

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master Académique
en « Entrepreneuriat et Mangement de Projet »

La gestion des risques de portefeuille de projets étatiques

Cas : La Direction de l'Administration Locale
« DAL » d'Ain-Temouchent.

Élaboré par :

Khalid ZERIOUH

Membres du jury :

Président: Pr. AMOKRAN Mustafa

Examineur: Mme. CHADER Souad

Encadreur : Dr. Mehdi BOUCHETARA

Année Universitaire 2021/2022

RÉSUMÉ

Cette étude a pour objectif de se focaliser sur la corrélation entre la gestion des risques de portefeuille et la concrétisation des différents objectifs stratégiques de l'organisation, en soulignant les défis de la démarche de portefeuille dans un environnement interne multi-projet. Une étude de cas est menée à la Direction de l'Administration Locale d'Ain Temouchent "DAL", pour analyser le déploiement de l'approche de portefeuille de projets et l'intégration de management des risques au niveau de portefeuille. Il s'agit d'une recherche qualitative où les données ont été obtenues par des entretiens avec les chefs de projet de la DAL.

Les résultats indiquent que la structure de la gestion de portefeuille de projets dans l'étude de cas et l'intégration de la gestion des risques au niveau du portefeuille sont confrontés à certaines difficultés liées au degré de compréhension des chefs de projet sur la notion de portefeuille. Ces écarts font l'objet d'une réflexion.

Mots clés : Gestion de portefeuille de projets, Gestion des risques, Administration locale.

ABSTRACT

The goal of this study is to investigate the relationship between portfolio risk management and the attainment of the organization's strategic objectives, through the identification of the issues of project portfolio management (PPM) in an environment of multi-projects. A case study is conducted at the local administration of Ain Temouchent, to examine the framework for project portfolio management and the incorporation of risk management at the portfolio level. This was qualitative research where data was collected through interviews with project managers.

The results show that the project portfolio management structure in the case study and the integration of risk management at the portfolio level face certain challenges related to the degree of understanding of project managers on the notion of portfolio. These differences are the subject of this research.

Keywords: project portfolio management, risk management, Locale administration.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين إدارة المخاطر على مستوى حافظة المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحديد تحديات إدارة حافظة المشاريع في بيئة داخلية متعددة المشاريع. تم إجراء دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لعين تموشنت، بهدف تحليل إدارة حافظة المشاريع ومعرفة الى أي حد يتم إدماج إدارة المخاطر على مستوى الحافظة. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مقابلات مع مدراء المشاريع.

تظهر النتائج أن إطار إدارة حافظة المشاريع في دراسة الحالة، واندماج إدارة المخاطر على مستوى الحافظة يواجه بعض الصعوبات والتي تتعلق بمدى فهم وتطبيق مدراء المشاريع لمفهوم الحافظة. هذه الاختلافات كانت حافزا لإجراء الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة حافظة المشاريع، إدارة المخاطر.

REMERCIEMENTS

Je suis éternellement reconnaissante à Dieu de m'avoir accordé la santé et le courage d'atteindre mes objectifs et de m'avoir permis de rester concentré et déterminé jusqu'à la fin.

Je voudrais remercier, Mr. Bouchetara Mehdi, mon encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes parents, mes frères et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Merci à toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

Khalid ZERIOUH

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTES DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt du thème	1
2. Objectif.....	3
3. Problématique.....	3
4. Méthodologie.....	4
5. Terrain de recherche.....	4
6. Intérêt de recherche	4
7. Annonce du plan.....	5

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

1. Section 01 : la revue de littérature	6
1.1 L'approche de la gestion de portefeuille de projets	6
1.2 La gestion des risques au niveau du portefeuille de projets.....	9
2. Section 02 : le cadre conceptuel	12
2.1 Gérer son projet dans le cadre d'un marché public.....	12
2.1.1 Le projet	12
2.1.2 Le concept du marché public.....	13
2.1.3 Concept de cahiers des charges	15
2.2 La gestion de portefeuille de projet	16
2.2.1 Le portefeuille	16
2.2.2 La relation entre : portefeuilles / programmes / projets / opérations.....	16
2.2.3 Le cycle de vie du portefeuille	17
2.2.4 La gestion de portefeuille de projet.....	17
2.2.5 Importance de la gestion de portefeuilles.....	18
2.2.6 La relation entre les trois types de gestion : portefeuille, programme, projet	19
2.2.7 Les principes de la gpp.....	20
2.2.8 Le processus de création d'une gestion de portefeuille	21

2.2.9	Domaines de performance de la gestion de portefeuille	22
2.3	La gestion des risques	24
2.3.1	Risque et concepts associés	24
2.3.2	La gestion des risques	27
2.3.3	Principes de la gestion des risques	27
2.3.4	Domaines de la gestion des risques	28
2.4	La gestion des risques de portefeuille de projets	29
2.4.1	Définition	29
2.4.2	Types de risques au niveau du portefeuille	31
2.4.3	Les composantes de la gestion des risques	33

CHAPITRE II : CADRE METHOLOGIQUE

1.	Modèle de recherche qualitative	36
1.1	Les étapes de la recherche	36
1.2	Étude de cas	37
2.	La collecte des données	38
2.1	L'observation	38
2.2	Analyse des documents	39
2.3	Les entretiens et le guide d'entretien	39
2.4	Échantillon	39

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1.	Analyse des données	41
1.1	Portefeuille de projets	42
1.2	Gestion de portefeuille de projets	45
1.2.1	La gestion des ressources	45
1.2.2	Le pilotage du portefeuille	46
1.2.3	L'apprentissage organisationnel	46
1.3	La gestion des risques	48
1.3.1	Au niveau des projets :	48
1.3.2	Au niveau du portefeuille :	49
1.3.3	Impact sur les objectifs	51
2.	Discussion	54
2.1	Portefeuille de projets	54
2.2	Gestion du portefeuille de projets	55
2.3	Gestion des risques du portefeuille	57

CONCLUSION

1. Questions de recherche	60
2. Limites	61
3. Recherche future	62

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
--	-----------

ANNEXES	67
----------------------	-----------

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les objectifs de la gestion de la GPP.	19
Tableau 2: Aperçu comparatif entres les trois types de gestion.	20
Tableau 3: Les projets analysés.....	38
Tableau 4: Informations relatives aux interviewés.	40
Tableau 5: Les codes des thèmes issus des entretiens.....	42
Tableau 6: Les risques de portefeuille de projets identifiés par les répondants.	51

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Contexte du lancement du projet.	12
Figure 2: Management de projet organisationnel.	13
Figure 3: Les principes de code des marchés publics algérien.....	14
Figure 4: Seuils des marchés publics.	15
Figure 5 : Chapitres constituant un cahier de charge.	15
Figure 6: Portefeuilles, programmes et projets - Vue de haut niveau.	16
Figure 7: Le cycle de vie du portefeuille.....	17
Figure 8: Le portefeuille au service de la stratégie.....	18
Figure 9 : Exemple d'un tableau de bord ressources.....	22
Figure 10: Les domaines de la gestion de portefeuille de projets.	23
Figure 11: Modélisation standard du risque.	25
Figure 12: Modélisation de la menace et de l'opportunité.	25
Figure 13: Appétit pour le risque et sa relation avec la stratégie organisationnelle.....	26
Figure 14: Cascade de la stratégie de gestion des risques dans les portefeuilles, les programmes et les projets.	28
Figure 15: Le processus de la gestion des risques de portefeuille.....	29
Figure 16: Éléments de la gestion du risque de portefeuille.	30
Figure 17: Matrice des risques de portefeuilles.....	34
Figure 18: Matrice des opportunités de la gestion des risques de portefeuille.....	35
Figure 19: Le processus itératif de la recherche qualitative.	37
Figure 20: L'organigramme simplifié de la DAL.	40
Figure 21: Le processus de l'analyse thématique des données qualitatives.	41
Figure 22: Le nombre de projet réalisé par la DAL entre 2019 et 2022.	43
Figure 23: La composition du portefeuille de la DAL entre 2019 et 2022.	43
Figure 24: Les types des marchés réalisés par la DAL.	44
Figure 25: Le degré d'impact sur le planning les couts.....	52
Figure 26: Le degré d'impact des parties prenantes.	53
Figure 27: Le succès de portefeuille de projets.	53

LISTE DES ABRÉVIATIONS

PP	: Portefeuille de Projets
GPP	: Gestion de Portefeuille de Projets
GR	: Gestion des Risques
GRPP	: Gestion des Risques de Portefeuille de Projets
PMI	: Project Management Institute
DAL	: Direction d'Administration Locale
PMO	: Project Management office
SGPP	: Système de gestion de portefeuille de projet

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt du thème

Aujourd'hui, le management de projet est reconnu comme l'une des démarches de gestion les plus performantes pour répondre aux exigences des chefs de projet dans les milieux académiques et exécutifs, notamment dans les environnements internes multi-projet, où les organisations gèrent plusieurs projets simultanément (Dezhkam, Xue, & Liu, 2019) (Ter Mors, Drost, & Harmsen, 2010). Ce genre d'environnement est caractérisé par une compétition permanente entre les ressources et les priorités des projets. Pour gérer un si grand nombre de projets, les organisations doivent s'organiser avec des outils et des structures spécifiques qui permettent d'atteindre les résultats souhaités. En ce sens, la gestion de portefeuille de projets (GPP) elle-même est une alternative intéressante à la gestion de plusieurs projets en même temps, ce qui aide réellement l'organisation à exécuter sa stratégie. (Dezhkam, Xue, & Liu, 2019) (Mican, Fernandes, & Araújo, 2021).

Lorsque les organisations atteignent des niveaux de maturité plus élevés en matière de gestion de projets individuels, elles se concentrent sur leur gestion collective en tant que portefeuille de projets (Hannach, Marghoubi, Akkaoui, & Dahchour, 2019). Cette transition semble nécessaire pour mieux comprendre comment les projets d'une organisation sont liés les uns aux autres, et quelles sont les implications de cette liaison (Dezhkam, Xue, & Liu, 2019). La collection de ces projets/programmes et d'autres opérations qui sont regroupés est appelée portefeuille de projets PP (Project Management Institute, 2008). La gestion de portefeuille de projets (GPP) c'est « identifié les bons projets, prioriser, et les exécuter » (Ter Mors, Drost, & Harmsen, 2010). (Guan, Guo, Hipel, & Fang, 2017).

L'approche de portefeuille de projet, consiste à gérer les ressources et les autres contraintes, à coordonner le groupe de projets et à gérer l'interface entre les projets, elle se présente comme une vision globale (Martinsuo & Geraldi, 2020). Selon les articles de Breault & Cleveland (2020), Dezhkam, Xue, & Liu (2019), Dezhkam, Xue, & Liu (2019), Flores, Alberto (2020) la GPP permet d'atteindre une meilleure performance, une vision claire de la stratégie souhaitée, un équilibre organisationnel, et de garantir que tous les projets gérés apportent une valeur ajoutée à l'organisation, (Labudovikj & Cekerevac, 2014) .

Afin d'atteindre la stratégie, toute organisation doit prendre un certain risque, le phénomène de l'incertitude est une composante importante, et le management des risques, ce n'est pas uniquement nécessaire pour réduire les menaces et les incertitudes, mais il permet également de découvrir et de rechercher des opportunités (Breault & Cleveland, 2020) qui sont nécessaires pour maximiser les gains.

Au niveau du portefeuille, de nouveaux risques apparaissent, à cause d'effets d'interaction entre les projets (Guan, Guo, Hipel, & Fang, 2017), et pour réussir dans un environnement multi-projet il faut gérer efficacement ces risques. L'organisation doit appliquer la gestion des risques au niveau du portefeuille, ce qui représente la meilleure solution pour gérer les interdépendances entre les risques, elle permet de tenir compte des risques supplémentaires du portefeuille, à travers l'ajustement et la réaffectation des ressources entre les projets (Breault & Cleveland, 2020).

La gestion des risques affecte la gestion de portefeuille à plusieurs niveaux. De nombreux auteurs tels que Breault & Cleveland (2020), Fernandes, & Araújo (2021) couvrent ce sujet et l'édition actuelle de la norme de gestion de portefeuille de projet du Project Management Institute l'inclut. En général, les risques de portefeuille peuvent être regroupés en risques stratégiques, exposition à la technologie, changement organisationnel, communication, juridique, complexité du projet. Plus récemment, Mican, Fernandes, & Araújo (2021) ont déclaré que la gestion des risques est essentielle pour le portefeuille, sa présence à des impacts significatifs sur la réalisation des objectifs stratégiques, mais les résultats seront soit positifs, soit négatifs tout dépend de la façon dont elle est intégrée dans l'organisation.

En contribuant à la théorie et à la littérature, notre travail tente d'explorer le monde du management des risques au niveau du portefeuille et d'étudier comment elle est intégrée dans les organisations, plus particulièrement les administrations publiques. Afin de tirer des conclusions et des recommandations pour enrichir la littérature, tout en suivant une méthode qualitative qui nous permet d'observer et de questionner les chefs de projet actifs dans des environnements multi-projets en fonction de leurs expériences, leur point de vue, leur comportement vis-à-vis les menaces (le danger) et de leur culture du risque, ainsi que la mise en œuvre du processus de gestion des risques. Notre objectif, c'est savoir comment la gestion des risques de portefeuille de projets contribue à la planification stratégique.

2. Objectif

Cette étude vise à étudier l'importance de la stratégie d'intégration de l'analyse des risques au niveau du portefeuille. La GPP répond à des préoccupations de nature différente à celles tirées de la gestion de projet unique. Ce contexte de recherche sera basé sur la compréhension de l'occurrence de ces défis dans un environnement interne multi-projets dans les administrations publiques.

Selon les avancées de [Dezhkam, Xue, & Liu \(2019\)](#), [Breault & Cleveland \(2020\)](#) certains avantages majeurs peuvent être tirés de telle recherche :

- Comprendre la construction d'un portefeuille et la gestion de portefeuille de projet.
- Etudier les composantes de l'approche de portefeuille.
- Voir à quel niveau la gestion des risques est intégrée dans le portefeuille.
- Comprendre le phénomène de la culture des risques chez les chefs de projet.

3. Problématique

La gestion de portefeuille de projets, en tant que pratique, engage les acteurs concernés et aligne la stratégie de l'organisation. L'absence de cette démarche peut fracturer l'alignement stratégique entre les objectifs et les projets ([PMI, 2013](#)). Les organisations utilisent le processus d'analyse des risques dans diverses itérations, mais la compréhension de la façon de gérer ces risques n'est toujours pas claire, une étude de cas est menée à la DAL pour étudier l'importance des notions de portefeuille et la composante risque, en suivant les études précédentes ([Flores, Alberto, 2020](#)) ([HANNACH, MARGHOUBI, AKKAOU, & DAHCHOUR, 2019](#)) ([Guan, Guo, Hipel, & Fang, 2017](#)) ([Kock, Schulz, Kopmann, & Gemünden, 2020](#)) ([Ter Mors, Drost, & Harmsen, 2010](#)) ([Yousefi, Haji Yakhchali, Saparauskas, & Kiani, 2018](#)) ([Dezhkam, Xue, & Liu, 2019](#)) , cette recherche essaiera donc de répondre aux questions suivantes :

Comment la gestion des risques de portefeuille de projets peut-elle avoir un impact sur la capacité à atteindre les objectifs stratégiques chez la DAL d'Ain Temouchent ?

- A quoi ressemble le portefeuille de projets ?
- Comment la gestion de portefeuille de projets est-elle développée ?
- Comment la gestion du risque est-elle intégrée au niveau du portefeuille

4. Méthodologie

Le but de ce mémoire a guidé le choix de la méthode utilisée dans la présente étude, il a été constaté qu'une méthode qualitative est nécessaire pour mieux saisir les différents volets de l'approche risque dans les projets et voir cela du point de vue des personnes dans les projets et leurs expériences. Selon [Patanakul \(2020\)](#), [Breault & Cleveland \(2020\)](#), une entrevue de recherche qualitative « *tente de comprendre les sujets et de découvrir le sens des expériences des personnes impliquées à la gestion de projet* ». Les données ont été collectées à partir de la documentation, l'observation et des entrevues avec des chefs de projet.

5. Terrain de recherche

L'organisme d'accueil est la DAL, c'est une administration publique au niveau de la wilaya, qui veille à l'application des orientations du Ministère de l'Intérieur des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire dans la région concernée (notre cas : Ain-Témouchent). Elle est chargée de :

- 1) Élaborer et suivre l'exécution des marchés publics pour les projets relevant du secteur du Ministère de l'Intérieur à travers le territoire de la Wilaya.
 - a) Établissement des projets d'investissement proposés par les municipalités
 - b) Etude et supervision de projets municipaux à toutes les étapes
 - c) Autorisation pour décider du déroulement des travaux pour différents projets
 - d) Suivi et réception des projets (civils, électriques, mécaniques)
- 2) Elle est chargée de la gestion du patrimoine de la Wilaya et de mener les actions à même d'assurer sa préservation et son entretien.
- 3) Elle est chargée de suivre l'élaboration et l'exécution du budget des communes et veille au respect de la réglementation relative à la protection et la valorisation du patrimoine communal.

Cet organisme représente tout organisation publique qui fonctionne dans un environnement interne multi-projets et qui remplit les critères permettant d'appliquer le concept de la GPP.

6. Intérêt de recherche

Le double intérêt de notre étude est d'une part de contribuer à l'enrichissement théorique de la littérature sur la gestion de portefeuille de projets dans un environnement interne multi-projets et plus précisément les administrations publiques qui opèrent dans la gestion du projet et d'autre part de réaliser une étude de cas qui permet d'explorer le monde de la gestion du

risque et de voir dans quelle mesure la culture du risque est présente dans l'esprit des chefs de projet qui mettent en œuvre la démarche GPP.

7. Annonce du plan

Ce présent document est structuré de la manière suivante :

L'introduction fournit une vue globale du sujet. Elle expose les objectifs et définit la problématique de la recherche.

Le chapitre I introduit le cadre théorique, qui est composé de sections qui examinent les études antérieures et abordent les notions de portefeuille et du risque.

Le chapitre II dédié au cadre méthodologique qui décrit les outils de collecte des données, et l'échantillon et l'étude de cas choisi dans l'organisation.

Le chapitre III présente les résultats puis, une discussion de ces résultats avec ceux de la revue de littérature.

Enfin, la conclusion qui résume les principaux résultats de cette recherche. Elle se termine par une description des limites de la recherche et les éventuelles recherches futures possible

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Cette partie est consacrée à une analyse des études antérieures, des articles scientifiques, et une présentation des concepts clés liés à notre thème, ce qui nous aidera à déterminer le modèle de recherche.

1. Section 01 : la revue de littérature

1.1 L'approche de la gestion de portefeuille de projets

En 1952, Markowitz introduit le concept de portefeuille dans le secteur financier. Il a proposé la théorie moderne du portefeuille et a suggéré que les investisseurs rationnels utilisent la diversification pour optimiser leurs portefeuilles, et plus récemment, [Majid Dezhkam et al \(2019\)](#) ont examiné plus en détail le concept de gestion de portefeuille de projets, indiquant qu'il est une démarche de management de projet fondée sur un système qui se caractérise par l'établissement d'un lien entre les projets et des objectifs spécifiques. Dans un tel système de gestion, les auteurs montrent que le principal objectif est de connaître la manière de mettre en œuvre un portefeuille de projets tout en choisissant les bons projets, en répartissant parfaitement les ressources limitées de l'organisation et, enfin, en maîtrisant correctement le risque associé à ce processus.

