir une idée générale sur la structure qui est en charge de sa gestion « la sous-direction de management de projets » et ses intervenants, nous avons fait des tours guidés qui nous ont permis :

- A Comprendre le processus du FAUDTICRSFR ;
- D'analyser visuellement des données sur place ;
- De voir le comportement des individus ;
- De détecter des modes de gestion.

Cela nous a permis d'avoir une vision plus claire concernant le processus du Fonds, et les mécanismes de gouvernance adoptés dans le cas du FAUDTICRSFR, ainsi que ses intervenants.

4.3. L'entretien

« Il s'agit de tête-à-tête oral, un contact direct, entre deux personnes ou une personne (ou plusieurs) et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre des informations recherchées sur un problème précis. C'est un échange au cours duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions, ses interprétations, ses expériences, tandis que le chercheur, par ses questions ouvertes et ses réactions, facilite cette expression, évite que celle-ci s'éloigne des objectifs de la recherche. » (Paul N'DA, 2015, p.142).

Il existe plusieurs types d'entretiens selon les démarches adoptées (Paul N'DA, 2015, p.144). Dans notre cas nous avons opté pour **l'entretien semi-directif** ou semi-dirigé qui est certainement l'entretien le plus utilisé en gestion (Gavard-Perret, Goutteland, Haon & Jolibert, 2012, p.112). Ce type d'entretien est défini comme le suit : *« Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Habituellement, le chercheur dispose d'un guide d'entretien (questions-guides), relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans la formulation et l'ordre prévus. »* (Paul N'DA, 2015, p.144).

Puisque notre étude s'inscrit dans une démarche de recherche qualitative, et vu que notre thème est vaste comme nous l'avons mentionné déjà, cela nécessite une communication et interaction directe avec les personnes concernées afin d'orienter nos réponses vers des résultats bien détaillés qui nous permettent d'éclairer les informations obtenues lors de l'observation ainsi d'éviter de tomber sur des généralités. Pour cela nous avons élaboré un guide de l'entretien semi-directif, qui est composé en trois axes, et dans chaque axe contient plusieurs questions. Les thèmes principaux de ce guide d'entretien sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 09 : Thème par axes de l'entretien

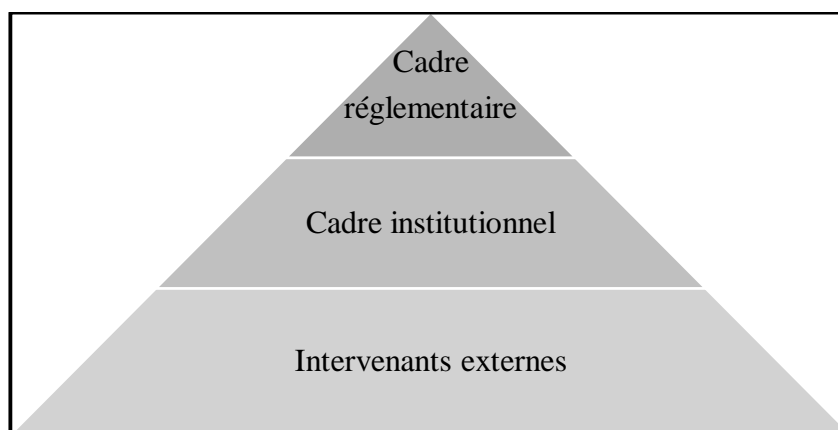
Thèmes	Catégories d'analyse
Les concepts clés	<ul style="list-style-type: none"> - Projet TIC ou projet e-gouvernement - Le portefeuille de projet et le Portfolio Project Management - Gouvernance
FAUDTICRSFR	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif du Fonds - La structure chargée de sa gestion et ses missions - Le processus du FAUDTICRSFR - Le processus de désignation du maître de l'ouvrage délégué (MOD)
Les mécanismes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre réglementaire - Le cadre institutionnel - Les intervenants externes - L'efficacité des mécanismes de gouvernance

Source : Elaboré par nos soins

Les mécanismes de gouvernance est l'élément essentiel que nous étudions dans notre recherche, à cet égard, nous avons construit un guide d'entretien semi directif en s'appuyant principalement sur notre revue de littérature et sur les observations du terrain. Les thèmes de ce guide sont les suivants :

- **Les concepts clés** : la prise de connaissance des concepts clés est nécessaire à la compréhension de notre étude ainsi que notre problématique. Le passage par la définition de « Projet TIC », « Portefeuille de projets » et « Gouvernance » s'avère importante pour connaître la perception des personnes interrogées de notre étude.
- **Le FAUDTICRSFR** : qui représente le cas de notre étude. L'utilité de cet axe est de connaître ce portefeuille de projet et son objectif et comment fonctionne-t-il ? ainsi que d'avoir une idée sur le qui fait quoi ? (les intervenants).
- **Les mécanismes de gouvernance** : ce dernier thème porte sur les mécanismes de gouvernance adoptés pour le portefeuille de projet « FAUDTICRSFR ». Cet axe est devisé sur trois dispositifs qui sont représentés dans le schéma suivant :

Figure 07 : Les mécanismes de gouvernance étudiés



Source : Elaboré par nos soins

L'objectif de ce thème est de présenter les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management de projets au sein du Ministère de la Poste et des Télécommunications dans le cadre du portefeuille de projet « FAUDTICRSFR » ainsi de connaître l'efficacité de ses mécanismes grâce aux avis des interviewés.

Pour mener à bien notre enquête et pour donner de la maturité à notre étude, nous avons choisi six (6) personnes pour l'entretien, notre choix était fait par rapport à des personnes qui sont dans des positions sensibles et qui impactent fortement le portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » en interne, et d'autres qui sont des acteurs externes et qui interviennent dans le processus du Fonds.

L'entretien commence par une simple présentation de l'étudiant (nom prénom, établissement scolaire et spécialité), l'intitulé de la recherche (le thème du mémoire) l'objectif de l'entretien, présentation de l'entretien puis le passage aux questions déjà préparées. La durée de l'entretien a été prévue entre 60 et 120 minutes par personne.

Les méthodes suivies dans l'enregistrement des réponses sont :

- L'enregistrement vocal ;
- La prise des notes ;
- L'écriture directe.

Au fur et à mesure de la réalisation de la partie pratique notamment les résultats obtenus lors des entretiens avec les personnes interrogées, nous avons trouvé la nécessité de réajuster le guide d'entretien selon la responsabilité de l'interviewé dans le portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » dans le but de compléter les informations manquantes et nécessaires

pour répondre à notre problématique. Cela nous a également permis d'élargir le cercle de notre recherche pour pouvoir collecter des informations cruciales concernant la gouvernance du Fonds.

Le tableau ci-dessous nous montre la liste des interviewés :

Tableau 10 : Liste des interviewés

Interviewé	Poste occupé	Durée
I1	Sous Directrice	120min
I2	Chargé des opérations financière du Fonds	100min
I3	Vice-présidente du comité	90min
I4	Chargé de secrétariat du comité	80min
I5	Maitre de l'ouvrage délégué (MOD) ANPT	50min
I6	Chef de division MPTIC	120min

Source : Elaboré par nos soins

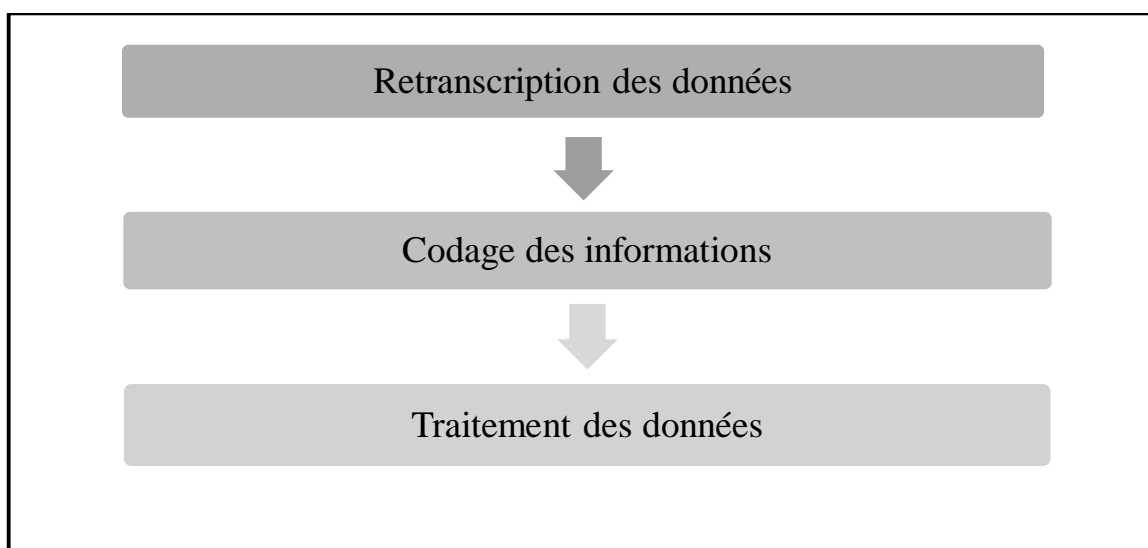
Nous devons mentionner que nous avons utilisé la plateforme zoom et les appels téléphonique pour effectuer quelques des entretiens avec les personnes qui n'ont pas pu nous recevoir à cause de l'état sanitaire actuelle notamment le covid-19. (Le cas de 2 interviewés).

5. L'analyse de données

Au cœur des analyses qualitatives se situe l'analyse de contenu, ce type d'analyse est le plus souvent utilisé dans les sciences humaines et sociales. Bardin (2003) propose une définition plus complète et plus souple de l'analyse de contenu qui est : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Quant à (Gavard-Perret, Goutteland, Haon & Jolibert, 2012, p.281) donne cette définition « *L'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte.* ».

L'analyse que nous avons suivie consiste à suivre une procédure bien déterminée avec l'utilisation de certaines techniques, afin de traiter et d'interpréter les données recueillies par la recherche documentaire, l'observation et les entretiens. Cette procédure telle que présentée par (BARDIN, 1977) comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, il y a l'intervention d'un chargé d'étude pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective. (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.3).

Figure 08 : Etapes de l'analyse des données qualitatives



Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 03

➤ **Retranscription des données**

Avant de commencer l'analyse des données, il faut passer par la première étape dite « l'inventaire des informations recueillies » et les met en forme par écrit, pour avoir un texte qui est appelé « verbatim », il représente les données brutes de l'enquête. (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.3).

Selon (Auerbach, Silverstein, 2003), la retranscription consiste à : « *organiser le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle.* ».

