

**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 E-Gouvernement

**Conception et planification d'un projet e-gouvernement  
Cas : « Ministère de L'Énergie »**

**Elaboré par : Kaabeche Sid Ali**

**Encadré par : Pr MEZHOUDA Abdelmalik**

**Année 2019**



## RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail de recherche est de déterminer les éléments qui impactent la phase de planification dans les projets de l'e-gouvernement, ainsi que la compréhension de la conception des projets de transformation au sein du ministère de l'énergie. En adoptant une approche qualitative qui s'appuie sur des entretiens, nous avons constaté dans l'institution objet de notre étude, que les concepts clés de projets de l'e-gouvernement sont bien cernés, néanmoins nous avons détecté des lacunes concernant la détermination des ressources et également sur la communication des informations relatives au projet.

**Mots clés : e-gouvernement - planification - projet e-gouvernement**

## ABSTRACT

The objective of this research is to identify the elements impacting the planning phase in e-government projects and understanding the conception of transformation projects in energy ministry. Based on a qualitative approach guided by semi-structured interviews we found that the key concepts of e-government projects are well defined among managers of studied structure, however we detect shortcomings in the determination of resources and also in the communication process adopted.

**Key-words : e-government – planning – e-government project**

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر التي تؤثر على مرحلة التخطيط في مشاريع الحكومة الالكترونية، وفهم تصميم هذه المشاريع في وزارة الطاقة. اعتمدت الدراسة على المقاربة النوعية حيث استخدمت المقابلة النصف موجهة للوقوف على آراء عينة من المديرين والمعنيين بتخطيط مشروع عصرنة رخص استيراد المواد الخاصة بوزارة الطاقة. أظهرت الدراسة انه لدى المعنيين فهما وتصورا واضحين للحكومة الالكترونية غير أن هناك تباينات في المواقف وعدم وضوح الرؤية بشأن الموارد المخصصة للمشروع وأساليب الاتصال المعتمدة في المشروع.

الكلمات المفتاحية : الحكومة الالكترونية – تخطيط – مشاريع الحكومة الالكترونية

## **REMERCIEMENTS**

En tout premier lieu, je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la patience pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier très sincèrement mon encadreur Monsieur, MEZHOUDA Abdelmalik. Ce travail n'aurait pu être possible sans son soutien, ses orientations et ses conseils précieux.

Je remercie bien particulièrement Monsieur HADJADJ Walid, qui m'a accompagné durant mon stage au sein du Ministère de L'Énergie.

En fin je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour mes parents de m'avoir offert tous les moyens pour réussir.

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
CHAPITRE I : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	5
1. Contexte et objectifs de l'étude .....	5
1.2 Choix du thème .....	5
1.3 Intérêt personnel .....	5
2. Question de recherche .....	6
3. Pertinence de la recherche .....	7
3.1. Pertinence théorique .....	7
3.2 Pertinence managériale .....	7
4. Contexte organisationnel .....	8
4.1 L'historique et la création du ministère de l'énergie .....	8
4.2. L'organigramme du Ministère de l'énergie .....	10
4.3 Les structures du ministère de l'énergie .....	10
4.4 Mission du ministère de l'énergie .....	11
4.5 Les activités .....	11
4.6 La direction de la protection du patrimoine .....	12
4.6.1 L'organigramme de la direction de la protection du patrimoine .....	12
4.6.2 Mission de la DPP .....	13
4.6.3 Gestion des produits chimique dangereux .....	13
4.6.4 Création de la « SPS » .....	14
CHAPITRE II .....	15
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCIPTUEL.....	15
1. Revue de littérature .....	16
2. CADRE CONCEPTUEL .....	20
2.1 L'e-gouvernement comme projet de modernisation de l'administration publique .....	20

2.1.1	Définition des concepts .....	21
2.1.2	Définitions de l'administration électronique .....	22
2.1.3	Les domaines de l'e-gouvernement .....	24
2.1.4	Avantages et contraintes .....	25
2.1.5	Les enjeux de l'e-gouvernement .....	27
2.1.6	Le contexte en Algérie .....	29
2.2	Le projet et sa gestion .....	35
2.2.1	Définition des projets .....	35
2.2.2	Les éléments du projet .....	35
	Définition de la Planification .....	36
	Le processus de planification.....	36
	Les outils et techniques de planification .....	36
2.2.3	Les phases du projet .....	37
	La genèse du projet .....	37
	L'étude d'opportunité .....	37
	L'initialisation du projet .....	38
	Le lancement .....	39
	La clôture du projet .....	40
2.2.4	Gestion de projets .....	40
2.3	Projet e-gouvernement .....	41
	Définition .....	41
2.3.1	Les spécificités des projets e-gouvernement .....	41
2.3.2	Types de projets e-gouvernement .....	42
	Projets institutionnels d'e-gouvernement / d'automatisation .....	42
	Projets interinstitutionnels d'administration en ligne .....	42
	Projets d'administration en ligne supra-institutionnels .....	42
2.3.3	Les exigences des projets e-gouvernement .....	42
2.3.4	la planification des projets e-gouvernement .....	43
<b>Chapitre III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>		<b>51</b>
1.	Positionnement épistémologique .....	50
2.	Méthode de recherche .....	50
3.	Population et échantillonnage .....	51
4.	Les outils de collecte de données .....	51
4.1	la recherche documentaire .....	52
4.2	L'observation .....	52
4.3	l'entretien .....	53
5.	Analyse de données .....	54

6. Limites de la recherche .....	56
CHAPITRE IV : RESULTAT ET DISCUSSION .....	60
1. Le projet d'automatisation du processus interne .....	58
1.1. Description du projet d'automatisation du processus interne .....	58
1.2. Processus de l'autorisation .....	60
1.3. La planification .....	64
1.4. Les phases du projet d'automatisation du processus interne .....	65
2. Les résultats .....	66
2.1. Caractéristiques de l'échantillon .....	66
2.2. Résultats par axes du guide l'entretien .....	68
2.3. Analyse de résultats et discussion .....	70
CONCLUSION .....	76
BIBLIOGRAPHIE .....	79
ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	83
ANNEXE B- DOCUMENTS RELATIFS AU PROJET .....	86
1. Cahier des charges .....	84
2. Plan de communication .....	85

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Eléments communs aux niveaux nationaux et sous-nationaux des stratégies d'e-gouvernement : .....	19
Tableau 2 : Définitions de l'administration électronique : .....	23
Tableau 3 : indice des nations unies pour l'administration électronique 2012 et 2014.....	32
Tableau 4 : Etat de réalisation du plan e-Algérie au 31 Mars 2018 : .....	33
Tableau 5 : traitement des données qualitatives. ....	56
Tableau 6 : thèmes par axes de l'entretiens. ....	66
Tableau 7 : Caractéristiques des personnes interrogées. ....	67
Tableau 8: liste des interviewé. ....	68

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : l’organigramme du ministère de l’énergie : .....	10
Figure 2: L’organigramme de la direction du « DPP » .....	12
Figure 3: Les 3 grands domaines du e-gouvernement.....	24
Figure 4: avantages attendus de l’e-gouvernement. ....	26
Figure 5: Les Axes de la stratégie e-Algérie 2013 .....	30
Figure 6: la valeur de zéro. ....	45
Figure 7: la valeur de zéro. ....	45
Figure 8: les déferents ressources : .....	54
Figure 9 : les étapes de l’analyse des données.....	55
Figure 10: la description du projet d’automatisation du processus interne : .....	59
Figure 11: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : dépôt du dossier par l’opérateur. ....	61
Figure 12: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : étude du dossier.....	62
Figure 13: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : suite de l’étude du dossier.....	63
Figure 14: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : la réponse finale. ....	64
Figure 15: les phases du projet. ....	65

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**TIC** : technologies de l'information et de la communication.

**SG** : secrétariat général

**BOG** : bureau d'ordre général.

**DPP** : direction de la protection du patrimoine

**SPS** : sous-direction des produits sensibles

**ICT** : information and communication technology

**G2G** : Government to Government

**ITU** : international telecommunication union

**PED** : pays en développement

**PMD** : pays moins développés

**GED** : Gestion électronique des documents

# **INTRODUCTION GENERALE**

De nos jours, dans l'ère de la transformation numérique plusieurs états ont mis en place des plans pour l'amélioration des services publics, et pour renforcer la confiance entre l'administrateur et l'administré via les technologies de l'information et de la communication, et l'Internet, qui sont des facteurs majeurs, ainsi qu'ils jouent un rôle essentiel dans le processus de planification, de suivi, et d'implémentation des projets de transformation.

Le secteur public a vécu plusieurs évolutions dans la dernière décennie, où plusieurs pays ont adapté une nouvelle méthode pour gérer les relations entre leurs administrations et leurs citoyens, à l'aide des TIC pour assurer l'efficacité et l'efficience dans la prestation de services, pour cela plusieurs projets ont été réalisés et d'autres qui sont en cours de réalisation, ces projets entrent dans le cadre de réforme du secteur public, ainsi que dans la vision de l'état. En d'autres termes ce sont des projets de l'e-gouvernement, (J.Satyanarayana, 2014, p. 22) définit l'e-gouvernement comme « la modernisation de processus et les fonctionnalités du gouvernement, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » il ajoute que le but de l'e-gouvernement est « d'améliorer l'accès, assurer la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans la prestation de services et d'informations gouvernementales »

Dans le cas de projets de l'e-gouvernement, il est important de déterminer les facteurs et les exigences nécessaires qui peuvent contraindre les projets de transformation.

Avant de réaliser des projets de l'e-gouvernement, il faut d'abord avoir une conception claire, pour comprendre tous les notions et les concepts qui entrent en jeu, cette phase de conception doit être suivie par une autre phase très importante qui est la phase de planification, dont notre recherche est basée sur, cette dernière peut être définie comme : « un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique. Généralement, le temps et les ressources (matérielles, financières, humaines) sont limités. Ces deux contraintes ont des conséquences directes sur la capacité d'une organisation d'améliorer ou de résoudre une situation difficile. C'est pourquoi la planification est aussi cruciale, particulièrement dans les petites organisations ayant des capacités restreintes» (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2010, p. 11)

Tout au long de notre recherche, nous allons nous focaliser sur la phase de planification pour un projet local du gouvernement, à travers une méthodologie qualitative, en essayant

de voir les éléments qui peuvent être important dans cette phase, car il est important pour nous en tant qu'étudiants en management de l'e-gouvernement, de faire une étude pareille qui montre les point essentiels de la phase de planification. Le but de cette recherche est de déterminer les éléments qui impactent la phase de planification dans les projets de l'e-gouvernement

# **CHAPITRE I : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE**

### **1. Contexte et objectifs de l'étude :**

Notre étude s'inscrit dans le cadre de la réforme administrative, où l'état algérien a mis en place un programme de modernisation de l'administration publique afin d'atteindre des objectifs précis, dans ce cas le Ministère de l'Énergie a lancé un projet de digitalisation d'un processus interne, dont nous avons travaillé, qui entre dans le contexte algérien.

notre étude a pour but d'étudier les éléments ou les facteurs qui impactent la planification dans les projets de transformation ou de l'e-gouvernement.

#### **1.2 Choix du thème :**

Un projet de l'e-gouvernement, ou de transformation de l'administration publique, est un sujet d'actualité ou de tendance ici en Algérie, plusieurs projets sont en cours de réalisation dans plusieurs domaines et plusieurs secteurs.

La modernisation du service public est un concept qui m'intéresse, vu ma spécialité qui est « e-gouvernement » je me suis intéressé par le projet de modernisation de l'administration de la part du Ministère de L'Énergie, qui entre dans la vision de L'état Algérien dans la réforme du service public.

Étant donné que le processus du projet est très chargé, en plus que la procédure est très lourde, ou plusieurs parties prenantes entrent dans la réalisation de ce projet, nous avons pris la phase conception et planification de ce projet, depuis sa raison d'être jusqu'à la phase planification.

#### **1.3 Intérêt personnel :**

Ce travail de recherche peut être considéré comme une concrétisation et mise en valeur des connaissances théoriques acquises au sein de l'école nationale supérieure de management, dans la spécialité management de l'e-gouvernement qui est une nouvelle spécialité à l'école et en Algérie, cette formation de deux ans nous a demandé de faire un travail de fin d'étude, ayant une relation avec notre spécialité.

À cet égard nous avons choisi de travailler sur un projet de modernisation de l'administration publique qui est un sujet très important dans le monde entier, nous avons choisi de travailler sur ce projet de transformation en basant sur le cadre théorique et en utilisant toute la connaissance et tous les concepts et les notions de l'e-gouvernement et du management que nous avons appris au cours de notre formation.

ce thème regroupant beaucoup de connaissances théoriques, qui restent à exploiter sur le terrain pour avoir par la suite une très bonne maîtrise de notre spécialité, ainsi que cette

étude permet de mettre en pratique, les connaissances acquises durant notre formation (management e-gouvernement).

#### **1.4 Le choix du lieu de stage :**

Dans le but de réaliser notre recherche, allons tenu à chercher une organisation pouvant nous accompagner en fournissant les informations nécessaires et nous facilite le travail avec les membres de l'équipe projet pour la bonne réalisation de notre étude, et pouvant aussi être un terrain adéquat à l'accomplissement de nos connaissances.

À cet égard nous avons recherché des organisations publiques qui ont des projets en cours de réalisation, de transformation de leurs administrations, et qui peuvent nous accueillir et répondre aux contraintes proposées par notre sujet de recherche, et qui peuvent nous accompagner et nous fournir les informations nécessaires, et nous avons fini par choisir le « Ministère de L'Énergie ».

#### **2. Question de recherche :**

Pour reformuler notre problématique ou notre question principale de recherche, il faut d'abord comprendre la relation entre le projet et notre spécialité de base qui est l'e-gouvernement.

Ce projet visait à automatiser le processus de gestion de délivrance des agréments, des autorisations d'importation, d'acquisition et d'exportation, ce qui conduit à une transformation de processus du travail, qui entre dans le cadre de la modernisation du service public, et dans la vision de L'état Algérien dans la réforme administrative, comme tout projet, ce dernier a des phases pour le réaliser, vu sa procédure lourde sa réalisation qui peut durer longtemps, A cet égard nous sommes intéressés par la phase de conception et planification de ce projet, après avoir compris le processus du travail, et les objectifs de ce projet où nous avons formulé notre question principale de recherche comme suivent : quels sont les éléments qui impactent la phase planification dans ce projet de transformation ?

Nous avons décomposé notre question principale en sous-questions afin de préciser davantage notre interrogation :

1. Qu'est-ce que un projet e-gouvernement ?
2. Quelles les étapes principale de conception et de mise en œuvre d'un projet e-gouvernement ? Et que signifie la planification d'un projet e-gouvernement ?

3. Comment conçoivent les acteurs de planification de projet de modernisation des autorisations relatives aux produits spéciaux au sein du ministère de l'énergie les concepts de l'e-gouvernement ?
4. Quels sont les rôles des différents acteurs de projet de modernisation des autorisations relatives aux produits spéciaux au sein du ministère de l'énergie ?
5. A quel point les acteurs de projet de modernisation des autorisations relatives aux produits spéciaux au sein du ministère de l'énergie ont une vision claire des ressources consacrées au projet, des modes de coordination et son processus de planification?

### **3. Pertinence de la recherche :**

A nos jours le-gouvernement est devenu une obligation majeure face aux états, vu les facilités offertes aux citoyens, aux entreprises, et aux organisations publiques, comme tous les projets, les projets e-gouvernement nécessitent une bonne planification pour la mise en place d'un système efficace et efficient, ce sujet d'études peut avoir une grande valeur théorique et managériale, comme l'Algérie a commencé un plan de modernisation du secteur public, ces projets de l'e-gouvernement peuvent rapporter des bénéfices, et peuvent impacter sur le secteur économique, et le secteur administratif.

Une bonne planification conduit aux bons résultats, les responsables du projet doivent prendre en considération cette phase comme une étape très nécessaire avant de commencer les autres étapes du projet, ainsi que la bonne étude de cette phase va faciliter et éclairer tous le processus du projet.

#### **3.1.Pertinence théorique:**

L'e-gouvernement comme un projet de modernisation du secteur public, est un nouveau concept en Algérie, cela rend sa vulgarisation un peu difficile, vu le manque des recherches sur le sujet d'une part, de l'autre part la vision qui n'est pas claire de la part de l'état qui n'a pas mise en place un plan de sensibilisation, et qui a laissé le mode d'interaction entre l'administration et l'administré d'une manière traditionnelle.

#### **3.2 Pertinence managériale :**

Notre travail de recherche tentera d'apporter les informations nécessaires sur l'e-gouvernement en général, et sur la phase de planification en particulier, ainsi que nous

allons voir les facteurs ou les éléments qui impactent sur la phase de planification dans des projets de transformation.

Ainsi que l'étude a un rapport pratique qui réside dans le suivi de processus du travail et de la phase planification du projet, (cahier des charges, plan de communication, reporting...)

#### **4. Contexte organisationnel :**

Vu les richesses de l'Algérie nouvelles et renouvelables, en matière de (pétrole, Gaz,... etc.), il fallait une organisation qui gère toutes ces richesses et qui exerce d'autres activités concernant l'organisation elle-même ou pour une interaction avec les autres institutions ou organisations publiques, cette organisation est le Ministère de l'Énergie.

##### **4.1 L'historique et la création du ministère de l'énergie :**

Au lendemain de l'indépendance nationale (05.07.1962) deux ordonnances ont été promulguées pour créer un cadre réglementaire de prise en charge du secteur de l'énergie et des mines, se sont :

- La Direction de l'Énergie et des carburants dont l'organisation et les attributions ont été fixées par l'ordonnance n° 62-029 du 25.08.1962 (JO n° 10 du 01.09.1962).
- Bureau Algérien du Pétrole crée par ordonnance n° 62-030 du 25 août 1962 (JO n° 10 du 01.09.1962).

Après cette étape la gestion et l'exploitation des richesses du sous-sol Saharien (énergie et mines) ont été confiées à un organisme technique Algéro-français de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien, dont les représentants algériens au conseil d'administration ont été désignés par décret n° 62-523 du 08.09.1962. (JO N° 14 du 14 Septembre).

Cet organisme a été institué et régi par les accords d'Evian (accords gouvernementaux)

- Création du Comité de gestion de l'électricité et gaz par ordonnance n° 62-053 du 21.09.1962. (JO N° 18 du 23 Septembre 1962),
- En 1963, une première organisation du ministère de l'industrialisation et de l'énergie a été mise en place en vertu du décret n° 63-267 du 24.07.1963. ce dernier est principalement chargé de la recherche dans le domaine de l'énergie et de l'exploitation des mines,
- Création du bureau d'études, de réalisations et d'interventions industrielles et minières par décret n° 63-56 du 11.02.1963,

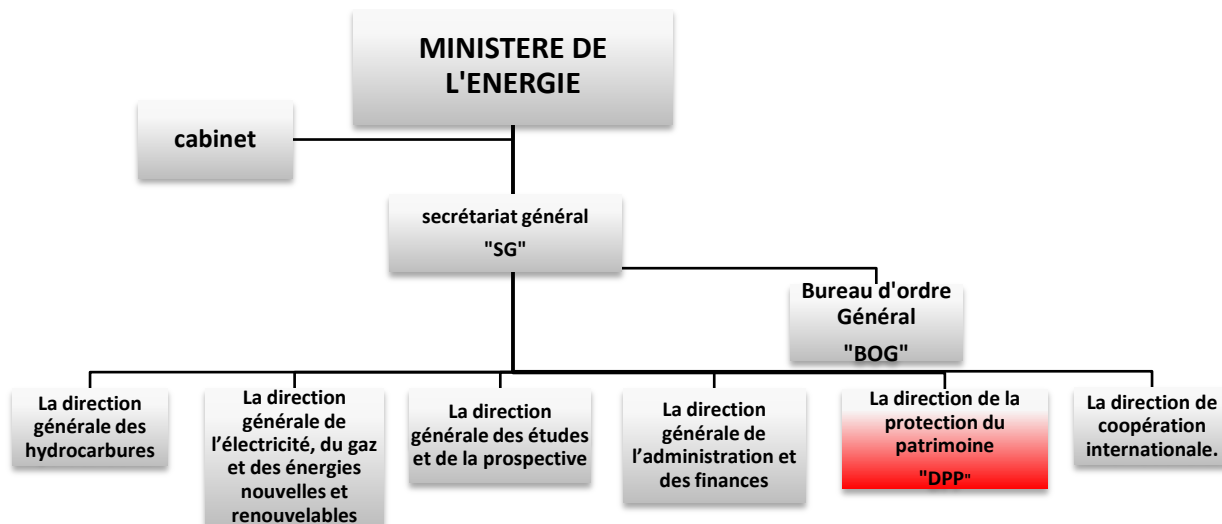
- Création de la Sonatrach par décret n° 63-491 du 31.12.1963
- Entre 1964 et 1965 la Direction de l'Energie et des Carburants qui relevait du Ministère de l'Industrialisation et de l'Energie a été rattachée au Ministère de l'Economie.
- Entre 1965 et 1977, la Direction de l'Energie et des Carburants a été rattachée de nouveau au Ministère de l'Industrie et de l'Energie,
- Création de la SONAREM par décret n° 67-79 du 11.05.1967,
- Création de la Sonelgaz par l'ordonnance n° 69-59 du 28.07.1969,
- Création et organisation du Ministère de l'Industrie et de l'Energie (Décret n° 71-199 du 15.07.1971)
- En 1977, par décret n° 77-217 du 31.12.1977 une répartition des structures a eu lieu entre :
  - Le Ministère de l'Energie et des Industries Pétrochimiques
  - Le Ministère de l'Industrie Lourde
  - Le Ministère des Industrie légères.