Selon [Le Project Management Institute \(2008\)](#) définit le portefeuille de projets comme "un assemblage de projets ou de programmes et de divers travaux qui sont réunis pour permettre une gestion optimale de ces travaux afin de réaliser les buts stratégiques de l'entreprise". Cela signifie que Les entreprises créent et gèrent des portefeuilles de projets pour mettre en œuvre et renouvèlent leurs stratégies avec une vision dominante de la théorie de la continuité ([Martinsuo & Geraldi, 2020](#)). La majorité des études se sont principalement concentrées sur les portefeuilles de projets et leur gestion interne, tout en reconnaissant que des pratiques différentes sont nécessaires dans des contextes différents. Une vision stratégique est indispensable pour emprunter cette direction, que ce soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise.

La gestion de portefeuille de projets (GPP) a suscité beaucoup d'attention dans la recherche scientifique. [Petrinska Labudovikj \(2020\)](#) montre dans son article que le management de portefeuille de projets (PPM) constitue une discipline relativement nouvelle de la gestion de projet, elle coordonne et contrôle les projets de l'organisation dans le cadre de maximiser les performances du projet, d'équilibrer les risques du portefeuille et de synchroniser les projets avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans une organisation, la GPP se positionne à un degré supérieur à la gestion de projet car le principal enjeu de la GPP est la concrétisation des objectifs stratégiques par l'intermédiaire des projets faisant partie du portefeuille.

Toutefois, les organisations ont des attitudes différentes à l'égard de la mise en œuvre de la GPP, de sorte que les processus varient d'une organisation à l'autre. Cet article fournit un éclairage sur la théorie de la GPP et le rôle des outils informatiques utilisés. Deux études de cas sont fournies à titre d'illustration. La première étude de cas décrit le déploiement de la GPP au Online Computer Library Center (OCLC), un organisme à vocation non lucrative dont le siège se trouve à Dublin, dans l'Ohio, aux États-Unis. La deuxième décrit la réalisation des marchés publics écologiques chez Johnson Controls, une usine américaine produisant des pièces électroniques pour l'industrie automobile, située dans la zone franche près de Skopje.

Dans l'étude exploratoire de [Mors, Drost, & Harmsen \(2019\)](#), qui vise à examiner les approches que les organisations appliquent pour implémenter la GPP à travers une comparaison entre la théorie et la pratique pour découvrir comment les organisations peuvent bénéficier de la GPP. L'étude révèle que la GPP englobe trois tâches : (1) l'examen, la sélection, la hiérarchisation et l'affectation des ressources, (2) le suivi et la redéfinition des priorités des projets en cours, (3) le suivi et la gestion des avantages réalisés par les projets. L'étude a mis en évidence un certain nombre de possibilités d'amélioration que les organisations doivent adopter pour assurer le succès du processus GPP, ainsi que pour prendre des mesures correctives quand les résultats prévus ne sont pas obtenus.

L'article de [Matilda, Liliana, & Angel \(2015\)](#), se focalise sur la problématique de la gestion de portefeuille de projets en tant que domaine nouveau et complexe dans la pratique de la gestion axée sur les projets. La présente étude a pour principal but, c'est d'examiner le rôle du bureau de gestion de projet PMO dans l'amélioration de la performance du portefeuille de projets d'une organisation. Elle considère plusieurs questions et fonctions clés associées au mécanisme de déploiement du PMO dans une organisation particulière. Une analyse de

cas a été faite afin de fournir des preuves sur les avantages de l'introduction de BGP dans une entreprise opérant dans le secteur des médias. Les conclusions de cette enquête révèlent que cette approche de la gestion de projet dans un environnement multi-projets est dans une large mesure universelle et peut être appliquée avec succès dans un contexte organisationnel similaire.

Différentes tâches managériales dans la GPP nécessitent l'implication de différents niveaux d'organisation dans l'entreprise (Jonas et al. (2013). Des études empiriques comme celle de [Nick Hadjinicolaou, et al. \(2019\)](#), ont trouvé que les bureaux des fonctions de gestion de portefeuille (PMO) non seulement supportent la mise en place de la gestion stratégique de l'organisation et les décisions d'investissement, mais aussi s'assurent que les avantages organisationnels sont réalisés et livrés avec succès par les projets et les programmes. Néanmoins, cette étude présente une corrélation entre ces bureaux et le succès des projets. La récolte des informations pour cette recherche a été réalisée à travers des entrevues auprès de 27 professionnels de management de projet travaillant dans 6 secteurs australiens.

La gestion d'un portefeuille de projets se concentre sur la création, la vérification et la mise à jour continues de la sélection de projets et de programmes dirigés au sein de l'organisation à tout moment, comme un processus continu, similaire à la gestion hiérarchique d'un secteur opérationnel de l'entreprise ([Conboy, K., et Young M., 2013](#)).

Les entreprises qui gèrent simultanément de nombreux projets exigent une approche de gestion structurée pour les portefeuilles, La GPP devient une compétence clé afin de déployer des stratégies et de maintenir la compétitivité. ([Beringer, C., Jonas, D., et Kock A., 2013](#)). Tel que les entreprises de construction, qui s'occupent de nombreux projets en même temps d'où la nécessité de la notion de portefeuille. Cependant, la complexité du portefeuille de projets n'est plus suffisante pour être gérée de manière efficace et efficiente par la gestion de projet. Ce genre d'entreprises ont besoin d'une stratégie adéquate pour gérer efficacement leur portefeuille de projets ([Abu Hassan & Mohamad , 2016](#)). Ce document examine le concept de GPP et la relation entre les facteurs de succès qui mènent vers la performance du portefeuille de projets de construction.

La recherche de [Luis Alberto Flores \(2020\)](#), et d'autres chercheurs a examiné la dépendance entre la réussite du portefeuille et la performance de l'organisation. Afin d'analyser cette relation, une revue de la littérature a été menée de manière systématique sur des fondements scientifiques associés au champ de la maîtrise des projets, L'étude a trouvé 940 articles et,

après une revue complète, 66 ont été sélectionnés. A partir de ces articles, l'auteur a observé que la corrélation entre la gestion de portefeuille et la bonne conduite de l'entreprise reste un domaine peu exploré bien que plusieurs chercheurs de différentes perspectives l'aient abordé. La plupart des recherches précédentes sont fondées sur des analyses de cas dans des entreprises de taille moyenne. Cela fait ressortir le besoin d'une étude quantitative pour généraliser les résultats.

Selon [Peerasit Patanakul \(2019\)](#), il convient de se poser la question suivante pour mieux appréhender la notion d'efficacité dans la gestion de portefeuille de projets (GPP): comment l'efficacité de la GPP peut être atteinte ? En menant une étude de cas auprès de quatre organisations leaders sur le marché américain, les résultats révèlent différentes pratiques, résumées en cinq facteurs contribuant à l'efficacité du GPP. 1) un degré élevé d'interaction avec les activités stratégiques, 2) une relation forte des responsables entre eux, 3) une responsabilité de conseil du bureau de gestion de projet, 4) les traits culturels de l'organisation concernant l'implication, la cohérence et le sens de la mission, et 5) une complexité intégrative. Ces résultats fournissent une base aux chercheurs et aux praticiens de réévaluer, d'améliorer et de développer des conditions de travail qui renforcent l'efficacité de la GPP.

Nous penchons dans l'études de [Driss EL HANNACH1 et al \(2019\)](#) où l'importance primordiale des portefeuilles de projets pour les entreprises est d'incite les gestionnaires à rechercher des solutions hautement efficaces pour surmonter les défis complexes de leur gestion. Dans [cet article](#), les auteurs proposent une formalisation conceptuelle du SGPP par rapport à un double processus de priorisation du portefeuille qui est effectué en deux étapes et selon les deux critères suivants : 1) L'alignement de la stratégie, 2) la capacité d'exécution de la GPP, car l'organisation doit être en mesure de gérer et de livrer les résultats attendus

1.2 La gestion des risques au niveau du portefeuille de projets

La nature de la gestion des risques au niveau du portefeuille implique que sa structure est fondée sur la gestion des risques au niveau du projet. Lorsqu'elles exécutent plusieurs projets, les entreprises ont besoin d'une analyse des risques pour chaque projet. Sans ce niveau "individuel", la gestion des risques au niveau du portefeuille n'est pas réalisable. Par conséquent.

La documentation existante tel que [Michael R. & Simon \(2020\)](#) indique que les organisations ont de la difficulté à évaluer les risques dans le cadre de leur portefeuille. A

cause de l'absence d'intervention intentionnelle de la part de la direction du portefeuille. En revanche les gestionnaires de portefeuille sont chargés de l'identification des risques et des possibilités communs à tous les projets et doivent répondre aux stratégies qui dépassent la portée de l'autorité d'un chef de projet. Pour résoudre le problème, cette [étude](#) identifie les lacunes dans la théorie existante sur les démarches de portefeuille concernant les risques, et recommande des techniques d'analyses au niveau du portefeuille et insiste sur le caractère essentiel du soutien apporté par l'organisation à la gestion efficace des risques au niveau des projets, en particulier dans le domaine de la gouvernance des données.

L'article de [Ricardo Luis & Roque \(2021\)](#), vise à comprendre comment la gestion des risques agit sur le bon déroulement du portefeuille de projets. Deux approches méthodologiques ont été utilisées dans cette recherche, une enquête bibliométrique suivie d'une analyse de cas. L'objet de cette recherche était le portefeuille de projets de nouveaux produits d'une organisation du secteur industriel, fabricant de biens durables. Les résultats ont révélé une faible intensité de la gestion des risques du portefeuille de projets. Ceci est cohérent avec les conclusions de l'enquête bibliométrique et les résultats de la recherche. Afin de mesurer les effets de la gestion des risques sur le succès du portefeuille, l'article propose une matrice qu'on peut la considérée comme un élément de contribution pour enrichir la compréhension de l'influence de la gestion des risques sur le succès du portefeuille.

La gestion des risques a été désignée comme un domaine pertinent pour la réussite du portefeuille de projets ([Camilo, Gabriela , & Madalena , 2020](#)). Ce document fait état d'une recension des écrits structurés sur la GRPP. Un processus structuré de recherche et de sélection a été mené, et l'analyse du contenu classique a été effectuée dans l'analyse de la littérature de 62 articles publiés. La GRPP a ses bases théoriques et pratiques dans la théorie moderne des portefeuilles, la théorie des décisions et la gestion des risques (GR).

L'analyse du contenu révèle quatre principaux sujets récurrents dans la GRPP : (1) L'influence de la GR sur le succès du portefeuille de projets, en fonction du niveau d'impact du portefeuille de projets, des modérateurs ou des facteurs d'urgence entre la GR et la réussite du portefeuille de projets et les dimensions de la GRPP; (2) les risques et les interdépendances des projets, en mettant en évidence les ressources, les interdépendances entre la technologie, (3) l'identification du risque du portefeuille de projets (RPP), lorsque quatre principales catégories de sources de risque sont identifiées; et (4) l'évaluation de la RPP.

Le niveau de risque est différent par rapport à chaque projet et à chaque niveau de gestion. L'objectif de la gestion des risques du projet est d'identifier les risques dans les projets ([Miia Martinsuo et Joana Geraldi, 2020](#)). En revanche, des recherches plus avancées sont indispensables, pour vérifier l'ambiguïté entre la mise en place correcte de la gestion des risques de portefeuille et les objectifs stratégiques de l'organisation.

2. Section 02 : le cadre conceptuel

2.1 Gérer son projet dans le cadre d'un marché public

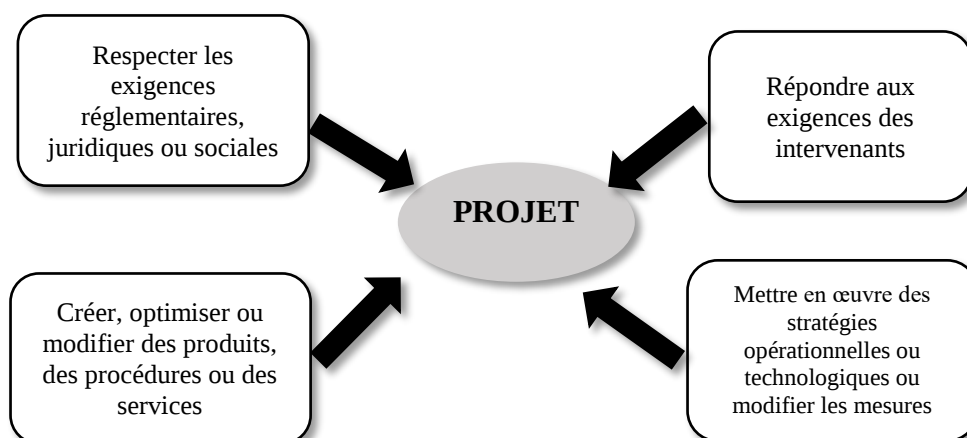
2.1.1 Le projet

Les projets sont essentiels pour créer de la valeur et du profit pour l'organisation. Aujourd'hui, les gestionnaires doivent être en mesure de piloter leur entreprise avec des coûts plus réduits, des échéances plus courts, des moyens plus limités et des technologies en évolution rapide. Ce monde en mouvement connaît une évolution rapide. Pour rester compétitives, il faut adopter la gestion de projet ([Guide du corpus des connaissances en management de projet \(GUIDE PMBOK-ed\)](#)).

Définition

Un projet est une démarche à caractère provisoire mis en place pour créer un produit, un service ou un résultat spécifique. Les projets sont lancés en fonction des paramètres qui les influencent ([GUIDE PMBOK-6ed](#)).

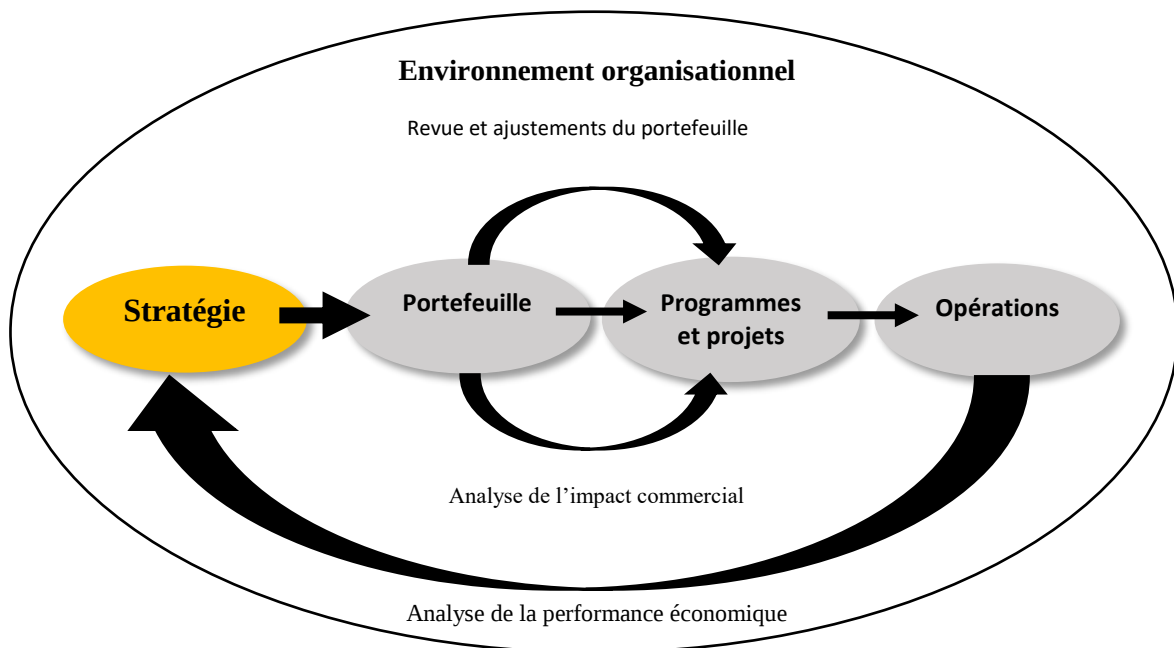
Figure 1: Contexte du lancement du projet.



Source : (GUIDE PMBOK 6ed.PMI p.8)

L'objectif est de garantir que l'organisation exécute les bons projets et alloue convenablement les moyens nécessaires. La gestion de projet organisationnelle garantit également que tous les degrés de l'organisation incluent la vision de la stratégie. La figure 2 montre l'environnement organisationnel dans lequel interagissent la stratégie, le portefeuille, les programmes, les projets et les opérations.

Figure 2: Management de projet organisationnel.



Source : (GUIDE PMBOK 6ed.PMI p.17)

2.1.2 Le concept du marché public

Toute gestion de projet structurant au sein de la sphère publique génère généralement des acquisitions de produits, de prestations ou de travaux. La planification et la réussite du projet sont donc souvent liées à l'efficacité du processus d'achat lui-même.

Définition

Selon l'Article 2 du code des marchés publics algérien, les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la réglementation en vigueur, passés à titre onéreux avec des acteurs économiques, dans les conditions fixées par le présent décret, pour répondre aux besoins du service contractant, en termes de travaux, fournitures, prestations et études. Ils sont conclus avant le début des projets.

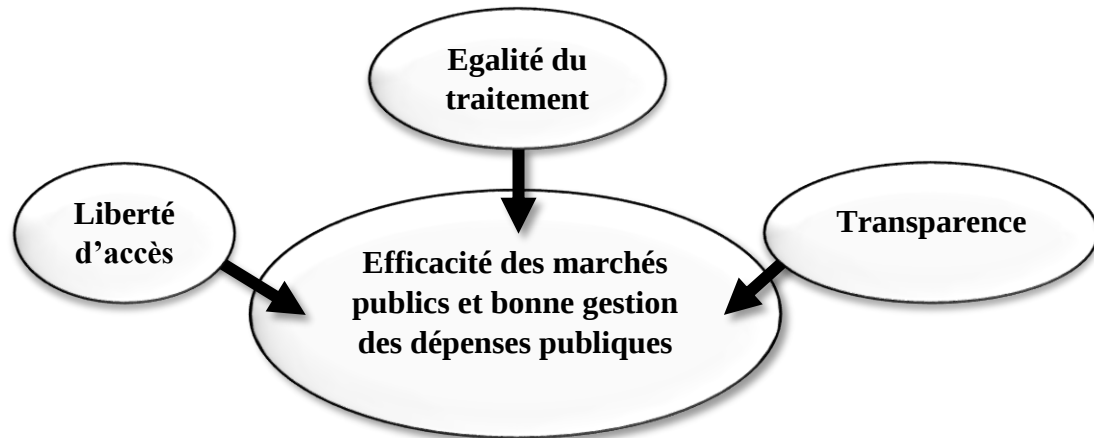
Les marchés publics ne sont valides et finalisés qu'après leur acceptation par l'autorité responsable citée ci-dessus

- le responsable de l'institution publique, le ministre, le wali, le président de l'assemblée populaire communale, le directeur général ou le directeur de l'établissement public.

Chacune de ces autorités peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des responsables chargés,

Article 5 du code des marchés publics : que pour garantir l'efficacité des marchés publics et la parfaite maîtrise des dépenses publiques, la passation des marchés publics doit être conforme aux principes de :

Figure 3: Les principes de code des marchés publics algérien.