Dans notre cas, concernant les entretiens, nous avons utilisé l'enregistrement vocal dans certain cas mais cela ne nous a pas empêché d'écrire toutes les réponses à la main, car selon Silverman (1999), « *La retranscription des interviews est menée en général à la main* ». Quant à l'observation, nous avons pris des notes de ce que nous avons ressenti, ce qu'il nous a impressionné ou encore ce qu'il nous a surpris, selon (Badot, 2000), « *Les notes d'observation sont rédigées et retranscrites selon une démarche de restitution et non sur un récit exhaustif* ».

➤ **Codage des données**

Après avoir fini la retranscription des données, nous allons procéder au codage des données, selon (Berg, 2003) « *Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations. Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique.* » (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.4).

Mais avant ça, une grille d'analyse doit être construite. Cette grille est composée de critères et d'indicateurs que l'on appelle les catégories d'analyse. Leurs choix peuvent être établis d'après des informations recueillies ou être déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude. Dans le premier cas, on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre d'une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.4-5).

Dans notre cas, nous avons regroupé toutes les données collectées à l'issue des entretiens et de l'observation, nous les avons tous relu afin de faire ressortir les données similaires en matière de signification, cela nous permet de les classer, les regrouper et les catégoriser dans des unités d'analyse. Cette action est réalisée dans le but de réduire la quantité d'informations collectées, afin d'en faciliter l'analyse et l'interprétation.

➤ **Traitement des données qualitatives**

Après avoir fini la catégorisation et le codage des données, nous allons procéder au traitement des données. Pour cela nous avons étudié et analysé toutes les données qui nous ont été fournies : texte (mots et phrases), audio (enregistrements vocaux), image (consultation sur place via le PC), sans oublier le non verbal issu de nos observations.

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.8), selon le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
<ul style="list-style-type: none"> - Traitement manuel - Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations - Professionnels des études 	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement informatique - Analyse statistique des mots et des phrases - Chercheurs académiques

Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 08

Pour notre cas, nous avons choisi un traitement sémantique, car puisque il s'agit d'une inspection sur de nouvelles pratiques dans la gestion de projets notamment « le management de portefeuille de projets » et les mécanismes adoptés dans le cas du « FAUDTICRSFR » grâce à une analyse de contenu, en plus de ça, nous avons utilisé un traitement manuel et non informatisé.

Chapitre III : RESULTAT ET DISCUSSION

L'objet de ce 3^{ème} et dernier chapitre est de présenter en premier temps l'organisme d'accueil ainsi que le projet objet de l'étude (FAUDTICRSFR), ensuite nous allons présenter les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management de projet, par la fin de ce chapitre nous allons discuter les résultats obtenus ainsi de proposer des améliorations et des recommandations.

1. Présentation du projet objet de l'étude

Dans ce premier axe, nous allons présenter l'organisme d'accueil (Ministère de la Poste et des Télécommunications MPT) ainsi que le projet étudié (FAUDTICRSFR) grâce aux différentes questions posées lors des entretiens effectués avec les responsables chargés de la gestion du projet objet de l'étude.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

Le ministère de la Poste et des Télécommunications (MPT), est un ministère algérien créé le lendemain de l'indépendance en 1962. Son siège est situé au 4 Boulevard Colonel Krim Belkacem, Alger Centre 16027. L'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications, comprend :

- **Le secrétaire général**, assisté de deux (2) directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne du ministère.
- **Le chef de cabinet**, assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse.
- **L'inspection générale**, dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutif.
- **Les structures suivantes :**
 - la direction générale de la poste ;
 - la direction générale des technologies de l'information et de la communication ;
 - la direction générale de la société de l'information ;
 - la direction des statistiques, des études et de la prospective ;
 - la direction de la réglementation et des affaires juridiques ;
 - la direction de la coopération et des relations internationales ;
 - la direction des ressources humaines ;
 - la direction de l'administration des moyens. (voir annexe-C-)

le ministère de la poste et des télécommunications (MPT) est chargé de l'élaboration des éléments de la politique nationale en matière de poste, de télécommunications, de

technologies de l'information et de la communication, d'édification de la société de l'information, des communications électroniques, d'ouverture et de circulation des données et de gestion et d'exploitation de bande passante satellitaire de télécommunications publiques et privées et en suit et contrôle la mise en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur. Ses missions en matière de TIC sont :

- D'élaborer et de mettre en œuvre la politique nationale de promotion et de développement de la poste, des télécommunications, des technologies de l'information et de la communication et de la société de l'information, du développement et de l'amélioration des usages et des services en ligne, des communications électroniques, d'ouverture et de circulation des données, ainsi que de gestion et d'exploitation de bande passante satellitaire de télécommunications publiques et privées ;
- De participer à l'élaboration des éléments de la stratégie nationale de développement du numérique et à la mise en œuvre des actions propres à accélérer la transition numérique ;
- De proposer, en concertation avec les parties prenantes, au Gouvernement les éléments de la politique nationale visant à l'accroissement de la participation des technologies de l'information et de la communication dans l'économie nationale ;
- D'œuvrer au développement des technologies de l'information et de la communication, à leur appropriation et à la généralisation de leur utilisation ;
- De participer à la définition des éléments du cadre légal et réglementaire nécessaire à la préservation des droits et libertés fondamentaux dans le cyberspace, au respect de l'éthique des technologies de l'information et de la communication, à l'inclusion et à l'accessibilité en ligne ;
- D'établir les règles générales de la gouvernance de l'internet, du développement des communications électroniques, des services, des contenus et usages en ligne, de la sécurité des échanges, des réseaux et des systèmes d'information relevant du secteur ;
- D'étudier et de définir les plans et programmes de développement du secteur et de veiller à leur mise en œuvre ;
- D'organiser le cadre pour la promotion d'une veille stratégique dans les domaines des activités liées au secteur ;
- De participer au schéma national d'aménagement du territoire, en ce qui concerne l'implantation et le développement des activités liées au secteur. A ce titre, il œuvre

- à la diffusion équitable des services de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication ;
- De veiller à la continuité et à la qualité des services offerts par les opérateurs de la poste, des communications électroniques, de l'internet et des services en ligne ;
 - D'élaborer la stratégie nationale de développement de la confiance en ligne ;
 - De participer à l'élaboration des éléments des stratégies d'utilisation mutuelle, rationnelle et optimisée des ressources numériques gouvernementales ;
 - De participer à l'élaboration, avec les départements ministériels concernés, des programmes ayant pour vocation d'instaurer et de promouvoir des technologies de l'information et de la communication, en adéquation avec les mutations et les évolutions du travail ;
 - De participer à la promotion de l'activité d'hébergement des données à grande échelle en Algérie ;
 - De participer à l'encouragement de l'innovation dans les domaines d'activités liées au secteur.

1.2. L'e-gouvernement dans le ministère de la poste et des télécommunications

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'e-administration et des applications transversales, le ministère de la poste et des télécommunications a initié plusieurs projets en collaboration avec d'autres départements ministériels. Ces projets consistent essentiellement en ce qui suit :

— Portail électronique des marchés publics (e-procurement) :

Le projet vise à mettre en œuvre un système pour la dématérialisation de la procédure de passation des marchés publics conformément aux dispositions du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. Cet outil sera mis à la disposition des administrations centrales et locales, et des organismes publics. Il devra intégrer les différentes étapes relatives au processus de passations des marchés publics, notamment, l'information, l'appel d'offres, la postulation, l'envoi des éléments du dossier, la sélection, et l'attribution.

— Mise à niveau du portail El-Mouwatine :

Le lancement du projet de mise à niveau du portail El-Mouwatine obéit à plusieurs impératifs, nous citons, entre autres :

- L'intégration des nouvelles techniques apparues permettant d'améliorer l'aspect visuel du portail ;
- L'avènement des smartphones, tablettes, etc. et leur franc succès auprès des citoyens impose d'adapter le contenu à ces nouveaux terminaux ;
- L'évolution des besoins des usagers requiert de repenser l'architecture en la centrant autour du citoyen ;
- La multiplication des services en ligne offerts par toutes les administrations publiques nécessite d'ériger « El-Mouwatine » en portail fédérateur de tous les e-Services.

— **Le projet e-éducation** permettra de faciliter la communication entre les établissements scolaires et les parents d'élèves, ainsi qu'entre les enseignants et les élèves, dans le but de mettre en place un système éducatif évolutif et homogène entre les régions.

— **Le projet e-santé** permettra un meilleur accès aux soins, grâce à de nouvelles applications, telles que la visioconférence et la digitalisation des données qui visent à optimiser le partage entre les professionnels de la santé, et une meilleure prise de décision.

Dans le cadre de la stratégie e-Algérie 2013, le ministère de la Poste et des Télécommunications multiplie ses initiatives et contributions visant à rendre les TIC accessibles à toutes les catégories de la société et à améliorer la prestation de services.

L'Entreprise d'Appui au Développement Numérique (EADN) sous la tutelle du Ministère de la Poste et des Télécommunications, créée dans le cadre de la modernisation des organismes publiques, dans l'optique de mutualiser la ressource humaine, les infrastructures et les plateformes informatiques des administrations et organismes publics, pour offrir un service public de qualité aux citoyens et acteurs économiques.

1.3. Le projet FAUDTICRSFR : « Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques »

Le FAUDTIC a été instauré par la loi n°08-21 du 30 décembre 2008 portant loi de finances pour 2009. Ce compte retrace les subventions de l'Etat, le reversement par l'Autorité de régulation des postes et télécommunications de la contribution à la recherche, à la formation et à la normalisation en matière de télécommunications et autres financements, dons et legs. En termes de dépenses, ce fond couvre les dépenses liées à toutes les actions en liaison avec le programme stratégique Algérie électronique 2013 (E-Algérie 2013) : les études,

l'assistance technique, la recherche-développement et la promotion des associations professionnelles du secteur. Ainsi que dotations aux organes et entreprises publics, éligibles au financement du fonds, sont les suivantes :

- Rémunération des prestations exécutées par le maître de l'ouvrage délégué ;
- Acquisition d'équipements et solutions informatiques (ordinateurs, logiciels, antivirus, serveurs, imprimantes...) ;
- Mise à niveau du réseau informatique (normalisation, standardisation, certification) ;
- Travaux de génie civil et de télécommunication ;
- Renforcement du réseau informatique ;
- Sécurité des locaux ;
- Equipement d'énergie et d'alimentation électrique ;
- Mutualisation des infrastructures informatiques ;
- Numérisation des administrations et des services publics ;
- Mise en place de mesures incitatives à la production du contenu ;
- Généralisation de l'accès à internet et promotion de l'exportation des produits TIC ;
- Généralisation de l'enseignement des TIC ;
- Renforcement de la recherche & développement et de l'innovation ;
- Mise à niveau du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC)/ numérique et des entreprises relevant du secteur ;
- Développement de l'écosystème et des opérateurs de l'économie numérique ;
- Soutien technique et expertise dans le domaine des TIC numérique.