(JO n° 04 du 24.01.1978)

- 1984, en vertu du décret n° 84-122 du 19.05.1984, les attributions du Ministre de l'Energie et des Industries Chimiques et Pétrochimiques ont été fixées (JO n° 21),
- 1991 : le décret présidentiel n° 91-199 du 18.06.1991 portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère des Mines et de l'Industrie et du Ministère de l'Energie dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 91-440 du 16.11.1991,
- 1985 : le décret présidentiel n° 91-450 du 31.12.1985, portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création d'un Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation et d'un Ministère de l'Energie et des Mines dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 96-215 du 15.06.1996 (JO n° 37). (<http://www.energy.gov.dz>, 2015) (**consulté le 15/04/19 à 11 :27**).

## 4.2. L'organigramme du Ministère de l'énergie :

Figure 1 : l'organigramme du ministère de l'énergie



Source : élaboré par nos soins.

## 4.3 Les structures du ministère de l'énergie :

Les différents structures sont :

### La direction générale assisté par :

- **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 d'établissements.
- **Le chef de cabinet** : assisté de huit chargés d'études et de synthèse.

Les directions centrales sont composées de :

- La direction générale des hydrocarbures.
- La direction générale de l'électricité, du gaz et des énergies nouvelles et renouvelables
- La direction générale des études et de la prospective

- La direction générale de l'administration et des finances
- **La direction de la protection du patrimoine<sup>1</sup>**
- La direction de coopération internationale.(Décret exécutif n° 15-303, 2015)

#### **4.4 Mission du ministère de l'énergie :**

Le ministère de l'énergie a pour missions d'élaborer, de proposer et de veiller à la mise en œuvre :

- des politiques et stratégies de valorisation et d'utilisation des ressources naturelles relevant du secteur.
- de la politique énergétique, afin d'assurer notamment la sécurité d'approvisionnement et la transition énergétique.
- des mesures et programmes assurant la couverture à long terme des besoins nationaux en énergie.
- des mesures législatives et réglementaires régissant les activités de son domaine de compétence.
- de la politique de valorisation de la ressource humaine propre au secteur.
- des mesures en matière d'hygiène, de santé, d'environnement et de développement durable, liée aux activités de son secteur.
- des programmes de coopération internationale en matière d'énergie.
- de la promotion de l'intégration industrielle nationale du secteur.
- de toutes autres missions et activités connexes à ses domaines de compétence ou confiées par le Gouvernement.(Décret exécutif n° 15-302, 2015)

#### **4.5 Les activités :**

Une des missions de ministère de l'énergie est l'occupation des activités en relation avec les institutions organes de l'état et les autres ministères, dans les domaines d'activité suivants :

- prospection, recherche, production, traitement, transformation, stockage, et transport d'hydrocarbures et de toutes autres sources de production d'énergie.
- commercialisation et distribution des hydrocarbures liquides et gazeux et leurs dérivés.

---

<sup>1</sup> La direction concernée par le projet.

- production, transport, commercialisation et distribution d'énergie électrique de toute origine.
- développement des énergies renouvelables et de l'énergie nucléaire.
- maîtrise et rationalisation de l'utilisation de l'énergie.

#### 4.6 La direction de la protection du patrimoine :

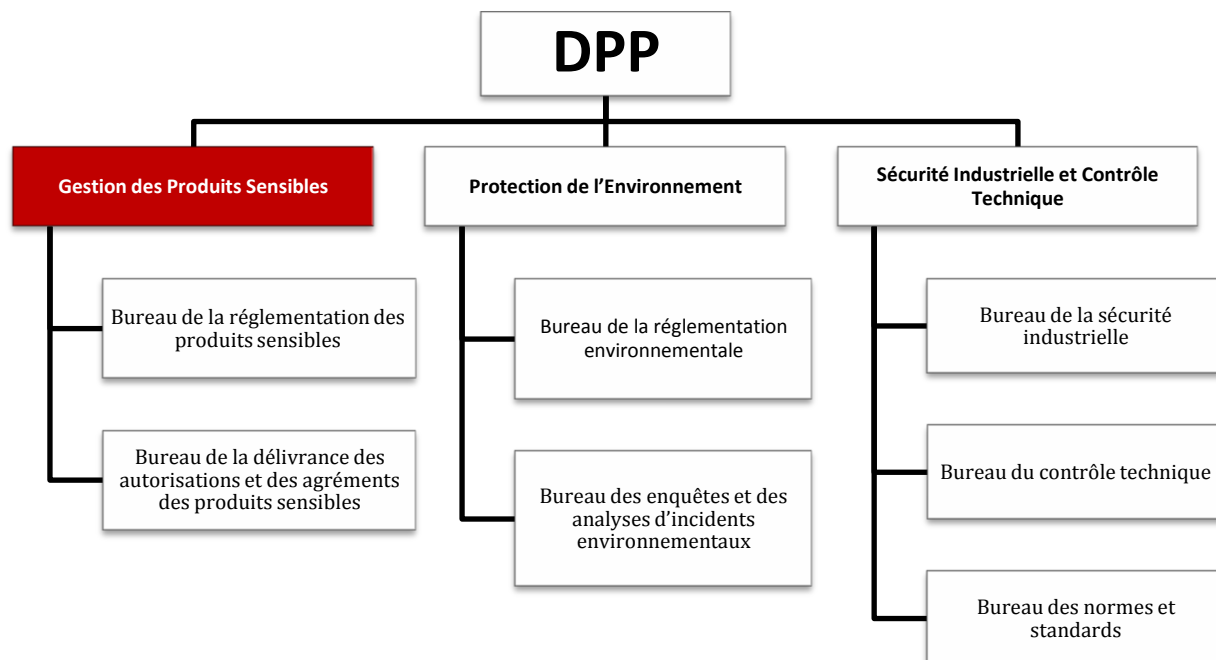
Comme notre étude porte sur cette direction nous la présentons la « SPS » sous-direction des produits sensibles qui fait partie de la « DPP » direction de la protection du patrimoine, et nous allons commencer par présenter cette dernière.

La Direction concernée par le projet, « DPP » Direction de la protection du patrimoine, qui contient trois sous-directions qui sont :

- Gestion des produits sensibles. « la sous-direction concernée par le projet »
- Protection de l'Environnement.
- Sécurité industrielle et contrôle technique.

##### 4.6.1 L'organigramme de la direction de la protection du patrimoine :

Figure 2: L'organigramme de la direction du « DPP »



Source : la « DPP ».

#### **4.6.2 Mission de la DPP :**

Du point de vue interne et externe la mission et l'organisation constituent une importance majeure dans une organisation, permettant de bien définir le travail et de bien comprendre les rôles et responsabilités.

➤ **Réglementation technique :**

la DPP est chargée de l'élaboration de la réglementation technique relative à la sécurité industrielle et au contrôle des installations relevant du secteur, ainsi d'édicter les règles de sécurité industrielle relatives à l'utilisation des équipements et installations relevant du secteur.

➤ **Sécurité industrielle et contrôle technique :**

la « DPP » est concernée par la délivrance des autorisations de mise en produit , sous tension des équipements et des installations énergétiques, et veiller au respect pour les équipements et installations énergétiques, de la réglementation technique, des règles de sécurité industrielle.

➤ **Protection de l'Environnement :**

Parmi les autres missions de la « DPP » est la contribution à l'élaboration de la réglementation en matière de protection de l'environnement liée aux activités du secteur. Ainsi que Veiller au respect de la réglementation en matière de protection de l'environnement.

#### **4.6.3 Gestion des produits chimique dangereux :**

Elle comprend deux objectif :

- Veiller à la conformité aux règlements en vigueur en matière de gestion de produits chimique dangereux.
- Réguler les activités professionnelles portant sur l'utilisation matières et produits chimiques dangereux ainsi que les récipients de gaz sous pression.

La direction de la protection du patrimoine « DPP », plus exactement elle est relié à la sous-direction de la Gestion des produits chimique dangereux, qui est chargé de la planification et le suivi ainsi que l'utilisation du projet (produit final).

#### **4.6.4 Création de la « SPS » :**

La sous-direction des produits sensibles « SPS » à été créée en 1990 par rapport aux besoins, les systèmes sécuritaires algériens ont décidé de créer une sous-direction surnommée gestion des produits sensibles, avec l'évolution de la technologie et la tendance une évolution des produits était remarquable de 19 produits en 1990 jusqu'à 2651 maintenant.

Avec la réorganisation du Ministère de L'énergie en 2006, la « SPS » est devenue une sous-direction rattachée à la « DPP » Direction de protection du patrimoine.

Dans le but d'assurer une traçabilité des produits et créer un fichier opérateur, pour suivre le chemin des produits.

**CHAPITRE II :**  
**REVUE DE LITTERATURE ET CADRE**  
**CONCIPTUEL**

le premier chapitre est réservé à la revue de littérature relative aux projets e-gouvernement et la phase de planification qui est une phase très importante dans la réalisation des projets en général et des de l'e-gouvernement comme dans notre cas. Il est réservé également au cadre conceptuel, dont nous allons aborder les différents notions et concepts relatifs avec notre sujet de recherche.

### **1. Revue de littérature :**

Les technologies de l'information et de la communication « TIC » engendrent un potentiel énorme pour améliorer la vie des gens en général et des personnes dans les pays en développement en particulier. (Kettani & Bernard, 2014)

En outre l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sont pour but d'améliorer les activités des entreprises et d'assurer l'efficacité et l'efficience dans l'objectif de rapprocher l'administrateur à l'administré. Ce qui fait que la digitalisation des administrations publique est devenu une préoccupation majeure des responsables.

Ces technologies avec le facteur important qui est l'internet ont apporté des changements énormes dans l'administration publique en général et dans la prestation de services en particulier et nous pouvons citer l'Estonie à titre d'exemple ou 99% des ordonnances ou du data de la santé sont digitalisés, un autre exemple dans le domaine du business et finance 98% des entreprises sont établis en ligne et 99% des transactions des banques sont faites en ligne ainsi que 95% des déclarations des taxes soient aussi en ligne. Et plus que ça ils ont même établi un grand projet qui concerne la résidence en ligne.(e-estonia)

Les avantages reliés avec l'implémentation d'un système e-gouvernement ou de la digitalisation d'une procédure ou un service sont nombreux, d'une manière claire cette étape nous permettra d'améliorer le travail du "back-office" ainsi que le "front-office" avec la réduction du temps, des coûts, et assurer l'efficacité et l'efficience dans la prestation des services en ligne.

En Algérie, depuis plus d'une décennie le gouvernement s'implique massivement pour numériser l'administration publique. Pour rattraper le retard enregistré de l'administration publique un plan "e-Algérie 2013" fut lancé en 2009 pour s'intégrer dans la société de l'information et l'économie numérique.(Lounes, L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, 2018)

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés aux projets e-gouvernement, et qui ont donné plusieurs définitions des phases et des bonnes pratiques.

Dans ce contexte, le gouvernement électronique est devenu un sujet d'intérêt majeur à la science et à la gestion publique (Bélangier et Carter 2012). Cité par (W. Wirtz & Daiser, 2015, p. 7)

D'après (Kettani & Bernard, 2014) L'e-gouvernement implique l'automatisation ou l'informatisation des procédures existantes non-informatisées, ce qui conduit à de nouveaux styles de leadership (qui est un point important), de nouvelles façons de débattre et de décider des objectifs et stratégies, d'interagir avec les sociétés commerciales, d'écouter les citoyens et les communautés, de planifier, d'organiser et de livrer l'information, ce qui conduit à des nouvelles façons de gouverner.

« Le « e » dans 'e-gouvernement' et 'e-gouvernance' fait référence à la plate-forme électronique et à l'infrastructure qui permet la mise en réseau, le déploiement et l'opérationnalisation du système informatique. » (Kettani & Bernard, 2014, p. 59).

Le gouvernement électronique consiste à transformer la façon dont le gouvernement interagit avec les gouvernés, le processus n'est ni rapide ni simple. Cela nécessite une stratégie cohérente, qui commence par une volonté politique du pays, qui est le premier facteur important dans la réalisation de tels projets de transformation des ressources, du cadre réglementaire et de la capacité de la population à utiliser les technologies planifiées.

Les gouvernements doivent développer un modèle centré sur le citoyen qui implique des parties prenantes clés, il est peu probable que les projets gouvernementaux soient couronnés de succès, car les citoyens utiliseront un système qui répondra à leurs besoins. Une fois le consensus atteint, les dirigeants doivent pleinement communiquer la vision au public. (LANVIN, November 2002, p. 5)

les technologies de l'information et de la communication « TIC » et l'internet, sont des facteurs clés qui ont une importance dans l'implémentation des projets e-gouvernement, et dans l'utilisation des services électronique qui font partie des projets de modernisation de l'administration publique ou ce qu'on l'appelle l'administration électronique.

Avant le lancement des projets e-gouvernement où des projets de transformation, le premier facteur clé que nous devons prendre en considération est la volonté politique, l'état avec ses organisations et institutions doivent mettre en place une vision claire et des objectifs réalisables à atteindre dans le cadre de la conception de tels projets et de bien définir les projets et ses objectifs stratégiques à court ou à long terme.

Ensuite un plan d'action du projet est un outil d'apprentissage nécessaire permettant aux institutions gouvernementales de s'approprier les moyens de lancer et de mener à bien des projets similaires, nous pouvons le considérer comme un guide qui doit être pris en

considération dans des projets pareils pour bien maîtriser la réalisation du projet et assurer la qualité dans les différentes étapes de la réalisation, par la suite les autres organisations peuvent s'inspirer au plan d'action et apporter les bonnes pratiques (Benchmarking) (Kettani & Bernard, 2014, p. 24)

La planification est un processus nécessaire tout au long de la vie d'un projet, l'organisation doit prendre en considération cette phase avec importance, car une bonne planification aboutit à une bonne réalisation du projet, sachant que les projets de transformation sont très complexes, et plus un projet est complexe, plus il va prendre plus du temps à la phase de planification, et vu que les projets de transformation sont généralement des projets lourds, la phase planification prendra du temps. (Government, Tasmanian, 2011, p. 22)

La distribution des rôles est un autre facteur important qui entre dans le cadre de réalisation de projets, chaque membre de l'équipe du projet doit savoir ses rôles et ces responsabilités envers le projet, dans certaines organisations le chef du projet participe du début à la fin du projet, dans ce cas ce dernier doit exercer un leadership sur une équipe projet pour atteindre les objectifs du projet, les responsabilités du chef de projet envers l'équipe sont de les planifier et les coordonner et de les achever, il commence par passer la vision et la mission et les objectifs de leur organisation à fin de communiquer la vision et les mission et motiver son équipe.(PMBOK, 2017, p. 51)

D'après (Kettani & Bernard, 2014)les ressources ont un impact majeur sur le déroulement des projets, de la phase de planification jusqu'à la dernière phase «clôture du projet », et dans certains projets comme les projets de transformation, le facteur clés pour réussir des projets de transformation en particulier est de mobiliser toutes les ressources humaines et financières nécessaires, ensuite la formation et l'accompagnement sont des facteurs indispensables qui jouent un rôle très important dans la réalisation des projets.

Dans le processus de transformation des gouvernements par les biais de la technologie, exige la création des infrastructures telle que (informatique, télécom, institutionnelle, humaine, politique, juridique ...) ainsi que la sensibilisation, de l'engagement, du leadership, et la notion stratégique.

Parlant au niveau stratégique d'après (infoDEV, 2009) de nombreux éléments en communs, dans les stratégies nationales pour le développement de projets ICT4D, qui ont été appliquées dans différents pays, ces éléments sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1: Eléments communs aux niveaux nationaux et sous-nationaux des stratégies d'e-gouvernement**

Composition des stratégies de haut niveau	
La destination	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La vision</li> </ul>
Le pourquoi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mission et la raison.</li> </ul>
Le Quoi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une société en réseau.</li> <li>➤ La prestation de services publiques – Amélioration de l'accès et des services.</li> <li>➤ La participation, l'engagement, et l'inclusion du citoyen.</li> </ul>
Comment	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'infrastructure et les capacités technologiques.</li> <li>➤ La contribution au développement social et économique.</li> <li>➤ La compétition.</li> <li>➤ Le développement des capacités, ex : Les modules de l'e-gouvernement.</li> </ul>
Qui	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les rôles de leadership de l'e-gouvernement/CIO, les structures, responsabilités et actifs du e-gouvernement en entier.</li> <li>➤ La formation et le développement des politiciens, des décideurs du secteur public, des employés de base, et des professionnels en TIC/e-gouvernement.</li> <li>➤ L'information, l'intelligence, et la gestion des connaissances Un environnement favorable - législation, un modèle d'affaires, l'architecture, les politiques, la sécurité, les contrôles.</li> <li>➤ Les structures gouvernementales et les développements organisationnels, ex. les services partagés, les centres d'excellence.</li> </ul>
Quand	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La priorisation, les principes, les méthodes et le financement Le plan d'implémentation.</li> <li>➤ Le calendrier d'évaluation et de fourniture de rapports.</li> <li>➤ Des structures de coordination et de collaboration, les relations et la responsabilisation.</li> </ul>

Source : (Kettani & Bernard, 2014)

(Hanna, 2010) a indiqué à un point très important « le leadership politique », Hanna a ajouté aussi qu'il faut un leadership des cadres supérieurs et des législateurs pour conduire le changement, les dirigeants doivent promouvoir une culture de gestion axée sur

l'innovation et la prestation de services vers le citoyen, pour soutenir le changement organisationnel, car une stratégie d'e-gouvernement transformatrice nécessite une vision à long terme et claire et une réforme institutionnelle continue et largement partagée. Cité par (Kettani & Bernard, 2014, p. 142)

Les gouvernements doivent servir toutes les personnes et toutes les organisations et mener des actions coercitives conformément à la formation de volonté politique dans une société hétérogène (Veit et Huntgeburth 2014).

Une volonté politique est le premier facteur clés pour commencer à développer une vision d'état et par la suite mise en place de nombreux projets de transformation, ensuite communiquer la vision est une étape très importante pour tous les acteurs qui ont une touche direct ou indirect dans les différentes phases du projet, commençant par la phase de planification jusqu'à la clôture du projet.

## **2. CADRE CONCEPTUEL :**

Nous avons devisé cette section en trois sections, la première section nous allons parler sur l'e-gouvernement comme un projet de modernisation de l'administration électronique, ensuite nous allons aborder la concept projet dans la deuxième section, à la fin dans la troisième section, nous allons parler sur un projet e-gouvernement ses spécificités, types, exigences, ainsi que la phase de planification, où réside notre objectif de l'étude.

D'après les recherches qui ont été cités sur l'e-gouvernement, et sur le rôle des TIC dans les projets dans transformation, le gouvernement électronique est défini comme « un processus continu d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour servir les citoyens et améliorer leur interaction avec l'état. Les TIC ont créé de nouvelles opportunités de changement, de nouveaux services d'information, amélioré la satisfaction des citoyens, etc. Les gouvernements du monde entier ont élaboré des plans stratégiques en matière d'administration en ligne et d'investissements dans les TIC ». (Fitsilis, 2009)

Cette notion peut prendre plusieurs définitions et objectifs de l'e-gouvernement comme un projet de modernisation de l'administration publique.

### **2.1 L'e-gouvernement comme projet de modernisation de l'administration publique :**

Dans cette section nous avons parlé sur la conception de l'e-gouvernement, deux concepts clés qui sont ( l-gouvernement et l'e-administration) ainsi que les domaines et les avantages et les contraintes, ensuite nous avons abordé les enjeux et le contexte Algérien.

L'e-gouvernement ou l'utilisation des TIC dans l'administration publique remonte au début de l'ère informatique, où la première utilisation des ordinateurs à échelle réelle était

aux Etats Unis en 1954, les organismes et les entreprises privées ont une touche dans le développement des systèmes d'information des administrations et des gouvernements.