Source : (code des marchés publics 2015 p.3).

Article 29 du code des marchés publics : Les marchés publics ont pour objet une ou plusieurs des opérations suivantes :

- Réalisation de travaux.
- Acquisition de fournitures.
- Réalisation d'études.
- La prestation de services.

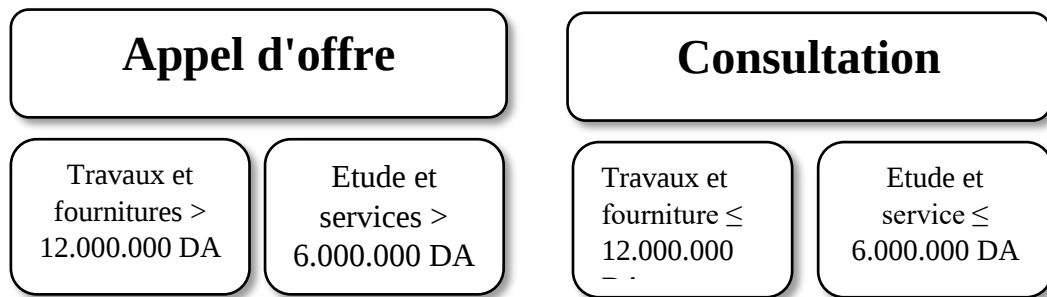
Article 6 du code des marchés publics : catégorisation selon les procédures de passation de marché

Les dispositions du présent texte sont applicables exclusivement aux marchés publics, sous réserve des dépenses :

- De l'Etat ;
- Des collectivités territoriales ;
- Des établissements publics à caractère administratif ;
- Des établissements publics soumis à la législation régissant les activités commerciales

Les marchés publics sont organisés en deux catégories :

Figure 4: Seuils des marchés publics.



Source : (code des marchés publics 2015 p.7)

2.1.3 Concept de cahiers des charges

Définition

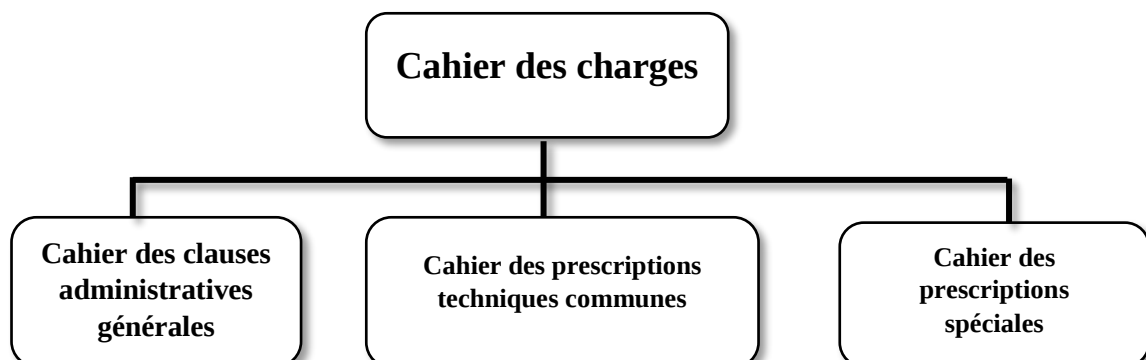
Selon l'Article 26 du code des marchés publics, c'est un document qui précise les modalités de passation et d'exécution des marchés publics répondant aux besoins du service contractant. Il est conclu avant toute exécution des prestations. Il détermine l'ensemble des procédés, ainsi que les droits et les obligations qui s'y rapportent.

Composants du cahier des charges :

Il est constitué de :

- **Cahier de clauses administratives générales** : pour les contrats autorisés par décret.
- **Cahier des prescriptions techniques communes** : fixant les modalités techniques des marchés publics ayant la même caractéristique de travaux.
- **Cahier des prescriptions spéciales** : pour les clauses spécifiques à chaque type de marché public. Il est constitué d'une partie à caractère technique, financier et du projet de contrat.

- **Figure 5** : Chapitres constituant un cahier de charge.



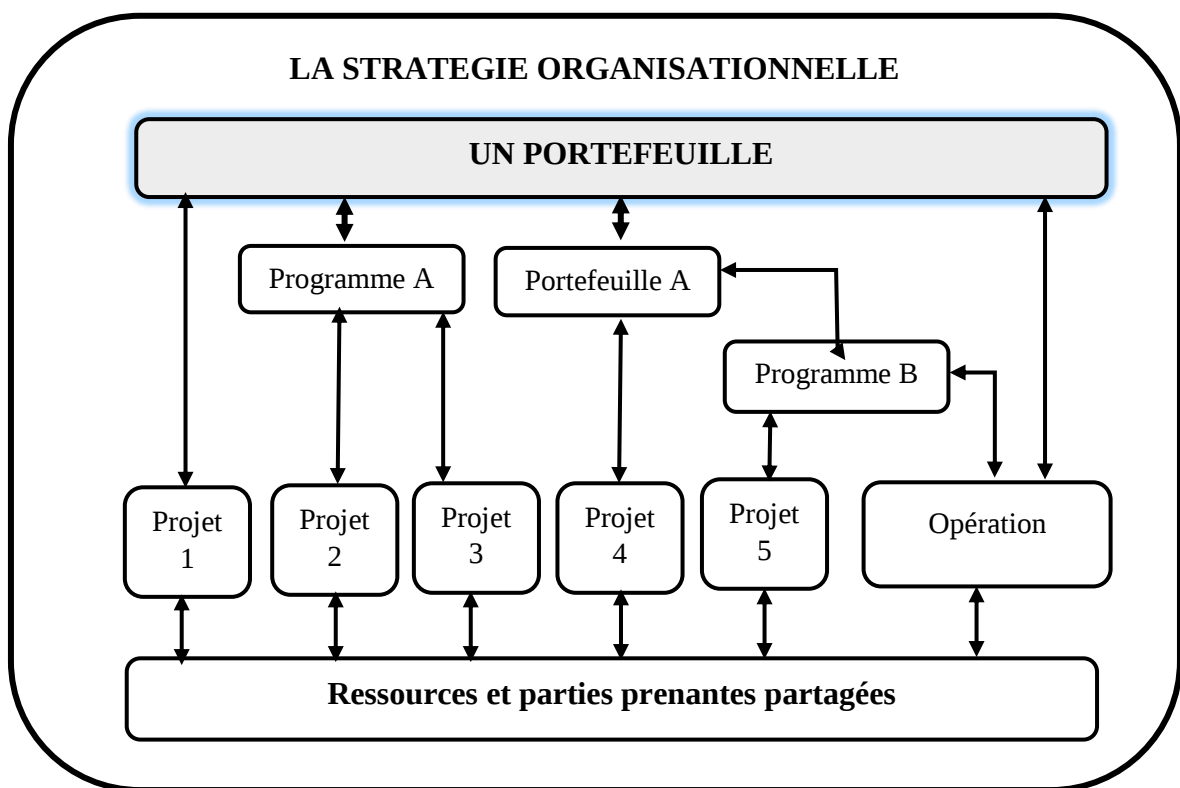
Source : (codes des marchés publics 2015 p.6).

2.2 La gestion de portefeuille de projet

2.2.1 Le portefeuille

Selon la définition du PMI, un portefeuille est un regroupement de projets, de programmes, de portefeuilles subsidiaires et d'opérations piloté sous forme de bloc pour concrétiser la stratégie. Les composants du portefeuille sont quantifiables (par exemple, identifiés, catégorisés, évalués, classés par ordre de priorité, autorisés). En outre, les composants du portefeuille peuvent être liés ou non, peuvent être indépendants ou interdépendants, et peuvent avoir des objectifs liés ou non.

Figure 6: Portefeuilles, programmes et projets - Vue de haut niveau.



Source: (The Standard for Portfolio Management Fourth ed p.4)

2.2.2 La relation entre : portefeuilles / programmes / projets / opérations.

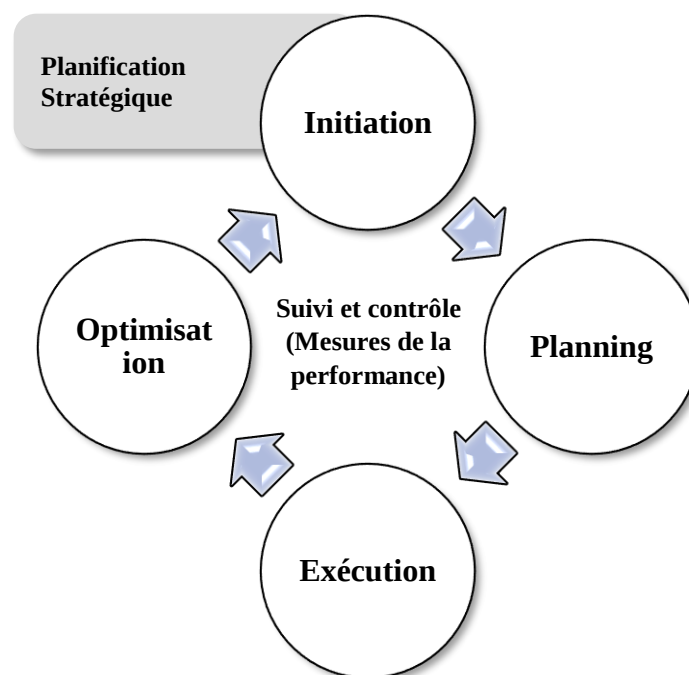
Selon [Dezhkam, Xue, & Liu, \(2019\)](#), Les relations entre ces composants ont le potentiel d'apporter de la valeur à une organisation par le biais de la gestion de portefeuille. C'est également le critère selon lequel ils sont évalués et ajoutés au portefeuille. Les programmes sont réunis dans un portefeuille et incluent des projets liés, des sous-programmes et des activités de programme qui sont traités de façon concertée en vue d'obtenir des bénéfices qui ne pouvaient être atteints en les conduisant indépendamment les uns des autres. Les projets

individuels qui ont une importance stratégique, qu'ils soient ou non rattachés à un programme, sont jugés comme une partie d'un portefeuille. Ils sont tous connectés à la stratégie globale de l'organisation.

2.2.3 Le cycle de vie du portefeuille

Il est décrit dans le guide "[Le standard de la gestion de portefeuille. PMI \(2017\)](#)", comme une composition de plusieurs étapes : initiation, planification, exécution et optimisation. Au cours de la croissance d'un portefeuille, les informations et les décisions sont transmises au sein de chacune de ces étapes et entre elles. Ce processus est continu et pas nécessairement séquentiel. Par exemple, un portefeuille peut passer par plusieurs itérations de planification, puis passer à l'exécution dans un bref délai, tout dépend des paramètres, soit internes ou externes.

Figure 7: Le cycle de vie du portefeuille.



Source: (The Standard for Portfolio Management Fourth ed p.22)

2.2.4 La gestion de portefeuille de projet

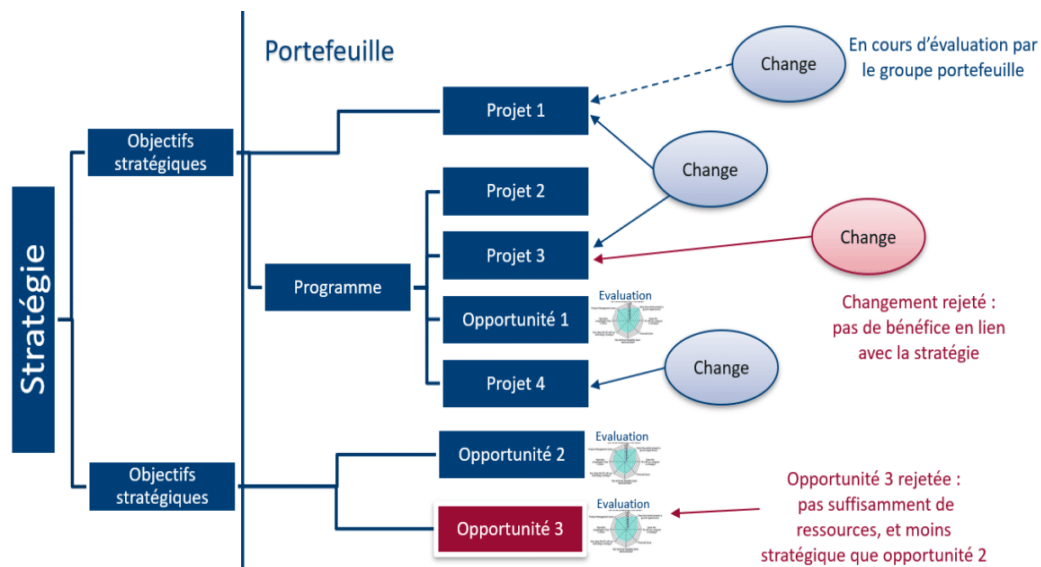
Selon [Project Management Institute PMI](#), la gestion de portefeuille est une démarche centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles pour accomplir des objectifs de nature stratégique. C'est l'application des principes de gestion de projet pour aligner le portefeuille et ses composants avec la stratégie de l'organisation. La gestion de portefeuille peut également être considérée comme une activité dynamique par laquelle une organisation investit ses

ressources pour atteindre ses objectifs stratégiques en identifiant, catégorisant, surveillant, évaluant, intégrant, sélectionnant, priorisant les composants du portefeuille

Ce type de gestion répond à 4 questions fondamentales (Labudovikj & Cekerevac, 2014) :

- Les programmes et projets du portefeuille sont-ils alignés sur la stratégie de l'entreprise ? (*Alignement stratégique*)
- Disposez-vous des ressources nécessaires à la conduite de votre portefeuille de projets ? (*Gestion des ressources*)
- Le degré d'exposition aux risques de votre portefeuille de projets est-il acceptable ? (*Analyse des risques*)
- Quels sont les projets à déprioriser et ceux à accélérer ? (*Arbitrage et décision*)

Figure 8: Le portefeuille au service de la stratégie.



Source: (Improving Business Performance A Project Portfolio Management Approach. p.31)

2.2.5 Importance de la gestion de portefeuilles

Une autre étude menée par Ghasemi, Sari, Yousefi, Falsafi, & Tamošaitiene (2018), montrant l'importance de la GPP auprès de plusieurs entreprises, a révélé le tableau suivant :

Tableau 1 : Les objectifs de la gestion de la GPP.

Objectif de la gestion de portefeuille	Description
Maximisation de la valeur	• Réaliser un succès moyen des projets individuels en termes d'objectif économique. • Réaliser la réussite moyenne des projets individuels en matière de planning, dépenses, et qualité. • Utiliser les synergies inter-projets dans le portefeuille.
Alignement stratégique	• Aligner les projets du portefeuille avec la stratégie.
Equilibre	• Équilibrer l'utilisation constante des ressources pendant le pilotage du projet et la génération constante de flux de trésorerie. • Équilibrer les projets à grand risque et ceux à risque médiocre • Pour équilibrer les grands projets et les petits. • Équilibrer les projets de différentes durées. • Équilibrer les projets de nouveaux domaines d'application et les projets d'anciens domaines d'application. • Équilibrer l'utilisation des technologies nouvelles et actuelles dans les projets. • Équilibrer les projets entre les différents marchés • Équilibrer les types de projets (y compris les nouveaux produits production, l'amélioration, la maintenance et la réparation, recherche et développement (R&D), réduction des coûts, etc.)

Source : (Ghasemi, Sari, Yousefi, Falsafi, & Tamošaitiene, 2018 .p.5)

2.2.6 La relation entre les trois types de gestion : portefeuille, programme, projet

Selon l'[institut de management de projet PMI](#), La gestion de portefeuille permet d'équilibrer les demandes contradictoires entre les composantes du portefeuille, d'allouer les ressources (humaines, financières, matérielles et intellectuelles) en basant sur des priorités dictées par l'organisation, et intègre des principes de gestion et des pratiques saines afin de produire une valeur opérationnelle conforme aux objectifs stratégiques.

La gestion des programmes consiste à obtenir les avantages et les résultats opérationnels pour lesquels le programme a été lancé, en respectant les coûts et le calendrier, elle est axée sur l'harmonisation. La gestion de projet élabore et met en œuvre des plans à un niveau plus détaillé pour atteindre une portée spécifique déterminée soit par le portefeuille ou du programme auquel il est associé.

Tableau 2: Aperçu comparatif entres les trois types de gestion.

GESTION DE PROJET ORGANISATIONNEL			
	PROJET	PROGRAMME	PORTEFEUILLE
Spécification	Les projets visent des objectifs précis. La portée est graduellement élaborée tout au long du déroulement du projet.	Les programmes ont un périmètre qui comprend les domaines d'application de ses éléments. Programmes produire des avantages pour une organisation en veillant à ce que les résultats et sont livrés dans un cadre coordonné.	Les portefeuilles ont un champ d'application organisationnel qui varie en suivant les objectifs stratégiques de l'organisation.
Changement	Les gestionnaires de projet anticipent le changement et instaurent des processus pour les gérer et les maîtriser.	Les programmes sont gérés d'une manière qui accepte et s'adapte au changement si nécessaire pour optimiser les avantages de ses composantes	Les gestionnaires de portefeuille assurent un suivi en permanence de l'évolution de l'environnement interne et externe.
Management	Les chefs de projet gèrent l'équipe de projet pour atteindre les objectifs du projet.	Les programmes sont gérés par des chefs de programme qui veillent à ce que les avantages du programme soient offerts comme prévu, en coordonnant les activités des composantes du programme.	Les gestionnaires de portefeuille peuvent gérer ou coordonner le personnel de gestion ou le personnel des programmes et des projets qui peuvent avoir des responsabilités des responsabilités dans l'ensemble du portefeuille.
Succés	Le succès se mesure à la qualité des produits et la qualité du projet, le respect des délais, le respect du budget et le degré de satisfaction du client.	Le succès d'un programme se mesure par la capacité du programme à fournir ses avantages escomptés pour une organisation, ainsi que par son l'efficience et l'efficacité du programme ces avantages.	Le succès est mesuré en termes de l'ensemble des investissements et de la réalisation des bénéfices du portefeuille.

Source: The Standard for Portfolio Management Fourth Edition.p.6

2.2.7 Les principes de la gpp

Les défis à relever pour obtenir des résultats sont nombreux. Les principaux sont l'alignement de la stratégie, l'exécution et le maintien du soutien de la haute direction, l'équilibre entre ce qui est faisable et ce qui est essentiel (Dezhkam, Xue, & Liu, 2019), mais il existe d'autres principes fondamentaux suivants sont au cœur de cette norme :

- S'efforcer d'atteindre l'excellence dans l'exécution stratégique.
- Renforcer la transparence, la responsabilité, la durabilité et l'équité.
- Équilibrer la valeur du portefeuille par rapport aux risques globaux.
- S'assurer que les investissements dans les composantes du portefeuille sont alignés sur la stratégie de l'organisation ;
- Avoir le soutien du top management.
- Exercer un leadership actif et décisif.
- Favoriser une culture qui accepte le changement et le risque, et gérer la complexité pour obtenir des résultats positifs.

L'objectif de ces principes est de guider les praticiens de la gestion de portefeuille dans la conceptualisation, l'établissement des liens forts entre la planification stratégique et l'exécution stratégique de l'activité, les organisations peuvent atteindre une plus grande performance organisationnelle tout en améliorant l'utilisation des ressources, en exploitant de nouvelles opportunités et en minimisant les menaces.