Selon l'Arrêté interministériel du 14 Chaâbane 1439 correspondant au 30 avril 2018 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé « **Fonds d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication et du Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectriques** ». Le MPT a ajouté un autre segment au fond pour qu'il devienne FAUDTICRSFR, ce dernier il comporte deux lignes qui sont les suivantes :

- Ligne 1 : « appropriation des usages et du développement des technologies de l'information et de la communication » : qui contient tous les projets basés sur les technologies de l'information et de la communication (projet TIC)
- Ligne 2 : « réaménagement du spectre des fréquences radioélectrique ».

Sont éligibles au financement total ou partiel du FAUDTICRSFR Selon l'Arrêté interministériel du 30 avril 2018, article N°2 :

- Les administrations publiques ;
- Les organismes et entreprises publics.

➤ **L'objectif du FAUDTICRSFR**

Source de financement : aider financièrement les projets TIC en tout ce qui est appropriation des usages et du développement des TIC et le réaménagement du spectre des fréquences radioélectrique au profit des institutions publiques.

➤ **La structure chargée de la gestion du FAUDTICRSFR**

La structure chargée de la gestion, l'évaluation et le suivi du FAUDTICRSFR au sein du ministère de la poste et des télécommunications est la sous-direction de management des projets sous la tutelle de la direction de développement de la société de l'information. Ses missions sont de :

- Promouvoir les méthodologies, les techniques et les outils de management de projets du ministère, et de veiller à leur mise en œuvre ;
- Elaborer, de diffuser, de vulgariser et de tenir à jour les procédures et les documents de management des projets du ministère ;
- Suivre l'avancement de la mise en œuvre des projets concourant à l'appropriation des usages et au développement des technologies de l'information et de la communication ;
- Suivre l'utilisation des ressources allouées aux projets et d'élaborer des rapports périodiques d'aide à la décision ;
- Mettre en œuvre et de consolider les meilleures pratiques de gestion de projets.

➤ **Le processus du FAUDTICRSFR**

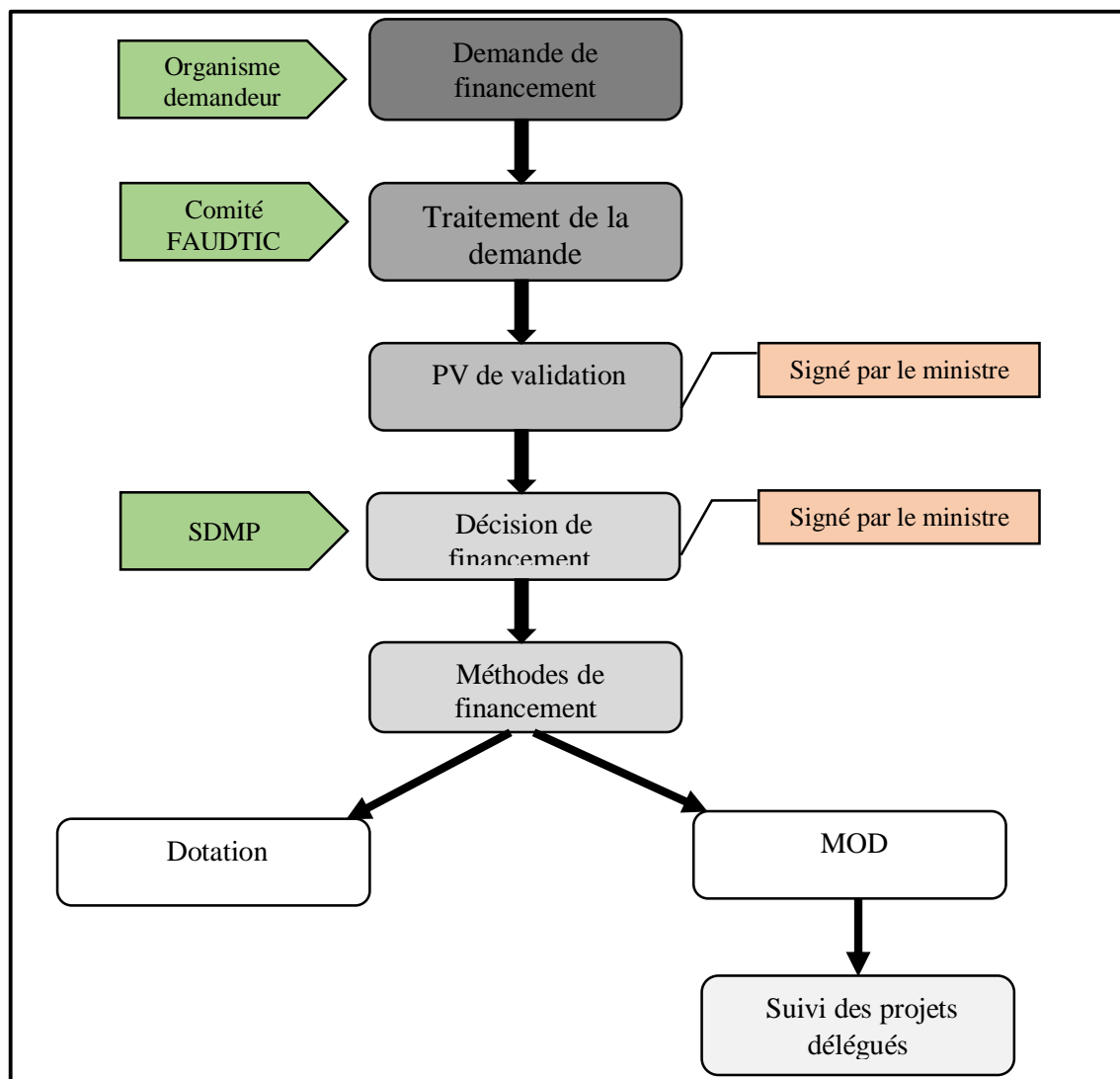
En termes de procédures, le fonctionnement du Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques se délivre selon les étapes suivantes :

1. Demande de financement : envoyé par l'organisme demandeur du financement, elle contient la présentation du projet et tous ses éléments essentiels ainsi le coût estimatif du projet. (voir annexe-D-) ;

2. Traitement de la demande : assuré par le comité du FAUDTICRSFR ;
3. PV de validation : Signé par le ministre de la poste et des télécommunications, assuré la conformité avec la nomenclature des recettes et des dépenses ;
4. Décision de financement : assuré par la sous-direction de management des projets (SDMP) sous la tutelle de la direction de développement de la société de l'information, et signé par le ministre de la poste et des télécommunications. Elle comporte le nom du projet, l'organisme bénéficiaire du financement et le montant de financement ;
5. Méthodes de financement : il existe deux méthodes de financement :
 - Dotation : (financement direct), établir une convention de financement et de mise en œuvre, signé entre le DG et la Direction de l'Administration des Moyens (DAM). Dans ce cas l'organisation bénéficiaire du financement doit établir des rapports mensuels concernant l'évolution du projet financé par le fond.
 - Maître de l'ouvrage délégué MOD : établir une convention de financement signé entre le ministre de la poste et des télécommunications et le bénéficiaire du financement. Ensuit la décision de désignation du MOD selon des conditions de désignation qui sont définies dans l'article 3 du décret exécutif n° 14-320 : les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), les entreprises publiques économiques (EPE), les centres de recherche et de développement (CRD). Après, la décision de délégation de financement (transfert d'argent au compte MOD pour pouvoir l'utiliser pour la réalisation du projet). Enfin, l'attribution d'un code gestionnaire et un code ordonnateur sous la charge de la direction générale de la comptabilité (DGC) et la direction générale du budget (DGB) ;
6. Suivi des projets délégué : La procédure du MOD n'exclue en aucun cas la responsabilité du maître de l'ouvrage qui est l'ordonnateur principal du compte d'affectation spécial sectoriel CAS sous le nom du FAUDTICRSFR, notamment en ce qui concerne le suivi, le contrôle et la vérification de l'atteinte des objectifs pour lesquels le projet a été confié. A ce titre, le MOD rend compte périodiquement au ministre concerné sur l'état d'avancement des travaux et leur conditions d'exécution. Par ailleurs, les services du Ministère concerné transmettent obligatoirement à la structure concernée du Ministère des Finances, les documents suivants :
 - Une copie du programme d'actions validé par le comité technique ainsi que toutes modifications éventuelle de ce dernier ;

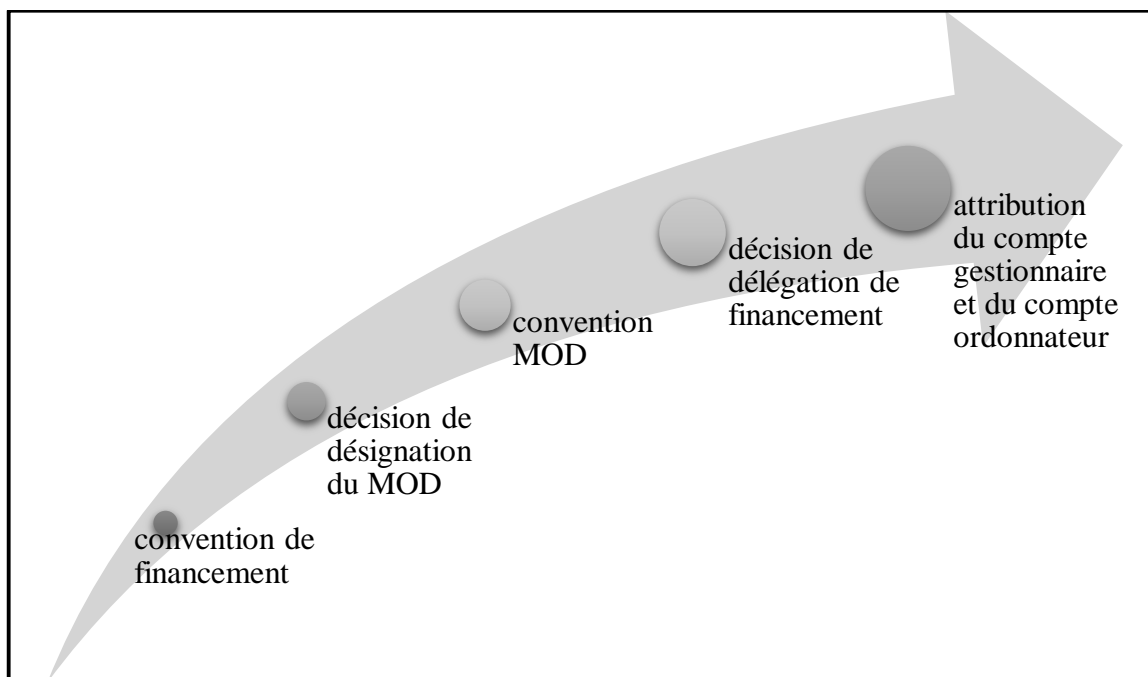
- Une copie de la décision portant désignation du MOD ;
- Une copie de la convention dûment signée par les deux parties ;
- Le procès-verbal relatif à l'évaluation de l'exécution des projets délégués, validés par le comité technique sectoriel. (voir annexe-E-).