L'e-gouvernement et l'e-administration qui ont évolué rapidement au cours des dix dernières années, partagent les trois dimensions majeures suivantes :

- L'application des TIC et l'internet pour le développement de nouveaux services publics interactifs et transactionnels.
- La réforme de l'état pour améliorer l'efficacité et la qualité des services.
- La création d'un nouvel espace démocratique dans lequel les relation entre les instances de l'état, les citoyens et les entreprises sont redéfinies selon des perspectives démocratiques. (Assar & Boughzala, 2007, p. 20)

### **2.1.1 Définition des concepts :**

« Le concept de L'E-gouvernement est apparu dans les administrations publiques vers la fin des années 80 »(Aïdonidis & Giorgio, 2007, p. 3), plusieurs recherches qui ont été fait, montrent que les « TIC », ainsi que le facteur important qui est l'internet ont apporté des changements énormes dans l'administration publique en générale, et dans la prestation des services publics en particulier.

Pour l'ONU (UN 2008), « l'e-gouvernement peut être défini comme 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 amélioration de l'efficacité opérationnelle des bureaux (back-office) » cité par (Kettani & Bernard, 2014, pp. 59-60)

Selon (Heeks 2005) l'e-gouvernement est l'utilisation de la technologie de l'information dans le secteur public, il couvre une large gamme de questions managériales, de la stratégie de haut niveau à la tactique détaillée, de la technicité des flux de données à la politique du gouvernement électronique. Cité par (W. Wirtz & Daiser, 2015, p. 8)

Parmi toutes les définitions disponibles dans la littérature professionnelle et académique, quatre notions liées au e-gouvernement émergent communément :

- **l'utilisation** des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- **l'adaptation** des processus de travail et des structures de l'appareil gouvernemental

- **l'amélioration** de l'information, de la communication, de la coopération entre les différents acteurs que sont les citoyens, les entreprises, les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales,
- **l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience** des fonctions du gouvernement » (Aïdonidis & Giorgio, 2007, p. 3)

Toutes ces définitions montrent le rôle important des TIC et plus précisément l'internet dans l'implémentation des projets e-gouvernement, et l'utilisation des services électroniques gouvernementaux.

D'après ces définitions nous remarquons que la notion administration publique et services publics ont une large relation avec les projets e-gouvernement et autres points en communs tels que la modernisation des pratiques du travail, l'amélioration de la prestation de service, l'assurance de l'efficacité et l'efficience, et le changement dans la manière de réalisation du travail.

### **2.1.2 Définitions de l'administration électronique :**

Maintenant nous allons voir les différents définitions qui traitent le concept de l'administration électronique où l'e-administration, le tableau suivant présent un échantillon des définitions en relation avec l'e-administration afin que nous puissions avoir une idée globale, concernant ce mot-clé qui a une forte relation avec notre sujet de recherche, vu le rôle de l'administration électronique dans la prestation des services gouvernementaux, à l'aide des technologies de l'information et de la communication.

**Tableau 2: Définitions de l'administration électronique**

Définition	source
Utilisation des TIC et de leurs applications par l'administration pour fournir des informations et des services publics à la population. Ainsi, le but de l'administration électronique est d'assurer une gestion efficace de l'information au profit des citoyens; une meilleure prestation de services aux citoyens; et l'autonomisation des populations à travers l'accès à l'information et la participation à la prise des décisions publiques.	<b>Département des affaires économiques et sociales</b>
Utilisation par les organismes publics des technologies de l'information (tels que les réseaux WAN, Internet et l'informatique mobile) qui sont à même de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises et d'autres branches de l'administration. Ces technologies peuvent servir à diverses fins : meilleure prestation des services administratifs aux citoyens, meilleures interactions avec les entreprises et les industries, l'autonomisation des citoyens à travers l'accès à l'information, ou une gestion plus efficace de l'administration. Les avantages qui en découlent comprennent la baisse de la corruption, l'augmentation de la transparence, une plus grande commodité, l'augmentation du revenu et/ou la réduction des coûts.	<b>Banque mondiale</b>
Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les gouvernements, les TIC étant appliquées à l'ensemble des fonctions de l'administration. En particulier, les perspectives offertes par Internet et les technologies apparentées en matière de constitution de réseaux peuvent contribuer à transformer les structures et le fonctionnement même de l'administration.	<b>OCDE</b>
L'administration électronique désigne l'utilisation des outils et systèmes rendue possible par les TIC afin de fournir des services publics de meilleure qualité aux citoyens et aux entreprises.	<b>Commission européenne</b>

**Source :** [http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/ntis\\_policy\\_brief\\_2\\_fr.pdf](http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/ntis_policy_brief_2_fr.pdf)

Selon ces définitions les deux concepts ont la même signification.

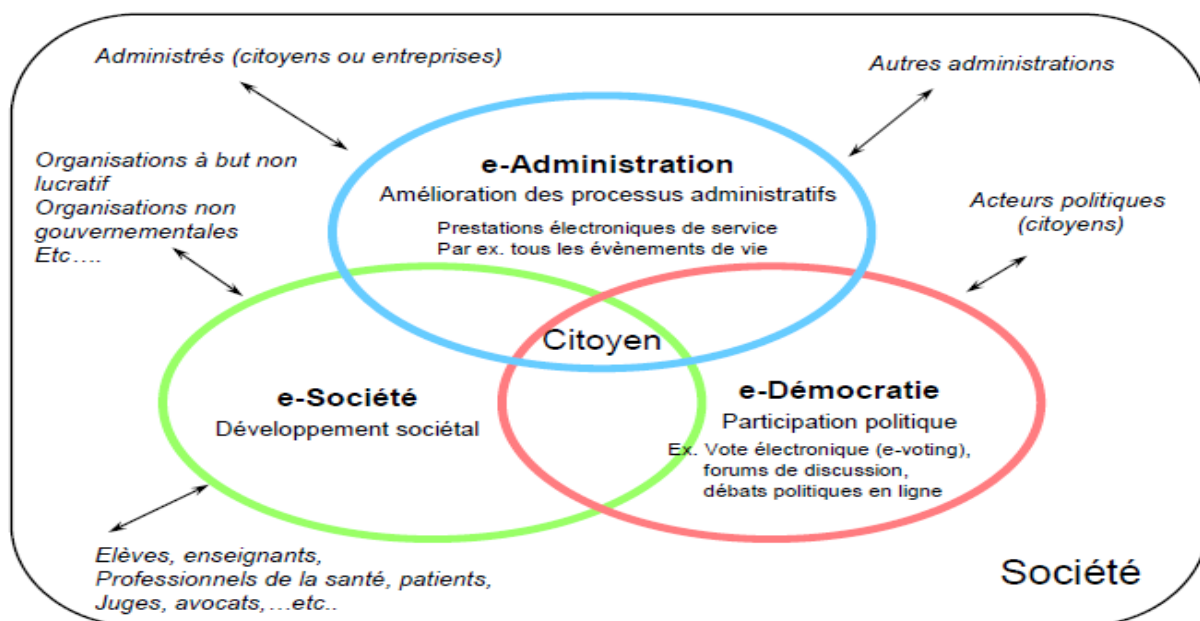
### 2.1.3 Les domaines de l'e-gouvernement :

l'é-gouvernement avec son large contexte, contient plusieurs domaines, comme : e-Tax, e-Voting, e-Health, e-Administration...

mais l'e-gouvernement est basé sur trois grands domaines qui sont :

- Le premier domaine est le **e-Administration** ou l'**administration électronique**, qui est au premier lieu l'application de l'e-gouvernement ou les technologies de l'information et de la communication dans sa relation avec les citoyens et les entreprises en tant qu'administrés.
- Le deuxième domaine est la **e-démocratie**, qui est synonyme de la démocratie en ligne ou cyber démocratie, ce concept est l'axe de l'e-gouvernement qui développe la relation avec le citoyen en tant qu'acteur politique.  
C'est le domaine du e-voting (ou vote électronique), mais aussi des forums de discussions pour permettre aux citoyens d'échanger et d'enrichir les débats politiques
- Le troisième domaine est bien la **e-société** qui est l'axe de développement des technologies de l'information et de la communication dans la société en plus son contexte est très large car il touche des acteurs très sensibles dans la société comme (les enseignants, les élèves, les professionnels, les juges, les avocats...) (Aïdonidis & Giorgio, 2007, pp. 3-4)

**Figure 3: Les 3 grands domaines du e-gouvernement**



source : (Aïdonidis & Giorgio, 2007)

#### **2.1.4 Avantages et contraintes :**

Les avantages du gouvernement en ligne résident dans la transformation des relations avec des parties prenantes, ce qui conduit à la facilité de la communication, ils reposent sur l'utilisation du potentiel des TIC afin d'améliorer, notamment l'accessibilité de l'information qui sera disponible et transparente où les acteurs peuvent choisir de consulter selon leurs besoins, ainsi que la portée de l'information car le guichet électronique est à la disposition de l'administrés où qu'il se trouve, ainsi que l'amélioration de ce guichet « back-office » et « front-office », ensuite la personnalisation de l'information car les TIC offrent la possibilité à l'administration comme au citoyen de personnaliser l'accès aux services du gouvernement, d'autres avantages du point de vue de l'administration comme assurer l'efficacité, améliorer la coordination et la circulation de l'information entre les services et départements et de réduire les coûts administratifs (papier, impression, frais postaux...). Du point de vue de l'administré, la qualité, l'accessibilité, les délais et les coûts des services s'en trouvent améliorés, ensuite la participation et l'animation qui vont aider à faciliter les démarches administratives et démocratiques, améliorant d'autant la perception et la pratique de l'administration ainsi que les processus d'ordre civique dans la société. (St-Amant, 2015, pp. 7-8)

Ainsi selon (W. Wirtz & Daiser, 2015), le gouvernement électronique ne consiste pas seulement à numériser les processus bureaucratiques existants. Il devrait être considéré comme une transformation des modèles de commerce électronique sur le secteur public et sur le mode de fonctionnement des gouvernements. Cette nouvelle façon de faire est censée de permettre un accès interactif 24h / 24 et 7j / 7 via des portails Web à guichet unique (Garson 2004).

Les sites Web gouvernementaux ou « guichet unique » sont des portails virtuels qui font partie intégrante de la prestation de services publics modernes (Liu, Chen et Wang 2010) et qui sont organisés dans une perspective orientée utilisateur, regroupant des informations pertinentes pour les citoyens-gouvernement, business-gouvernement, employé-gouvernement, ou l'interaction entre « G2G »<sup>1</sup>

Cette approche représente une amélioration majeure dans la fourniture des services gouvernementaux, car auparavant, les citoyens devaient souvent s'adresser à divers

---

<sup>1</sup>Government to Government.

organismes pour résoudre différentes demandes. Dans le pire des cas, ils devaient également se présenter en personne dans chaque agence, ce qui rendait l'accès aux services publics fastidieux (Milakovich 2012).

À cet égard, le gouvernement électronique tente de mettre les gens en ligne plutôt que de s'y aligner (Schellong 2009). cité par (W. Wirtz & Daiser, 2015, p. 7)

**Figure 4: avantages attendus de l'e-gouvernement**



Source : élaboré par nos soins, inspiré par (W. Wirtz & Daiser, 2015, p. 6)

Malgré les nombreux avantages escomptés, le gouvernement électronique est toujours dans un état émergent et tout son potentiel n'a pas encore été développé (Arellano Gault 2012; Nations Unies 2014). De plus, les responsables du secteur public sont confrontés à des difficultés liées à la mise en œuvre de nouvelles technologies (Arellano- Gault 2012).

Des études récentes suggèrent qu'entre 60 et 80% des projets d'administration en ligne échouent, ce qui entraîne "un gaspillage massif de ressources financières, humaines et politiques et une incapacité à offrir les avantages potentiels de l'administration électronique à ses bénéficiaires.(Karan, Project Management Challenges in Implementation of e-Governance in India, 2017)

Parmi les causes d'échecs des programmes e-gouvernement, nous avons choisi les raisons suivantes :

- Retards de livraison
- Portée réduite
- Fonction majeures manquantes
- Manque d'intégration avec les systèmes existants
- Les coûts
- Problèmes qui ont une relation avec l'intégrité et confidentialité des données
- Manque de formation adéquate du personnel. cité par(Mezhouda, 2018)

### **2.1.5 Les enjeux de l'e-gouvernement :**

Vu d'une perspective externe, les trois principaux risques de développement du e-gouvernement sont (Leigh & Atkinson; 2001) : l'accessibilité, la sécurité et la protection des renseignements personnels.

- **L'accessibilité :** vu que la nouvelle utilisation du terme digitale qui exprime l'accès aux médias électronique dont l'internet, l'accessibilité doit être un préoccupation gouvernementale.
- **La s sécurité :** La sécurité technique des sites WEB constitue pour l'ensemble des navigateurs un facteur très important de confiance. Cette sécurité favorise l'utilisation des services électroniques, spécialement les transactions et les paiements en ligne.
- **la protection des renseignements personnels :** La protection des renseignements personnels constitue un élément majeur pour le développement du gouvernement en ligne. (St-Amant, 2015, pp. 13-14)

D'un autre côté les couts sont un enjeu majeur qui jouent un role dans l'échec des projets de l'e-gouvernement, dont plusieurs études ont montré que l'e-gouvernement dans les pays en voie de développement est trop coûteux, cela signifier que le pourcentage de réussite est de 15% seulement , par contre 35% des projets sont des échecs totaux, et 50% sont des échecs partiels.(Kettani & Bernard, 2014)

le rapport « Electronic Government for Developing Countries » (ITU 2008) a identifié quelques points technologiques qui illustrent pourquoi les institutions gouvernementales rencontrent des obstacles dans la construction de services d'e-gouvernement:

- L'e-gouvernement consiste à prendre des technologies informatiques et à les combiner avec des processus administratifs réalisés par des humains afin de créer de nouvelles façons de servir les citoyens. Ainsi, les organisations doivent adapter les TIC aux processus d'affaires.
- Les TIC existent dans un contexte plus large, les institutions gouvernementales doivent comprendre les processus organisationnels, législatifs et politiques qui constituent et supportent leurs opérations journalières, La plupart des processus impliquent de nombreuses étapes et procédures qui ont évolué de façon particulière afin de se conformer à la législation, aux mandats et normes, en se basant sur la structure bureaucratique formelle et les pratiques informelles des employés de chaque ministère.

Les gouvernements doivent comprendre le contexte local et les pratiques locales dans lesquelles les TIC seront utilisées pour fournir des services d'e-gouvernement (Walsham et al. 2007), en règle générale, les PED/PMD adoptent souvent les TIC et des logiciels qui ont été conçus dans les pays développés et qui leur sont fournis à travers des programmes de transformation de la technologie, ainsi, les organisations ont besoin de faire appel à des ressources humaines qualifiées avec la capacité d'adapter de manière créative les nouvelles technologies et les pratiques globales au contexte local, mais aussi la capacité de gérer l'ensemble du processus de développement des systèmes (Macome 2003) cité par (Kettani & Bernard, 2014, pp. 132-133).

Les majeurs obstacles résident dans :

- Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la réussite des projets e-gouvernement, ainsi qu'une formation du personnel est facteur clés pour la bonne réalisation des différentes étapes des projets pareils.
- une vision doit être claire, et qu'elle exprime le besoin réel de l'existence de ces projets, en outre l'intégration des systèmes existants doit être effectuée. (Mezhouda, 2018)
- la gouvernance : où l'expérience des pays en voie de développement tels que la Tanzanie, L'Afrique du Sud et la Chine, explique que l'implémentation de l'e-gouvernement et l'adoption des TIC dans les organisations gouvernementales conduit à des améliorations en termes :

- Gains efficacité : un coût plus faible avec une gouvernance moins coûteuse, et une gouvernance qui fait plus, c'est-à-dire qui produit plus pour le même coût, ainsi qu'une gouvernance rapide qui produit les mêmes résultats en un temps moindre.
- Gains effectifs : un bon fonctionnement de la gouvernance, avec une gouvernance innovatrice qui conduit aux nouveaux résultats, ce qui montre le rôle important d'une bonne gouvernance. (Kettani & Bernard, 2014, p. 72)
- Un cadre juridique : le cadre légal et réglementaire est un autre obstacle majeur, plusieurs pays trouvent des difficultés concernant les échanges numériques de l'identification numérique et de la signature électronique, ainsi que la définition des règles en matière de gestion numérique de l'état civil notamment les bases de données biométriques. Cité par (Mezhouda, 2018), en outre les lois concernant la cybercriminalité et la confidentialité des informations doivent être mise en place en cas de piratage de données ou de vol d'informations.

#### **2.1.6 Le contexte en Algérie :**

Dans le cadre de modernisation de l'administration publique en Algérie, un fort mouvement de réforme était lancé, en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans la gestion et la prestation de services publics. (MEZHOUA, 2018)

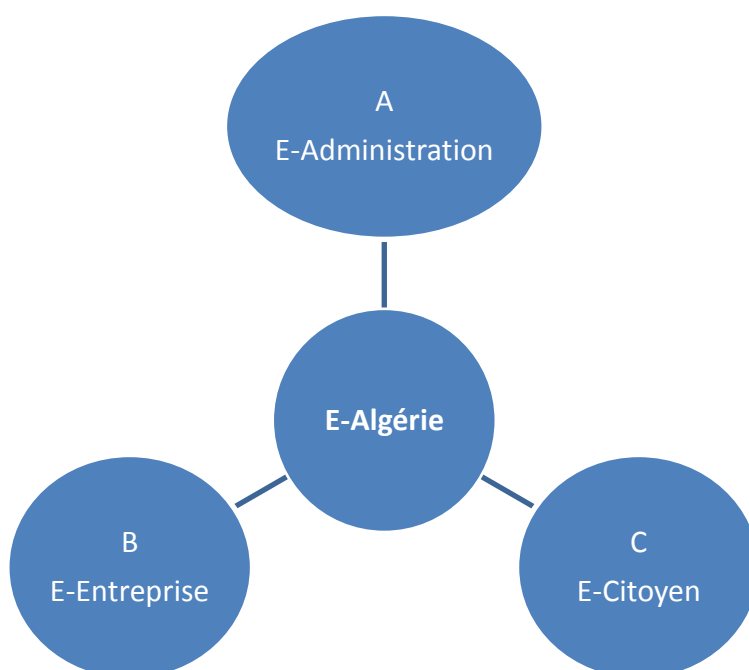
En Algérie l'e-gouvernement ou la numérisation de l'administration publique est devenue une préoccupation majeure et une réalité au même temps, a pour but d'améliorer le service public et réduire les procédures administratives et de faciliter l'accès aux multiples services pour les usagers, sans l'effort de déplacement.

L'Algérie a mis en place en 2008 un plan appelé « e-Algérie 2013 » qui vise à renforcer les performances de l'économie nationale, améliorer la qualité de la prestation de service et assurer un service de qualité pour le citoyen, face au défi de la mauvaise qualité de service et de l'insatisfaction des citoyens plus la faible performance de l'administration publique, le gouvernement algérien a décidé la poursuite et la consolidation du processus des réformes politiques, en mettant en place un programme ambitieux de la modernisation de l'administration publique dans les années 2000. (Fortas, 2017, p. 55)

Cet objectif a pour but de renforcer la confiance, établir un état de droit, réduire la bureaucratie et garantir un service efficace et efficient dont il doit satisfaire les besoins des citoyens et assurer la transparence.

« Ce programme « e-Algérie 2013 » s’inscrit dans la vision d’émergence de la société algérienne du savoir et de la connaissance »(Fortas, 2017, p. 56), dans le but d’améliorer la vie des citoyens en utilisant les TIC comme un facteur principal, renforcer les performances de l’économie nationale, améliorer le niveau de l’éducation et encourager la recherche et l’innovation. Un état des lieux à été élaboré suivi d’une définition d’objectifs majeurs et spécifiques à atteindre, ainsi qu’une liste d’actions, mais vu les retards cumulés dans sa concrétisation, a amené le ministère des postes et de la communication à changer l’appellation, en se contentant d’appeler le projet « e-Algérie » sans échéance retenue(Fortas, 2017, p. 56).

**Figure 5: Les Axes de la stratégie e-Algérie 2013**



Source : élaboré par nos soins. Inspiré par (Fortas, 2017, p. 58)

L’utilisation des TIC dans le but de développer l’administration électronique en Algérie est un Axe majeur de la stratégie e-Algérie qui vise à simplifier les procédures administratives et d’améliorer le mode de fonctionnement et à servir le citoyen de manière plus appropriée à travers la mise en ligne de ses différents services, et d’assurer la disponibilité de l’information à fin d’améliorer la qualité des processus de prise de décision.