2.2.8 Le processus de création d'une gestion de portefeuille

Dans leurs articles [Hannach, Marghoubi, Akkaoui, & Dahchour \(2019\)](#), [Patanakul \(2020\)](#), basé sur les recommandations de [PMI Management of portfolio](#) ils définissent six étapes pour la conduite d'une gestion de portefeuille de projets, ils témoignent aussi, qu'il y a une forte dépendance entre le respect de ces principes et la fiabilité de la gestion de portefeuille de projets.

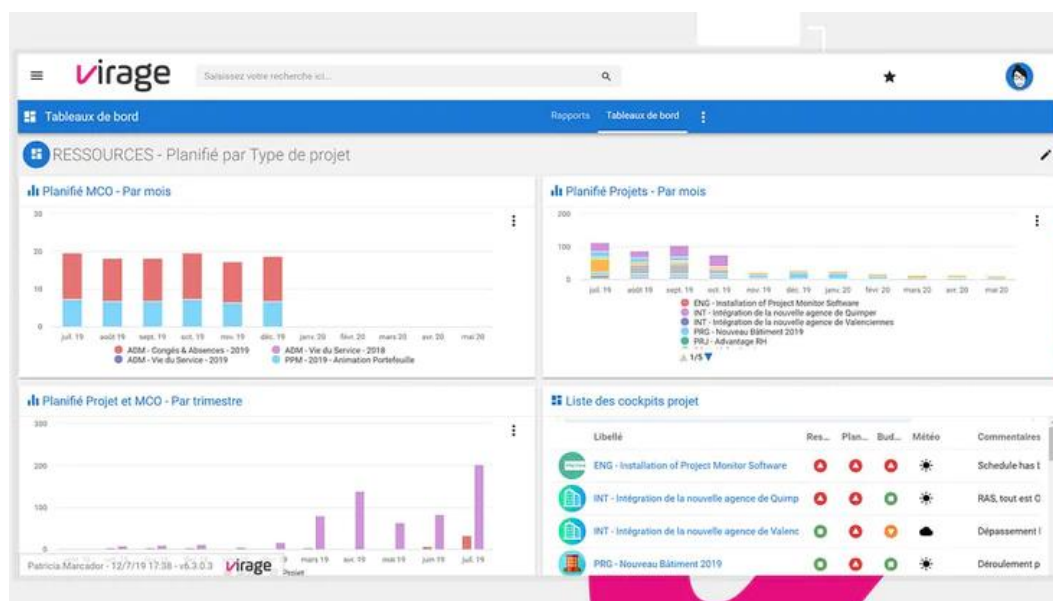
- Étape 1 : déterminer la stratégie globale :
- Étape 2 : Définissez des objectifs concrets : comme avoir réaliser un projet sous budget et avant les délais
- Étape 3 : analysez les projets. Faire une analyse détaillée de chaque projet prenant en considération les spécificités de chacun.
- Étape 4 : la priorisation des projets sélectionnés
- Étape 5 : l'application de la gestion de portefeuille sur terrain : commençant par une planification holistique et une allocation des ressources de tout type
- Étape 6 : le suivi du progrès basé sur la stratégie voulue

Les outils de GPP

Selon [Daradkeh \(2019\)](#), il y a un panel d'outils de la GPP, parmi eux on trouve le tableau de bord, qui représente un moyen de visualisation de tous les projets du portefeuille, en

présentant les informations nécessaires, afin que les chefs de projet puissent prendre des décisions logiques sans revenir à chaque projet séparément.

Figure 9 : Exemple d'un tableau de bord ressources.



Source : site du logiciel virage

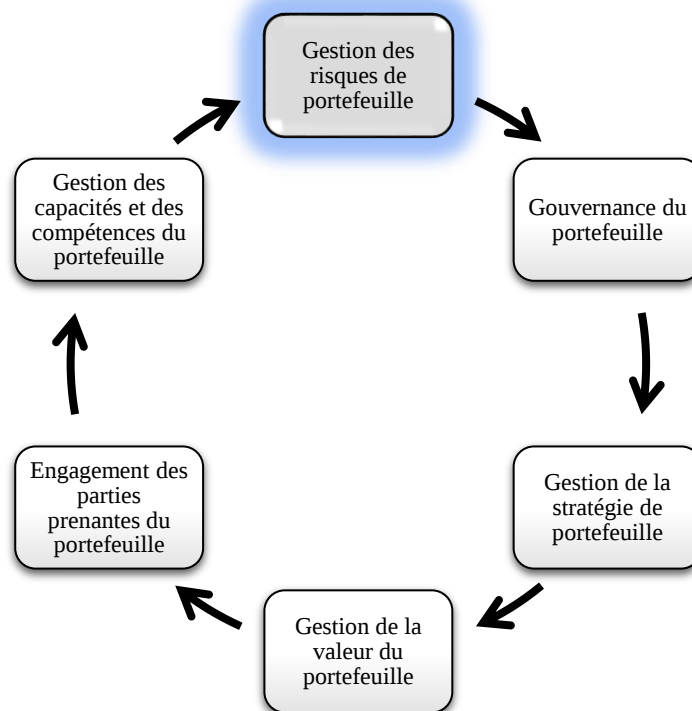
2.2.9 Domaines de performance de la gestion de portefeuille

Selon PMI à travers son guide de (*The Standard for Portfolio Management Fourth Edition*), Il existe six domaines de performance de la gestion de portefeuille représentent la collection de bonnes pratiques.

- 1) **Le management stratégique du portefeuille** : Chaque composante du portefeuille doit être alignée sur une ou plusieurs objectifs stratégiques, et l'impact positif devrait être constamment surveillé. C'est ce que signifie le terme gestion stratégique dans le contexte de la gestion du portefeuille, et elle est réalisée par une compréhension claire des objectifs stratégiques et l'importance de chaque composante par rapport à ces objectifs.
- 2) **La gouvernance du portefeuille** : Grâce à une gouvernance ouverte et transparente, y compris des processus pour catégoriser, classer par ordre de priorité, sélectionner et approuver les composantes du portefeuille, les principaux intervenants sont plus susceptibles d'accepter les décisions et être d'accord avec le processus, même s'ils n'approuvent pas entièrement les décisions prises.
- 3) **Gestion de la capacité du portefeuille** : La sélection des composantes du portefeuille et la trajectoire de leur mise en place est équilibrée par le biais de la capacité actuelle de l'organisation de ressources supplémentaires.

- 4) **Engagement des parties prenantes du portefeuille** : Les principales parties prenantes du portefeuille ont besoin d'une gestion active des attentes. En restant alignés et connectés, les portefeuilles améliorent la probabilité de fournir de la valeur. La communication active est le principal moyen d'échanger des informations, d'améliorer la transparence et d'obtenir l'adhésion des parties prenantes.
- 5) **Gestion de la valeur du portefeuille** : permet à l'investissement dans un portefeuille de produire le rendement attendu tel que défini par la stratégie organisationnelle. La contribution à la valeur et le maintien de celle-ci doivent être surveillés tout au long de l'exécution du composant ainsi qu'après sa fermeture.
- 6) **Gestion des risques de portefeuille** : évalue les risques (positifs/opportunités, négatifs/menaces) au niveau du portefeuille et examine comment ces risques peuvent avoir un impact sur la réalisation du plan stratégique et des objectifs du portefeuille. Cela nécessite une surveillance constante de l'incertitude, à la fois dans l'environnement interne et externe du portefeuille.

Figure 10: Les domaines de la gestion de portefeuille de projets.



Source: The Standard for Portfolio Management Fourth Edition.p.10

2.3 La gestion des risques

Toutes les organisations font face à l'incertitude des événements internes et externes. Il est possible de relever les défis incertains actuels et futurs en élaborant et en appliquant une stratégie d'affaires solide pour atteindre un ensemble d'objectifs et gérer les risques. ([Breault & Cleveland, 2020](#)).

2.3.1 Risque et concepts associés

Le Risque

Un risque est un événement ou une situation incertaine qui, s'il survient, a un effet négatif ou positif sur les objectifs. Le risque global est l'incertitude qui influe sur les finalités organisationnelles à différents niveaux ou aspects. Le risque découle de toutes les sources d'incertitude, y compris les risques individuels dans les domaines du portefeuille, du programme et du projet ([Breault & Cleveland, 2020](#)).

- Un risque négatif est une menace
- Un risque positif est une opportunité

Les composants du risque

Selon ([Ray, 2015](#)) , il décrit trois composantes du risque.

1. Le danger.
2. La cible menacée par ce danger.
3. La menace
4. L'estimation du risque.

1) Le danger

Le danger est la cause du risque, sa présence autorise à supposer qu'un risque peut exister.

2) La cible

L'existence du risque dépend des buts a visé et affecté sur plusieurs niveaux.

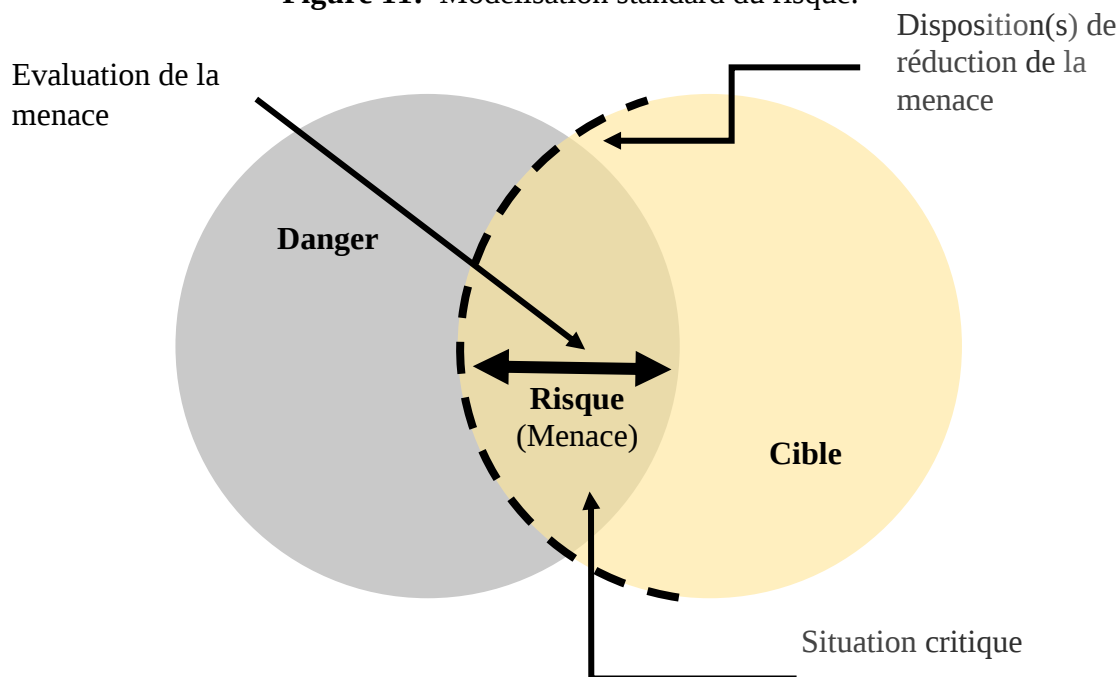
3) La menace

On parle d'une menace si le danger atteint la cible. C'est l'expression de l'événement redouté.

4) L'estimation du risque

C'est mesure de la possibilité pour le péril de causer un dégât à la cible. Il s'agit d'évaluer la sévérité des conséquences possibles de l'accident, qui peuvent être nombreuses et variées (économiques, sociales, environnementales, etc.).

Figure 11: Modélisation standard du risque.

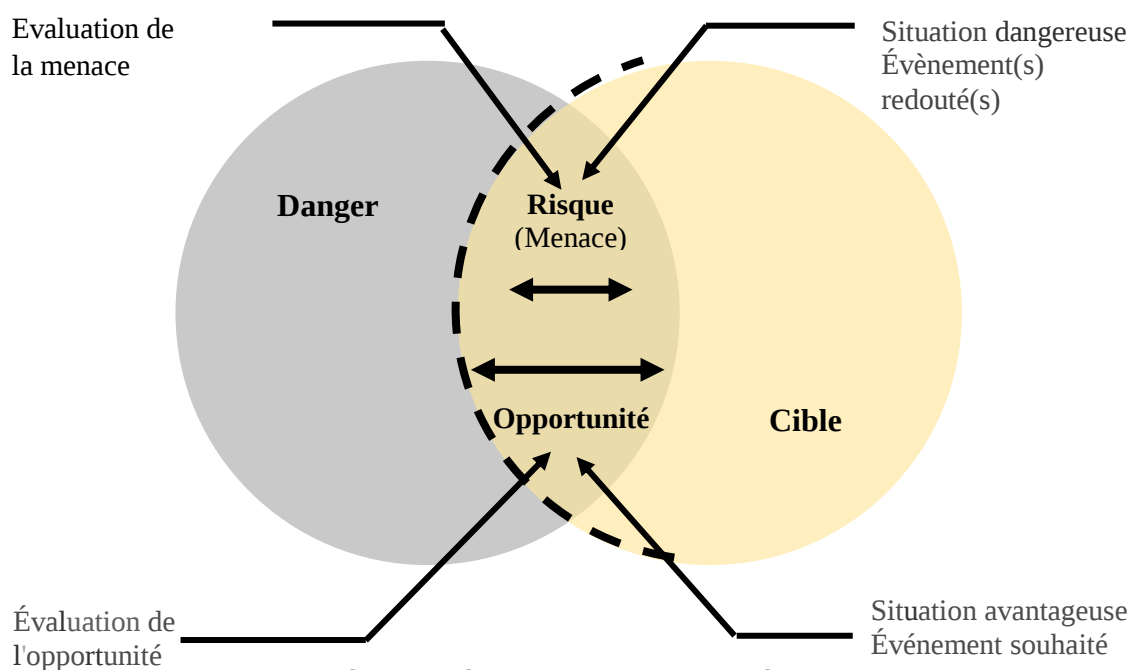


Source : (De la gestion des risques au management des risques.p.7).

L'intégration de l'opportunité à la modélisation du risque

Les opportunités sont des risques qui ont un effet positif sur un ou plusieurs objectifs. Déterminer et comprendre les façons possibles d'atteindre les objectifs avec plus de succès. C'est saisir l'avantage positif du risque ([Cordel, 2019](#)).

Figure 12: Modélisation de la menace et de l'opportunité.



Source : (De la gestion des risques au management des risques. p.8).

Attitude à l'égard du risque

C'est une disposition à l'incertitude, adoptée explicitement ou implicitement par des personnes et des groupes, motivée par la perception et le comportement observable. Il représente l'approche de l'organisation pour évaluer Les attitudes qui peuvent aller de l'aversion au risque à la recherche de risques (PMI).

En résumé, l'attitude envers le risque est la préférence d'une personne ou d'un groupe pour évaluer une situation à risque dans un contexte favorable ou de manière défavorable et d'agir en conséquence. Cependant, les attitudes à l'égard du risque ne sont pas nécessairement stables ni homogènes.

Appétit pour le risque

Il représente le degré d'incertitude qu'une organisation ou une personne est prête à accepter en prévision d'une récompense. De plus, ce genre d'attitude définit les types de risque que l'organisation est disposée à engager pour concrétiser ses objectifs stratégiques (Guide PMBOK-6ed).

Figure 13: Appétit pour le risque et sa relation avec la stratégie organisationnelle.



Source: The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects.p.9

2.3.2 La gestion des risques

Il s'agit d'un processus qui rassemble plusieurs étapes liées d'une certaine manière, en commençant par l'identification des risques, l'évaluation et le suivi de ces derniers jusqu'à la fin du projet, nous trouvons plusieurs menaces affectant notre objectif telles que les risques financiers, technologiques et autres. ([Guide PMBOK-6ed](#)).

2.3.3 Principes de la gestion des risques

Selon [PMI](#), il existe six principes fondamentaux spécifiques guident les processus de gestion du risque :

1. Atteindre l'excellence dans la pratique

La gestion des risques permet aux organisations et aux équipes d'accroître la prévisibilité des résultats. Ce principe consiste à atteindre le niveau approprié de maturité des processus organisationnels.

2. L'alignement stratégique avec le management des risques.

Cette pratique se développe et évolue en coexistence avec d'autres processus organisationnels

3. Se concentrer sur les risques ayant le plus d'impact

Les organisations qui réussissent sont capables d'identifier de manière efficace et efficiente les risques qui influent directement sur les buts et les objectifs. Le défi pour la plupart des organisations est de prioriser les risques majeurs.

4. Équilibre entre la réalisation de la valeur et les risques globaux

C'est la recherche d'un bon équilibre de gestion, et la réalisation de la valeur attendue.

5. Favoriser une culture qui englobe la gestion des risques

Encager les employés et les chefs de projet d'intégrer la gestion des risques dans leurs état d'esprit.

6. Naviguer dans la complexité en utilisant la gestion des risques pour obtenir des résultats fructueux

La capacité à identifier et à gérer les risques dépend directement du niveau de complexité des initiatives. Concentrer les efforts sur la clarification des objectifs, des exigences et de la

portée des initiatives facilite l'identification des risques et améliore la capacité à les gérer, réduisant ainsi l'exposition de ces initiatives à des situations imprévues.

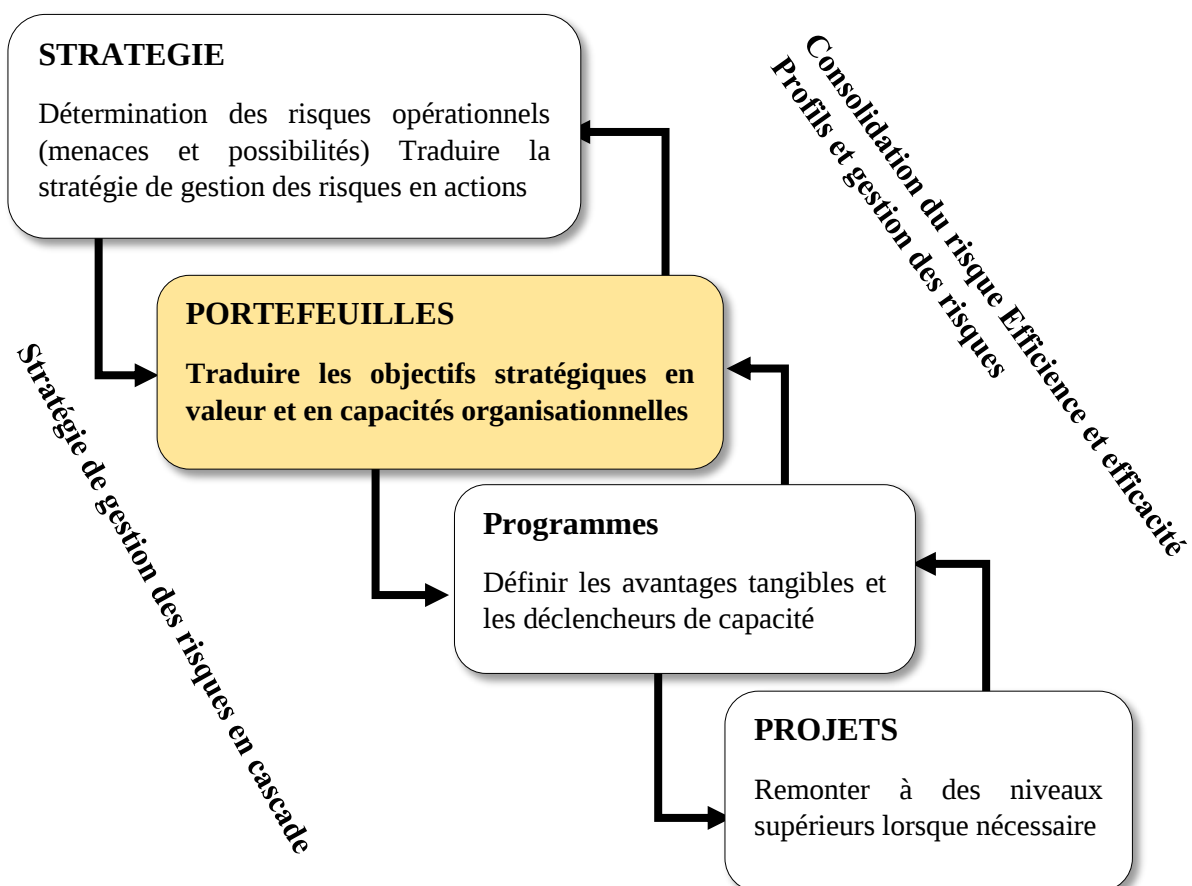
7. Améliorer en permanence les compétences en matière de gestion des risques

Il faut adapter un processus d'amélioration continu au sein des organisation pour une meilleure performance.