Figure 09 : Processus du FAUDTICRSFR



Source : élaboré par nos soins

Figure 10 : processus de désignation du MOD (suite du processus FAUDTICRSFR)



Source : élaboré par nos soins

Dans notre cas, le MPT a mis en place le FAUDTICRSFR dans l'objectif d'aider financièrement les organismes publics et les administrations publiques à réaliser leurs projets TIC qui représente la première étape du processus de management de portefeuille de projets dite « processus de définition » (PMI, 2013b). La sous-direction de management des projets dans le MPT qui est la structure chargée de la gestion du fond, reçoit une demande de financement par l'organisme demandeur, elle traite cette demande par la sélection des projets éligibles au financement par le FAUDTICRSFR selon la nomenclature des recettes et des dépenses cité ci-dessus, puis la priorisation de ces projets TIC selon leur impact (sont prioritaires les projets TIC à fort impact). Ces deux étapes de sélection et de priorisation selon le PMI (2013b) sont deux étapes clés dans le deuxième processus de management de portefeuille de projets dit « processus d'alignement ». Après ces deux étapes, la structure chargée procède à la délégation de financement des projets du fonds. Le dernier processus de management de portefeuille de projet selon le PMI (2013b) est « processus d'autorisation et de contrôle », se processus fait référence à la gouvernance du portefeuille, dans notre cas du FAUDTICRSFR, le comité technique sectoriel doit surveiller l'ensemble des projets du fond, de ce fait les organisations bénéficiaires du financement doivent établir des rapports mensuels concernant l'évolution du projet financé par le fonds.

2. Les mécanismes de gouvernance adoptés par la structure chargée de la gestion du FAUDTICRSFR (SDMP)

En deuxième lieu, grâce aux entretiens avec les responsables de la gestion du Fonds, et avec les questions posés qui concernent la gouvernance du Fonds, nous allons exposer les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management des projets pour gérer, suivre, évaluer et contrôler son projet FAUDTICRSFR.

Avant de présenter les mécanismes de gouvernance, il faut d'abord définir le sens de la gouvernance dans le cas du FAUDTICRSFR, il s'agit de l'ensemble des mécanismes (textes réglementaires et des bonnes pratiques) mise en place pour s'assurer de l'affectation des fonds aux projets éligibles et du suivi de la réalisation des projets et de l'atteinte des objectifs du fonds.

Les mécanismes de gouvernance dans le cas du FAUDTICRSFR se catégorisent comme suivant :

2.1. Le cadre règlementaire

- La loi n° 84-17 du 8 Chaoual 1404 correspondant au 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;
- La loi n° 90-21 du 24 Mouharam 1411 correspondant au 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;
- La loi n° 08-21 du 2 Mouharam 1430 correspondant au 30 décembre 2008 portant loi de finances pour 2009, notamment son article 58 modifié et complété :
(Cette loi traite le sujet des comptes spéciaux du trésor selon son article 58, dans notre cas le compte d'affectation spéciale le FAUDTIC. Ce compte est mis en place pour accompagner financièrement les actions en liaison avec le programme stratégique – Algérie électronique 2013 (E-Algérie 2013)) ;
- Le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 23 juin 2020, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ; (dans notre cas le ministre de la poste et des télécommunications) ;
- Le décret exécutif de création de l'entreprise (dans le cas de la dotation) ;
- Le décret exécutif n°14-320 du 27 Moharram 1436 correspondant au 20 novembre 2014, modifié et complété, relatif à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'ouvrage déléguée (dans le cas du MOD) ;

- Le décret exécutif n° 20-178 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 fixant les attributions du ministre de la poste et des télécommunications (il s'agit des missions du MPT citées dessus) ;
- Le décret exécutif n° 20-179 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications (il s'agit de l'organigramme du Ministère de La poste et des Télécommunications, dans notre cas il y figure les missions de la structure chargée de la gestion du FAUDTICRSFR) ;
- L'arrêté interministériel du 14 Chaâbane 1439 correspondant au 30 Avril 2018 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé « *Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques* » (il s'agit de vérifier l'éligibilité des projets qui rentre dans le portefeuille FAUDTICRSFR par rapport à la nomenclature des recettes et des dépenses) ;
- L'arrêté interministériel du 14 Chaâbane 1439 correspondant au 30 Avril 2018 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé « Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques»;
- L'instruction n°04 du 18 juin 2019 relative aux conditions et modalités de gestion de certaines opérations d'équipement public financées sur le compte d'affectation spéciale n°302-128 intitulé « le Fond d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication et du Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectriques » et réalisées par des établissements et organismes publics dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage déléguée (il s'agit de démontrer les conditions de désignation du MOD, les acteurs régissant la délégation de financement et leur rôle, la rémunération du MOD et suivi des projets délégués) ;
- L'instruction n°11/MF du 11 décembre 2019 modifiant et complétant certaines dispositions des instructions prises en application du décret exécutif n° 14-320 du 20 novembre 2014, modifié et complété, relative à la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage délégué ;
- Considérant le procès-verbal du comité technique sectoriel chargé de l'examen des dossiers afférents aux projets financés sur le compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé « Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques ». (Les membres du comité et ses missions).

Nous remarquons ainsi que la cadre réglementaire est bien défini et qu'il retrace l'ensemble des actions à menées dans le cadre du projet « FAUDTICRSFR ».

2.2. Le cadre institutionnel

➤ Le comité technique sectoriel : (commission FAUDTICRSFR)

Vu la décision n°102 portant la création et modalités de fonctionnement du comité technique sectoriel chargé de l'examen et de la validation des dossiers afférents aux projets financés sur les ressources du compte d'affectation spéciale n°302-128 intitulé « Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques ».

• Ses missions

- Evaluer les projets éligibles au financement au titre du CAS (Compte d'Affectation Spécial sectoriel) ;
- Examiner le programme d'actions et les projets à financer ;
- Se prononcer sur la priorité des actions et projets à financer ;
- Arrêter la liste des projets d'équipements (réalisation, fourniture, prestation de services) à financer dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage délégué.

• Son fonctionnement

Pour l'accomplissement des missions qui lui sont confiées par les dispositions suscitées, le comité siège et délibère en séance plénière.

Le comité adopte lors de sa première réunion son règlement intérieur.

Le comité se réunit à huit clos sur convocation de son président. (Le comité peut faire appel à toute compétence utile et/ou nécessaire pour donner un avis fondé.

Le comité ne peut siéger valablement qu'en présence de la majorité simple de ses membres. Lorsque le quorum n'est pas atteint sur un ordre du jour donné, un procès-verbal de carence est immédiatement établi. Le président réunit, de nouveau, le comité, dans les deux jours ouvrables qui suivent, et délibère valablement, après une nouvelle convocation portant sur le même ordre du jour, sans condition de quorum et quel que soit le nombre des membres présents.

Chaque séance est sanctionnée par un procès-verbal (voir annexe-E-), lequel doit reprendre entre autres, les décisions, les résultats des votes le cas échéant, les réserves émises et tout avis à la demande d'un membre du comité. La fiche technique relative au projet validé doit être annexée au procès-verbal de la séance. (Voir annexe-D-). Une copie des procès-verbaux,

dûment approuvée par le Ministre chargé des technologies de l'information et de la communication, est adressée à tous les membres du comité.

Les décisions du comité ne deviennent exécutoires qu'après leur approbation par le Ministre chargé des technologies de l'information et de la communication.

Le Secrétaire Général du Ministère de la poste et des Télécommunications est chargé de l'exécution de la présente décision.

- **Ses membres**

Le comité est présidé par le Directeur Général de la Société de l'Information (DGSI) ou son représentant, est composé des représentants des structures suivantes :

- Direction Générale de la Société d'Information ;
- Direction Générale de l'Economie Numérique (récemment supprimée dans le nouveau organigramme);
- Direction Générale des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- Direction de la Poste ;
- Direction de l'Administration des Moyens ;
- Direction de la Règlementation et des Affaires Juridiques.

La liste nominative des membres du Comité est définie par décision du Ministre chargé des technologies de l'information et de la communication.

- **Le secrétariat permanent :**

Le comité est doté d'un secrétariat permanent, placé auprès du président. Il est chargé notamment de :

- Enregistrer et vérifier les dossiers des projets à financer sur les ressources du Fonds ;
- Préparer les dossiers afférents aux travaux du comité ;
- Etablir l'ordre du jour des réunions du comité et sa transmission aux membres, après son approbation par le président du comité ;
- Etablir les convocations adressées aux membres du comité ;
- Rédiger les notes et les procès-verbaux des réunions du comité ;
- Tenir et organiser les archives du comité ;
- Préparer l'ensemble des documents afférents aux projets validés par le comité ;

- Assurer le suivi et le management des projets financés sur les ressources du FAUDTICRSFR.

Le secrétariat est assuré par les services de la Direction Générale de la Société de l'Information.

➤ **Les acteurs intervenant dans le cadre de la délégation du financement des projets et leur rôle (en interne)**

La réalisation de ces projets implique l'intervention des acteurs chargés de l'exécution de la dépense publique qui sont, en interne :

- L'ordonnateur du CAS (Maitre de l'ouvrage) ;
- Le contrôleur financier placé auprès du Ministère concerné ;
- Le trésorier principal en sa qualité de comptable assignataire du CAS ;

✓ **L'ordonnateur du CAS (Maître de l'ouvrage) FAUDTICRSFR**

- La désignation du MOD et la convention MOD ;
- Elaboration du projet de décision de délégation de financement (et soumettre à son exécution au visa du contrôleur financier placé auprès du ministère compétant) ;
- L'émission de mandat de paiement et d'un visa de virement et la transmettre au trésorier principal en sa qualité de comptable assignataire du compte (FAUDTICRSFR).
- L'exécution de la phase administrative de la dépense publique à savoir l'engagement, la liquidation et le mandatement de la dépense conformément aux dispositifs législatives et à la comptabilité publique ;
- Tenir distinctement à son activité commerciale une comptabilité des engagements et des paiements conformément au décret exécutif n°91-313 ;
- Présenter au contrôleur financier désigné les engagements de dépenses relatifs au projet de marché, projet d'avenant, devis, facture pro-forma et bons de commande, établis et présentés conformément à la réglementation en vigueur du visa, préalablement, à leur exécution.