A cet égard une série de mesures ont été prises par les autorités publiques, on prend comme exemple :

- l’allongement de la validité des documents administratifs

- la mise en place de systèmes d'information intégré
- la mise en ligne de certains services au profil du citoyen

Ces mesures inscrites dans le plan du gouvernement visent à édifier une administration efficiente et transparente basée sur un service public moderne sans des barrières bureaucratique et sur tout pour gagner la confiance des citoyens, quelque projet qui ont été déjà réalisé dans le contexte de l'e-gouvernement et dans la modernisation de l'administration publique ici en Algérie, il s'agit de :

- La délivrance des passeports biométriques et le lancement de l'élaboration de la carte d'identité nationale biométrique<sup>1</sup>
- Numérisation de l'ensemble des registres de l'état civil et mise en place du registre national automatisé de l'état civil<sup>2</sup>
- Le citoyen obtient instantanément ses documents d'état civil à partir de n'importe quelle commune ou antenne administrative du territoire national. Il n'a plus besoin de se déplacer au lieu de transcription de naissance, de mariage ou de décès pour retirer ces documents.
- Le ressortissant algérien à l'étranger introduit sa demande d'extrait d'acte de naissance spécial 12-S directement via le site web : <http://demande12s.interieur.gov.dz>
- La Mise en place du fichier national électronique des cartes grises permettant aux citoyens de se faire délivrer sur place ce document.
- Réduction du nombre de pièces administratives délivrées par les services de l'état civil de 29 à 14.
- Annulation de la légalisation des copies de documents originaux.
- Extension de durée de validité de l'acte de naissance de un (1) à dix (10) ans
- Extension de durée de validité de l'acte de décès de un (1) an à une durée illimitée.

Par la suite un portail qui a été mis en place s'appelle « El Mouwatin », ce portail ([www.elmouwatin.dz](http://www.elmouwatin.dz)) inscrit dans le but de fournir des informations pour les citoyens et le rapprocher l'administration au citoyen, il s'agit d'un guichet unique contenant plusieurs rubriques (l'état civil, l'internet, les technologies et services en ligne entre autre, de telle manière à orienté le citoyen vers une administration objet de sa recherche pour simplifier les démarches du citoyen en l'orientant vers l'objet de sa préoccupation, voir de sa

---

<sup>1</sup>Algérie: Accélération du processus de modernisation de l'administration pour améliorer le service public, <http://fr.allafrica.com/stories/201512200134.html>

<sup>2</sup><http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/frmItem.aspx?html=6&s=4>

recherche, « Il regroupe juste 14 services en ligne et 5 formulaires, or que le nombre total des services est de 294, soit un écart de 275 services auxquels on y accède à travers les sites des administrations publiques, ils ne sont pas encore regroupés en un seul guichet »(Lounes, L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, 2018, p. 504).

Les acquis de l'Algérie dans le domaine de l'utilisation des TIC dans la gestion des affaires publiques sont au dessous des aspirations. En effet le classement international de l'Algérie au niveau de l'indice des Nations Unies pour l'administration électronique (EGDI) constate un retard accusé par le pays (tableau03). Selon ce rapport, l'Algérie est classée 132ème en 2012

et 136ème en 2014 sur 193 pays, avec un indice de 0,3106 en dessous de la moyenne mondiale (0,4712). Ce classement international tient compte de trois critères : l'infrastructure et les réseaux des télécoms, le capital humain et les services en ligne (e-gov, e-participation, open gouvernement data, etc.)(Fortas, 2017, p. 62)

Alors le résultat de cette stratégie e-Algérie est négatif, selon les experts cet résultat négatif à cause de l'utilisation insuffisante de l'infrastructure mise en place, mais également aux faiblesse des contenus et services développés et sur tout à l'environnement juridique, l'absence d'une structure ayant suffisamment d'autorité pour diriger et coordonner entre les organisations concernées en effet les TIC restent encore à la traîne en Algérie et l'échec est patent (Estime M Kahlane)<sup>1</sup>, cité par (Fortas, 2017, p. 62)

**Tableau 3: indice des nations unies pour l'administration électronique 2012 et 2014**

<b>Pays</b>	<b>AGDI 2012</b>	<b>Rank 2012</b>	<b>AGDI 2014</b>	<b>Rank 2014</b>
<b>Espagne</b>	<b>0.7770</b>	<b>23</b>	<b>0.8410</b>	<b>12</b>
<b>Italie</b>	<b>0.7190</b>	<b>32</b>	<b>0.7593</b>	<b>23</b>
<b>Tunisie</b>	<b>0.4833</b>	<b>103</b>	<b>0.5390</b>	<b>75</b>
<b>Egypte</b>	<b>0.4611</b>	<b>107</b>	<b>0.5129</b>	<b>80</b>
<b>Maroc</b>	<b>0.4209</b>	<b>120</b>	<b>0.5060</b>	<b>82</b>
<b>Liban</b>	<b>0.5139</b>	<b>87</b>	<b>0.4982</b>	<b>89</b>

<sup>1</sup>Estime M. Kahlane (président de l'Association algérienne des fournisseurs de services Internet (AAFSI))

<b>Algérie</b>	<b>0.3608</b>	<b>132</b>	<b>0.3106</b>	<b>136</b>
----------------	---------------	------------	---------------	------------

Source : élaboré par nos soins. Inspiré par (Fortas, 2017, p. 63)

Selon le tableau des indices Nous remarquons que l'Algérie est classée dans la 132 place en 2012 avec un indice d'AGDI de 0.3608, avant plusieurs pays comme ses voisins ( la Tunisie et le Maroc )

L'Algérie a perdu 4 place en 2014, où elle est classée 136 avec un indice de 0.3106.

En outre l'Algérie connaît un grand vide juridique dans le domaine des TIC, la législation algérienne n'a pas encore mis à jour ses lois pour réglementer les nouvelles activités liées au numérique. A part la loi relative à la prévention et à la lutte contre les infractions liées aux TIC (cybercriminalité) et celle adoptée début 2015 fixant les règles générales relatives à la signature et la certification électroniques, les autres projets de loi annoncés par le gouvernement n'ont pas encore vu le jour, comme c'est le cas avec la protection des données personnelles, le commerce électronique, le paiement électronique, le Cloud, ....qui ne sont toujours pas prises en compte dans la législation algérienne (MerzakBenaissi, 2016)<sup>1</sup>, cité par (Fortas, 2017, p. 63)

« Cette situation devait pousser les autorités à réagir énergiquement et rattraper le retard. Pour cela des mesures adéquates doivent être prises pour accélérer la mise en place de ce programme très riche »(Fortas, 2017, p. 63)

D'après (Lounes, 2018, p. 502), « le taux global de la numérisation de l'administration publique demeure encore marginal, il est estimé à 28 % tel qu'indiqué dans le tableau qui suit » :

**Tableau 4: Etat de réalisation du plan e-Algérie au 31 Mars 2018**

<b>Nombre d'actions planifiées</b>	<b>Axe majeur (Objectif)</b>	<b>Actions réalisées</b>	<b>%</b>	<b>Budget en millions de DA</b>	<b>%</b>
866	<b>A.</b> Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique.	242	28%	<b>81476</b>	21,13%
13	<b>B.</b> Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises	2	15%	<b>29175</b>	7,57%
14	<b>C.</b> Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des TIC.	3	21%	<b>150968</b>	39,16%

<sup>1</sup>MerzakBenaissi, 2016, <http://blog.economie-numerique.net/2016/03/05/economie-numerique-en-algerie-pourquoi-ce-retard/>.

27	<b>D.</b> Impulsion du développement de l'économie numérique	10	37%	<b>13030</b>	3,38%
20	<b>E.</b> Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit	5	25%	<b>104500</b>	27,11%
8	<b>F.</b> Développement des compétences humaines.	1	13%	<b>1600</b>	0,42%
21	<b>G.</b> Renforcement de la recherche développement et de l'innovation.	6	29%	<b>950</b>	0,25%
7	<b>H.</b> Mise à niveau du cadre juridique national.	3	43%	<b>12</b>	0,00%
5	<b>I.</b> Information et communication	1	20%	<b>1010</b>	0,26%
7	<b>J.</b> Valorisation de la coopération internationale.	4	57%	<b>300</b>	0,08%
12	<b>K.</b> Mécanismes d'évaluation et de suivi. <b>L.</b> Mesures organisationnels	7	58%	<b>2500</b>	0,65%
<b>1000</b>	<b>total</b>	<b>287</b>	<b>28%</b>	<b>285521</b>	<b>100%</b>

Source élaboré par nos soins.cité par(Lounes, L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, 2018, p. 503)

Plusieurs contraintes qui alentissent face à la numérisation de l'administration électronique tels que :

- « Le manque de ressources qui est relié à la crise qui traverse le pays, qui conduit à des difficultés budgétaire ou les autorités réduisent chaque année le budget d'équipement du pays.
- La rareté de la ressource humainespécialisée en TIC, ce qui demande des compétences qui jouent un rôle très important dans la réalisation des projets e-gouvernement ou des projets de transformation, et la cause la plus claire concernant ce manque de compétence est bien durant la période 1992-1996, 3000 informaticiens avaient quitté le pays pour s'installer en France, ce qui a conduit à un manque que les universités et les écoles comblent ce manque très difficilement.
- La bureaucratie.
- Le cout élevé et la difficulté de l'accès à l'internet constitue une contrainte pour le citoyen (Lounes, L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, 2018, pp. 504-505)

« Mais beaucoup de chantiers restent inachevés ou pas encore entamés. Comme l'e-paiement <sup>1</sup> qui a été introduit tout récemment, seules quelques administrations sont concernées, la généralisation du processus est encore très lointaine »(Lounes, L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, 2018, p. 505)

---

<sup>1</sup>Paiement en ligne.

## **2.2 Le projet et sa gestion :**

Dans cette section nous allons monter les différentes définitions d'un projet, les types d'un projets, ainsi que les phases d'un projet, et la gestion de projets.

### **2.2.1 Définition des projets :**

d'après(BMBOK, 2008): « Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminés. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile.»

« Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes qui sont planifiées puis exécutées dans un certain ordre afin de créer un produit ou un service unique répondant à des critères de qualité définis dans un délai précis, afin de réaliser les résultats planifiés et convenus.

Les projets sont souvent des éléments essentiels de la stratégie commerciale d'une organisation ou ont un lien direct avec les politiques et les initiatives du gouvernement. » (Government, Tasmanian, 2011, p. 9)

### **2.2.2 Les éléments du projet :**

#### **- Phases d'un projet :**

« Une phase de projet est un ensemble d'activités du projet liées logiquement qui aboutit à la réalisation d'un ou de plusieurs livrables »(PMBOK, 2017, p. 547)

#### **- Caractéristiques des phases**

- « Les phases peuvent être séquentielles, itératives ou parallèles.
- Leur nom, leur nombre et leur durée sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet, ainsi que par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application.
- Les phases sont assorties de délais, avec un point de départ et une échéance ou un point de maîtrise (parfois dénommé revue de phase, phase gâte, passage de contrôle ou autre» (BMBOK, 2008)

Le cycle de vie du projet peut être influencé par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie, de la méthode de développement ou de la technologie mise en œuvre. Si tout projet a un début et une fin, les livrables et le travail spécifique qui sont exécutés varient très largement en fonction du projet. Quel que soit le travail particulier concerné, le cycle

de vie du projet fournit un cadre de référence pour manager le projet. Malgré la différence de taille et de complexité entre les projets. (BMBOK, 2008)

- **Définition de la Planification :**

« *Les plans ne sont rien. La planification est tout* » Dwight Eisenhower.

La planification quant à elle comporte un enchaînement d'actions réactives et dynamiques et permet de prendre en compte l'incertitude.

On trouve la notion de planification dans plusieurs domaines, comme : la planification marketing (Bessis et al, 1993) la planification des ressources humaines (Draghici, 2005)...

Dans le domaine du management de projet, la planification est définie comme la « discipline ayant pour objet de prévoir et suivre les objectifs (délais, coûts, etc.) de réalisation d'un ouvrage » (AFNOR 1992), cité par (Nguyen, 2011, pp. 30-31)

Processus de planification :

- **Le processus de planification:**

Les processus de l'organisation qui permettent de réaliser le projet incluent :

➤ **Initialisation et planification :**

- Des critères d'adaptation de l'ensemble des procédures et processus standardisés, pour satisfaire les besoins particuliers du projet.
- Des standards organisationnels spécifiques comme ( politiques de ressources humaines, de confidentialité, de qualité ...)
- Des cycles de vie du produit et du projet, ainsi que des méthodes comme : (management de projet, les audits de processus, les listes de contrôle...)
- Des modèles comme (plans de management de projet, les registre des projet.

➤ **Les outils et techniques de planification :**

Plusieurs outils qui peuvent être utilisé dans la phase de planification, nous citons :

- **Techniques de collecte de données :** elles sont des techniques utilisées d'avoir des informations de différentes sources.
- **Techniques d'analyse de données :** elles sont des techniques utilisées pour organiser, analyser et évaluer des données et des informations.
- **Techniques de prise de décision :** des techniques utilisées pour définir une ligne d'action à partir de différentes alternatives.
- **Compétence interpersonnelles de l'équipe :** compétences utilisées pour gérer et équipe d'une manière efficace. (PMBOK, 2017, p. 686)

### **2.2.3 Les phases du projet:**

#### **La genèse du projet :**

il est difficile de définir l'instant de la naissance d'un projet, mais il est lié à l'idée qui en constitue l'origine, alors tout projet naît d'une idée portant en elle une action à accomplir dans un but déterminé, une analyse formelle sera alors nécessaire pour préciser le contour de ce futur projet.

Il arrive souvent que l'idée du projet vienne de personnes qui, proches du terrain, car ils ont la motivation et ils veulent le faire.

La transformation de cette idée en projet vienne que c'est les trois conditions sont présentes :

- L'action présente un certain caractère de nouveauté, n'entre pas dans une procédure existante.
- Elle est d'une certaine importance pour justifier la mise en œuvre d'une « logique projet »
- On peut déterminer un ou plusieurs bénéficiaires, et une ou plusieurs personnes ou structures ayant un intérêt réel et sérieux sans accomplissement.

#### **L'étude d'opportunité :**

Le futur projet est maintenant sorti des limbes. Mais avant de le lancer, il faut une vérification de viabilité, qu'il possède le minimum de qualités nécessaire pour parvenir à son terme.

L'étude d'opportunité doit rassembler, analyser, compléter, les informations permettant de décider si le projet est viable ou pas, cette étude doit contenir les éléments suivants :

- Contenu de l'étude d'opportunité :

Historique et origine du projet : on doit appeler toujours la façon dont l'idée du projet a germé pour comprendre comment et pourquoi le projet a vu le jour.

- Il s'agit essentiellement de reprendre :
  - L'analyse du problème ou de la volonté d'action qui a présidé à l'idée du projet.
  - Les éléments du contexte qui l'éclairent.
  - Les acteurs qui sont intervenus dans cette démarche.

- Le processus qui a conduit à la décision à mener une étude d'opportunité.
- Il est nécessaire de préciser l'objet et les objectifs, ces objectifs doivent être définis dans les termes les plus opérationnels possibles, et les résultats doivent être des résultats concrets.
- le troisième volet de cette étude consiste à apprécier les enjeux, « risque stratégique », qu'ils soient positifs ou négatifs.
- L'analyse de ces enjeux, éclairera sur les chances qu'aura le projet de surmonter les difficultés qu'il pourra rencontrer.
- Le quatrième volet de l'étude d'opportunité traite à l'analyse des contraintes : tout projet « butait » sur trois types de contraintes :
  - Contraintes économiques.
  - Contraintes de délais.
  - Contraintes de qualité.

### **L'initialisation du projet :**

Maintenant que la décision de lancer le projet est prise, il va falloir le démarrer.

Atteindre les objectifs fixés dans le respect des contraintes, est l'objet principal de cette phase.

Il s'agit, avant de choisir les membres de l'équipe projet, de fixer l'architecture générale des tâches constitutives du projet et leur ordonnancement, c'est ce qui permettra notamment, lors de la présentation du projet aux différents membres de l'équipe et aux responsables de tâches, de disposer d'un schéma structuré autour duquel une discussion puisse s'engager.

Le choix du chef de projet est la première chose à faire, il est préféré d'avoir les compétences suivantes :

- Compétences en matière de méthode de management.
- Compétence technique sur le fond du sujet traité.
- Qualités relationnelles : c'est le travail en groupe, ces qualités sont demandées à tous les membres de l'équipe.

- Qualités managériales : (savoir déléguer, savoir négocier, assertivité<sup>1</sup>, savoir communiquer, donner le droit à l'erreur, contrôler...)

Puis il faut une élaboration d'une vision « interne » du projet par le chef du projet.

La vision du chef du projet en termes d'hypothèses concrètes de réalisation va devoir être confrontée à la vision « externe ».

### **Le lancement :**

Cette étape consiste à constituer l'équipe du projet, présenter à chacun ce qu'on attend de lui, officialiser le projet, enfin préparer et tenir la réunion de lancement.

Les grands titres de cette étape :

- Préparation de la présentation aux membres de l'équipe.
- La présentation du projet à chacun des membres de l'équipe et la négociation qui en résulte.
- Lettre de mission propre à chacun des responsables de tâches.
- La réunion de lancement.
- La communication interne et externe de lancement.
- Le contrôle qualité du projet.

### **La vie du projet :**

Après le démarrage du projet, il faut maintenant suivre son exécution, il est probablement qu'il existe des dérapages qui obligent à réagir, ou qu'il se déroule conformément aux prévisions, cette phases sera rythmée par des réunions de l'équipe de projet, avec le promoteur, de réunions du comité de pilotage, rappelons qu'il y a trois contraintes : les délais, la qualité, les coûts.

• **Les objectifs du suivi du projet :** le suivi du projet consistera donc à réparer les dérapages critiques:

- En délai.
- En consommation de ressources, en budget.
- En qualité.

Pour analyser d'une façon pertinente :

- En identifiant l'origine réel du problème

---

<sup>1</sup>Issu du terme anglo-saxon assertiveness, ce néologisme est aujourd'hui admis en matière de relations humaines dans l'entreprise.

- En l'analysant avec les responsables intéressés ;

Et agir à temps :

- En prenant des mesures immédiates,
- En préparant des décisions.
- En en référant au bon niveau de décision.

### **La clôture du projet :**

Après la fin du projet, et après s'être effectivement assuré que le projet est fini, les « livrables »<sup>1</sup> achevés et les dernières tâches « bouclées » de suivre les étapes suivantes :

- De faire une évaluation finale.
- De rédiger un bilan de fin de projet.
- De mener à bien la communication interne et externe de fin du projet.
- De valoriser l'équipe projet.
- De fêter le succès (Jean-Jacques, 2006)

#### ➤ **La structure générique du cycle de vie :**

Elle présente généralement les caractéristiques suivantes :

- ✓ En début de projet, le niveau des coûts et des ressources humaines est faible ; il augmente au cours de l'exécution du projet et diminue rapidement à mesure que le projet approche de son terme.
- ✓ significative sur les coûts et l'échéancier, la capacité des parties prenantes à influencer sur les caractéristiques finales du produit du projet est plus forte en début de projet et diminue au fur et à mesure que le projet approche de son terme. La figure 4 illustre la croissance, généralement importante, du coût des changements et de la correction des erreurs, lorsque le projet approche de son terme.

### **2.2.4 Gestion de projets :**

La gestion de projet est la terminologie utilisée pour caractériser l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition du groupe de projet pour conduire le projet, avec les quatre axes les plus importants en matière de performance techniques, et de contrôler les coûts, plus la qualité et le dernier axe est de maîtriser les délais.

---

<sup>1</sup>Élément produit par l'équipe projet et défini contractuellement les livrables constituent les résultats intermédiaires présentés à la maîtrise d'ouvrage.

(Kerzner<sup>1</sup>) définit la gestion de projet comme « la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'entreprise ressources pour un objectif relativement à court terme établi pour compléter des buts et objectifs spécifiques ». OGC<sup>2</sup> définit une bonne méthode de gestion de projet commune qui guidera le projet à travers un ensemble d'activités contrôlées, bien gérées et visibles pour atteindre les objectifs souhaités. (Shah.Syed., 2011, p. 236)

La notion de gestion de projet a une approche méthodologique qui permet au chef de projet de piloter le projet et qui donne une visibilité de l'avancement du projet et ses points critiques. (Huidoux, 2012, p. 39)

### **2.3 Projet e-gouvernement :**

Les projets e-gouvernement sont des projets de transformation et de modernisation de l'organisation publique, des facteurs importants tels que les « TIC » et l'internet doivent être mis en place dans la réalisation des projets e-gouvernement.

#### **Définition :**

Dans ce cas il n'existe pas une définition claire sur l'e-gouvernement, pour cela nous avons adapté la définition du projet en général de La norme NF EN ISO 9000 qui définit le projet comme un :

« processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » cité par (Huidoux, 2012, p. 35)

Dans le contexte des projets e-gouvernement, un projet de transformation doit avoir ces critères, plus l'utilisation des TIC dans les différentes étapes de réalisation.

#### **2.3.1 Les spécificités des projets e-gouvernement :**

Les spécificités des projets e-gouvernement sont :

- **Processus :** toutes les étapes/actions nécessaires qui permettent à un utilisateur de demander et recevoir un service quelconque offert par le système. Cela implique également des activités liées à l'administration du système.

<sup>1</sup> Harold Kerzner. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling & Control. Wiley.

<sup>2</sup> Office of Government Commerce (OGC). Managing Successful Projects with Prince2, 2009 Edition.