2.3.4 Domaines de la gestion des risques

Selon [PMI](#), la gestion des risques est un cadre intégré qui s'étend aux différents niveaux de l'organisation. Le management des risques influe pleinement sur la prise de décisions au niveau de l'organisation, du portefeuille, du programme et du projet.

Figure 14: Cascade de la stratégie de gestion des risques dans les portefeuilles, les programmes et les projets.



Source: (The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects.p.12).

2.4 La gestion des risques de portefeuille de projets

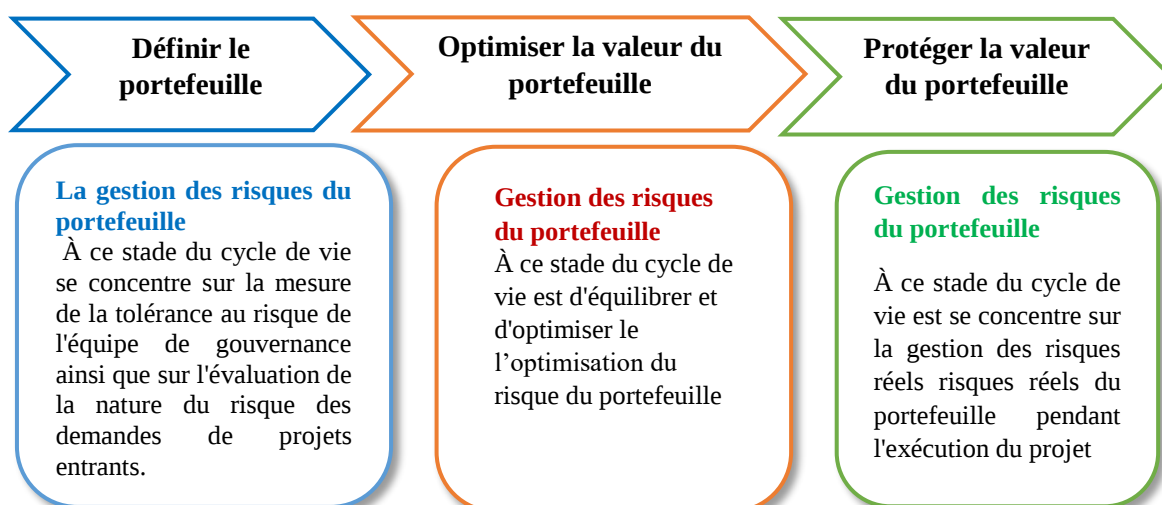
2.4.1 Définition

La GRPP comprend des processus pour identifier, évaluer, mesurer et gérer le risque au sein du portefeuille. Ces étapes sont similaires dans la procédure à la gestion traditionnelle des risques de projet et de programme. Cependant, contrairement au niveau opérationnel celle-ci se concentre sur les événements qui pourraient avoir un impact sur la totalité des projets. Le champ d'application est plus large et nécessite l'implication de toutes les entités de l'organisation ([De la gestion des risques au Management des risques](#)).

Selon [Breault & Cleveland \(2020\)](#), Chaque projet envisagé est lié à une décision d'investir les ressources de l'organisation pour obtenir un résultat spécifique - lancer une nouvelle initiative informatique, concevoir un nouveau bâtiment ou entreprendre un programme de ressources humaines actualisé. Si un projet n'est pas aligné sur les valeurs de l'organisation, s'il n'atteint pas le retour sur investissement escompté ou, dans des cas extrêmes, s'il menace la santé de l'entreprise, son abandon peut être la meilleure solution.

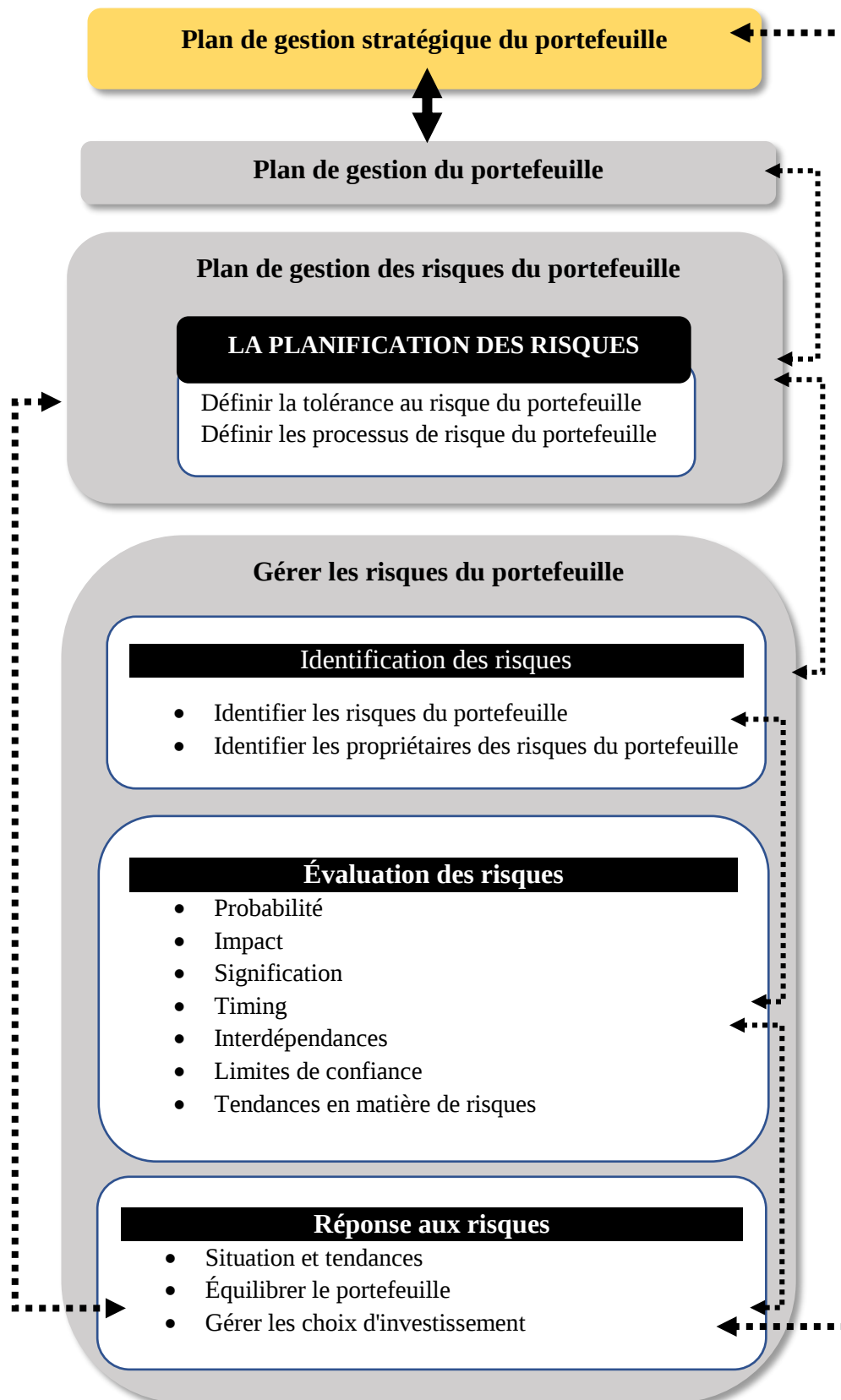
Ces décisions ne peuvent être prises dans le vide. Chaque projet doit être examiné dans le contexte du portefeuille global de l'organisation - ses objectifs stratégiques, ses ressources financières et humaines et, bien sûr, ses limites en matière de risque acceptable. L'élaboration d'une combinaison équilibrée de projets à haut et à faible risque réduit le risque et maximise le rendement pour l'ensemble de l'organisation ([Guan, Guo, Hipel, & Fang, 2017](#)).

Figure 15: Le processus de la gestion des risques de portefeuille.



Source : (de la gestion des risques au management des risques.p.17).

Figure 16: Éléments de la gestion du risque de portefeuille.



Source: The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, p.90

2.4.2 Types de risques au niveau du portefeuille

Selon [PMI](#), il faut d'abord examiner les types des risques avant d'entamer la gestion des risques, les types mentionnés ci-dessous sont basés sur le croisement entre les articles de [\(Breault & Cleveland, 2020\)](#) [\(Yousefi, Haji Yakhchali, Saparaskas, & Kiani, 2018\)](#) [\(De Marco, Bozzo, Rafele, Guida, & Grimaldi, 2018\)](#), et les ouvrages [\(the standard for portfolio Risk management\)](#).

Risques commerciaux externes

Les risques externes sont des événements dans l'environnement externe, qui sont hors du contrôle de l'organisation. En voici quelques exemples :

- Conditions économiques (par exemple, récessions).
- Environnement politique.
- Changements réglementaires.
- Nouvelles exigences légales.
- Événements naturels (par ex. COVID-19).

Chacun des risques externes ci-dessus peut entraîner un changement de la stratégie globale, ce qui peut rendre certains projets obsolètes car ils ne correspondent plus à la stratégie planifiée. Cela peut provoquer des perturbations importantes dans le portefeuille actuel et nécessite une gouvernance de portefeuille forte pour s'adapter aux changements externes.

Risques liés aux activités internes

Les changements ou les perturbations internes de l'organisation peuvent avoir un impact sur la réalisation des projets et des programmes. Voici quelques exemples :

- Défis opérationnels : les défis opérationnels tels que les impacts des retards dans le lancement d'un nouveau projet ou service majeur, ou même des processus d'affaires inadéquats peuvent tous avoir un impact sur la livraison du projet. Selon la portée de l'équipe de gouvernance du portefeuille, un budget et des ressources peuvent être disponibles pour relever ces défis.
- Changements de leadership/organisationnels : les changements de direction peuvent affecter ou influencer les priorités du projet et l'orientation stratégique. Les changements organisationnels peuvent avoir un impact sur les équipes de ressources et la réalisation du projet. Lorsque ces événements se produisent, l'équipe de

gouvernance du portefeuille doit identifier les moyens de minimiser l'impact négatif sur les projets en vol.

- Gouvernance de Portefeuille : permet à l'organisation, et à l'entreprise, de récolter les bénéfices de la gestion de portefeuille. Lorsque la qualité de la gouvernance de portefeuille se dégrade, la qualité de la gestion de portefeuille diminue également.
- Santé financière : la situation de trésorerie et les prévisions de revenus peuvent grandement affecter les projets actifs. Si les prévisions de revenus d'une organisation sont nettement inférieures aux prévisions, cela peut signaler la nécessité de suspendre ou d'annuler des projets en cours.

Risques liés à l'exécution

Ils comprennent les dépendances du projet, les risques majeurs qui ont un impact sur deux projets ou plus.

- Risques majeurs du projet : certains risques sont si importants dans leur impact qu'ils pourraient compromettre la réalisation d'autres projets. Dans ces cas, ces risques individuels peuvent être transmis à l'équipe de gouvernance du portefeuille et surveillés au niveau du portefeuille.
- Dépendances des projets : les dépendances des projets représentent un grand risque pour les projets individuels et pour le portefeuille dans son ensemble. Plus le nombre de projets interdépendants est important, plus la probabilité que le portefeuille soit menacé par un glissement de calendrier de l'un de ces projets est grande. Afin de maintenir une livraison cohérente du projet, l'équipe de gouvernance du portefeuille doivent surveiller activement le chemin critique entre les projets dépendants, ce qui aidera les deux parties à anticiper les dérapages potentiels du calendrier.
- Capacité limitée des ressources : les ressources surutilisées peuvent impacter la performance du portefeuille. L'organisation doit surveiller l'utilisation des ressources critiques et s'assurer que les équipes de ressources travaillent selon les priorités établies.
- Les Normes : la faible qualité affecte directement les objectifs. Une des fonctions d'un bureau de gestion de projet (BGP) est d'assurer l'application des normes adéquates dans la réalisation des projets.

2.4.3 Les composantes de la gestion des risques

Dans son livre, (Kendrick, 2015) a montré que la gestion du risque de portefeuille comporte deux composantes importantes : la tolérance au risque et l'analyse des risques spécifiques au portefeuille. Ces deux composantes contribuent à protéger la livraison du portefeuille, mais de manière différente.

2.4.3.1 Processus de gestion des risques du portefeuille

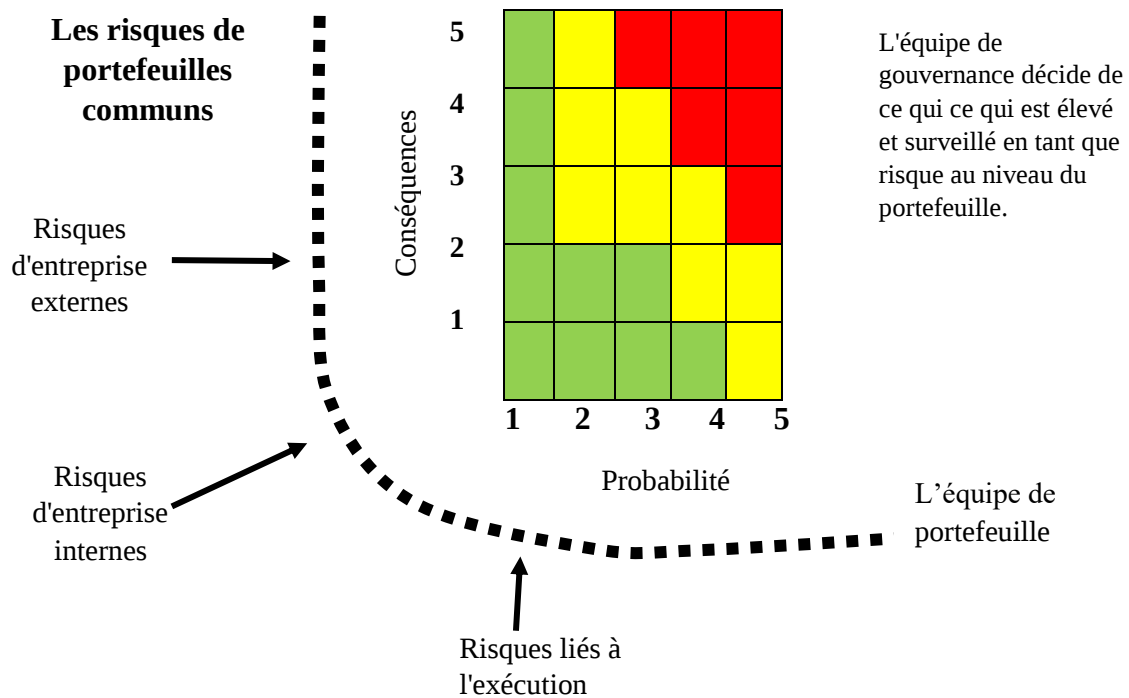
Nous allons couvrir selon le [Standard for Portfolio Management du PMI](#), les phases nécessaires pour ce processus :

1. Identifier les risques du portefeuille - Les risques du portefeuille peuvent provenir de plusieurs directions. Les risques liés aux projets majeurs sont une composante des risques de portefeuille et doivent être examinés régulièrement lors des réunions de revue de portefeuille. D'autres risques de portefeuille seront identifiés par l'équipe de gouvernance du portefeuille.
2. Analyser les risques du portefeuille - Les risques les plus sérieux du projet sont communiqués à l'équipe de gouvernance du portefeuille lors d'une réunion de gouvernance du portefeuille ou d'une réunion de revue du portefeuille. L'équipe de gouvernance du portefeuille décide quels risques sont élevés au niveau du portefeuille (voir la figure ci-dessous). L'équipe de gouvernance du portefeuille évalue également la gravité et la probabilité des autres risques majeurs du portefeuille.
3. Développer des réponses aux risques du portefeuille - Des représentants choisis de l'équipe de gouvernance du portefeuille (ou un délégué) seront désignés comme propriétaire(s) du risque pour développer des options et des actions pour atténuer les menaces à la performance du portefeuille. Les risques au niveau du portefeuille doivent également être classés.
4. Le de l'état de traitement : les plans d'atténuation doivent être suivis lors des réunions de l'équipe de gouvernance du portefeuille.

Selon le niveau de rigueur des risques on peut choisir de mener différents niveaux d'analyse des risques, sans se limiter à l'analyse coûts-avantages, à la modélisation statistique (analyse de probabilité, limites de confiance), à l'analyse de sensibilité, à l'analyse des dépendances et du calendrier, (Breault & Cleveland, 2020) (De Marco, Bozzo, Rafele, Guida, & Grimaldi, 2018).

Les gestionnaires de projet expérimentés seront familiers avec la matrice des risques ci-dessous. Elle est utilisée pour mesurer la conséquence relative et la probabilité de risques spécifiques au niveau du portefeuille. Un journal des risques du portefeuille peut être utilisé pour tenir un registre des risques du portefeuille et doit être activement géré par l'équipe de gouvernance du portefeuille.

Figure 17: Matrice des risques de portefeuilles.



Source : (De la gestion des risques au management des risques Pourquoi ? Comment ? p. 37)

2.4.3.2 Gestion des opportunités

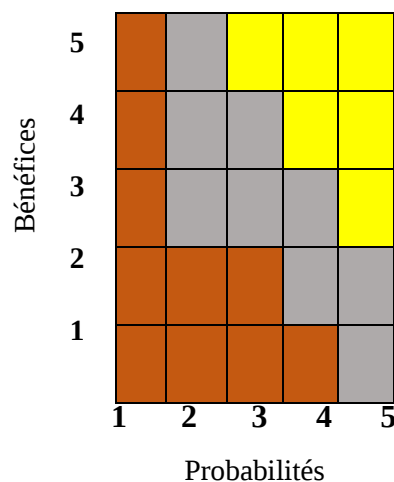
Certains auteurs tel que (Breault & Cleveland, 2020), ont montré que La gestion des opportunités est un processus lié au risque que les entreprises peuvent utiliser pour identifier, analyser et gérer les opportunités de projet qui permettent aux organisations d'obtenir une plus grande valeur du projet ou de réaliser de meilleures performances que prévu et qui, par définition, vont au-delà de l'énoncé de travail original d'un projet. Certaines opportunités peuvent se transformer en projets spécifiques ou le travail pour saisir l'opportunité peut être ajouté à la portée d'un projet ou d'un programme existant.