✓ **Le contrôleur financier placé auprès du Ministère concerné**

- Après vérification le CF procède au visa du projet de décision de délégation de financement, ce projet de décision de délégation de financement doit contenir : une fiche d'engagement, une copie de la convention MOD, procès-verbal du comité

technique sectoriel de validation (voir annexe-E-), ainsi que toutes autres pièces jugées nécessaires ;

- Tenir une comptabilité des engagements relative aux délégations de financement selon la nomenclature des recettes et des dépenses du FAUDTICRSFR fixée par voie réglementaire ;
- Comptabiliser selon cette même nomenclature les situations d'engagement réelles transmises mensuellement par le CF désigné auprès du MOD ;
- Transmettre mensuellement aux services compétents du Ministère des finances une situation des engagements conforme à la nomenclature du CAS.

✓ **Le trésorier principal en sa qualité de comptable assignataire du CAS**

- Procède après vérification d'usage, à l'admission des mandats et d'entreprendre les procédures de transfert du montant de la décision de délégation de financement au comptable assignataire désigné auprès du MOD ;
- Les mandats de paiement transmis par l'ordonnateur principal (FAUDTICRSFR) doivent être accompagnés des documents ci-après : la décision de désignation du MOD, la convention MOD et la décision de délégation de financement et la fiche d'engagement dûment visées par le contrôleur financier du ministère concerné.

2.3. Les intervenants externes :

Les acteurs externes intervenant dans le cadre de la délégation du financement des projets et leur rôle :

- L'ordonnateur secondaire (MOD)
- Le contrôleur financier désigné auprès du MOD
- Le comptable assignataire désigné auprès du MOD

✓ **L'ordonnateur secondaire (Maitre de l'ouvrage délégué) MOD**

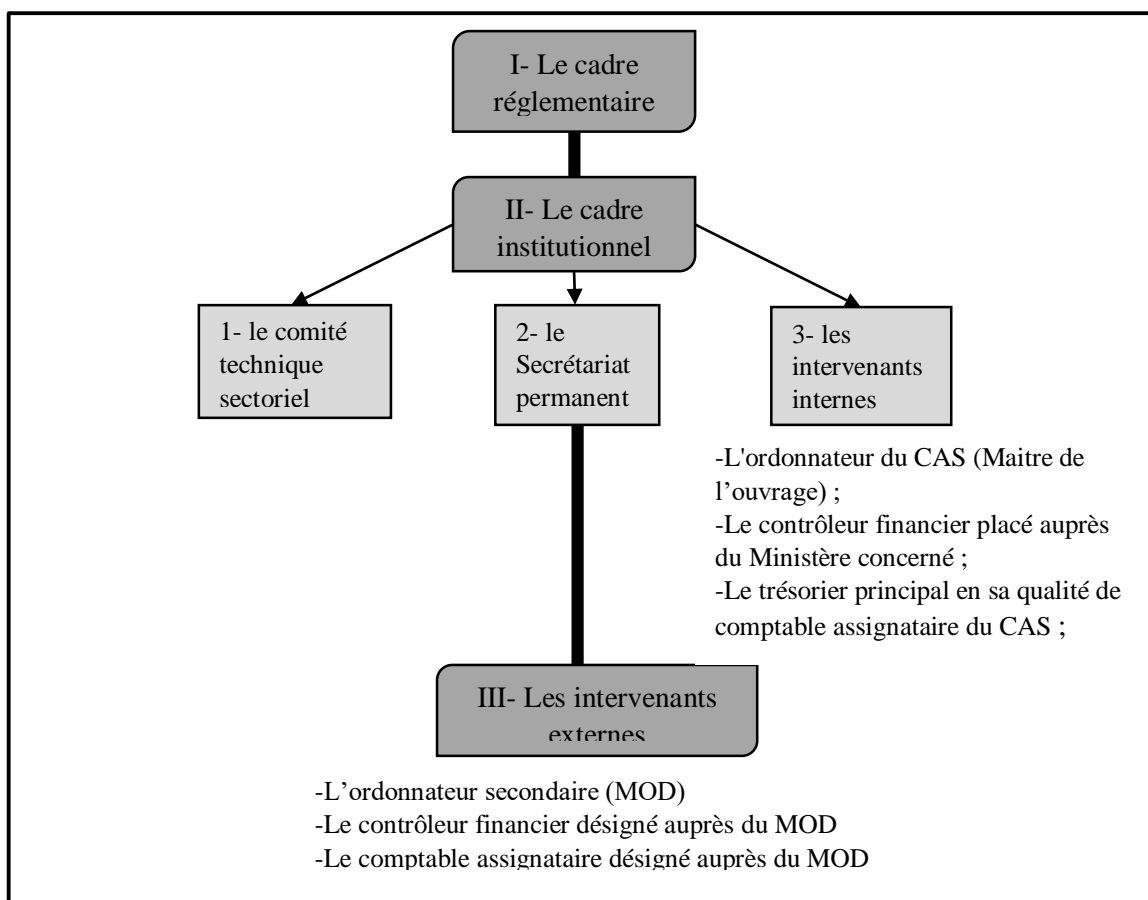
- Présentation d'une fiche d'engagement de prise en compte du projet objet de la décision de délégation auprès du contrôleur financier ;
- Préparation du dossier technique du projet (voir annexe-D-) ;
- Elaboration des CDC conformément à la réglementation des marchés publics ;

✓ **Le contrôleur financier désigné auprès du MOD**

- Procède au visa de prise en compte du montant du projet d'équipement public objet de la délégation de financement accompagné des documents relatifs au projet d'équipement délégué ;
- Procède au visa des engagements de dépenses (projets de marchés, avenant, bons de commande, factures pro-formats...) soumis par le MOD ;

- Tenir une comptabilité des engagements relative aux délégations de financement par projet faisant ressortir notamment : les montants de délégation de financement, les modifications et révisions du montant de la délégation de financement, les retraits et annulations de la délégation de financement, les engagements effectués au titre de la délégation de financement et le solde disponible sur délégation de financement ;
 - Transmettre au CF placé auprès du ministère concerné une situation mensuelle retraçant la comptabilité des engagements citée ci-dessus ;
- ✓ **Le comptable assignataire désigné auprès du MOD**
- Le comptable assignataire après vérification et contrôle d'usage à l'admission en dépenses des mandats de paiement émis par le MOD conformément aux dispositifs législatifs et réglementaire ;
 - Rendre compte au trésorier principal, mensuellement, sur l'exécution de la délégation de financement.

Figure 11 : les mécanismes de gouvernance dans le cas du FAUTICRSFR



Source : élaboré par nos soins

3. Discussion des résultats

Après avoir traité les données récoltées lors des entretiens avec les différents profils interviewés, nous allons discuter les résultats obtenus selon les trois points essentiels de notre étude qui nous permettent de répondre à notre problématique, qui sont les suivants :

3.1. Portefeuille de projets « FAUDTICRSFR »

Pour ce premier point, nous avons abordé la notion du portefeuille de projets globalement et spécialement le FAUDTICRSFR. La compréhension du concept « Portefeuille de projets » est une clé importante pour la réussite du fonds, ce concept est nouveau, il apparaît donc qu'il ne soit pas très bien défini par l'ensemble des interviewés, selon eux un portefeuille de projets se résume uniquement à un ensemble de projets et de programmes tandis que la littérature citons : O'shaughnessy, Miller et Castonguay, Turner et Müller ou encore AFNOR, rajoutent un élément très important à la définition du concept du portefeuille de projets qui est l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. En ce qui concerne le FAUDTICRSFR, nous avons constaté que l'objectif principal du fond est bien clair et déterminé pour l'ensemble des interviewés, de ce fait chaque interviewé a rajouté des explications et des clarifications en ce qui concerne le fonctionnement d'une vue globale du FAUDTICRSFR, telles que :

- Chaque entreprise publique ou organisme public, qui cherche à adopter des solutions TIC et donc des projets TIC, qui rencontre des difficultés concernant leur budget de réalisation et qui souhaite bénéficier d'un financement du Fonds, doit transmettre au MPT une demande de financement accompagné par une fiche de projet détaillée.
- Il existe deux méthodes de financement : dotation, dans le cas où l'organisme bénéficiaire est une entreprise publique. MOD, dans le cas où c'est un ministère.

D'autres questions ont été posées dans le but d'obtenir des informations clés concernant la sélection et la priorisation des projets TIC du FAUDTICRSFR, nous avons remarqué que :

- La sélection : les projets doivent être évalués par rapport à des critères prédéfinis qui correspondent aux orientations stratégiques. Dans notre cas l'objectif du FAUDTICRSFR est de financer des projets basés sur les technologies de l'information et de la communication d'une part, et de l'autre part sous les initiatives des administrations publiques. Vu la sélection des projets du fonds se fait selon la nomenclature des recettes et des dépenses relevant du journal officiel de la

république Algérienne n°37 du 20 juin 2018, nous constatons que la sélection des projets respecte les aspects légaux et réglementaires du MPT.

- La priorisation : l'élaboration des critères de priorisation est nécessaire pour la réussite du portefeuille. Dans le cas du FAUDTICRSFR, nous remarquons qu'il n'existe pas de priorisation des projets du Fonds. Le critère le plus important dans la sélection et priorisation des projets est l'alignement stratégique, nous remarquons que les objectifs stratégiques du Fonds ne sont pas exprimés ni classés, en conséquence y'a pas un alignement stratégique. . L'impact du projet est le critère de priorisation dans le cas du fonds, mais pas pas suffisent, Cooper, Edgett et Kleinschmidt (2002), suggèrent d'utiliser une grille d'évaluation comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Grille d'évaluation selon Archer & Ghasemzadeh (1999)

Les critères	Le respect des critères dans le cas du FAUDTICRSFR
respect de l'alignement stratégique de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
faisabilité du projet raisonnable	<input checked="" type="checkbox"/>
respect des aspects légaux	<input checked="" type="checkbox"/>
retour positif par rapport au risque	<input checked="" type="checkbox"/>
aucune contrainte présente avant le début du projet pouvant nuire à l'échéancier de sa réalisation	<input checked="" type="checkbox"/>

Source : Elaboré par nos soins

D'après la fiche technique correspondante aux projets du fonds (voir annexe-D-), nous remarquons que d'autres critères importants de sélection et de priorisation sont négligés par la structure chargée de la gestion du fonds, notamment le risque qui n'est pas mesuré ni indiqué dans la fiche technique du projet. Deuxième critère manquant est celui qui représente les contraintes, nous constatons également qui n'est pas indiqué ni pris en considération lors de l'établissement de la fiche technique du projet. Ces deux critères peuvent nuire à la réalisation et au succès de ces projets.

Malgré l'attention prêtée à la sélection et la priorisation par la sous-direction de management de projets, ces deux étapes nécessitent une révision. Un programme annuel du Fonds qui contient des objectifs stratégiques et toutes les actions à menées en liaison avec ses objectifs stratégiques du Fonds est nécessaire pour l'accomplissement de ces deux étapes, aussi il permet de respecter l'alignement stratégique.