- **Personnes** : ce sont les personnes impliquées ou concernées par le système développé, à savoir les utilisateurs finaux, les responsables, les administrateurs du système.
- **Technologie** : matériel, logiciel, base de données, connectivité, permettant la mise en place du système d'e-gouvernement.
- **Données** : ce sont des éléments informationnels traités par un système informatique. Par exemple, dans le cas d'un système d'e-gouvernement, les dossiers des citoyens qui sont rassemblés pour collecter, manipuler, stocker et traiter des données, les transformer en information et en fourniture de services électroniques. (Mezhouda, 2018)

### 2.3.2 Types de projets e-gouvernement :

Les projets d'e-Gouvernement sont classés en 3 niveaux en fonction de la portée du projet.

- **Projets institutionnels d'e-gouvernement / d'automatisation**: la portée de ces projets, tels que la GED<sup>1</sup>, la gestion des ressources humaines, la planification des ressources institutionnelles et le renouvellement des appareils du personnel, est limitée aux besoins organisationnels et administratifs sans intégration aux systèmes ou services d'autres fournisseurs, organisations.  
La majorité de ces projets peuvent être nommés comme des projets d'automatisation et d'infrastructure informatique.
- **Projets interinstitutionnels d'administration en ligne**: la portée de ces projets couvre à la fois les dimensions du guichet et de l'arrière-guichet. Les projets sont flexibles tant qu'il existe plusieurs institutions en termes de préparation et de fourniture de services. De nos jours, la majorité des projets d'administration en ligne destinés à des services publics tels que la justice, l'éducation, etc., reste dans cette perspective.
- **Projets d'administration en ligne supra-institutionnels** : la portée de ces projets se limite aux infrastructures ou aux cadres d'interopérabilité. Ces projets, tels que le réseau gouvernemental, le cloud<sup>2</sup> gouvernemental et le portail de données ouvertes horizontalement, permettent à d'autres institutions de fournir d'autres services.

### 2.3.3 Les exigences des projets e-gouvernement : Les conditions nécessaires pour implanter un programme e-gouvernement

<sup>1</sup>gestion électronique des documents

<sup>2</sup>Stockage dans les nuages.

- Une volonté politique doit être exprimée.
- Une approche projet.
- Une structure pour le projet.
- Des services à digitaliser.
- Une feuille de route Claire.
- Des ressources allouées. Cité par (Mezhouda, 2018)

Au deuxième lieu La mise en œuvre de l'é-gouvernement passe par l'évaluation de la disposition:

- L'évaluation de l'environnement existant.
- L'infrastructure de la communication.
- le cadre institutionnel.
- les ressources humaine.
- le budget disponible, les politiques.
- l'intégration des TIC dans les maisons, les écoles, le business, la santé, les bureau gouvernementaux.
- Les fournisseurs des accès, la vitesse de l'accès,
- La sécurité.
- Le positionnement par rapport à l'économie numérique (Mezhouda, 2018)

#### **2.3.4 la planification des projets e-gouvernement :**

La mise en œuvre réussie du projet de gouvernement électronique est une tâche difficile, tous ces programmes comprennent un certain nombre de projets distincts et interdépendants, dont la réussite est essentielle à la réalisation des objectifs du programme. la réforme du secteur public, les cadres juridique et réglementaire, la planification stratégique et la gestion du changement, ainsi que la coordination des relations intergouvernementales seront nécessaires pour harmoniser le processus de transformation avec les objectifs de développement existants et faciliter l'échange d'informations entre les différentes entités qui composent le système, système de gouvernance. En outre, la création d'une perception positive de la valeur des TIC au sein du gouvernement et de la société en général devrait être considérée comme une priorité.

Les pays doivent planifier avec soin leurs objectifs stratégiques en matière de gouvernement électronique.

Les délais et les ressources de mise en œuvre, face aux obstacles et aux risques à surmonter, pour assurer le succès de ce processus, en particulier pendant la phase de démarrage, les leçons tirées par d'autres pays qui ont été à la pointe de l'égalité gouvernementale devrait aider à éviter l'approche coûteuse par essais et erreurs.

Les premières étapes suivantes ont été identifiées, dans lesquelles l'administration électronique est mise en œuvre:

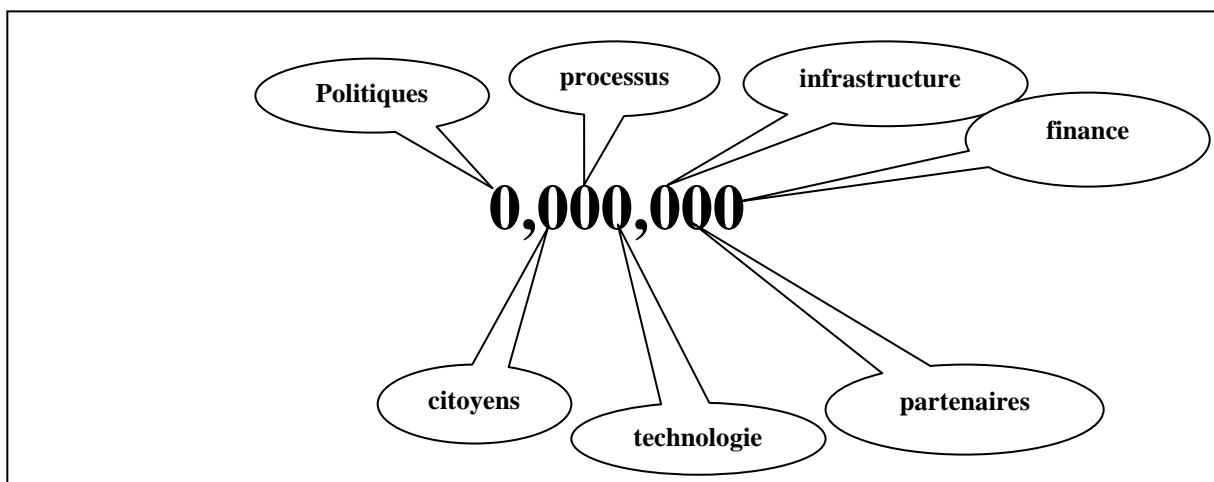
- Formulation d'une analyse environnementale (état de préparation du gouvernement électronique)
- Elaboration de la vision à long terme, y compris la contribution attendue au développement prévu par l'e-gouvernement.
- Formulation des objectifs stratégiques poursuivis.
- Identification des priorités et de l'impact attendu.(Plan of Action E-Government for Development, 2002)

- **Mettre en place une vision :**

Une vision stratégique claire de ce que le gouvernement cherche à atteindre par le biais du gouvernement en ligne doit être générée pour guider le processus de transformation.

La vision est une déclaration à moyen et à long terme concernant des objectifs généraux, qui fournit une feuille de route et des orientations générales pour le changement institutionnel, permettant de mieux comprendre les problèmes systématiques et de les traiter de manière plus cohérente. Il fournit un cadre dans lequel les actions et les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être rassemblés pour assurer une orientation commune rendant cohérentes et compatibles l'action accrue des différentes parties prenantes avec l'objectif à long terme souhaité de démocratie, de bonne gouvernance et de développement durable.(Plan of Action E-Government for Development, 2002, p. 14)

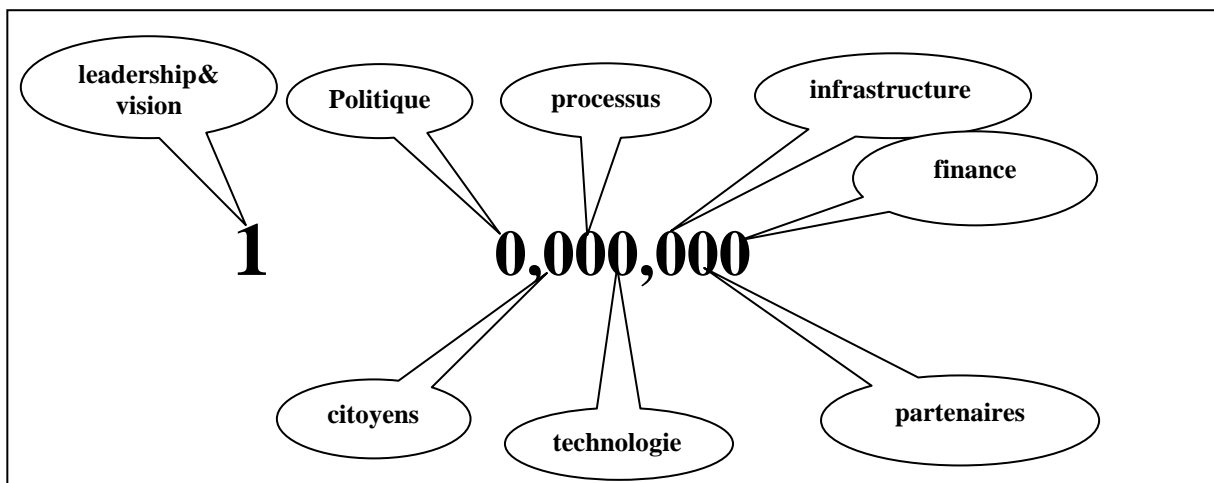
Dans (la figure 6) nous voyons différentes exigences, ils sont représentés comme une série de zéro, dépendant sur la position, d'une autre manière le zéro peut ajouter une valeur considérable pour un numéro, cette représentation dans la figure (06) ne veut pas dire que ces exigences n'ont pas de valeur dans les jeux de numéro de l'e-gouvernement.(J.Satyanarayana, 2014, p. 219)

**Figure 6: la valeur de zéro**

Source : élaboré par nos soins. Inspiré par (J.Satyanarayana, 2014, p. 219)

D'après le schéma précédent, (J.Satyanarayana, 2014) a dit que les éléments suivants : (politiques, processus, infrastructure, finance, partenaires, technologie, citoyens) sont nécessaires pour les projets de l'e-gouvernement, mais ils ne sont pas suffisants pour avoir des résultats durables.

Selon (J.Satyanarayana, 2014) le facteur qui ajoute une valeur exceptionnelle pour les efforts de l'e-gouvernement est le « leadership & vision » (voir figure 7).

**Figure 7: la valeur de zéro**

Source : élaboré par nos soins. Inspiré par (J.Satyanarayana, 2014, p. 220)

Maintenant, la figure (7) montre que le « leadership & vision » ajoutent une valeur immense pour les « zéros » contribué par toutes les autres composantes du management de l'e-gouvernement.(J.Satyanarayana, 2014)

D'après les figures de la valeur de zéro dont nous avons déjà vu, le « leadership & la vision » sont des composantes essentielles pour réaliser des projets de l'e-gouvernement.

- **Objectifs stratégiques :**

Des objectifs stratégiques doivent être identifiés pour tracer la voie pour le gouvernement en place pour la sensibilisation et la création de nouvelles formes de partenariats.

Les objectifs stratégiques devront découler de la vision, être clairs au contexte et faire référence aux résultats souhaités, par la mise en place du gouvernement électronique.

Les objectifs stratégiques peuvent inclure la réalisation de:

- ◆ Le gouvernement, en tant que force du développement social et économique, responsabilise ses institutions grâce à l'utilisation des TIC pour collaborer avec la société civile et répondre aux besoins exprimés par ses membres.
- ◆ Des processus efficaces et efficients pour l'administration publique, réduisant les coûts de transaction et renforçant 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, et la durabilité.
- ◆ Capacité du gouvernement à participer aux processus décisionnels participatifs et consultatifs en simplifiant et en augmentant les interactions et les transactions entre les citoyens, le secteur privé et gouvernement par la fourniture de services en ligne et de canaux de participation.(Plan of Action E-Government for Development, 2002)

- **Les priorités :**

Les pays devraient définir les priorités en matière de gouvernement électronique dans le cadre de leurs objectifs de politique nationale, de leur vision et de leurs objectifs stratégiques en évaluant la manière dont différentes applications exploitent les ressources rares disponibles et apportent une valeur et des impacts différents sur le processus de gouvernance.

L'e-gouvernement est multidimensionnelle dans sa tendance et concerne surtout les dimensions économique, sociale et de la gouvernance, le processus de hiérarchisation des priorités devrait se concentrer sur ces impacts dans une perspective centrée sur les personnes et le développement. Dès le départ, il convient donc de stimuler une approche participative et de fournir des orientations pour que les différentes parties prenantes et institutions commencent à discuter des différentes options disponibles.

L'expérience a également montré que l'e-gouvernement ne peut être mise en place par le biais d'une seule initiative, mais plutôt par le biais de petites composantes réalisables,

susceptibles de générer succès et crédibilité, pour atteindre l'avenir tel qu'envisagé par les décideurs, il faut une mise en œuvre progressive et modulaire, une approche par blocs permettant un contrôle et une flexibilité accrues du processus, en particulier au cours de la phase initiale. L'accent pourrait donc être mis sur les priorités susceptibles de créer un environnement favorable aux étapes successives de la maturité de l'administration électronique. Par exemple, la capacité à faciliter la communication et la coordination des activités entre les principales institutions partenaires pourrait être l'un des principaux résultats attendus.

Ce type de priorité peut impliquer au départ très peu de technologie car l'accent serait davantage mis sur la recherche d'un accord sur la normalisation des ensembles de données clés, ce qui pourrait permettre de relier les bases d'informations de partenaires individuels. Parmi les critères les plus importants pour déterminer leurs priorités, les pays devraient inclure la durabilité, le taux de rendement en termes d'avantages sociaux et économiques et les retombées potentielles que les applications du gouvernement peuvent générer. En fait, comprendre le «marché» dans lequel les institutions opèrent, leur impact social et économique et les retombées potentielles est une importance cruciale pour déterminer comment les intrants nécessaires pourraient être pris en charge par et pour chaque institution. (Plan of Action E-Government for Development, 2002)

Notre étude montre les éléments importants dans la phase planification d'un projet e-gouvernement, cette dernière est un passage essentiel avant l'engagement dans un tel projet de transformation en particulier.

le but de cette phase de planification est de définir les résultats attendus et de fixer des objectifs d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs pour mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui ont une certaine influence sur l'obtention des résultats. (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2010, p. 17)

La planification prend en compte les besoins, les ressources, les intérêts, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des différentes parties prenantes. À la fin de la phase de planification, une élaboration et mise en place du plan de projet doivent être effectués.

## **Conclusion :**

Plusieurs auteurs et chercheurs considèrent les projets e-gouvernement comme un portefeuille de projets, qui est un ensemble des projets en relation entre eux qui visent à réaliser une vision de l'état, et comme nous avons déjà mentionné, qu'une volonté politique doit être claire et doit soutenir ces projets de transformation, sur notre cas nous allons voir un seul projet qui vise à simplifier une procédure administrative et qui entre dans la vision du pays vers un état modern.

Dans ce travail de recherche nous allons nous focaliser sur la conception et la planification des projets e-gouvernement, Comme nous avons déjà vu, la bonne planification des projets e-gouvernement conduit aux bons résultats, à cet égard plusieurs éléments qui impactent la phase planification des projets e-gouvernement qui sont :

- La vision.
- Le rôle des acteurs.
- Les ressources (financières, humaines, matériels ...)
- La formation.
- Le cadre réglementaire.
- La durée.
- Feuille de route.

# **Chapitre III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre nous allons justifier le choix méthodologique qui encadre dans notre recherche, ainsi que la présentation des techniques utiliser dans la collecte et de traitement des données utilisés à fin de répondre aux questions posées, ensuite l'analyse des données.

### **1. Positionnement épistémologique :**

Dans les sciences de gestion, comme n'importe quelle science l'utilisation d'un questionnement épistémologique est obligatoire, piaget (1967, p.6) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables. L'épistémologie s'intéresse donc principalement aux trois questions : Qu'est-ce que la connaissance ? comment est-elle élaborée ? comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? » cité par(Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 13)

Piaget a ajouté qu'au-delà des aspects méthodologiques, l'épistémologie se préoccupe explicitement de la valeur des connaissances élaborées, alors il ne se restreint pas à une réflexion méthodologique.(Marie-José, 2019, pp. 374-375)

Il est nécessaire d'inscrire notre projet de recherche dans un cadre épistémologique, qui aura des conséquences sur les choix méthodologiques.

À cet égard nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologie constructiviste, qui est basé sur la réalité et l'interaction avec elle, en partent du particulier au général, car notre étude est nouvelle et nous n'avons un nombre d'échantillon suffisant pour effectuer notre recherche, ainsi le fait que l'étude n'a pas bénéficié de recherches au préalable.

### **2. Méthode de recherche :**

Avant d'aborder notre choix méthodologique nous allons tenter de définir le concept (méthode) «qui a une acception plus restreinte et il équivaudra, dans notre texte, aux procédés, stratégies et moyens techniques utiliser dans une recherche. »(Yves, 1991, p. 16)

Selon (martin, 2004, p. 1) « la valeur d'une recherche scientifique dépend étroitement de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. Pour ce faire, il se réfère à des critères de scientificité en principe propre à son positionnement épistémologique »

Nous avons opté pour une méthode qualitative pour mener notre recherche, la méthode qualitative, ou le terme « recherche qualitative » qui « fait en général référence à toute une panoplie de courants théoriques (sociologie interprétative, philosophie pragmatique, phénoménologie, sociologie critique, sociologie postmoderniste), des manières de faire de

la recherche (étude de terrain, recherche naturaliste, ethnographique, phénoménologique, herméneutique, grounded theory, etc.) et à une diversité de techniques de collecte et d'analyse des données (entretiens, observations, analyse documentaire, induction analytique, etc.) »(Marta, 2006, p. 6)

L'argument pour lequel nous avons basé pour l'adaptation d'une recherche qualitative est vu que notre thème est très vaste et l'objet de notre recherche qui a une procédure très lourde ce qui nécessite un passage par une analyse de l'existant, et d'essayer de comprendre le processus du projet depuis sa raison d'être, jusqu'à la phase de planification, ou notre recherche doit forcément s'appuyer sur des moyens et des méthodes de collecte de données.

Notre étude ne pourrait se faire qu'avec des entretiens avec des personnes bien placées telles que (le comité de pilotage, chef du projet...) pour nous approfondir sur les éléments qui impactent la phase de planification.

### **3. Population et échantillonnage :**

Comme il a été cité précédemment, notre recherche porte sur l'étude de la phase planification du projet d'automatisation de processus interne du Ministère de l'Énergie, en effet nous avons ciblé les différents acteurs qui ont une touche dans le projet et plus précisément dans la phase conception et planification du projet, notre population se compose des ( membres de l'équipe projet, chef du projet, comité de pilotage, et partenaire ) qui ont des rôles bien définis et qui sont bien placés pour nous répondre aux différentes questions et nous donnent des informations pertinentes pour bien mener notre étude.

### **4. Les outils de collecte de données :**

Selon(Ouacherine & Chabani, 2013, p. 66) « l'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses ».

Ainsi il existe de nombreuses techniques de collecte de données qualitatives,(Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 108)A cet égard nous avons choisi principalement trois outils pour recueillir des données et des informations nécessaires pouvant répondre aux contraintes de notre recherche :

#### **4.1 la recherche documentaire :**

D'après (Ouacherine & Chabani, 2013) le recherche documentaire consiste à identifier les différents supports écrits ( les ouvrages, les revues, encyclopédies, dictionnaires, rapports officiels, sites Internet ) pour collecter les information nécessaire à la recherche.

Cet outil à pour but de collecter le maximum d'informations, pour notre sujet de recherche, en se basant sur plusieurs sources d'informations ,en gardant à l'esprit le principe de la variété de types de documents et leur actualité, tout en consultant des ouvrages, des thèses, des articles et des sites d'internet.

Ainsi que le Ministère de L'Énergie nous a facilité le travail et plus précisément la structure concernée par le projet « DPP<sup>1</sup> », par le fait de nous donner l'accès à toutes les informations dont nous avons besoin, ainsi que tous les documents et les schémas qui ont une relation avec le projet ( cahier des charges, les phases du projet, le processus du travail, plan de communication ...), plus les documents qui concernent l'organisation telle que ( la présentation du Ministère ainsi que la structure concernée par le projet, le plan d'action de la « DPP » 2019/2020, Journal officiel...)

#### **4.2 L'observation :**

D'après (Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 165) « l'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion. »

L'observation peut être définie, comme « une technique de collecte de données primaires visibles et audibles.» (Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 166)

Pour comprendre le processus du travail, et pour avoir une idée générale sur le projet, nous avons fait des tours guidés qui nous ont aidé à comprendre les différents niveaux du processus du travail, et qui nous ont donné une vision plus claire concernant le processus de traitement du dossier depuis le dépôt du dossier jusqu'au routeur du dossier à l'opérateur. Nous avons aussi assisté à des réunions avec l'équipe projet et autres partenaires comme « ELITE » de « SONALGAZ » ces réunions nous à aider à avoir une idée très claire concernant le cahier des charges et le plan de communication, ainsi que nous a aidé à bien déterminer les phases du projet, les attentes de ce projet.