Bien que certaines idées/opportunités puissent être excellentes et apporter beaucoup de valeur, pour une raison ou une autre, le moment peut ne pas être le bon ou une autre contrainte peut rendre difficile la saisie de l'opportunité. Il peut s'agir d'une nouvelle opportunité de marché qui se présente, d'un changement du paysage concurrentiel ou de

l'apparition d'une nouvelle technologie susceptible de faire progresser l'organisation. Pour cette raison, les organisations devraient établir un journal des opportunités et examiner périodiquement ces opportunités et identifier le bon moment pour en tirer parti.

Les processus de gestion des opportunités sont similaires à ceux de la gestion des risques, sauf que les opportunités sont des événements futurs qui pourraient produire des résultats positifs pour l'organisation. Les opportunités entrent souvent dans les catégories de priorité "devrait faire" ou "pourrait faire", mais permettent aux organisations de réaliser davantage ou d'obtenir de meilleurs résultats que prévu. Étant donné que la plupart des organisations se concentrent sur la minimisation ou l'élimination des impacts négatifs des projets. Seules les organisations matures ayant une gestion de portefeuille plus avancée utilisent la gestion des opportunités.

Figure 18: Matrice des opportunités de la gestion des risques de portefeuille.



Source : (De la gestion des risques au management des risques Pourquoi ? Comment ? p.38)

2.4.3.3 Tolérance au risque du portefeuille

Une autre facette importante de la gestion des risques du portefeuille est la tolérance au risque de l'équipe de gouvernance du portefeuille dans la gestion du portefeuille.

Comprendre la tolérance au risque du portefeuille est un aspect important. Les équipes de gestion de portefeuille intelligentes ont les yeux ouverts pour prendre en compte la tolérance au risque de l'entreprise ainsi que le degré de risque des projets individuels afin de prendre des décisions d'investissement judicieuses (Cordel, 2019).

CHAPITRE II : CADRE METHOLOGIQUE

1. Modèle de recherche qualitative

Une stratégie de recherche qualitative a été menée, en utilisant trois types de collecte des données, les entretiens avec les chefs de projet, l'analyse des documents soit produite par l'administration elle-même ou externes, et l'observation.

La méthode qualitative repose sur deux types de philosophies : la phénoménologie (expérience humaine) et l'herméneutique (interprétation), l'interprétation du sens est le thème central, c'est comment nous comprenons et comment le sens est obtenu. Concernant la gestion des risques représente une image de l'interprétation et de la compréhension des risques dans les projets (Breault & Cleveland, 2020) (Patanakul, 2020).

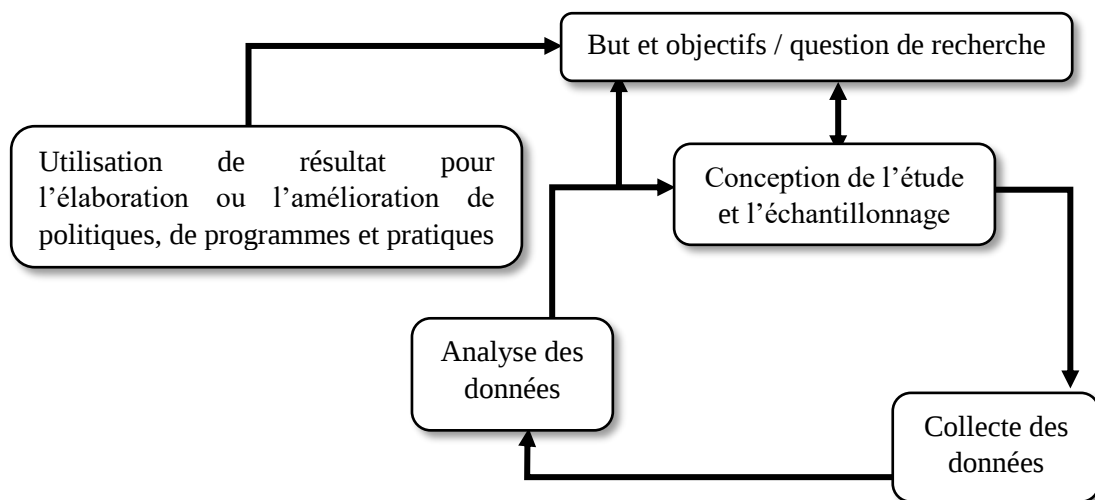
1.1 Les étapes de la recherche

La recherche qualitative se définit par une démarche qui vise à décrire et à étudier la culture et le comportement des humains et leurs perceptions. Elle repose donc sur une parfaite connaissance du contexte social dans lequel la recherche est réalisée. La recherche qualitative se base sur une méthodologie souple et interactive. Et selon Patanakul (2020) explique que la recherche qualitative peut être visualisée comme un modèle composé de six étapes. Ce modèle a servi de base à notre propre version dans l'élaboration de cette étude.

- 1) **Étape 1. Les questions générales de recherche** : la question générale de recherche a été formulée par rapport au cas fourni au sein de la DAL. En outre, la question n'est pas trop explicitement conçue, ce qui signifie que des sous-questions ont été formées pour une meilleure compréhension.
- 2) **Étape 2. Sélection du terrain de recherche** : l'organisation choisie a détecté un dysfonctionnement au niveau de la gestion de projet dans l'ensemble de son portefeuille. De plus, l'organisation cherche à trouver des solutions aux défis identifiés pour former un ensemble de recommandations et de lignes directrices pour les projets internes.
- 3) **Étape 3. Récolte des données pertinentes** : différentes méthodes ont été utilisées, telles que des observations durant la période de recherche et de multiples entretiens avec des chefs de projet occupant différents postes travaillant sur des projets confrontés à des défis associés à la gestion de portefeuilles de projets.
- 4) **Étape 4. Interprétation des données** : on a choisi la méthode d'analyse thématique pour le codage des données obtenu de la recherche qualitative et des entretiens.

- 5) **Étape 5. Travail conceptuel et théorique** : le cadre conceptuel et la théorie formée dans ce mémoire sont liés à l'étude et à l'interprétation des données qui est conçue et réévaluée au fil du temps.
- 6) **Étape 6. Rédaction des résultats / conclusions** : la conclusion ou les résultats sont le fruit du travail du chercheur à travers l'interprétation de l'étude empirique lié à la théorie et aux concepts. La confrontation et la comparaison avec la littérature sont des caractéristiques essentielles, cela signifie que les résultats doivent être comparés avec les études antérieures qui sont similaires ou en conflit afin pour que le résultat soit fiable.

Figure 19: Le processus itératif de la recherche qualitative.



Source : Crabtree, B.F. et Miller, W.L., eds (1992).

1.2 Étude de cas

La recherche se concentre principalement sur une étude de cas composée de multiples projets, qui présentent des défis signalés par l'organisation et qui remplissent les critères pour mener cette étude. La structure de l'étude de cas utilisée dans ce mémoire est donc basée sur les études de [Patanakul \(2020\)](#), [Hannach, Marghoubi, Akkaoui, & Dahchour \(2019\)](#).

Il existe quelques faiblesses concernant la recherche par étude de cas. Un résultat des données peut être très riche en détails, mais manque la simplicité de la perspective globale.

Tableau 3: Les projets analysés

Portefeuille	Programme	Projet /Opération
Portefeuille de la commune d'Ain Temouchent	Programme A	Réalisation d'un réfectoire. CEM
		Equipement d'un lycée
		Installation de la plomberie d'une école
	Programme B	Etude et réalisation du réseau des eaux usée
		Equipement et installation de l'éclairage public
	Programme C	Equipement du nouveau siège de la cours
		Réhabilitation et la structuration de deux administration
Portefeuille de la commune de Hammam Bouhdjar		Etude et réalisation des classes d'un CEM
		Equipment d'une école primaire
		Réalisation d'un réfectoire d'un CEM
Portefeuille de la commune Sidi Ben Ada	Programme A	Etude et réalisation d'une administration
		Aménagement urbaine d'une placette
		Réalisation et installation du réseau de gaz naturel
		Equipement et installation d'éclairage public
	Programme B	Restructuration d'une administration
		Equipement d'un groupe scolaire

Source : (les cahiers des charges de la DAL)

2. La collecte des données

Selon [Patanakul \(2020\)](#), trois méthodes de collecte de données sont nécessaires pour une meilleur résultat. Ces méthodes sont les entretiens semi-structurés et l'analyse de la documentation, ainsi l'observation. Le raisonnement derrière ces méthodes sélectionnées provient des caractéristiques de ce cas particulier. Puisque cette recherche examine un phénomène social basé sur le comportement et l'expérience humaine vis-à-vis des risques et des menaces en se concentrant sur la recherche d'une cause descriptive et explicative, il est essentiel de couvrir un large éventail de résultats possibles à un stade précoce.

2.1 L'observation

Un des outils les plus importants dans la recherche qualitative, dans notre cas, l'observation était présente durant toute la période de stage. Elle nous a permis de bien comprendre le déroulement des différents processus de l'administration et cela d'après les visites du suivi

sur chantiers qu'on a fait avec les chefs de projet, afin de mieux cerner leurs actions face aux menaces.

2.2 Analyse des documents

La DAL produit des documents en interne qui ont servi comme une base de connaissances sur l'aspect historique de la situation. Les documents d'information sont principalement utilisés comme données empiriques dans ce mémoire, telles que des cahiers de charges, les rapports de suivi, les données internes, etc.

2.3 Les entretiens et le guide d'entretien

Les entrevues ont suivi un guide (voir l'annexe A).

Il s'articule autour des thèmes comme les notions de portefeuille, sa gestion et l'intégration de la composante risque, ainsi les domaines qui peuvent être affectés par les menaces et opportunités dans le projet, mais le plus important, la liaison avec la stratégie de la direction.

L'objectif ne vise pas à suivre le guide d'entrevu mot à mot, mais à l'utiliser comme support pour couvrir les thèmes essentiels. Conformément à [Patanakul \(2020\)](#), l'interview a duré une dizaine de minutes et tous les thèmes du guide d'entrevue ont été abordés. On a intégré dans un questionnaire avec une échelle fixe et remise aux répondants pendant les entretiens (voir annexe B). On a pensé que cela améliorerait la comparabilité des réponses des personnes interrogées. Une fois chaque entretien réalisé, il a été transcrit mot à mot par l'auteur, afin de garantir la proximité avec les personnes interrogées.

2.4 Échantillon

Cinq entrevues ont été conduits avec les personnes choisis, qui ont des fonctions différentes, afin de recueillir la majorité des données empiriques de ce mémoire de master et de permettre une analyse élaborée des informations provenant des entretiens. Les cinq personnes qui ont participé à cette étude ont été sélectionnées de manière à permettre un large éventail de points de vue personnels, d'expériences et de participation à des projets. Les personnes interrogées occupent des rôles allant de la haute direction de la DAL à des chefs de projet. Le raisonnement derrière la sélection de l'échantillon de personnes interrogées était de s'assurer que des personnes ayant des responsabilités, des compétences et des niveaux hiérarchiques différents contribuent à la recherche. Avec un mélange diversifié de participants, la possibilité d'obtenir une collecte des données complètes et exhaustives augmente.

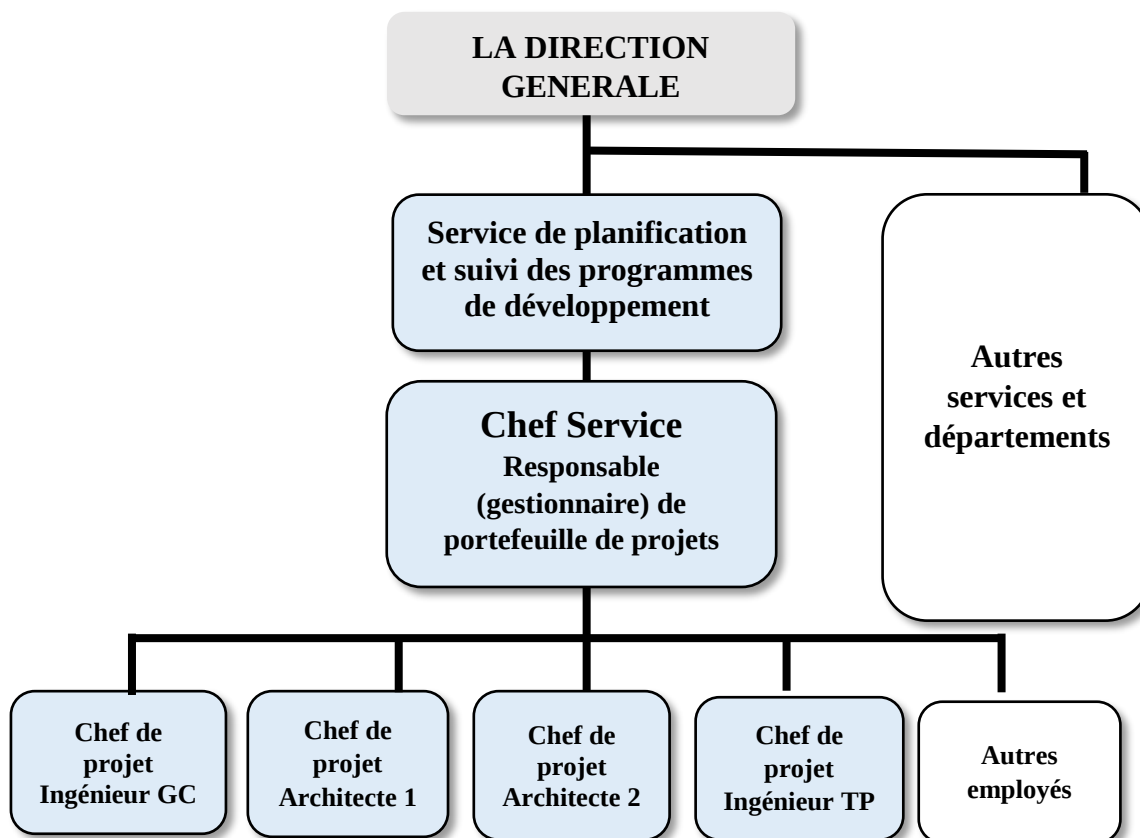
Tableau 4: Informations relatives aux interviewés.

	Le poste	La fonction	Formation	Expérience	Durée de l'entretien
1	Chef service	Responsable supérieur des portefeuilles de son département	Ecole National D'administration	+20	30 min
2	Ingenieur génie civil	Les chefs de projets	Génie civil	+10	20 min
3	Architecte 1		Architecture	+10	20 min
4	Architecte 2		Architecture	+8	20 min
5	Ingenieur en travaux public		Travaux public	+5	20 min

Source : élaboré par l'auteur.

En outre, des conversations et des réunions informelles ont eu lieu avec les employés pendant la période de recherche pour explorer le travail au jour le jour, observer leur comportement et leurs actions face aux menaces qui affectent la gestion de portefeuilles de projets

Figure 20: L'organigramme simplifié de la DAL.



Source : (élaboré par l'auteur)

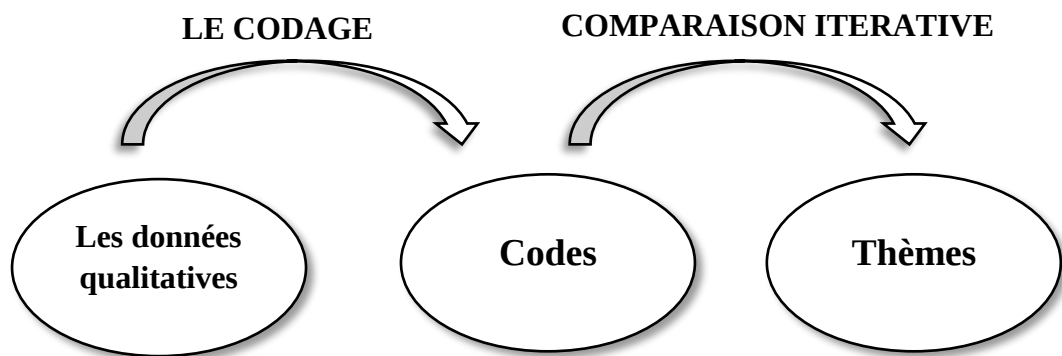
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1. Analyse des données

Ce chapitre, contient plusieurs sous-sections liées aux sujets décrits précédemment dans la section théorique. La première partie est le portefeuille de projets, la deuxième partie est la gestion de portefeuille et la gestion des risques de portefeuille de projets est la troisième partie.

La méthode employée pour analyser les informations qualitatives, c'est la démarche thématique. Elle est généralement appliquée à un ensemble des textes, des entretiens ou des transcriptions. Nous avons examiné attentivement les données afin d'identifier les thèmes communs, c'est-à-dire les sujets, les idées et les modèles de signification qui reviennent sans cesse. L'analyse thématique est une bonne approche de la recherche lorsque vous essayez de découvrir quelque chose sur les points de vue, les opinions, et les expériences personnelles.

Figure 21: Le processus de l'analyse thématique des données qualitatives.



Source : Crabtree, B.F. et Miller, W.L., eds (1992).

Une approche déductive consiste à aborder les données avec des thèmes préconçus que l'on s'attend à y trouver, sur la base de la théorie ou des connaissances existantes. Dans notre cas, ce sont les trois thèmes qu'on a décidé de les aborder en détail :

(Le portefeuille de projet – la gestion de portefeuilles de projet. GPP- la gestion des risques de portefeuille projets).

Tableau 5: Les codes des thèmes issus des entretiens.

THEME	CODE
Portefeuille de projets. PP	• Environnement interne multi projet. • Une collection de projets et des programmes. • Des livrables et des objectifs précis.
La gestion de portefeuille de projets. GPP	• Une vue d'ensemble de toutes les informations. • Impact sur le budget et le calendrier global de l'organisation. • Une aide à la gestion du projet. • Domaine décisionnel
La gestion des risques de portefeuille de projets	• Gestion des menaces, opportunités, HSE. • L'implication de la direction générale. • Avoir une incidence sur la stratégie. • Santé, sécurité et l'environnement

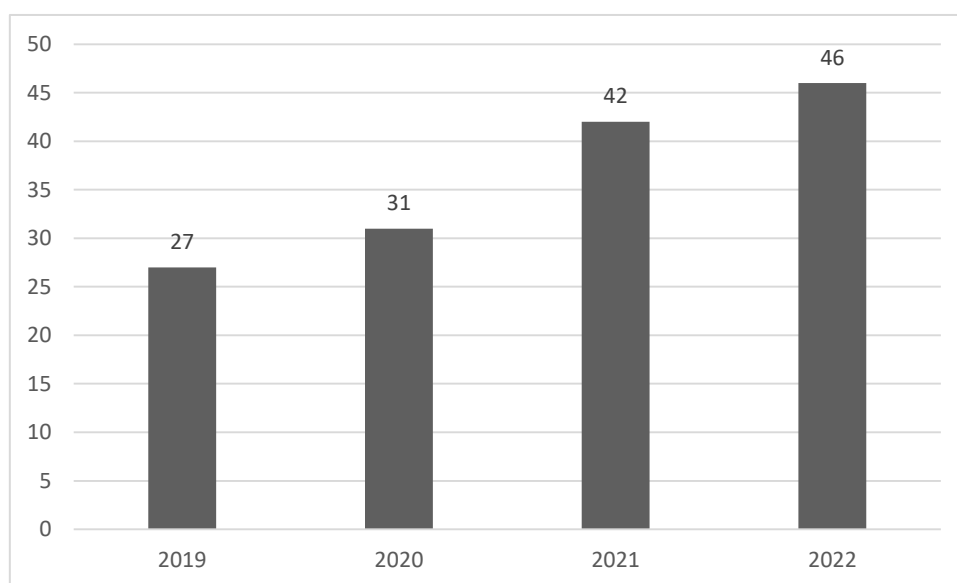
Source : élaboré par l'auteur.