Après la synthèse de nos entretiens effectués auprès de nos interviewés et on se basant sur le premier chapitre concernant le cadre théorique, nous pouvons conclure que la sous-direction de management de projets représente le Project Management Office (PMO) du FAUDTICRSFR, cette dernière nécessite quelques réajustements concernant ses missions.

3.2. Les dispositifs de gouvernance

Dans ce deuxième point nous avons abordé en premier lieu le concept de « la gouvernance ». Nous observons que le concept de la gouvernance prête à confusion avec celui du gouvernement pour la moitié des interviewés qui le définissent comme le pouvoir et l'autorité. Pour l'autre moitié, nous observons que le concept de la gouvernance est familier pour eux, il s'agit d'un dispositif organisationnel, de contrôle, de gestion, de bonnes pratiques et des textes règlementaires. Ensuite, nous avons exposé les mécanismes de gouvernance pour mieux répondre à notre problématique, pour cela des questions ont été posés pour l'ensemble des interviewés. Nous avons constaté que l'ensemble des interviewés n'avait pas une idée sur les mécanismes de gouvernance bien que ces derniers existaient dans le portefeuille de projets « FAUDTICRSFR ».

Dans ce cas, nous avons extrait les mécanismes de gouvernance adoptés par le FAUDTICRSFR grâce à l'observation et l'interprétation.

- La réglementation : d'après les réponses obtenues, nous constatons qu'aucune action ne peut être menée sans qu'elle figure dans une référence réglementaire citée ci-dessus, cela nous montre bien l'importance de la réglementation comme une note de cadrage de toutes les activités liées au FAUDTICRSFR.
- Comité technique sectoriel (commission FAUDTICRSFR) : en ce qui concerne le comité, l'ensemble des interviewés avait une idée claire de son fonctionnement et ses objectifs, ce qui représente un bon avantage à l'administration en charge. Nous constatons que ses missions sont bien déterminées et aligné avec les objectifs du FAUDTICRSFR.
- Secrétariat permanent : d'après les réponses obtenues lors des entretiens avec les personnes interviewés, nous avons constaté qu'il y'a un manque de communication total concernant le fonctionnement du secrétariat, et que son rôle n'est pas encore déterminé au sein du comité bien que la décision n°102 portant création et modalités de fonctionnement du comité technique sectoriel cité ci-dessus montre bien les missions du Secrétariat permanent.

D'autres questions ont été posés dans le but d'obtenir des informations concernant « les acteurs et leur rôles », nous observons que les acteurs ne sont pas bien défini par la majorité des interviewés, nous citons l'ordonnateur secondaire à noter « le maître d'ouvrage délégué MOD » qui représente un obstacle pour la structure chargée du FAUDTICRSFR, car pour financer un projet TIC d'un autre ministère (entre le ministère concerné MPT et le ministère bénéficiaire) il faut un intermédiaire qui est dans notre cas le MOD, mais que ce dernier est difficile à trouver vu les conditions de désignation du MOD relevant de l'instruction n°6 cité ci-dessus.

3.3. L'efficience des mécanismes de gouvernance

Après avoir compris le fonctionnement du FAUDTICRSFR et présenté ses mécanismes de gouvernance, nous avons détecté une faille au niveau du dernier processus de management de portefeuille de projets selon PMI (2013b) « processus autorisation et contrôle » qui fait référence à la gouvernance du portefeuille, dans notre cas le FAUDTICRSFR. Cette faille se résume à un manque de clarté et de visibilité de l'importance de la gouvernance dans la gestion du Fonds, sachant que la gouvernance représente un domaine de connaissance clé pour le PPM.

Après la synthèse de nos entretiens et l'observation effectués auprès de nos interviewés, nous devons indiquer que la majorité des projets TIC qui rentrent dans l'objectif du portefeuille de projet de notre étude « FAUDTICRSFR » rencontrent des difficultés lors de la réalisation, les causes de ces échecs ne restent pas très claires. Après de longues discussions et conversations nous constatons ainsi :

- Une mauvaise planification des projets TIC par l'organisme bénéficiaire du financement par le fond ;
- Des procédures administratives complexes ;
- Le changement permanent des structures gouvernementales : le changement mené par le gouvernement central ou l'Etat perturbent le fonctionnement interne de la structure concernée en matière d'atteinte de ses objectifs.
- Absence de la gestion des risques du portefeuille « FAUDTICRSFR » qui représente une composante clé du processus de management de portefeuille de projets selon le PMI (2013b) ;
- Des mécanismes de gouvernance limités dans leur fonctionnement : nous connaissons que l'évaluation et le contrôle qui représente le dernier processus du PPM met

l'accent sur la gouvernance du portefeuille et montre son importance (PMI, 2013b). Contrairement à ça, le cas du FAUDTICRSFR, la plupart des interviewés n'avait pas des idées claires concernant les dispositifs de gouvernance, qui nous mène à constater que ce dernier point est négligé par la structure chargée de la gestion du Fonds.

4. Les propositions

Dans ce dernier point nous allons présenter quelques propositions que nous avons jugées utiles à la sous-direction de management de projet de les adapter à son contexte afin d'améliorer son processus de gestion du « FAUDTICRSFR ».

Comme nous l'avons déjà constaté, il y'a un manque d'esprit de gouvernance et de gestion de portefeuille de projets au sein de la structure chargée de la gestion du « FAUDTICRSFR ». Vu que le Ministère de la Poste et des Télécommunications dans son plan d'action 2020, compte d'attribuer à chaque direction des bureaux. La sous-direction de management de projets quant à elle, sera dotée de deux bureaux, de ce fait nous avons pensé à ce que l'un des deux bureaux aura la mission de et gestion gouvernance de portefeuille de projets.

Pour cela, les missions de ce nouveau bureau dans le titre de « gestion et gouvernance du portefeuille de projets » sont les suivantes :

➤ En matière de gestion du portefeuille :

- Etablir une structure de sélection et de priorisation des programmes et projets (pour cela, il faudra utiliser la grille d'évaluation selon Archer & Ghasemzadeh (1999), voir le Tableau 12) ;
- Faire l'adéquation entre les programmes, les projets et les objectifs stratégiques ;
- Allouer les ressources correspondantes aux besoins des projets du Fonds ;
- Suivre les progrès des projets et des programmes par rapport aux objectifs clés ;
- Gérer les risques du portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » ;
- Développer la compétence du personnel grâce à la formation ;
- Promouvoir la gestion du portefeuille de projets au sein de la sous-direction de management de projets ;
- L'identification et le développement d'une méthodologie de management de portefeuille de projets, de bonnes pratiques et de normes ;

➤ **En matière de gouvernance :**

- Signaler l'état des projets du portefeuille à la sous-direction de management de projets ;
- Surveiller et contrôler la performance du portefeuille ;
- Développer et maintenir des outils de gestion du portefeuille de projets tel que le tableau de bord qui servira dans la prise de décision ;
- Evaluer, avec la sous-direction de management de projets, la capacité du gouvernement à réaliser avec succès les projets d'envergure, risqués ou complexes ;
- Communiquer régulièrement à la sous-direction de management de projets l'état de la situation et les problèmes qui émergent.

Nous devons indiquer que les responsables ont adhéré à cette proposition, et ils comptent s'inspirer de cette recommandation pour la mise en œuvre de l'un des bureaux.

Par conséquent, le comité technique sectoriel aura pour fonction de prendre des décisions éclairées sur les projets du portefeuille « FAUDTICRSFR » selon les facteurs suivant :

- Le plan stratégique du Ministère de la Poste et des Télécommunications ;
- Les ressources dont dispose le ministère pour réaliser les projets du portefeuille « FAUDTICRSFR » ;
- Les arbitrages potentiels aux niveaux des bénéficiaires, des risques, de l'envergure et de la faisabilité et l'éligibilité des projets au financement au titre du CAS.

CONCLUSION GENERALE

L'augmentation du nombre de projets a considérablement bouleversé les modes de gestion traditionnels des organisations, Si la gestion individuelle de projets était prédominante à une certaine époque, aujourd'hui elle ne pourrait plus aider les organisations à faire face à ces multiples contraintes, d'où nous assistons à la naissance d'un nouveau mode de gestion plus approprié appelé « la Gestion du Portefeuille de Projets ». Ce nouveau mode de gestion s'appuie fortement sur le domaine de connaissance de la gouvernance qui représente la deuxième variable que comporte notre thématique. Ce mémoire de fin d'étude avait pour objectifs de :

- Faire un diagnostic du processus de gestion du « FAUDTICRSFR » du Ministère de la Poste et des Télécommunications ;
- Présenter les mécanismes de gouvernance adoptés pour ce Fonds et leur efficacité ;
- Proposer de nouveaux modèles de gouvernance et de gestion du Fonds.

Dans le cadre théorique nous avons vu en quoi consiste le Portefeuille de Projets, les processus constitutifs du Management de Portefeuille de Projets (PPM) et les mécanismes qui permettent la Gouvernance du portefeuille de projets.

A partir de notre cas pratique au sein du Ministère de la Poste et des Télécommunications, le cas du portefeuille de projets « FAUDTICRSFR », nous avons cherché une réponse à notre problématique qu'est: ***Quels sont les mécanismes de gouvernance adoptés par la sous-direction de management de projets au sein du MPT qui lui permettent d'assurer une bonne gestion de son portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » ?***.

En suivant une démarche qualitative qui consistait à décrire et expliquer les résultats obtenus, appuyée par une recherche documentaire, de l'observation, nous avons réalisé des entretiens semi-directif auprès avec un échantillon constitué de 6 personnes composé de (chef de projet « FAUDTICRSFR », les membres du comité technique du Fonds, le chargé des opérations financière du Fonds, le secrétariat permanent et le maître de l'ouvrage délégué (MOD) (ANPT)). A travers cet entretien, nous avons pour but de collecter toutes les informations liées au processus du « FAUDTICRSFR » ainsi que de détecter les dysfonctionnements qui rentrent dans le cadre de sa gestion. Ensuite, de comprendre la vision des personnes interviewées à l'égard de la gouvernance et de ressortir les mécanismes de gouvernance qui existent dans le cas du Fonds ainsi de tester leur efficacité grâce aux réponses obtenues.

A la lumière des résultats obtenus dans notre travail de recherche, ça nous a permis de comprendre le processus du portefeuille de projets étudié « le FAUDTICRSFR », que chaque entreprise publique ou organisme publiques, qui cherchent à adopter des solutions TIC et donc des projets TIC, qui ont des difficultés concernant leur budget de réalisation et qui cherche de bénéficier d'un financement du Fonds, doivent transmettre au MPT une demande de financement accompagné par une fiche de projet détaillé. Ainsi, nous avons constaté que l'objectif du Fonds est aligné avec les orientations stratégiques du Ministère mais cela reste de façon générale et nécessite la mise en place d'un programme du Fonds permettant d'assurer cet alignement.