---

<sup>1</sup>Direction de la Protection du Patrimoine

### 4.3 l'entretien :

L'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion ». il peut voir comme « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche »(Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 108)

Pour avoir des informations plus détaillées et qui pourront par la suite expliquer nos résultats, nous avons décidé à procéder à des entretiens, après l'observation déjà faite.

Nous avons utilisé cet outil vu que nous avons opté pour une recherche quantitative dans notre recherche, ou nous avons élaboré un guide de l'entretien semi-directif qui est « le plus utilisé en gestion » (Gavard-Perret, Goutteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 112) et vu que notre thème est vaste comme nous avons déjà motionné, cela nécessite une communication directe avec les personnes interrogées afin d'orienter notre réponse vers des résultats bien détaillés, et éviter de tomber dans les généralités, et aussi pour éclairer les informations dont nous avons collecté lors de l'observation.

Nous avons choisi huit (8) personnes pour l'entretien, notre choix était fait par rapport à des personnes qui sont dans des positions sensibles, et qui ont des rôles importants dans ce projet, et d'autres qui sont partenaires dans la réalisation de ce projet.

La durée de l'entretien à été prévue entre 50 et 90 minutes par personne ou l'entretien commence par une présentation de l'étudiant, le thème de l'entretien, et l'objectif de cet entretien, explication du contenu de l'entretien, puis le passage aux questions dont nous l'avons déjà préparé, et la prise des notes et écriture directe était la méthode suivie dans l'enregistrement des réponses.

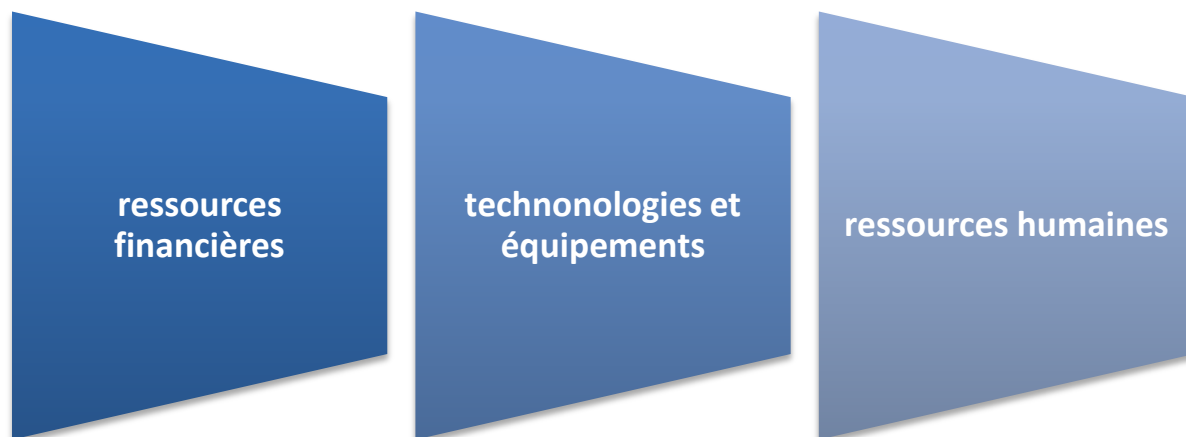
La phase planification est la composante essentielle, que nous étudions dans notre recherche et qui nous intéresse le plus, à cet égard nous avons construit un guide de l'entretien en nous appuyant principalement sur notre revue de littérature et sur les observations du terrain les thèmes du guide d'entretien sont les suivants :

Le premier thème ayant trait au concept, la prise de connaissance de la conception est très nécessaire à la compréhension, des objectifs visés par la réalisation de cet axe, tels que la définition du concept clés de notre recherche qui est « l'e-gouvernement » ainsi qu'avoir des informations sur la vision la durée et les ressources nécessaires pour le projet.

Un deuxième thème, intitulé sur les acteurs et rôles des différents membres de l'équipe projet, ainsi que les partenaires, l'utilité de cet axe est d'avoir une idée claire de qui fait ? quoi ?, ainsi qu'avoir les outils et les mécanismes de coordination entre les acteurs.

Un troisième axe, portant sur les ressources mobilisées pour le projet, cet axe est divisé sur trois ressources qui sont présentées dans le schéma suivant :

**Figure 8: les différents ressources**



Source : élaboré par nos soins.

L'objectif principal de cet thème est de savoir la nature des différents ressources mobilisées, suivi par d'autres objectifs tels que la disponibilité des ressources, le choix d'équipement, la motivation des ressources humaines.

Le dernier axe ayant trait aux objectifs de notre étude, qui est la planification, qui répond à des questions importantes, et qui traite des éléments tels que la feuille de route, les phases du projet, les risques qui peuvent contraindre le projet.

Nous avons fini par des propositions concernant l'amélioration du plan de projet, ainsi que des propositions concernant la bonne réalisation du projet.

### **5. Analyse de données :**

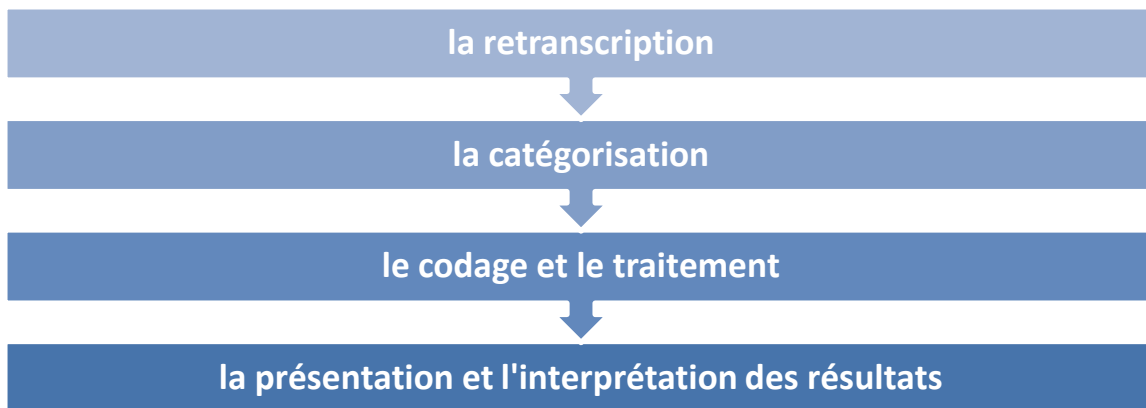
Le type d'analyse qui sera réalisée est l'analyse de contenu, qui est utilisée dans les sciences humaines et sociales, selon (Gavard-Perret, Goulteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 281) « l'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte ».

L'analyse de contenu est une technique d'étude détaillée pour analyser des contenus de documents, son rôle est d'en dégager les significations, intention, associations... indirectement perceptibles à la simple lecture des documents. (Ouachrine & Chabani, 2013, p. 75), ainsi que d'après (Krippendorff, 2003) « est la méthode la plus répandue pour

étudier les interviews ou les observations qualitatives » cité par (ANDREANI & CONCHON, p. 2)

l'analyse que nous avons suivi consiste à suivre des étapes avec l'utilisation de certaines techniques, afin de traiter et d'interpréter des documents, ainsi que l'ensemble des données recueillies, au cours des entretiens.

**Figure 9 : les étapes de l'analyse des données**



Source : élaboré par nos soins. Inespéré par (ANDREANI & CONCHON, p. 3)

La retranscription consiste à : 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 » (Auerbach, Silverstein, 2003). Cité par (ANDREANI & CONCHON, p. 3), nous avons écrit toutes les réponses que nous avons eu lors de nos entretiens à la main, d'après (Silverman, 1999), « La retranscription des interviews est menée en général à la main » cité par (ANDREANI & CONCHON, p. 3) Après avoir fini la retranscription de données, nous avons procédé à l'étape de catégorisation et de codage.

La catégorisation consiste « qu'avant de coder les données quantitatives étant retranscrites, une grille d'analyse est construite. Elle 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 » (ANDREANI & CONCHON, pp. 4-5)

D'après (Berg, 2003) le codage « explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations » cité par (ANDREANI & CONCHON, p. 4)

Nous avons relu tous les entretiens, afin de faire ressortir les données semblables, en matière de signification, pour pouvoir les classer et les regrouper, dans des catégories ou bien unités d'analyse. Tout cela, pour le but de réduire la quantité d'informations collectées, afin d'en faciliter l'analyse et l'interprétation.

Après l'étape de la catégorisation et le codage, vient le traitement des données. Nous avons étudié et analysé avec tous les détails, les textes (de mots, phrases), les idées, et le sens de tout ce qui nous a été dit et l'ensemble des documents qui nous ont été remis, sans ignorer, le non verbal, issu de nos observations.

Ensuite la présentation et l'interprétation des résultats est une phase très importante dans le processus de l'analyse, elle sert à donner tous les résultats des étapes précédentes, dont nous avons travaillé.

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001).(voir tableau 5) :

**Tableau 5: traitement des données qualitatives**

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

Source : élaboré par nos soins. Inespéré par (ANDREANI & CONCHON, p. 8)

Nous avons opté pour le traitement sémantique, car nous avons utilisé un traitement manuel et non informatisé, à fin de faire ressortir les éléments qui impactent la phase de planification par une analyse de contenu.

#### **6. Limites de la recherche :**

Ce qui concerne les limites de recherche nous avons rencontré quelques difficultés concernant le temps, vu le projet qui est très vaste et la procédure lourde du projet, ainsi qu'étudie un seul cas, et essayer de focaliser sur la phase de planification, nous citons aussi la difficulté d'arriver aux autres parties prenantes, ce qui nécessite plus de répondant à fin de renforcer mieux notre recherche et aussi la qualité des réponses des interviewés.

## **CHAPITRE IV : RESULTAT ET DISCUSSION**

Dans cette partie nous allons aborder dans la première section le processus ainsi que les phases du projet, ensuite nous allons concentrer sur la phase planification, ensuite dans la deuxième section nous allons présenter les caractéristiques de l'échantillon et les résultats de notre recherche, par la fin de cette partie nous allons discuter les résultats obtenus.

### **1. Le projet d'automatisation du processus interne :**

Nous allons commencer cette section par la description du projet, ainsi que son processus, et les objectifs attendus par la réalisation du projet, nous allons finir par la description du processus du travail.

#### **1.1. Description du projet d'automatisation du processus interne :**

Dans le cadre de la vision de L'état Algérien de moderniser l'administration publique, et après plusieurs actions qui entrent dans la réforme du secteur public, tel que ce projet d'automatisation du processus interne visait à automatiser le processus de gestion de délivrance des agréments, des autorisations d'importation, d'acquisition et d'exportation portant sur les produits chimiques dangereux.

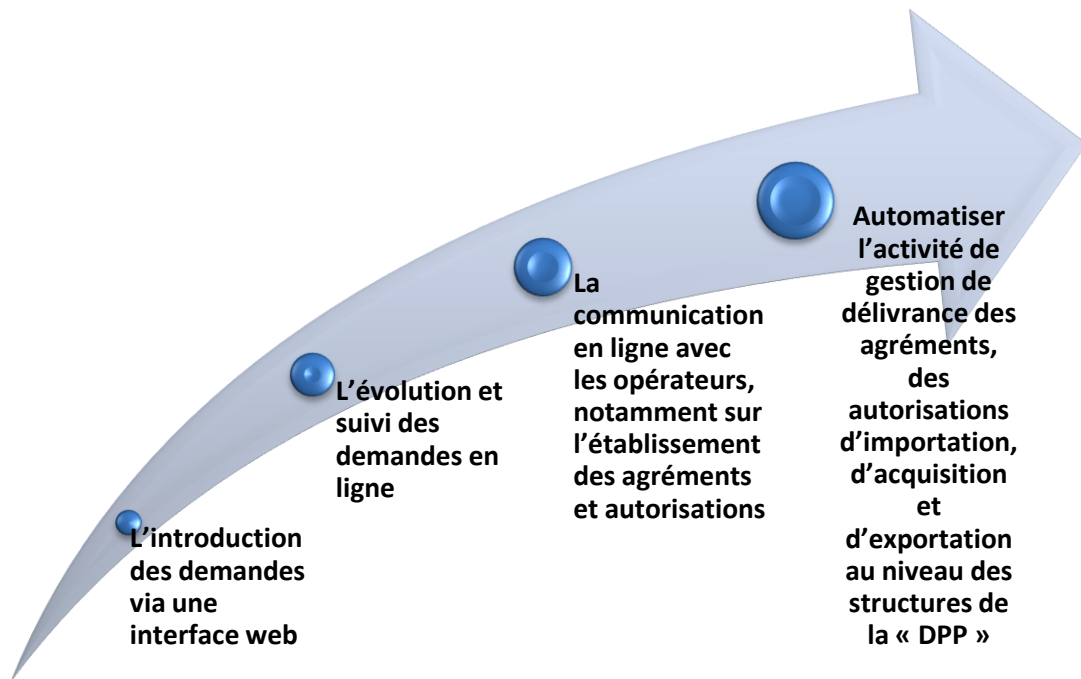
Au début ils ont commencé par la simplification du processus interne du travail, afin de le comprendre et le schématiser dans un plan détaillé, ensuite ils ont regroupé une équipe de projet constituée du chef de projet, membres d'équipe du projet, et comité de pilotage, et les intervenants.

La nature de la procédure est interministérielle, ou le Public concerné par la procédure sont l'opérateur économique public ou privé, les institutions, les coopératives agricoles, fellahs, établissements hospitaliers, APC, ...etc.

Dans le début du projet en décembre 2018, il y avait quelques difficultés dans les dysfonctionnements relatifs à l'historique du dossier de l'opérateur, son suivi, sa traçabilité, la disponibilité de l'information, la quantification des quantités des produits avec les autres services concernés ... etc. Des requêtes récurrentes de la part des opérateurs.

La description du processus de projet d'automatisation d'un processus interne se déroule en quatre phases suivantes :

**Figure 10: la description du projet d'automatisation du processus interne**



Source : (élaboré par nos soins)

Après avoir atteint le premier point qui sert à introduire les demandes via une interface web, il faudra un suivi des demande, puis une communication avec les opérateurs, ces actions doivent être effectuer en ligne, pour arriver au objectif principal qui est l'automatisation de l'activité de gestion de délivrance des agréments, des autorisations d'importation, et d'acquisition au niveau des structures de la direction de la protection du patrimoine.

Le projet d'automatisation d'un processus interne vise à :

- Libérer la DPP, notamment la sous-direction des produits sensibles des contraintes et des lourdeurs des processus manuels administratifs.
- Diminuer les actions, sur les autorisations qui se fait actuellement 120 actions en 27 actions.
- minimiser les copies des dossiers de 36000 copies/an au strict besoin, et de 14 registres/an jusqu'à un registre/an, et donc minimiser les coûts.
- Assurer la mutualisation, l'accessibilité, la traçabilité, la pérennité la sécurité, et la confidentialité de l'information et de la documentation.
- Améliorer l'interaction avec les parties prenantes.
- Pouvoir réagir en situation d'urgences et pouvoir gérer les situations de crise.

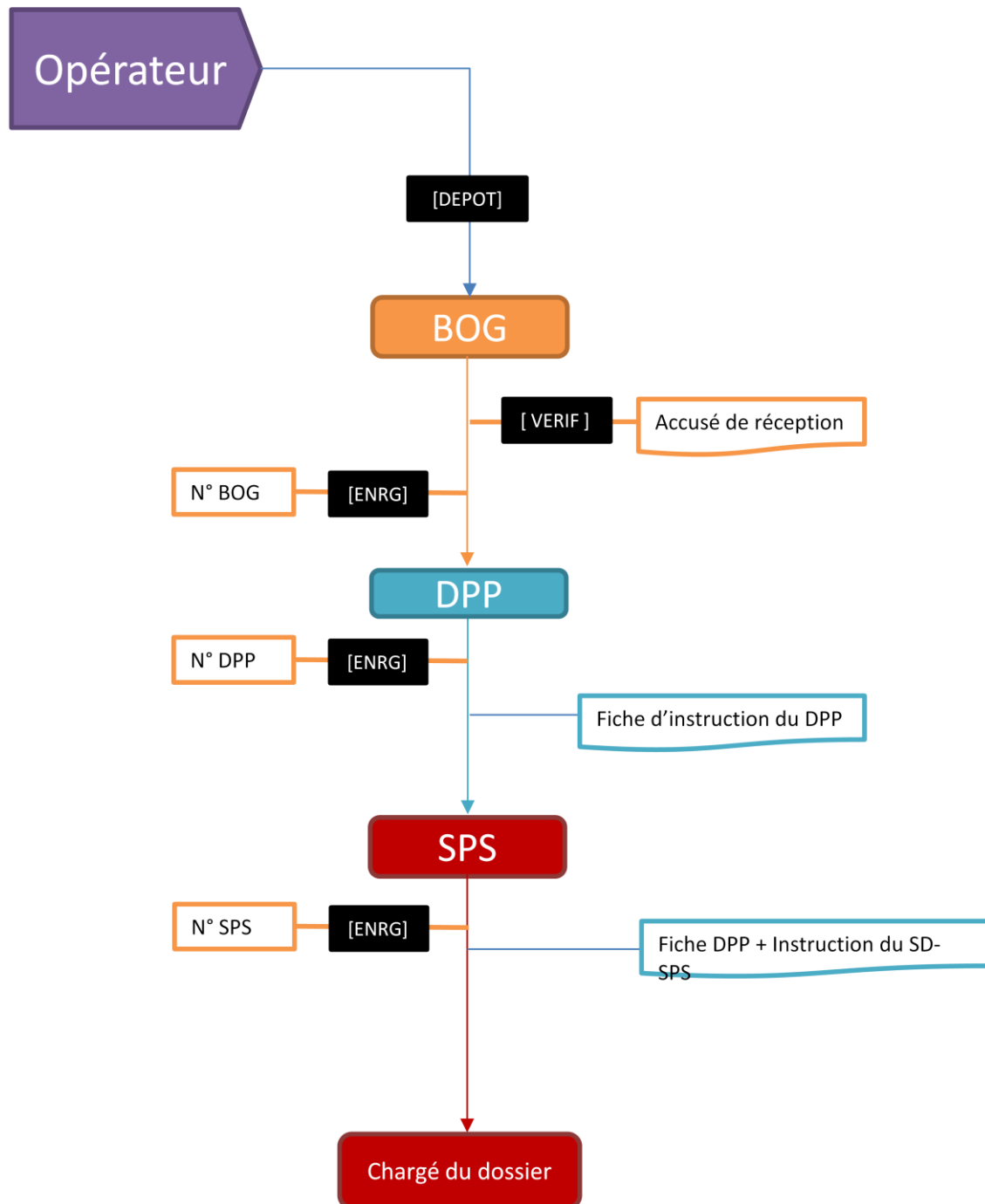
Le processus du travail, de projet d'automatisation d'un processus interne, implique plusieurs parties prenantes, telles que :

- Ministère de L'Énergie : représenté par la structure concernée par le projet « DPP » et « COPIL »
- SONALGAZ « ELIT »
- Ministère de la Défense.
- MICLAT « Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales »
- Ministère de la Santé.
- Ministère de L'Industrie.
- Ministère de L'Environnement et des Énergies Renouvelables.