1.1 Portefeuille de projets

Selon Flores & Alberto (2020) toute application de l'approche de portefeuille est basé sur une volonté de la haute direction. Le cas pour la DAL, c'est pour gérer les projets d'une manière plus normalisée. Il est important d'avoir un aperçu global des projets et une vue d'ensemble plus élargie qui contient toutes les informations nécessaires afin de connaître les détails de chaque projet. Mais l'essentiel c'est rassembler les projets dans une seule entité pour les gérer ensemble.

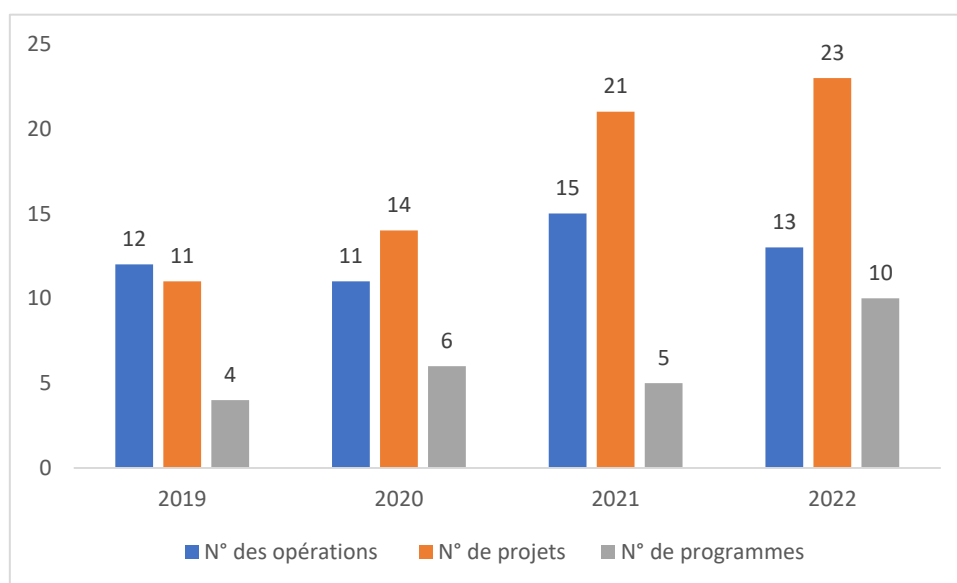
- **Chef de service :** *"Parfois, il y a tellement de projets dans notre département, que nous avons combiné les différents projets dans un programme spécifique, les différents projets doivent être liés les uns aux autres pour créer un portefeuille".*

Figure 22: Le nombre de projet réalisé par la DAL entre 2019 et 2022.



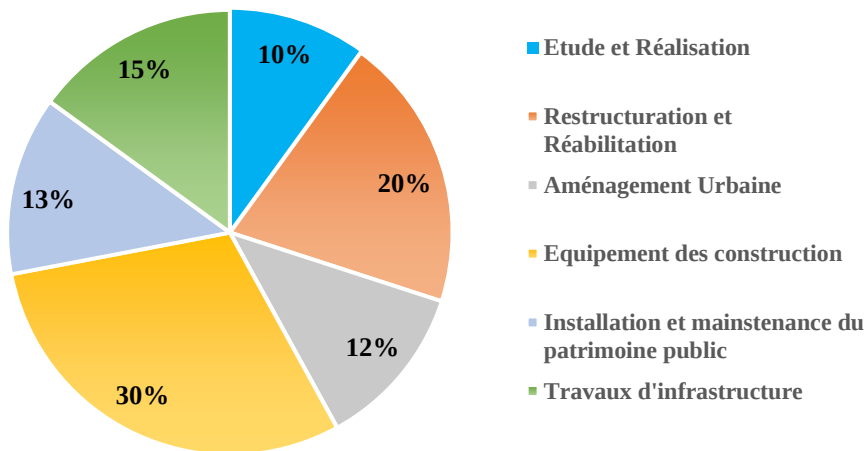
Source : élaboré par l’auteur sur la base des données de la DAL

Figure 23: La composition du portefeuille de la DAL entre 2019 et 2022.



Source : élaboré par l’auteur sur la base des données de la DAL.

Figure 24: Les types des marchés réalisés par la DAL.



Source : élaboré par l'auteur sur la base des données de la DAL

Un aspect important mentionné dans les différentes définitions, c'est le lien du portefeuille avec la stratégie ([Project Management Institute, 2008](#)). La DAL a une vision claire de ce lien, ce qui est le développement territorial de la région concerné.

Le lien stratégique est l'aspect le plus important, on peut le décrire comme une feuille de route que tous les projets doivent suivre individuellement pour atteindre le but global. Seuls les projets /programmes qui ont ce lien ont une chance d'être réalisés. La plupart des chefs de projet interrogé ont confirmé l'importance de ce lien.

- **L'architecte 1 :** "Sur la base des objectifs stratégiques de la DAL qui sont dictés par le Ministère de l'Intérieur, différents portefeuilles de projets sont mis en place... s'il n'y a pas de lien avec la stratégie, j'aurai immédiatement des doutes sur les projets et le portefeuille".
- **L'ingénieur en GC :** 'Quand les projets et le portefeuille sont si importants et que le budget est limité, le lien stratégique est le seul déterminant de la continuité des projets.
- **L'ingénieur en TP :** "Une grande partie du budget total est affectée aux projets qui ont plus d'importance pour assurer la continuité stratégique de l'administration.

La stratégie de la DAL vient des directifs et la législation du gouvernement (le Ministère de l'Intérieur) qui doit être intégrée dans les processus et le travail quotidien. Les projets et les

programmes sont mis en place afin de répondre à cette réglementation gouvernementale. Cette partie du portefeuille est responsable d'une grande partie du budget total et cela signifie qu'il y a moins de budget pour les projets ayant d'autres objectifs importants.

1. ***Chef de service :*** *"Le budget pour le portefeuille était relativement élevé, mais nous avons également eu un retard dans l'application du nouveau règlement. Le résultat est que nous avons dû établir des priorités et choisir entre les projets qui devaient être réalisés afin de respecter la réglementation gouvernementale."*

Le lien stratégique des portefeuilles de projets avec l'organisation est nécessaire, sinon un programme ou un portefeuille n'aboutira pas. La proposition d'un projet sera rejetée si elle n'est pas conforme à la stratégie globale.

1.2 Gestion de portefeuille de projets

La GPP consiste à appliquer un processus global pour une meilleure structuration du portefeuille. 1) La gestion des ressources, 2) Le pilotage du portefeuille, et 3) L'apprentissage organisationnel. Ces trois phases sont utilisées pour analyser les données de la DAL.

1.2.1 La gestion des ressources

La DAL affecte les ressources aux différents programmes et projets en fonction de la priorité. Des problèmes peuvent survenir lorsque les ressources sont affectées.

- ***Chef de service :*** *" il y a toujours une bataille pour les ressources, qu'elles soient humaines, matérielles, financières."*
- ***L'architecte 1 :*** *" Par définition, quand on parle de la GPP, on pense directement à l'allocation des ressources. Il n'y a qu'une seule façon pour résoudre ce problème : l'importance du projet et son objectif stratégique décident sa priorité d'avoir les ressources."*
- ***L'architecte 2 :*** *"Parfois, les autres programmes doivent attendre parce que les programmes les plus importants utilisent des ressources supplémentaires".*

La liaison entre les projets et le portefeuille, est également importante pour les ressources. Tout dépend de cette composante qui peut mettre tout le portefeuille en péril.

Une autre notion, c'est l'équilibre du portefeuille. La DAL utilise des procédures pour sélectionner, examiner et prioriser les projets et les programmes au sein du portefeuille afin d'assurer l'équilibre du portefeuille, car l'alignement stratégique du portefeuille ne peut être atteint si le portefeuille est équilibré.

- **Chef de service :** *"La réglementation et la législation déterminent une grande partie de l'équilibre du portefeuille."*
- **L'ingénieur GC :** *à travers les directifs du gouvernement, l'administration a développé une stratégie pour équilibrer le portefeuille. Il faut assurer de manière égale la répartition des ressources et la quantité de programmes/projets répartis au sein des départements."*

1.2.2 Le pilotage du portefeuille

Le pilotage du portefeuille est une phase importante pour la gestion du portefeuille de projets, des procédures ont été développées par la DAL pour contrôler et coordonner le portefeuille sur une base régulière. Les chefs de projet utilisent différents canaux d'information pour informer les départements des progrès et des problèmes éventuels.

- **Chef de service :** *' La stratification de l'organisation concernant le portefeuille est un point important lorsque vous parlez d'information, vous essayez de la structurer pour la qualité de votre information'.*
- **L'architecte 1 :** *'pour partager l'information sur les projets et les programmes dans le portefeuille, nous avons utilisé toutes sortes de techniques pour chaque projet : comme les jalons, les réunions régulières, etc.*
- **L'ingénieur TP :** *"Selon l'information : il doit y avoir un régime strict, sinon les choses vont mal tourner et cela commence déjà au niveau du projet... C'est de la précision".*

1.2.3 L'apprentissage organisationnel

Lorsque les projets et les programmes sont réalisés, la direction doit évaluer le processus et les résultats pour l'apprentissage organisationnel.

- **Chef service :** *"Il y a un document spécial qui doit être rempli à la fin du projet ou du programme, mais dans la pratique, il s'agissait plutôt d'une formalité pour clôturer le projet".*

Les évaluations sont également abordées dans la DAL, mais les actions visant à améliorer les processus pour d'autres programmes sont limitées. L'utilisation des leçons apprises précédemment n'est donc pas à un seuil satisfaisant.

Selon [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#), il faut de la qualité dans notre management, pour une meilleure exécution de la GPP, et cette dernière est divisée en trois, la première concerne l'information, la deuxième est de l'allocation et à la fin celle de la coopération.

La qualité de la coopération et la qualité de l'allocation sont intégrées dans la structure de la GPP, avec une importante attention pour la qualité d'information. Les avantages et inconvénients potentiels, qui apparaissent lorsqu'une structure gère plusieurs programmes dans un portefeuille, sont visibles au niveau supérieur. Les changements de programme en fonction des ressources (allocations) et les questions de coopération sont discutés régulièrement lors des réunions.

- ***L'architecte 1 :*** *"Certains projets et programmes sont dépendants les uns des autres et pourraient donc utiliser les mêmes ressources. Dans ce cas, la DAL peut décider que certaines parties des deux processus seront combinées".*

La bonne structure du portefeuille permette à la direction de prendre les bonnes décisions. Les chefs de projet et de programme individuels ne sont pas toujours au courant des autres projets, la direction générale a donc un rôle important à jouer.

- ***L'architecte 2 :*** *nous avons utilisé des "rapports sur les points d'apprentissage" pour que tous les chefs de projet et de programmes puissent partager leurs expériences. Toutes les possibilités et tous les problèmes entre les projets et les programmes sont discutés lors des réunions régulières'.*

Les chefs de projet sont responsables de mettre en place les possibilités de coopération et les questions d'allocations des ressources.

Au cours du processus de portefeuille certains problèmes peuvent survenir ([Martinsuo & Geraldi, 2020](#)). Deux problèmes mentionnés, les projets ne sont pas achevés comme prévu et qu'un aperçu de tous les projets n'est pas disponible. La DAL reconnut tous ces types de problèmes.

- ***Chef service :*** *"Avec les obstacles qui surviennent avec la quantité des projets, nous essayons d'avoir une analyse préalable et à un contrôle et une coordination régulière, afin d'obtenir en moyenne les résultats escomptés.*
- ***L'ingénieur TP :*** *"Il existe deux types de projets/programmes. L'une des catégories est celle des projets/programmes avec une description détaillée et un objectif clair, l'autre catégorie est l'inverse et au cours du processus, vous devez découvrir si cela fonctionne. Ainsi, "terminé selon le plan" n'est pas toujours le cas, car beaucoup de choses doivent être décidées pendant l'exécution".*
- ***L'ingénieur GC :*** *Nous essayons d'avoir un aperçu total de nos projets*

Globalement, la GPP est le centre de l'organisation des projets et des programmes, elle contribue de façon importante, concernant les ressources, la coopération, et la coordination.

1.3 La gestion des risques

Dans cette partie, une analyse de la composante du risque aux deux niveaux sera effectuée pour montrer l'importance de la gestion des risques sur notre recherche (GPP).

1.3.1 Au niveau des projets :

Le gestionnaire de projet est au premier rang concernant l'analyse des risques dans le projet/programme, le poste du gestionnaire du risque n'existe pas encore dans les administrations publiques.

- ***L'ingénieur GC :*** "vous devez être capable d'effectuer une analyse des risques par vous-même, selon votre point de vue. L'audit interne joue un rôle de médiateur en demandant aux chefs de projet : "quels sont vos risques et comment allez-vous les résoudre". La gestion des risques devient marginalisée.

La gestion des risques nécessite la mise en place de certaines techniques pour réduire l'impact des menaces, chaque chef de projet utilise ses propres techniques qu'il juge appropriées à la situation ou au domaine dans lequel il opère.

- ***Chef service :*** "Dans la direction, nous n'avons pas des techniques spécifiques pour la gestion des risques et même l'interprétation est parfois difficile".
- ***L'architecte 1 :*** "le journal des risques figure parmi les éléments importants dans l'analyse des risques, mais il ne fait malheureusement pas partie de notre procédure de traitement des risques."

Selon [Project Management Institute](#), les risques peuvent être divisés en catégories, on peut se demander si la catégorisation est utilisée et comment elle doit l'être.

- ***L'ingénieur TP :*** "Nous utilisons certaines catégories de risques, mais le plus important pour nous, c'est les risques liés au planning et aux coûts.
- ***L'architecte 2 :*** " la catégorisation des risques nous revient parfois, comme nous le souhaitons ".

Selon les personnes interrogées, nous relevons certains risques qui menacent la gestion de projet, comme les risques liés aux intervenants (les parties prenantes), les retards, et les budgets surdimensionnés, sans oublier l'environnement et la santé des employés sur les sites. En revanche, il existe d'autres risques comme :

1. Les risques liés aux marchés publics :

- Un large nombre des marchés conclus dans une période de temps restreint.
- La négligence de la maturité des projets (la DAL mis l'accent sur la phase d'exécution, et néglige la phase la plus importante, la planification et l'étude).
- Ne pas prendre en considération l'équilibre entre la demande et l'offre.
- Mauvaise programmation des besoins
- Mauvaise qualité des informations qui faussent la concurrence.
- La surévaluation ou le contraire des exigences
- Mauvais l'établissement du cahier des charges
- Des menaces issues d'une fausse procédure.
- Manque des formations professionnelles concernant le code des marchés publics et la stagnation intellectuelle de certains nombres des employés.

La logique qui sous-tend l'analyse des risques au niveau du projet est que les risques individuels non traités au niveau opérationnel ont une incidence sur les risques au niveau du portefeuille.

1.3.2 Au niveau du portefeuille :

Pour avoir une vue d'ensemble : Un domaine à améliorer

La gestion de portefeuille génère certains risques qui se produisent en gérant plusieurs projets/programmes : les risques peuvent être transférés d'un projet/programme à un autre. La taille de l'organisation est facteur décisif.

- **Chef de service :** *"La théorie est différente de la pratique, la gestion des risques n'est pas facile à appliquer dans cette organisation "*.
- **L'ingénieur GC :** *honnêtement : il est difficile de voir quand un risque est vraiment un risque pour l'administration et quand nous devons entreprendre une action. Les risques de portefeuille sont réellement difficiles.*
- **L'architecte 1** *"Il y a un chapitre risque dans les rapports réguliers où les gestionnaires doivent décrire les risques possibles et ce qu'ils vont faire à ce sujet".*

Gérer les menaces

Le gestionnaire du projet ou du programme est censé résoudre les risques (opérationnels) dans son propre projet, seuls les risques qui pourraient être un risque pour d'autres programmes sont discutés lors des réunions.

- ***L'architecte 1*** : "le poste de gestionnaire de risque n'existe pas encore dans ces types des établissements, les chefs de projet effectue eux-mêmes une analyse des risques. L'audit interne effectuent également une analyse des programmes".
- ***L'ingénieur GC*** : " L'audit interne a souvent remplacé l'analyse des risques. Certains responsables ne signalaient que des signes mineurs, mais les problèmes faisaient surface plus tard dans le processus ".

L'audit interne est pleinement impliqué dans l'analyse des risques par la détection des menaces et les incertitudes concernant les projets et les programmes.

- ***L'ingénieur TP*** : "L'intégration du management des risques dans le portefeuille de projets est limitée et n'atteignait pas le niveau attendu. L'audit interne a essayé d'être critique : il a identifié les risques avec les managers, mais le suivi et la prévention des risques sont importants. Ce n'était pas facile.

La DAL a essayé d'intercepter les risques du portefeuille, mais c'était difficile (*identification des risques du portefeuille*). Les risques au niveau du projet et du programme sont connus, mais les risques du portefeuille sont plus que la somme des risques individuels.

- ***Chef de service*** : "Chaque projet a un objectif et il y a des risques pour atteindre cet objectif. Avec la gestion des risques du portefeuille, vous voulez connaître les risques d'interférence des programmes dans le portefeuille'.
- ***L'architecte 1*** : "à mon avis, la gestion du risque a joué un rôle beaucoup trop faible dans la gestion du portefeuille à la DAL. S'il y avait un gestionnaire de risque opérationnel, les choses pourraient être différentes.

Selon les chefs de projet interrogés, l'auteur a pu recueillir certains risques et menaces identifiées lors de leur gestion de programmes, mais aussi de portefeuilles.

Tableau 6: Les risques de portefeuille de projets identifiés par les répondants.

LE RISQUE	DESCRIPTION
Déséquilibre du portefeuille	• Entre les projets de différent degré de risque. • Entre les grands projets et les petits projets. • Entre les projets de calendriers différents. • Entre les projets de différents marchés.
Manque d'alignement stratégique	• Le choix de projets qui ne sont pas alignés avec la stratégie. • La modification de la réglementation qui conduise à modifier la stratégie de l'organisation.
Incompétence	• L'incompétence du gestionnaire de portefeuille et les chefs de projets.
Gestion insuffisante des risques du portefeuille	• Une gestion insuffisante des risques du portefeuille (qui conduit à une plus grande matérialisation des risques, et par conséquent, davantage d'événements inattendus et indésirables).
Manque de qualité de l'information	• L'inexactitude des informations (qui conduisent à la prise de décisions erronées).
Manque de qualité dans la coopération	• Conflit entre les chefs de projet de différentes spécialités. • Manque de qualité dans la coopération entre les équipes de projet.

Source : élaboré par l'auteur.