Par ailleurs, nous avons abordé en second lieu le sujet des mécanismes de gouvernance, nous avons constaté aussi que malgré l'existence des mécanismes de gouvernance du Fonds à savoir : « la réglementation », « le comité technique sectoriel », « le secrétariat permanents », « les acteurs internes » et « les intervenant externes », mais que ces derniers ne sont pas identifiés par l'ensemble des personnes interrogées malgré leur caractéristiques. De ce fait, la gouvernance, représente un point ambigu pour l'ensemble des interviewés.

Durant notre stage chez le Ministère de la Poste et des Télécommunication, plus précisément dans la Sous-direction de management de projets, et grâce aux résultats obtenus à travers nos entretiens, nous avons pu démontrer que les dispositifs de gouvernance permettent à la SDMP de mieux diriger et contrôler son portefeuille de projets « FAUDTICRSFR » et que les missions de la SDMP soient bien déterminées afin qu'elle assure le bon fonctionnement de son Fonds de manière convenable. Ceci représente pour le ministère un avantage très important qui lui permet de mieux contrôler son Fonds et assurer sa performance, ainsi que d'assurer la réalisation des projets TIC financés par le Fonds.

Suite à la crise sanitaire due au Corona virus (COVID-19), la réalisation de ce présent mémoire a rencontré certaines difficultés. Nous nous sommes trouvé dans l'incapacité de rejoindre notre lieu de stage, car celui-ci a mis des mesures d'interdire tous les stagiaires d'effectuer leurs stages durant à la période de confinement exigée par l'Etat. Mais cela ne nous a pas mis dans l'impossibilité de réaliser ce travail de recherche.

Pour terminer, et afin d'assurer une continuité pour ce domaine et pour d'éventuelles recherches futures nous suggérons comme thématique de travailler sur la gestion des risques du portefeuille de projets qui s'avère un élément très important dans le processus du PPM, et il serait avantageux de travailler sur le même portefeuille de projet de cette étude à savoir le « FAUDTICRSFR ».

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Articles scientifiques**

- ❖ Emad A. Abu-Shanab et Lana Q. Bataineh, « Challenges facing E-government project : How to avoid failure? », dans J. Emerg. Sci, Vol.4, N°4, 2014, Pages 207-217.
- ❖ Eric G. Too et Patrick Weaver, « The management of project management : A conceptual framework for project governance », dans International Journal of Project Management, Vol.32, N°8, 2014, pages 1382-1394.
- ❖ Garel GILLES, « QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DE PROJET ? », dans Informations sociales, vol (n°167), 2011, pages 72-80.
- ❖ Gelson Heindrickson et Carlos D.Santos Jr, « Information Technology Governance in public organizations : How perceived effectiveness relates to three classical mechanisms », dans le Journal of information systems and technology management, Vol.11, N°2, 2014, pages 302-306.
- ❖ Gilles ST-AMANT, « E-GOUVERNEMENT : CADRE D'EVOLUTION DE L'ADMINISTRATION ELECTRONIQUE », dans management et système d'information, Vol. 10, N°1, 2005, pages 17-30.
- ❖ Harry Markowitz, « Portfolio Selection », dans The Journal of Finance, Vol.7, N°1, 1952, pages 77-91.
- ❖ Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », Dans Reflets et perspectives de la vie économique, 2014, Pages 67-82.
- ❖ M. Velmuradova, « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion », Note de synthèse, USTV. 2004, pages 3-105.
- ❖ R. Max Wideman, « Project Portfolio Governance Guidelines », dans Association of Project Management, UK, 2004, pages 1-8.
- ❖ René Demeestère, « Y-a-t-il une spécificité du contrôle de gestion dans le secteur public ? », dans Politiques et management public, Vol.7, N°4, 1989, pages 33-45.
- ❖ Sandrine Fernez-Walch, Thierry Gidel, François Romon, « LE PORTEFEUILLE DE PROJETS D'INNOVATION Objets de gestion et d'organisation », dans la revue française de gestion, N°165, 2006, pages 87-103.
- ❖ Sébastien Blais, « Structure de découpage et gouvernance de projets TI : deux leviers incontournables de performance », IUCPQ- Université Laval, 2018, pages 2-31.

- ❖ Teemu Mikael Lappi, Kirsi Aaltonen et Jaako Kujala, « Project governance and portfolio management in government digitalization », dans Transforming Government : People, Process and Policy, Vol. 13, N°2, 2019, pages 159-196.
- ❖ Ulrike Schultze, « IT project governance at Worthington Health-Care System », dans Journal of Information Technology Teaching Cases, Vol.4, 2014, pages 1-10.
- ❖ William Allassani, « The impact of IT Governance on IT projects –the case of the Ghana rural bank computerization and inter-connectivity project », dans Journal Of Information Systems and Technology Management, Vol.10, N°2, 2013, pages 271-286.

➤ **Ouvrages**

- ❖ Association for Project Management (APM), « Portfolio Management : a practical guide », 1^{ère} édition 2019, pages 1-53.
- ❖ Centre de Documentation et d'Information, « La recherche Documentaire », ISIPCA, CCI Paris ile de France, pages 4-5.
- ❖ Hervé COURTOT, « Management de projet, programme et portefeuille », AFNOR Editions, 2018, pages 3-74.
- ❖ Hervé COURTOT, « Organisation et Gouvernance d'un projet, programme et portefeuille », AFNOR Editions, 2018, pages 3-38.
- ❖ Hugues Marchat, « La gestion de projet par étapes Portefeuille de Projets », Edition des organisations Groupe Eyrolles, 2009, pages 63-115.
- ❖ Jean-Louis Le Moigne, « Les épistémologies constructivistes », édition Presses Universitaires de France, 2012, pages 3-12.
- ❖ Khadija Elouafi, « Synthèse du PMBOK 3 », Editions de PMBOK Guide 2004, pages 3-53.
- ❖ « Le Grand livre de la gestion de projet », pages 6-10.
- ❖ Marie-Laure Gavard-Perret, « Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education France, 2008, pages 87-142.
- ❖ Paul N'DA, « Recherche et méthodologie en science sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article », Editions l'Harmattan, 2015, pages 45-193.
- ❖ Project Management Institute (PMI), « Governance of portfolios, programs and projects : a practice guide », Newtown Square, PA 19073-3299 USA, 2016, pages 41-52.
- ❖ Raymond-Alain Thietart et all, « Méthodes de recherche en management », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014, pages 15-22.

➤ **Mémoires et thèse doctorales**

- ❖ Amaral LEANDRE, « L'apport de l'approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics- le cas d'HAITI », Université du Québec à Chicoutimi, 2016, Pages 10-40.
- ❖ Antuan Hynuk SANCHEZ, « Développement de trois éléments d'une méthodologie de gestion du risque de portefeuille de projets », Ecole Polytechnique de Montréal, 2009, pages 12-40.
- ❖ Elyes GRAR, « Rôle du PMO dans la gouvernance des projets dans le secteur public », Université virtuelle de Tunis, 2017, pages 3-40.
- ❖ François Terrien, « Sélection de portefeuilles de projets : Proposition d'une approche pratique », Université du Québec à Rimouski, 2007, Page 9-29.
- ❖ Laurent LAHAYE, « Sélection dynamique de portefeuille de projets », Université du Québec à Rimouski, 2009, pages 2-57.
- ❖ Marie-Hélène LAROUCHE, « La gestion des bénéfices intégrée aux portefeuilles de projets de maintien des infrastructures publiques », Université du Québec à Montréal, 2016, pages 4-6, 37-46.
- ❖ Sandra Pierre, « Méthode de sélection et de priorisation dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets », Université de Sherbrooke, Canada, 2013, pages 4-58.

➤ **Rapports :**

- ❖ Bureau de la vérification et de la responsabilisation, Agence de la santé publique du Canada, « Audit du Cadre de gestion des projets », 2014.
- ❖ Hazem BEN AISSA, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001.
- ❖ Jean-Claude ANDREANI, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitative : Etat de l'art en marketing », institut INSEMMA, France/ Paris.
- ❖ Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OECD), « E-Government Project », 35th Session of the Public Governance Committee, 2007.
- ❖ Renaud PHELIZON, CIGREF, « Gestion de portefeuille de projets : comprendre et mettre en place une démarche de gestion de portefeuille de projets », 2006.

- ❖ Roger Miller, Joanne Castonguay, Danielle Lareau, Féthi Chebil, Louise Roy et Lydia Yakonowsky, « La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (Diagnostic et recommandations) », Montréal, 2006.
- ❖ Roger Miller, Joanne Castonguay, « La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (Gestion de portefeuille) », Montréal, CIRANO, 2006.
- ❖ Teemu Lappi, « Digitalizing FINLAND : Governance of Government ICT Projects », University of Oulu, 2019.
- ❖ United Nations Department of Economic and Social Affairs, « Plan of Action E-Government for Development », Government of Italy Ministry for Innovation and Technologies, may 2002.

➤ **Autres documents**

- ❖ Mezhouda, « Introduction à l'e-gouvernement ». Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), Algérie, Kolea, 2018.
- ❖ Mezhouda, « La gestion du service public à l'ère du numérique : de l'e-gouvernement à l'e-gouvernance, où en est l'Algérie », 2018.

ANNEXE A- LE ROLE DES ACTEURS

Afin de concentrer les ressources publiques sur les projets prioritaires, la gestion de portefeuille s'effectue d'abord dans chaque ministère et organisme public, et ensuite au niveau du gouvernement dans son ensemble. Les principaux rôles sont les suivants :

Le Conseil des ministres souhaite prendre des décisions éclairées et mener à bon port les programmes stratégiques du gouvernement.

Le responsable du portefeuille gouvernemental a pour fonctions de :

- ✓ consolider les registres de projet de tous les ministères et organismes publics et gérer le portefeuille gouvernemental;
- ✓ compiler l'information des portefeuilles de projets de tous les ministères et organismes publics;
- ✓ examiner et évaluer le portefeuille et l'aligner avec les objectifs et cibles du gouvernement;
- ✓ étudier les programmes et projets (nouveaux ou déjà existants) afin de s'assurer qu'ils sont viables, qu'ils sont faisables et qu'ils valent la peine d'être entrepris;
- ✓ évaluer la capacité du gouvernement à réaliser avec succès tous les projets du portefeuille. Pour les projets d'envergure (40 millions de dollars et plus), risqués ou complexes, procéder à cette évaluation de concert avec le Bureau des grandes infrastructures publiques;
- ✓ communiquer régulièrement au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres, grâce à des rapports clairs et concis, l'état de la situation et les problèmes qui émergent.