## **1.2 Processus de l'autorisation :**

En termes de phases, le fonctionnement du projet d'automatisation de processus interne se déroule d'une manière traditionnelle, où l'autorisation se délivre selon le parcours procédural suivant :

**Figure 11: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : dépôt du dossier par l'opérateur**

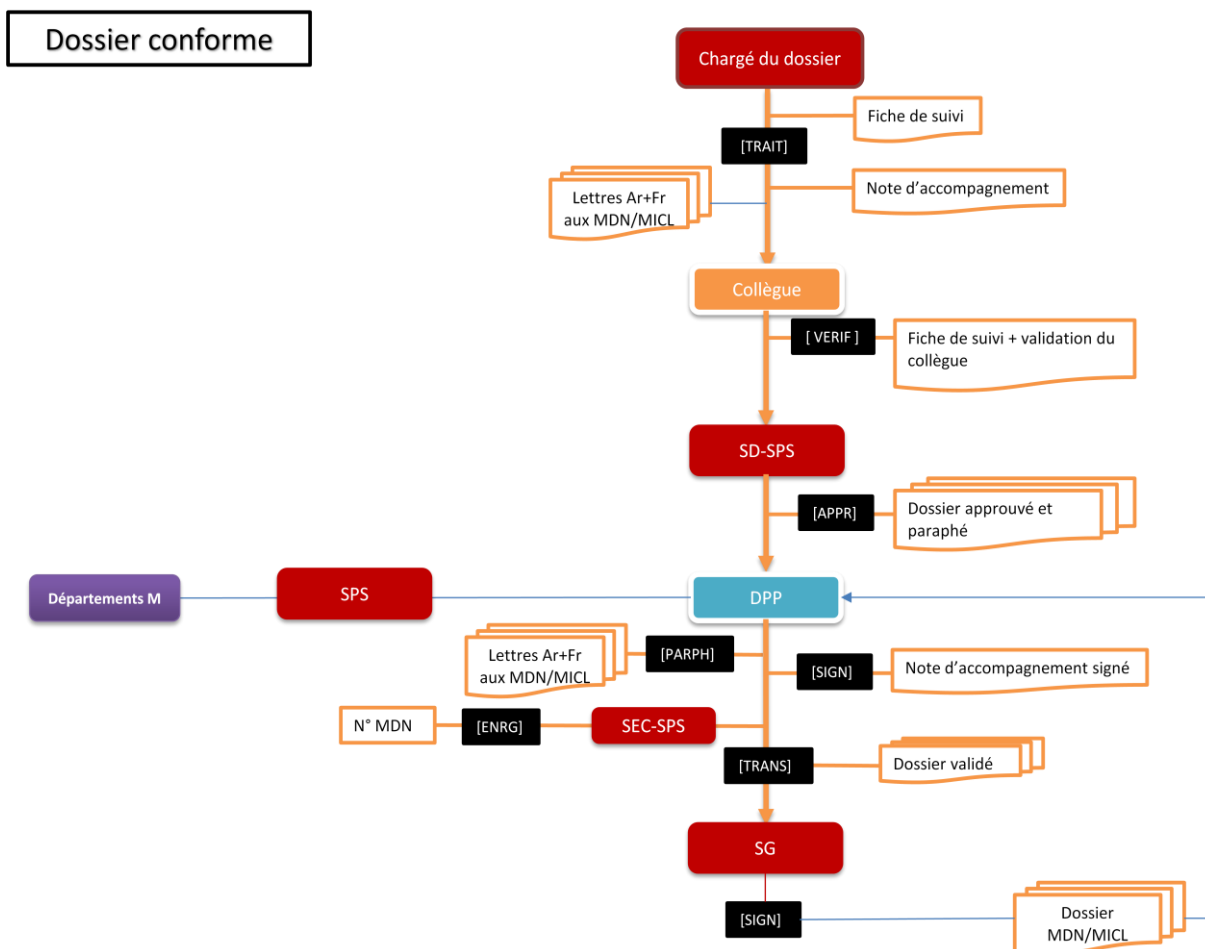


Source : « DPP »

L'opérateur va déposer le dossier comme la première étape au « BOG » bureau d'ordre général, ce dernier doit accuser la réception et donne un numéro et registre la date du jour de dépôt, ensuite le dossier doit être réenregistrer du nouveau à la « DPP » qui va lui

donner un autre numéro d'enregistrement avec une autre date, après la « SPS » la structure des produits sensibles qui va traiter le dossier puis le transmettre au chargé du dossier.

**Figure 12: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : étude du dossier**



Source : « DPP »

Dans cette étape le chargé du dossier doit transmettre le dossier après le traitement à la « SPS » qui doit le remettre à la « DPP »<sup>1</sup> qui à son tour le transmette au « SG »<sup>2</sup>, le dossier doit retourner au « DPP » puis à la « SPS »<sup>3</sup>

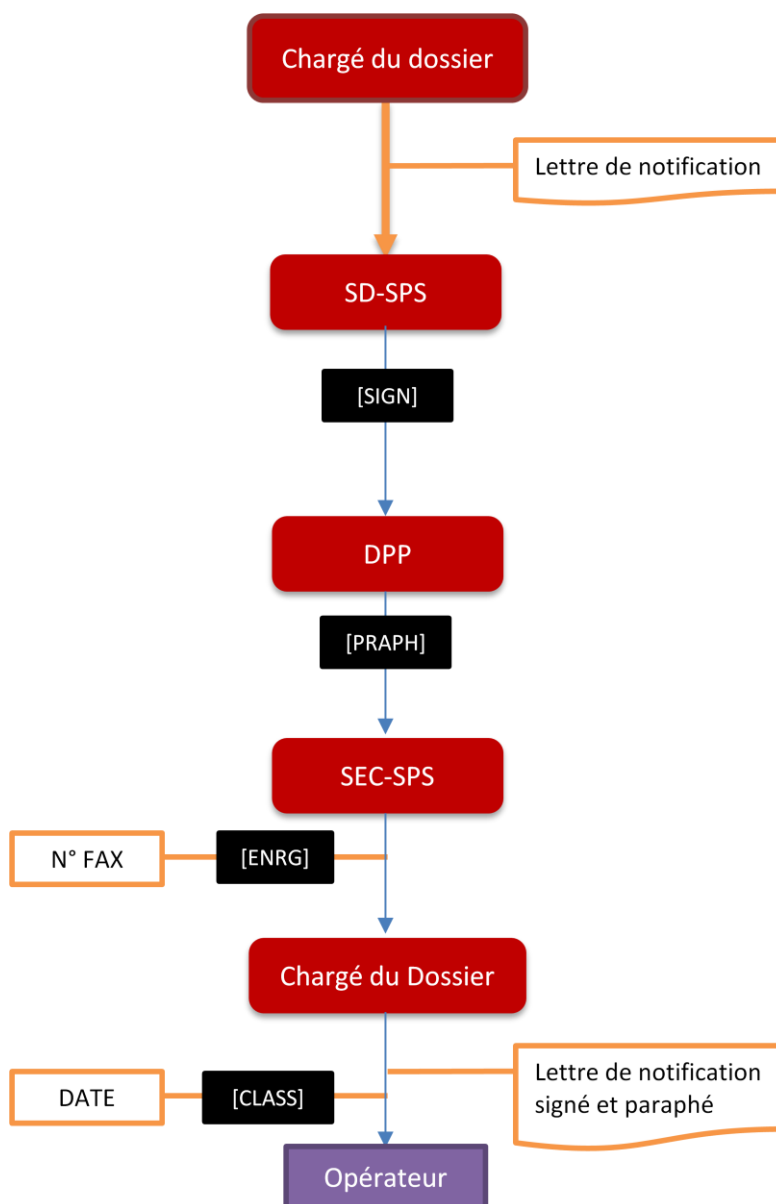
<sup>1</sup> Direction de la protection du patrimoine.

<sup>2</sup> Secrétariat général.

<sup>3</sup> Sous-direction des produits sensibles.

En cas où le dossier est incomplet, ou il est pas conforme aux normes, le processus qui doit être commencé de la part du chargé du dossier qui va transmettre une lettre de notification vers l'opérateur comme nous voyons dans « la figure 13 ».

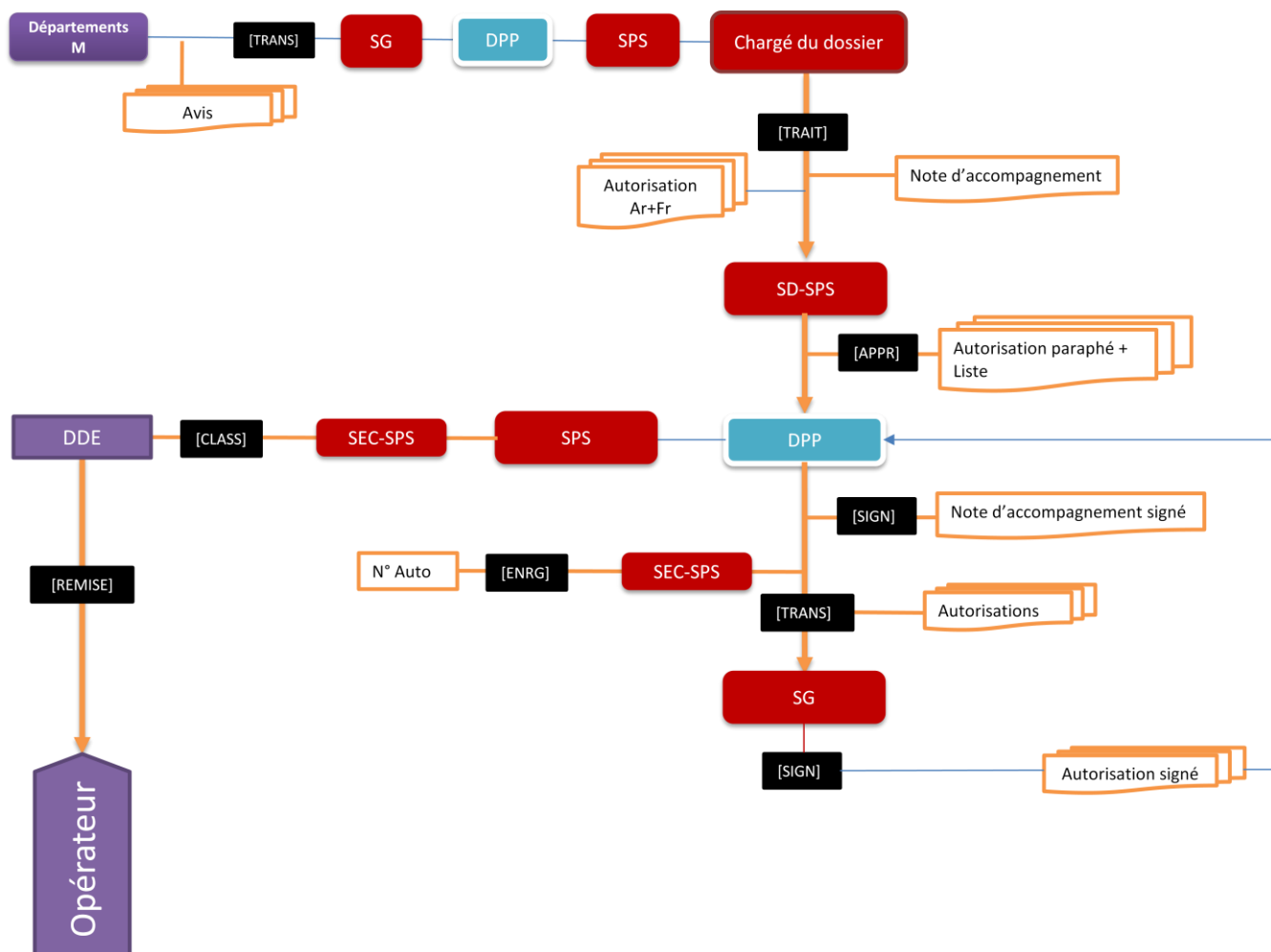
**Figure 13: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : suite de l'étude du dossier**



Source : « DPP »

Dans cette étape du processus, l'opérateur doit avoir une réponse concernant le format d'une lettre de notification signé et paraphé.

**Figure 14: le processus de la procédure actuel de délivrance des autorisations : la réponse finale**



source : « DPP »

Dans la dernière étape le dossier doit revenir au chargé du dossier qui va le traiter puis l'envoyer à la « SPS »<sup>1</sup> qui va l'approuver à fin de le transmettre à la « DPP » ensuite une autorisation doit être signée de la part du « SG » le retour du dossier à la « DPP » puis à la « SPS » pour le classier et lui donner un code à la fin de le remettre à l'opérateur.

### 1.3 La planification :

L'idée initiale de ce projet s'est avérée après une réalisation d'un projet « GED » Gestion électronique des documents, ainsi qu'après l'expression du besoin et les difficultés qu'ils

<sup>1</sup> Sous-direction des produits sensibles.

apparaissent dans le travail, nous citons les difficultés suivantes concernant le dépôt d'un seul dossier :

- 120 actions
- Le dossier doit avoir 7 numéros d'enregistrement.
- 8 intervenants internes

Ce qui conduit à consommer plus de 36000 copies et 14 registres par an.

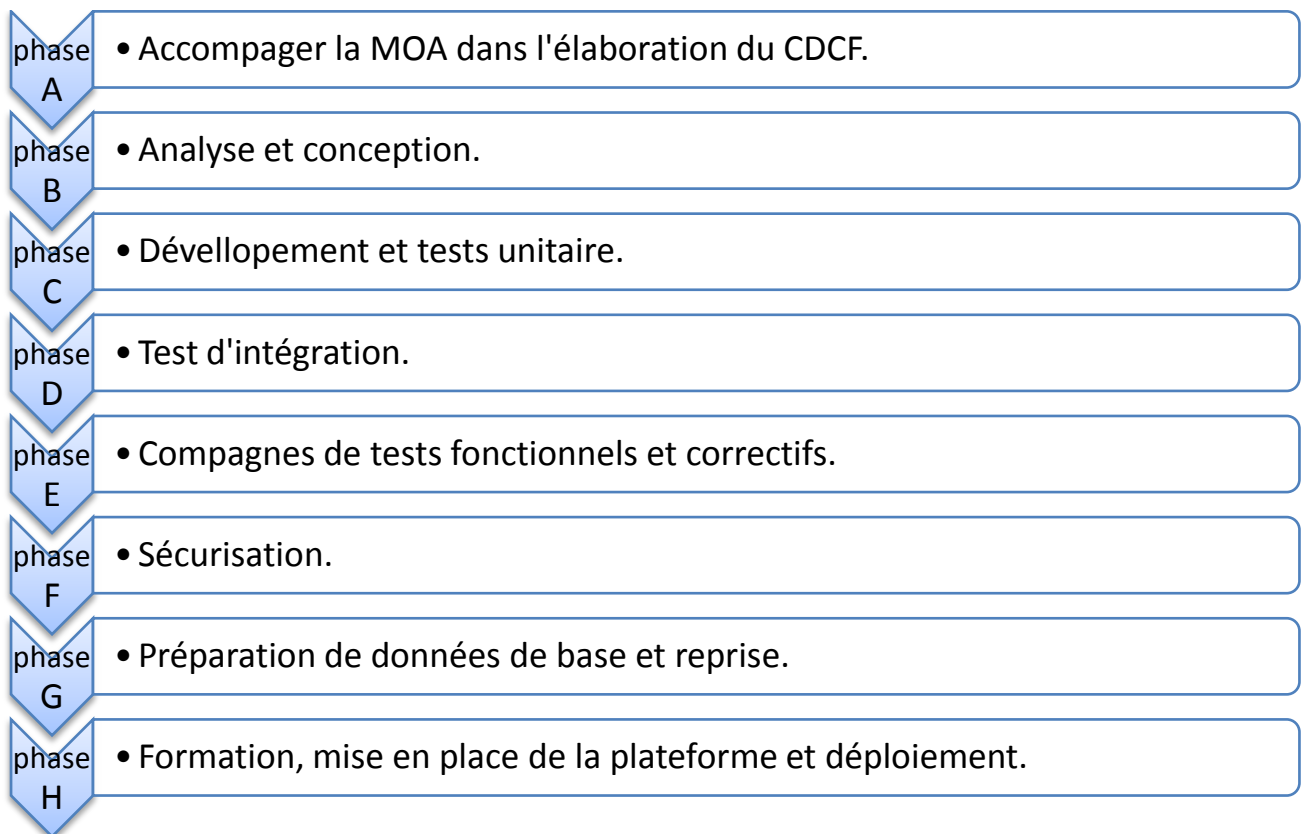
La planification de ce projet du Ministère de L'Énergie est considérée comme une phase très essentielle pour la réalisation du projet qui sert à évoluer et suivre des demandes en ligne via une interface web, ainsi que mettre en place une communication, en ligne, avec les opérateurs, notamment sur l'établissement des agréments/autorisations.

#### 1.4 Les phases du projet d'automatisation du processus interne :

Le projet d'automatisation du processus interne du Ministère de l'Énergie, consiste à Suivre sur internet des demandes d'acquisition, d'importation, d'exportation et d'agréments des opérateurs exerçant l'activité des produits chimiques dangereux.

Nous avons schématisé les phases du projet dans le schéma suivant :

**Figure 15: les phases du projet**



Source : élaborer par nos soins.

Notre étude porte uniquement sur la phase de la planification du projet, sachant que ce dernier n'est pas encore achevé.

## 2. Les résultats :

Avant d'entamer les résultats nous voulons faire un petit rappel concernant le guide d'entretien, qui est composé en 4 axes, dont chaque axe contient plusieurs questions, les thèmes principales du guide d'entretien sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 6: thèmes par axes de l'entretien.**

Thèmes	Catégories d'analyse
<b>Conception : « concepts »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des projets e-gouvernement.</li> <li>- La vision.</li> </ul>
<b>Acteurs et rôles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs principaux.</li> <li>- Les rôles des acteurs.</li> <li>- Les parties prenantes.</li> <li>- Mécanismes de coordination entre les acteurs.</li> </ul>
<b>Les ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ressources financière</li> <li>➤ Technologies et équipements.</li> <li>➤ Ressources humaines.</li> </ul>
<b>La planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La feuille de route.</li> <li>- Les phases du projet.</li> <li>- L'approche de planification.</li> <li>- Le plan final.</li> <li>- Les risques.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins.

### 2.1 Caractéristiques de l'échantillon :

Notre choix d'échantillonnage était basé sur les membres de l'équipe projet, ainsi que la comité de pilotage, et le partenaire « ELIT » qui est chargé de la phase développement de la solution, l'échantillonnage que nous avons choisi s'est constitué par des personnes qui sont bien placés dans l'organisation, ce que nous a donné l'opportunité d'avoir des réponses pertinentes, la pluparts des profils ont un « background » dans des spécialités reliées avec le domaine de l'énergie, et la majorité du profil de leur postes est « Ingénieur », nous avons éclairer ce que nous venons de dire dans le tableau suivant :

**Tableau 7: Caractéristiques des personnes interrogées**

Direction	Genre	Fonction	En poste depuis
Direction de la Protection du Patrimoine	Femme	Sous Directrice	2001
Sous-direction des produits sensibles	Femme	Ingénieur d'Etat / expert en Energie	2009
Sous-direction des produits sensibles	Femme	Ingénieur	2011
Sous-direction des produits sensibles	Homme	Ingénieur en énergie (DPP) / chef de projet SPS projet	2011
Direction de la Protection du Patrimoine	Homme	Directeur DPP	2006
direction de système d'information	Homme	Directeur de Projet	2007
« ELIT » direction de système d'information	Femme	Ingénieur Conception développement	2009
« ELIT » direction de système d'information	Homme	Ingénieur développement	2015

Source : élaboré par nos soins.

Dans le tableau précédent nous voyons que parmi les personnes interrogées nous avons pris quatre femme et quatre hommes, et que chaque personne, dont chaque personne parmi les interviewés est bien placée pour répondre à nos questions, nous avons passé différentes durées dans nos entretiens.

## 2.2 Résultats par axes du guide l'entretien :

Dans cette section, après avoir décomposé les thèmes, nous allons discuter sur les résultats obtenus par thème ou par axes d'entretien, nous avons préparé les quatre axes, et les interviewés (voir tableau 8)

**Tableau 8 : liste des interviewé**

interviewé	Poste occupé	Ancienneté	Durée
I 1	Sous Directrice	18 ans	75 min
I 2	Ingénieur d'Etat / expert en Energie	10 ans	65 min
I 3	Ingénieur	8 ans	55 min
I 4	Ingénieur en énergie (DPP) / chef de projet SPS projet	8 ans	70 min
I 5	Directeur	13 ans	55 min
I 6	Directeur de Projet	12 ans	60 min
I 7	Ingénieur conception développement SI	10 ans	90 min
I 8	Ingénieur conception développement	4 ans	80 min

Source : élaboré par nos soins.

- **Conception : « concepts »**

La compréhension de la conception des projets e-gouvernement est une clé très importante pour la réussite des projets de transformation, vu que le concept de l'e-gouvernement est nouveau en Algérie, il apparaît donc qu'il soit bien défini dans l'ensemble de l'équipe projet ainsi que dans le comité de pilotage et même pour les différentes parties prenantes, pour mener à bien les différentes actions qui concernent le projet, lors de nos entretiens la majorité des interviewés ont dit que le concept « e-gouvernement » est venu avec l'évolution mondiale, et qu'il sert à utiliser les « TIC » comme un facteur clé dans la transformation de l'administration publique, d'autre part la notion de la numérisation du processus de travail est présente pour faciliter les tâches administratives et assurer l'efficacité et l'efficience, et qu'il faut mobiliser des ressources (humaines, matériels, équipement...) pour la réalisation de ces projets, ainsi qu'un autre point important réside dans la volonté politique doit être pris en considération avant le lancement des projets de l'e-gouvernement, d'après la réponse de l'interviewé « I.4 » « avant l'implémentation des projets e-gouvernement, il doit d'abord fixer des objectifs et une volonté de la part du gouvernement qui annonce une vision d'état pour soutenir ces projets », « I.4 » a ajouté que « ce dernier doit assurer la confiance entre les citoyens et les organisations publiques ».

- **Acteurs et rôles :**

Dans le deuxième thème nous avons abordé la notion des « acteurs et rôles » où nous avons eu des réponses différentes pour chaque interviewé, nous observons que le concept « acteurs et rôles » n'était pas bien déterminé, et après des questions secondaires que nous avons posé sur l'ensemble des interviewés ( voir le guide d'entretien dans l'annexe A )

**Les différentes ressources :**

Nous avons décomposé ce troisième thème qui concerne « les ressources » en trois éléments (voir tableau 6) :

après avoir posé des questions sur le plan de budgétisation du projet, les ressources sont suffisantes ou non ! le mode de choix de fournisseurs d'équipements, la majorité des réponses avait le même résultat.

le manque de communication concernant les informations des ressources était clair, d'après la réponse de « I.1 » était comme suit : « je n'étais pas concernée lors de la sélection et la détermination des technologies requises pour le projet », une autre réponse et d'après « I.4 » qui a déclaré que « cette information n'était pas communiquée avec moi » ce qui explique le manque de communication.

les ressources humaines sont la clé de réussite des projets, c'est à eux de mettre à l'action toutes les techniques et les outils mobilisés pour la réalisation des projets e-gouvernement, une minorité des interviewés ont dit que les ressources humaines sont suffisantes, par contre la majorité ont déclaré que les ressources mobilisées ne sont pas suffisantes.

L'ensemble des interviewés ont déclaré qu'actuellement il y a eu pas de formation programmée, mais il l'aura en parallèle avec l'étape du test. Un autre point très important que nous l'avons observé lors de l'entretien et après avoir posé deux questions concernant « la motivation » des ressources humaines ( équipe projet, ingénieurs...) où peu d'interviewés ont dit qu'il y a une motivation au sein de l'équipe projet, par contre la majorité ont déclaré qu'ils ne sentent pas une motivation au sein de l'équipe, dans ce cas nous observons qu'un manque de motivation réside dans l'ensemble des membres projet.

#### - **La planification :**

Dans ce dernier thème nous avons basé sur quelques points importants dans cette phase, le premier point que nous avons abordé est « la feuille de route », où la moitié des interviewés ont déclaré que la feuille de route primaire du projet est claire pour eux, par contre le reste des interviewés ont déclaré qu'elle n'est pas claire, ce qui nous a donné l'impression d'approfondir et de poser des questions plus précises, nous avons demandé de l'ensemble des interviewés de nous répondre sur « si est ce que les grandes phases du projet sont-elles bien définies ? et combien de phases y-a-t-il dans le projet ? » un autre point très important qui a une relation avec le management des risques, où l'ensemble des interviewés ont déclaré que les risques qui peuvent contraindre le projet ne sont ni déterminés ni évalués, ces remarques ont été pris de la part des interviewés, si nous prenons par exemple la réponse de « I.1 » qui a dit que « je ne suis totalement pas d'accord, car il n'avait pas d'action concernant la détermination et l'évaluation des risques », nous ajoutons que d'après « I.6 » qui a répondu « qu'en effet pas tous les risques ont été déterminés et évaluer ».

### **2.3 Analyse de résultats et discussion :**

#### **Conception :**

Nous observons que le concept e-gouvernement est défini pour l'ensemble des interviewés, vu que notre populations se compose de (comité de pilotage, informaticiens et techniciens...) ayant des informations suffisantes sur les projets de transformation, sachant que nous avons mentionné les définitions de l'e-gouvernement dans le cadre conceptuel,

l'ensemble des interviewés ont répondu que la vision du projet est claire concernant les points suivants :

- sa raison d'être.
- les ressources nécessaires.
- la durée.

Nous devons indiquer que la vision sur les ressources financières n'était pas claire, à cause de l'absence de l'implication de l'ensemble de l'équipe projet dans le processus de budgétisation, un point dont nous allons aborder dans le thème suivant.

Nous constatons que la phase de conception du projet est claire pour l'ensemble des interviewés, en basant sur leurs réponses.

#### **Acteurs et rôles :**

Nous avons constaté qu'il avait un manque de communication concernant la distribution des rôles, et l'implication des délégués acteurs, cela était clair dans les réponses qui ne sont pas similaires.

#### **Ressource :**

- Ressources financières : ce qui concerne les ressources financières, il y avait un manque d'information dans l'ensemble des interviewés, ainsi qu'il y avait pas une visibilité sur les ressources financières mobilisées.
- Technologie et équipement : concernant le point du choix de technologies et équipement, d'après avoir eu les informations nécessaires en basant sur les réponses des interviewés, nous avons constaté que la situation financière n'était pas communiquée, pour cela nous avons sélectionné quelques réponses pour argumenter notre résultat, de l'autre part nous avons remarqué que les membres de l'équipe « ELIT » qui est chargée du développement de la solution, avaient une visibilité sur le choix des technologies et équipement, d'après la réponse de « I.7 » le choix des technologies et équipement pour le projet est passé pour 3 étapes qui sont :
  - Une étude du besoin.
  - Analyse et conception.
  - Choix d'équipement.

Cette réponse montre que l'information est réservée pour le partenaire « ELIT », et n'était pas communiquée avec l'équipe projet.

- Ressources humaines : d'après les réponses obtenues, nous apercevons qu'il y a un manque dans les ressources humaines, d'un autre part il aura une formation sachant

qu'elle n'est pas encore programmée. Un autre point très important réside dans le manque de la motivation au sein de l'équipe.

**La planification :**

d'après avoir eu les réponses concernant les questions en relation avec la phase de planification, nous observons qu'il y a une contradiction réside dans la communication entre le comité de pilotage et le partenaire, avec les membres de l'équipe projet, ce qui a conduit à une absence de l'information au sein de l'équipe projet, un autre point essentiel qui est la détermination et l'évaluation des risques qui peuvent contraindre le projet, après avoir les réponses nécessaires, nous déduisons que les risques ne sont ni déterminés ni évalués.

# **CONCLUSION**

La phase de planification joue un rôle essentiel dans la réalisation des projets, dans le cas des projets e-gouvernement, une étape prioritaire qui ne doit pas être ignorée avant le lancement et la réalisation des projets est bien l'étape de planification, sachant qu'une bonne planification d'un projet, conduit aux bons résultats.

La présente recherche vise à déterminer et identifier les éléments qui impactent la phase de planification dans les projets de modernisation du secteur public, en d'autres termes dans les projets de l'é-gouvernement. Il a fallu dans un premier temps à faire un passage en revue les différents travaux relatifs avec notre sujet de recherche, la revue de littérature nous a permis de faire sortir les éléments qui peuvent impacter sur la phase de planification, ainsi de comprendre les concepts et les notions clés, ayant une relation avec notre thème.

Il convenait de suivre une démarche de recherche qualitative, en utilisant des entretiens pour nous approfondir sur les éléments qui impactent la phase de planification.

À travers notre travail de recherche, nous avons montré que les concepts clés de projets de l'e-gouvernement sont bien cernés, vu les caractéristiques de personnes interrogées, néanmoins nous avons détecté des lacunes concernant la détermination des ressources et également sur la communication des informations relatives au projet.

Nous avons mentionné des propositions suivantes :

**Propositions pour l'amélioration du plan de projet :**

- ✓ Minimiser les acteurs : car il y a beaucoup d'acteurs qui n'ont pas des tâches bien déterminer.
- ✓ Une bonne préparation avant l'engagement dans le projet.
- ✓ Expliquer et détaillait plus dans le processus de travail.

**Proposition pour la bonne réalisation du projet :**

- ✓ Renforcer les ressources humaines.
- ✓ Établir un bon plan de communication entre les membres de l'équipe projet et entre différents acteurs.
- ✓ Cibler les gens qui vont travailler sur le projet.
- ✓ Mettre en place un plan de formation

- ✓ il faudra un réel test parce que la réussite du test veut dire la réussite du projet.

**Autres propositions :**

- ✓ communiquer la vision avec l'ensemble d'acteurs qui entrent dans le processus du projet.
- ✓ Donner des explications et éclairer les différentes phases du projet.
- ✓ Définir et déterminer les ressources nécessaires avant de lancer dans le projet.
- ✓ Impliquer tous les acteurs dans les différentes phases du projet.
- ✓ Partager des informations avec les acteurs, ayant une touche dans le projet.
- ✓ Renforcer les ressources, plus précisément les ressources humaines.
- ✓ Mettre en place les moyens nécessaires à l'action.
- ✓ Mettre en place un plan de changement et savoir bien à conduire le changement.
- ✓ Détailler bien le plan final du projet.
- ✓ Promouvoir le projet.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- Aïdonidis, C., & Giorgio, P. (2007). *e-Administration : enjeux et facteurs clés de succès*. GENÈVE, Département des constructions et des technologies de l'information, Suisse: CTI, Observatoire technologique.
- Assar, S., & Boughzala, I. (2007). *Administration électronique*. Paris: GET et Lavoisier, Paris.
- ANDREANI, J.-C., & CONCHON, F. (s.d.). METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES : ETAT DE L'ART EN MARKETING. Institut INSEMMA, France / Paris.
- BMBOK. (2008). BMBOK. *Project Management Institute, Inc.* Newtown Square, Pennsylvania, USA: P.O. Box 932683, Atlanta, GA 31193-2683 USA.
- Décret exécutif n° 15-302. (2015). *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 65* , 4.
- Décret exécutif n° 15-303. (2015, 12 6). *JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 65* , 6.
- e-estonia. (s.d.). <https://e-estonia.com/>. Consulté le 04 20, 2019, sur [www.e-estonia.com](http://www.e-estonia.com): <https://e-estonia.com/#>
- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2010). *Planification de projet/programme. Manuel d'orientation* . Genève, Suisse / Genève.
- Fitsilis, P. &. (2009). *Assessment Frameworks of E-Government*. Greece: PCI 2009 Conference Proceedings.
- Fortas, ,. F. (2017, juin). La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie. *جوان 61 العدد – مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2017* .
- Gavard-Perret, M.-L., Goutteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil: Pearson France.
- Government, Tasmanian. (2011, july). *Project Management Guidelines V7.0. Tasmanian Government* . Department of Premier and Cabinet Tasmania.
- Huidoux, C. B.-L. (2012). *L'essentiel de la gestion de projet*. Paris: Gualino éditeur, Lextenso éditions .
- infoDEV. (2009). *e-GOVERNMENT PRIMER*. Washington: e-Government Primer, Washington, DC; .

- J.Satyanarayana. (2014). *e-government the science of the possible*. New Delhi: PHI Learning private limited.
- Jean-Jacques. (2006). *Le management de projet*. Paris: Presses Universitaire de France.
- Karan, A. (2017). Project Management Challenges in Implementation of e-Governance in India. Jaipur, Rajasthan, Karan Ashish, International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology., India, Jaipur, Rajasthan.
- Karan, A. (2017). *Project Management Challenges in Implementation of e-Governance in India*. Malaviya National Institute of Technology, Jaipur, Rajasthan: IJARIT.
- Kettani, D., & Bernard, M. (2014). *l'e-gouvernement pour la bonne gouvernance dans les pays en développement*. Ottawa: Centre de recherches pour le développement international 2014.
- LANVIN, B. (November 2002). *the E-Government handbook for developing countries*. Washington: Washington, DC 20006.
- Lounes, h. (2018, 12 31). L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations. Boumerdes, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Algérie/Boumerdas.
- Lounes, h. (2018, 12 31). L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations. Boumerdes, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion. Université M'hamed Bougara-Boumerdes., Algérie, Boumerdes.
- Marie-José, A. (2019, 04 26). LES PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES CONSTRUCTIVISTES : POST-MODERNISME OU PRAGMATISME ? *Management & Avenir* , pp. 372-391.
- Marta, A. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. Québec, Université du Québec à Chicoutimi , Canada / Québec: Association pour la recherche qualitative.
- martin, d. (2004). *Les critères de scientificité en recherche qualitative*. Montréal, Canada: Published by Elsevier Masson SAS All rights reserved.
- Mezhouda. (2018). Introduction à l'e-gouvernement. Ecole Nationale Supérieure de Management, Algérie/Tipaza.
- Mezhouda, (2018). La gestion du Service public à l'ère du numérique: de l'e-gouvernement à l'e-gouvernance. ou en est l'Algérie. Ecole Nationale Supérieure de Management, Algérie/Tipaza.

Nguyen, T. H. (2011, Septembre 08). CONTRIBUTION A LA PLANIFICATION DE PROJET : PROPOSITION D'UN MODELE D'EVALUATION DES SCENARIOS DE RISQUE-PROJET. *DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE* . TOULOUSE, Institut National Polytechnique de / Toulouse, France / Toulouse.

Ouacherine, H., & Chabani, S. (2013). *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*. Alger: Taleb Impression.

Plan of Action E-Government for Development. (2002, May). Plan of Action E-Government for Development. Government of Italy Ministry for Innovation and Technologies & United Nations Department of Economic and Social Affairs.

PMBOK, G. (2017). GUIDE PMBOK. *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET* . Newtown Square, Pennsylvania, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Shah.Syed., R. A. (2011, April). Project Management Practices in e-Government Projects: A Case Study of Electronic Government Directorate (EGD) in Pakistan. *Centre for Promoting Ideas, USA* , pp. 235-243.

St-Amant, G. (2015, 06 16). Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique. Montréal (Québec), Université du Québec à Montréal, Canada.

W. Wirtz, B., & Daiser, P. (2015). *E-Government strategy process instruments*. Germany: Postbox 1409 - 67324 Speyer.

www.energy.gov.dz: <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=historique-5> (2015, 12 02). Consulté le 04 15, 2019.

Yves, P. (1991). *la recherche qualitative en éducation*. Québec: presses dde l'Université de Québec.

**ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIENS  
SEMI-DIRECTIFS**

### **Présentation de l'interviewé**

- Poste
- Administration
- Ancienneté
- Spécialité (Background)

### **Concepts**

- Que représente pour vous l'e-gouvernement.
- Quelles sont les conditions de réussite de l'e-gouvernement a votre avis ?
- Dans quel cadre rentre le projet d'automatisation d'un processus interne ?
- Avez-vous une vision claire du projet (à propos de sa raison d'être, les ressources nécessaires, la durée etc.) ?

### **Acteurs et rôles**

- Quels sont les acteurs principaux du projet d'automatisation d'un processus interne ?
- Quels sont les rôles des différents acteurs ? et est ce qu'ils les remplissent bien ?
- Est-ce que tous les acteurs concernés sont impliqués ?
- Quel est votre rôle dans ce projet ?
- La représentativité des parties prenantes est-elle équilibrée ?
- Les mécanismes de coordinations entre les acteurs sont-ils claires ?

### **Les ressources :**

#### **Ressources financières**

- Quelle est la nature des ressources mobilisées ?
- Les ressources prévues pour le projet sont-elles suffisantes ?
- Le plan de la budgétisation du projet est-il clair ?
- Y-a-t-il d'autre ressources à mobiliser ou autre formule de financement à utiliser ?

#### **Technologie et équipements**

- Comment les technologies requises pour le projet ont été déterminées et sectionnées
- Le degré de maîtrise de la technologie est-il satisfaisant ?
- Les équipements du projet sont-ils disponibles ?
- Quel est le mode de choix de fournisseurs d'équipements ?

#### **Ressources humaines**

- Est-ce que les compétences requises pour le projet sont bien définies ?
- Les compétences requises pour la mise en place du projet, sont-elles disponibles ?
- Y-t-il un plan de formation pour le projet ?
- Les personnes impliquées actuellement dans le projet sont-elles les personnes appropriées ?
- Les ressources humaines, notamment les ingénieurs, sont-elles bien motivées ?

### **La planification**

- Est-ce que la feuille de route primaire du projet est claire ?
- Les grandes phases du projet sont-elles bien définies est claires ?
- Les ressources requises pour chaque phase sont-elles bien définies ?
- Les informations nécessaires pour la planification du projet sont-elles disponibles ?
- Les acteurs sont-ils coopératifs dans la phase planification du projet
- L'approche de planification utilisée est-elle l'approche appropriée ?
- Le plan final du projet est-il suffisamment détaillé ?
- Les risques qui peuvent contraindre le projet sont-ils déterminés et évalués ?
- Le projet a-t-il de fortes chances de réussite ?

**Propositions**

- Qu'est-ce que vous proposez pour l'amélioration du plan de projet ?
- Qu'est-ce que vous proposez pour la bonne réalisation du projets?

**ANNEXE B- DOCUMENTS RELATIFS  
AU PROJET**

## 1. Cahier des charges

Code projet : ....		<b>CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL</b>	
<b>DPP .....</b>			
Projet :	Suivi sur internet des demandes d'acquisition, d'importation, d'exportation et d'agrément des opérateurs exerçant l'activité nécessitant l'emploi des matières et produits chimiques dangereux		
Emetteur :		Tél :	
		Fax :	
Date d'émission :			
<b>Equipes projet</b>			
MOA	Directeur Projet : A.S et B.L Chef de projet : H.W Membres : Y.H- B.A		
MOE	Directrice Projet : Mme M.S Chef de projet : Mme R.D Membres : - M. H.M (suppléant du chef de projet) - Melle T.M - Melle B.M		
<b>Validation</b>			
Instance	Date	Validation (O/N)	Commentaires
Comité .....			
<b>Historique des modifications</b>			
Version	Date	Etat	Description contenu / modification
1.0	06/12/2018		

## 2. Plan de communication

### IV. Définition des messages par groupe cible et planification Planning de communication- Introduction d'un nouveau logiciel - Phase 1- Initialisation

Objectif de comm	Action	Date/Ordre	Groupe cible	Message	Canal	Emetteur	Fréquence	Matériel	Responsable
Faire connaître la portée du projet+ démarrage et Faire comprendre les objectifs	1. Lancement du projet en Interne	1		Message principal: Le MDE entend démarrer un projet qui a pour objectif de simplifier la gestion des demandes d'autorisations/agrèments. Les objectifs sont ambitieux, novateurs.					
		1.1	Groupe projet	Nous allons y travailler ensemble	Groupe de travail	Chef de projet		Mail d'invitation Fiche projet	Directeur projet
		1.2	Comité de pilotage	Cela renforce l'objectif stratégique. Nous vous rendons compte régulièrement des avancées.	Réunion	Chef de projet	Suivi 1x/m	Mail d'invitation Fiche projet	Comité pilotage
		1.3	Chefs du service concerné	Votre service est concerné, faites passer l'info auprès des collaborateurs.	Réunion de chefs de service	Chef de projet	Suivi 1x/m	Présentation ppt	DPP
		1.4	Collaborateurs qui devront utiliser le logiciel	Ce projet vous concerne directement. Vous aurez l'occasion de donner votre avis	Réunion de service	Chef de service (et chef de projet)	Suivi régulier	Présentation ppt	DPP
		1.5	Direction projet	Vous serez informés régulièrement sur les avancées du projet.	Réunion du middle management (Direction projet)	Chef du service concerné	Suivi 1x/m	Présentation ppt / Tableau de suivi	Chef de projet
Faire connaître la portée du projet+ démarrage		1.6	Collaborateurs du MDE	Message principal= ok	Newsletter + affichage écran	Service communication	1 X/phase	Article	Chef de projet
Faire connaître la portée du projet+ démarrage	2. Lancement du projet en externe	2		Message principal : Le MDE (DPP) démarrer un projet qui a pour objectif de simplifier la gestion des demandes d'autos/Agrèdes. Les objectifs sont ambitieux, novateurs.					
		2.1	Utilisateurs externes (DDE, Ministères et opérateurs)	Votre service est concerné, faites passer l'info auprès des collaborateurs	Réunion	Chef de projet		Présentation	DPP
		2.2	Utilisateurs externes (DDE, Ministères et opérateurs)	Vous pourrez donner votre feedback aux phases clés.	eMailing	Chef de service	X/phase	Courrier	DPP
		2.3	Opérateurs économique	Contribution dans l'exécution du projet	DDE	DPP	1X	Formulaire Notice de renseignement	DPP

Planning de communication - Introduction d'un nouveau logiciel - Phase 2-Planification

Objectif de comm	Action	Date/ Ordre	Groupe cible	Message	Canal	Emetteur	Fréquence	Matériel	Responsable
Faire comprendre le contenu du projet afin de trouver des alliés		3.1	Utilisateurs internes + institutions externes	Voici en quoi consiste notre projet, de façon plus détaillée + êtes-vous d'accord pour tester ?	Session d'info Newsletters eMails Intranet Site web	Chef de projet	2X	Courriers (internes/partenaires) Logiciel de démo PPT Articles newsletters Formulaire d'inscription en ligne Affiches	Chef de projet
Impliquer des utilisateurs (test)	3. Campagne de tests	3.2	Testeurs internes et externes	Vos témoignages sont cruciaux pour la qualité de notre logiciel, donnez-nous votre avis	Groupes de discussion, interviews individuels, Enquête en ligne	Chef de projet	3x	Scénario de discussion post-test (+PV) Questionnaire	Chef de projet
Faire connaître l'évolution du projet		3.3	Testeurs internes et externes	Merci pour vos tests, témoignages et remarques ont été pris en compte. Grâce à vous, nous avons adapté le logiciel.	Mail	Chef de projet	1X	Liste des testeurs de Texte remerciement	Chef de projet
		3.4	Comité de pilotage Chefs et collaborateurs du service concerné Chefs des autres directions du service	Notre nouveau logiciel: état des lieux Les tests réalisés ont donné de bons/mauvais résultats, des adaptations mineures ont été entreprises.	Réunions (point à l'agenda) Newsletter interne	Chef de projet Chef du service concerné	Etat des lieux	Ppt Article	Chef de projet