Le Bureau des grandes infrastructures publiques a pour fonctions de :

- ✓ évaluer, avec le responsable du portefeuille gouvernemental, la capacité du gouvernement à réaliser avec succès les projets d'envergure (40 millions de dollars et plus), risqués ou complexes;
- ✓ communiquer régulièrement au responsable du portefeuille gouvernemental l'état de la situation et les problèmes qui émergent.

Les ministres sont imputables de leurs recommandations devant le Conseil des ministres et doivent :

- ✓ s'assurer de la qualité de leurs recommandations;
- ✓ mener à bon port les objectifs stratégiques du ministère;
- ✓ déléguer les responsabilités et mener l'équipe ministérielle.

Les membres du comité de direction des ministères ont pour fonctions de prendre des décisions éclairées sur les programmes et projets du portefeuille : aller de l'avant, arrêter, rediriger les ressources, etc. Afin de prendre des décisions efficaces, les facteurs suivants devraient être pris en considération par le ministère:

- ✓ le plan stratégique du ministère;
- ✓ les ressources dont dispose le ministère pour réaliser les projets compris dans le portefeuille;
- ✓ les arbitrages potentiels aux niveaux des bénéfices, des risques, de l'envergure et de la faisabilité des projets;
- ✓ les engagements actuels du ministère en termes de niveaux de service.

Les fonctions du gestionnaire de portefeuille au niveau des ministères sont les suivantes :

- ✓ inventorier les programmes et projets du ministère et les intégrer au portefeuille;
- ✓ examiner et évaluer les projets et les aligner avec les objectifs et cibles prioritaires du ministère;
- ✓ étudier les programmes et projets (nouveaux ou déjà existants) afin de s'assurer qu'ils sont viables, faisables et opportuns;
- ✓ évaluer la capacité du ministère à réaliser avec succès tous les projets du portefeuille;
- ✓ fournir au comité de direction des rapports réguliers et des recommandations les informant sur les activités précédentes;
- ✓ communiquer le rapport du portefeuille au responsable du portefeuille gouvernemental.

D'après Roger Miller, Joanne Castonguay, « La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (Gestion de portefeuille) ».

ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN

3. La gouvernance :

- Que représente pour vous la gouvernance ?
- Quel est l'intérêt de mettre en place une bonne gouvernance ?
- Quels sont les mécanismes de gouvernance appliqués pour le FAUDTICRSFR ?
- Les mécanismes de gouvernance adoptés sont-ils efficace ?
- Voyez-vous une nécessité d'introduire d'autres mécanismes de gouvernance ?

III. Propositions :

- Le système de gestion du fond existant nécessite-t-il une révision ?
- Est-il nécessaire de mettre en place des mécanismes appropriés basés sur la gouvernance du portefeuille de projet afin d'assurer son fonctionnement de manière plus dynamique ?
- Qu'est-ce que vous proposez pour améliorer la gestion du fond ?

Remarque :

.....

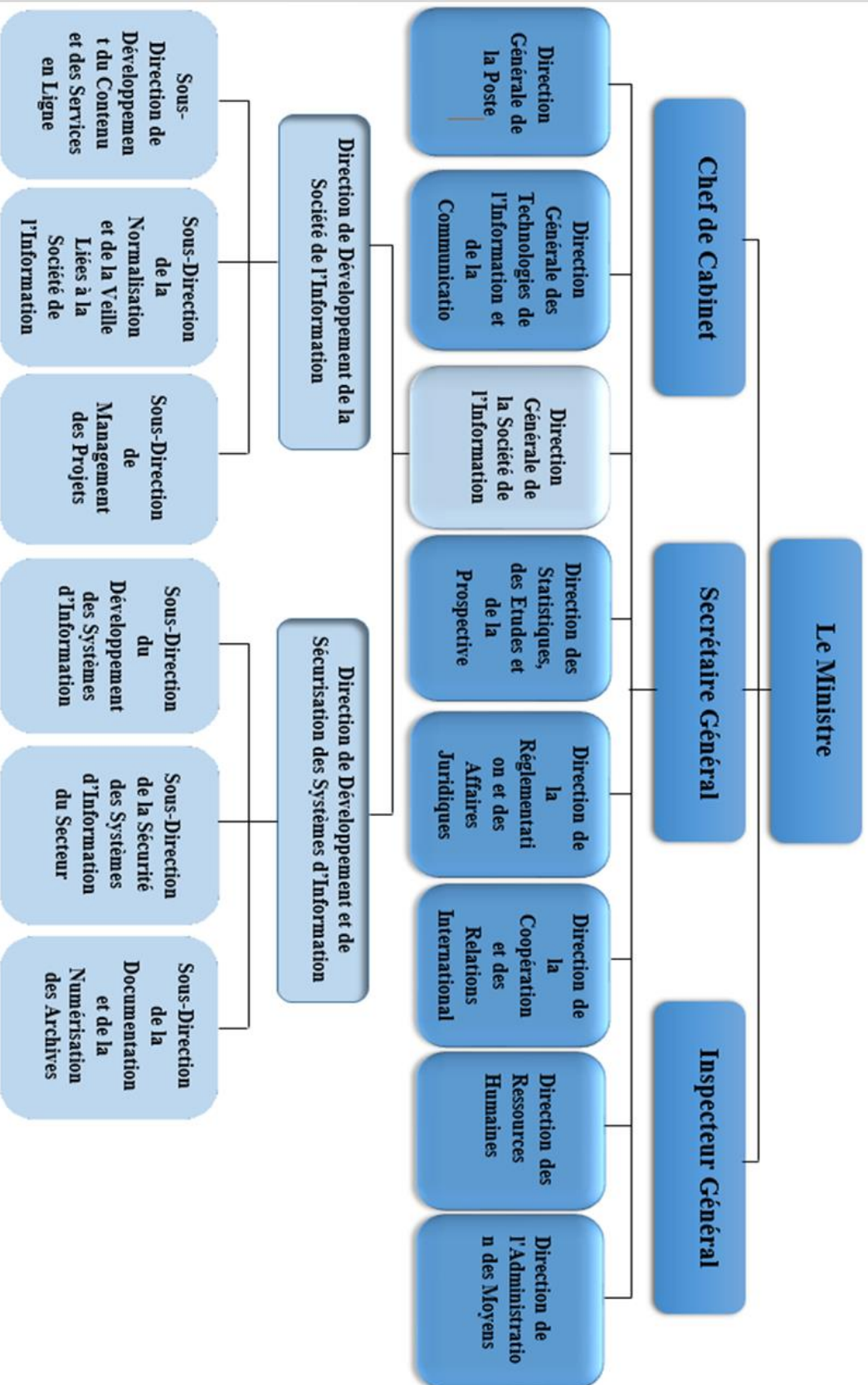
.....

.....

.....

ANNEXE C- ORGANIGRAMME (MPT)

Organigramme du Ministère de la Poste et des Télécommunications



ANNEXE D- FICHE TECHNIQUE DU PROJET

**Fonds d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information
et de la Communication et Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectriques**

Fiche Technique

Intitulé du projet :.....

Organisme demandeur :

1. Présentation du projet : *(Descriptif détaillé du projet: le but, la consistance, raison motivant le projet, utilité, etc....)*

2. Bénéficiaires du projet : *(Présentation du bénéficiaire et l'impact du projet sur lui)*

3. Objectifs poursuivis et résultats attendus du projet :

- *Décrire les objectifs principaux du projet ainsi que les indicateurs permettant de juger et mesurer le succès du projet*
- *Description des résultats prévus à la fin du projet*
- *Principal Impact du projet*

4. Durée du projet

5. Phases et calendrier d'exécution du projet

6. Lieu d'affectation de la solution : *(le lieu de l'hébergement de la solution, son déploiement, son utilisation)*

7. Coût estimatif du projet :

Un estimatif détaillé du coût du projet ainsi que la nature et le montant du financement sollicité.

Poste des dépenses (la nomenclature des dépenses)	Désignation	Prix/ Montant (DA)
	Total TTC	

**ANNEXE E- EXEMPLE PROCES-
VERBAL**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة
المديرية العامة للاقتصاد الرقمي

اللجنة التقنية القطاعية المسؤولة عن فحص الملفات المتعلقة بالمشاريع الممولة من الحساب الخاص رقم 128-302 بعنوان " صندوق تمكث الاستعمال وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال واعادة هيكلة طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية "

Procès-verbal de la réunion du comité technique sectoriel

N° du

L'an deux mille dix-neuf et le vingt-quatre du mois de Juillet à 14 heures au siège du Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique, s'est tenue la première réunion du comité technique sectoriel chargé de l'examen des dossiers afférents aux projets financés sur le compte d'affectation spéciale n° 302-128 intitulé « *Fonds d'appropriation des usages et de développement des technologies de l'information et de la communication et du réaménagement du spectre des fréquences radioélectriques* ».

1. Ordre du jour :

- a. Examen et adoption du règlement intérieur du comité technique sectoriel ;

2. Etaient Présents :

Présidente ;
Vice-présidente ;
Membre titulaire ;
a, Membre suppléant ;
Membre titulaire.
Membre titulaire ;
Membre titulaire ;
Membre titulaire ;
Membre suppléant ;
Secrétaire.

3. Etaient absents :

4. Déroulement des travaux :

La présidente du Comité a souhaité la bienvenue aux membres présents et a rappelé que l'installation du comité vient en application de l'instruction n°04/MF du 18 Juin 2019 relative aux conditions et modalités de gestion de certaines opérations d'équipement public financées sur le compte d'affectation spéciale n°302-128 intitulé « le Fond d'Appropriation des Usages et de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication et du Réaménagement du Spectre des Fréquences Radioélectriques » et réalisées par des établissements et organismes publics dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Elle a proposé par ailleurs, l'inscription d'un nouveau point à l'ordre du jour portant sur :

Le nouvel ordre du jour étant adopté à l'unanimité et après constatation du quorum, la présidente a invité la vice-présidente à procéder à la présentation des différents points.

a. Examen et adoption du règlement intérieur du comité technique sectoriel :

Après introduction, séance tenante, des modifications et enrichissements proposés par les membres du Comité, il a été procédé à la lecture de la délibération suivante :

Délibération

Le Comité, après examen, adopte son règlement intérieur à l'unanimité des membres présents.

b. Présentation du programme d'action en cours :

Après débat, il a été procédé à la lecture de la délibération suivante :

Délibération

c. Mise en conformité de certains projets, inscrits en 2018, aux dispositions de la nouvelle instruction n°04/MF du 18 Juin 2019 :

d. Présentation de la situation financière :

La situation financière présentée au Comité démontre les données suivantes :

o Ligne 1 :

Mois
Montant

o Ligne 2 :

Mois
Montant

Après débat, il a été procédé à la lecture de la délibération suivante :

Délibération :

La séance a été levée à 16h45.

Les noms des présents

Madame la Ministre de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique Lu et Approuvé