1.3.3 Impact sur les objectifs

- **Chef de service :** *'Une organisation a une vision, une stratégie et une tactique. La gestion de portefeuille fait partie de cette tactique, lorsque vous changez la priorité de certains programmes dans le portefeuille, vous voulez savoir quels risques sont impliqués, c'est le portefeuille. Malheureusement, cela n'a pas été complètement développé dans notre direction, mais c'était notre objectif'.*

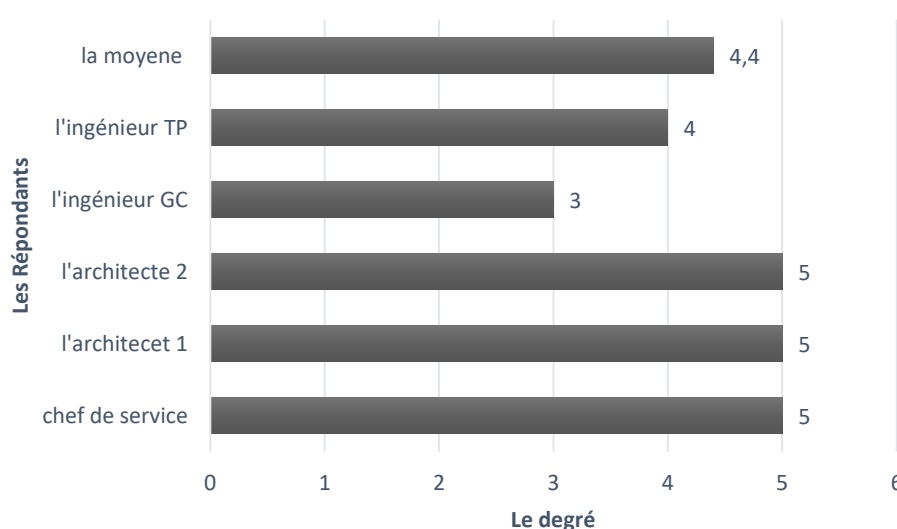
Il est peu clair que la gestion des risques soit incluse dans le portefeuille de projets. La culture du risque au sein d'une organisation joue un rôle essentiel (*culture de gestion du risque*).

- **Le chef de service :** *" Je croise régulièrement des individus qui estiment que la maîtrise des risques vient de leur entourage, alors que le risque est inhérent à leur propre projet.*

❖ *Le planning et le budget*

Malgré la partielle incorporation de la démarche de gestion des risques à la DAL, les chefs de projet ont déclaré que, le fait de ne penser qu'aux menaces, aux dangers qui peuvent affecter les projets a contribué à la minimisation des risques malgré le faible degré. Nous allons prendre comme exemple deux aspects de la gestion des risques, la planification et les dépenses. Voici leurs réponses à la contribution du management des risques aux deux aspects cités ci-dessus.

Figure 25: Le degré d'impact sur le planning les couts.



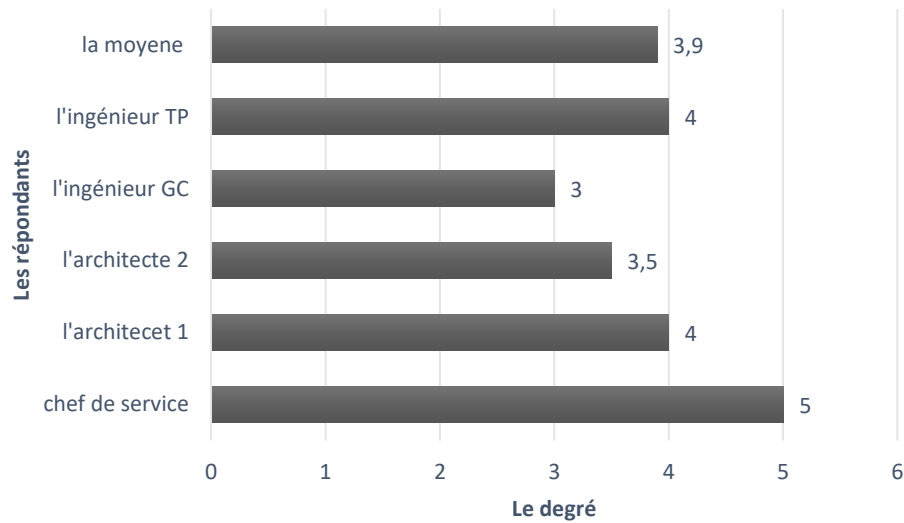
Source : élaboré à la base des réponses des entretiens.

❖ *Les parties prenantes*

L'analyse a révélé que la gestion des risques dans les portefeuilles pouvait avoir de la valeur pour les parties prenantes en dehors du projet. La satisfaction du client

Les personnes interrogées estiment que le processus de gestion des risques apporte une valeur ajoutée au client. Les chefs de projet ont été interrogés sur la contribution de la composante risque au portefeuille sur la satisfaction des acteurs concernés.

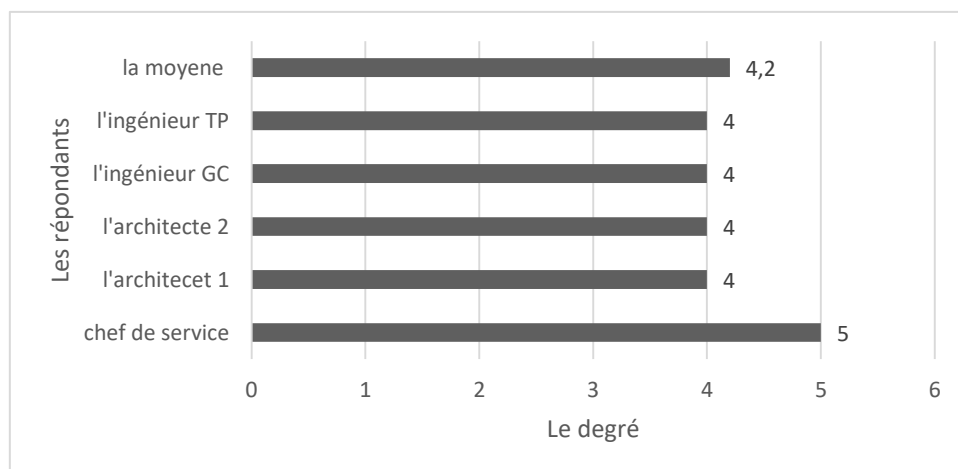
Figure 26: Le degré d'impact des parties prenantes.



Source : élaboré à la base des réponses des entretiens.

- ❖ *Valeur pour l'administration : Le succès des autres projets du portefeuille.*
- **Le chef de service :** la valeur de la gestion du risque dans les portefeuilles, c'est une question difficile, mais nous utilisons nos connaissances, mais aussi nous essayons de mettre à jour nos compétences par les formations professionnelles, pour s'assurer que cela se reflète dans notre image au sein de la DAL.
- **Architecte 1 :** parce que c'est un domaine extrêmement important [la gestion des risques], on peut en tirer beaucoup de choses. C'est vraiment ce que nous faisons tous les jours de manière très systématique.

Figure 27: Le succès de portefeuille de projets.



Source : élaboré à la base des réponses des entretiens.

2. Discussion

Cette section évoque les résultats de l'analyse des données précédentes, elle sera également découpée en sous-sections relatives aux différents sujets mentionnés ci-dessus.

2.1 Portefeuille de projets

Un assemblage de plusieurs projets ou programmes et d'autres opérations font partie de la définition d'un portefeuille de projets selon [Project Management Institute \(2008\)](#). Une autre définition, celle de [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#) du portefeuille de projets, le considère seulement comme un groupement de projets, et ne mentionne pas du tout les "programmes", aucune distinction n'est faite entre un projet et un programme. À la DAL, la distinction entre un projet et un programme est claire, pour l'administration, un niveau de programme est nécessaire pour la construction du portefeuille, afin de clarifier les travaux pour les opérateurs économiques par l'allotissement des marchés publics.

A la DAL, un niveau de programmes est créé en raison du nombre élevé de projets. Une consommation effective et rationnelle des ressources, ainsi qu'une bonne articulation et un excellent contrôle entre les projets du portefeuille doivent être établis. Le gestionnaire de projets a pour rôle de s'occuper des tâches nécessaires à la coordination en permanence du programme, il doit informer la direction de la progression du programme en appliquant des procédures standard pour une information de qualité. Les employés travaillant sur les différents projets sont capables de coopérer lorsque les projets sont combinés dans un programme et ils transmettent d'abord les problèmes au gestionnaire du programme et à son tour, il transmet au gestionnaire du portefeuille lors de réunions régulières.

Selon [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#), les entreprises et les organisations ont des difficultés à choisir, estimer et évaluer les projets d'un portefeuille, car les techniques sont trop complexes et nécessitent trop de données d'entrée. La DAL rencontre les mêmes obstacles et essaye de résoudre ce problème en suivant simplement les directives dictées par le ministère de l'Intérieur par l'intermédiaire de la wilaya.

2.2 Gestion du portefeuille de projets

Au sein de la DAL, la démarche a débuté en raison des obligations de gérer de multiples projets à la fois. La directrice organise une réunion mensuelle pour obtenir un aperçu global et détaillé de chaque projet (temps, ressources, etc.). Ce plan est conforme à l'article de [Flores, Alberto \(2020\)](#), qui affirme que sans procédures et règles formelles, une organisation n'est pas en mesure de mener un portefeuille de projets.

Selon [Dezhkam et al \(2019\)](#), il existe plusieurs conséquences négatives d'une gestion inefficace du portefeuille de projets : un grand nombre de petits projets à faible impact, une faible hiérarchisation des projets, un niveau élevé d'échecs de projets, un nombre trop élevé pour les ressources disponibles et l'incapacité à les rejeter. La DAL était confrontée aux mêmes répercussions négatives en raison de la mise en application partielle de la GPP, d'une autre façon, elle est effectuée d'une manière informelle. Au sein de la direction, la concurrence pour les ressources faisait partie de la gestion informelle du portefeuille, mais il y avait également une faible hiérarchisation des projets.

Outre la faible hiérarchisation et la concurrence pour les ressources, d'autres répercussions sont également reconnaissables chez la DAL. [Hannach, et al \(2019\)](#) déclarent que tous ces problèmes montrent non seulement une gestion inefficace du portefeuille de projets, mais aussi un manque évident de lien entre la progression du portefeuille et ses objectifs.

Au fur et à mesure de son introduction à la DAL, c'était clair que l'administration a mis l'accent sur l'atteinte des objectifs stratégiques. Le lien avec la stratégie était essentiel, où il est mentionné dans la définition du [Project Management Institute](#), et dans la définition de [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#), dont la littérature fait grand cas, ils évoquent un éventail de projets qui se battent pour les ressources, mais qui sont fédérés pour accomplir les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui est le cas de la DAL.

Néanmoins, la conformité à la stratégie générale de l'organisation est l'un des trois objectifs de la GPP et cet objectif est le plus important chez DAL.

Les deux autres objectifs de la GPP mentionnés dans la littérature sont, la maximisation de la valeur du portefeuille et son équilibre. Cette maximisation n'est pas seulement en termes financiers. Outre les objectifs financiers, la satisfaction du client (les parties prenantes) est également très importante ([Dezhkam, Xue, & Liu, 2019](#)) ([Patanakul, 2020](#)). La DAL utilise la maximisation de la valeur en termes d'examen du lien stratégique du projet/programme.

Le troisième objectif est l'équilibre du portefeuille. L'équilibre du portefeuille est fréquemment employé de façon indifférenciée avec l'alignement stratégique. Selon [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#), l'équilibre du portefeuille concerne le risque par rapport aux bénéfices attendus, les connaissances par rapport aux revenus, la recherche par rapport au développement. En outre, l'équilibre du portefeuille est également influencé par le nombre de nouveaux projets de régulation.

Les quatre phases interdépendantes de l'approche de portefeuille introduits par [Dezhkam, Xue, & Liu \(2019\)](#), [Flores, Alberto \(2020\)](#), [Martinsuo & Geraldi \(2020\)](#), [Kock, Schulz, Kopmann, & Gemünden, \(2020\)](#) sont reconnaissables à la DAL, mais il y a quelques différences.

- La première phase de structuration du portefeuille fait référence aux tâches qui sont initialement entreprises construire un portefeuille dérivé de la stratégie de l'organisation. La planification stratégique du portefeuille et la sélection consciente des projets sont censées être menées à intervalles réguliers et en alignement avec les cycles de planification stratégique de l'entreprise " ([Dezhkam, Xue, & Liu, 2019](#)).
- La deuxième phase est la gestion des ressources dont [Dezhkam et al \(2019\)](#) décrit les processus qui sont liés à l'allocation effective des moyens. Le traitement des conflits et la planification des ressources font également partie de ce type de la gestion. Cette partie de la GPP est l'une des tâches les plus importantes. Selon les chefs de projet de la DAL, il y a toujours une bataille pour les ressources.
- La troisième phase concerne le pilotage du portefeuille, c'est-à-dire les tâches continues qui sont nécessaires pour une coordination permanente du portefeuille. A la DAL, des réunions régulières sont organisées pour discuter l'avancement des différents projets et programmes. En raison du niveau du programme entre le projet et le portefeuille, la coordination permanente était moins importante, en contradiction avec ce qui est suggéré dans la littérature.
- La quatrième phase est l'apprentissage organisationnel et l'exploitation du portefeuille. Cette partie n'est pas complètement développée à la DAL. Un document d'évaluation devait être rempli et une partie de l'évaluation consistait à noter les résultats inattendus pendant le cycle de vie de projet/programme. Cependant, chaque projet ou programme n'a pas été évalué de manière approfondie et les chefs de projet ont reconnu que la phase d'évaluation n'était pas suffisamment développée. Selon [Patanakul \(2020\)](#), cette phase est importante, car "l'apprentissage organisationnel

visé à garantir et à maintenir des connaissances pertinentes pour l'organisation après la clôture du projet.

La qualité de l'information est très importante pour implémenter la gestion de portefeuille de projets. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans la section sur la littérature. Elle se compose de 3 parties : la qualité de l'information, de l'allocation et la coopération.

Selon [Patanakul \(2020\)](#), la gestion des portefeuilles de projets se compose de cadres supérieurs et intermédiaires et l'interaction mutuelle entre ces rôles de gestion qui participe à la performance de la GPP. Une excellente gestion de portefeuille de projets affiche des comportements liés aux trois dimensions de la qualité de gestion ([Martinsuo & Geraldi, 2020](#)). À la DAL, la qualité de l'information est garantie par des procédures et des règles standard. La communication est donc importante, mais aussi la transparence et l'exhaustivité des données.

Les trois dimensions de la qualité sont complémentaires selon [Jonas et al \(2010\)](#). La DAL considère la qualité de l'information comme une condition préalable aux deux autres dimensions. La coopération et l'allocation ne peuvent réussir sans un niveau élevé de qualité de l'information, les deux autres dimensions ne sont perceptibles que lorsque l'information est disponible.

Le DAL a instauré des procédures formalisées au niveau opérationnel, ce qui signifie que la formalisation au niveau du projet est importante. En outre, la formalisation de la gestion du portefeuille de projets est en cours de développement.

2.3 Gestion des risques du portefeuille

L'intégration du management des risques dans les organisations est si importante que des auteurs comme [Breault & Cleveland \(2020\)](#), [De Marco, Bozzo, Rafele, Guida, & Grimaldi \(2018\)](#), [Guan, Guo, Hipel, & Fang \(2017\)](#), [Mican, Fernandes, & Araújo \(2021\)](#) discutent de cette intégration au niveau des entreprises ou des organisations, en raison que la résolution des risques devient difficile lorsque le processus d'identification n'est pas effectué au bon niveau. Les différentes techniques et méthodes utilisées au niveau du projet ont des conséquences sur l'analyse des risques au niveau du portefeuille. La direction de la DAL avec l'absence de ce processus à trouver une alternative, elle a choisi l'audit interne comme un remplaçant, pour identifier les risques.

Selon [Mican, Fernandes, & Araújo \(2021\)](#), il existe des composantes importantes pour une meilleure mise en place de la GPP, telles que, le recrutement des compétences et des experts

qui ont les connaissances nécessaires pour gérer les risques d'un portefeuille tout entier, comme le gestionnaire de risque, qui est capable non seulement d'appliquer les notions de la gestion des risques, mais il est capable de détecter les menaces au niveau du portefeuille, sauf que dans notre cas d'étude chez la DAL les chefs de projet et de programme effectuent une analyse de risque par eux-mêmes, ce qui signifie qu'un gestionnaire de risque n'est pas impliqué dans chaque projet/programme. Chaque chef de projet est libre d'utiliser ses propres techniques ou méthodes, ce qui se traduit par une analyse des risques différente pour chaque projet/programme.

Tous les risques du portefeuille doivent être pris en compte, y compris les risques structurels, les risques globaux et les risques qui affectent le bon déroulement d'un portefeuille (Micán, Fernandes, & Araújo, 2020). Néanmoins, selon les personnes interrogées à la DAL, les risques au niveau du portefeuille sont beaucoup plus difficiles à les détecter qu'au niveau du projet ou du programme.

Les autres phases, comme la prévention et le suivi des risques, font partie des actes de l'approche GPP (Guan, Guo, Hipel, & Fang, 2017), les risques sont discutés, catégorisés et hiérarchisés. Une distinction est faite entre les risques qui se situent au niveau du projet et les risques qui peuvent affecter d'autres programmes ou l'organisation. La haute direction s'occupe des risques au niveau supérieur, car les risques opérationnels sont pris en compte par le chef de projet/programme. Selon Breault & Cleveland (2020), il existe un aspect important, c'est d'analyser si les risques peuvent être transférés d'un projet à un autre, dans notre cas, cette action est faite par la direction générale de la DAL.

Les informations sur les risques au niveau du portefeuille peuvent influencer le processus du portefeuille de projets, comme la planification ou le pilotage. Lorsque cette analyse des risques a été faite, il influencera le mécanisme de prise de décision (Breault & Cleveland, 2020). L'intégration de la maîtrise des risques dans la démarche de gestion du portefeuille de projets a été partiellement développée à la DAL, les risques au niveau du projet et du programme sont visibles, une analyse des risques au niveau du portefeuille est encore difficile à effectuer et les risques à ce niveau sont indétectables parfois en raison de leurs complexités.

La culture du risque au cœur de l'organisation a un impact sur le déroulement du processus de gestion du risque, car une culture du risque forte pourrait avoir une influence positive (Micán, Fernandes, & Araújo, 2020). La culture des risques de la DAL ne peut pas être jugée

"forte", selon les collaborateurs. Toutefois, l'engagement des employés envers des procédures de gestion des risques cohérentes et proactives est essentiel pour la bonne gestion du portefeuille de projets. En outre, le [PMI \(2008\)](#) recommande une communication ouverte et transparente sur les risques afin d'améliorer la perception des risques et de leurs interdépendances.

La gestion des risques dans les portefeuilles de projets est difficile à maîtriser chez la DAL. Le risque est principalement qualifié de quelque chose de négatif selon [Breault & Cleveland, \(2020\)](#), cela paraît le cas dans l'administration locale. Traditionnellement, le risque est perçu comme un facteur ou un événement défavorable, empêchant un projet d'atteindre les objectifs stratégiques établis ([Breault & Cleveland, 2020](#)). Les gestionnaires de projets et de programmes de la DAL se débattent avec le risque en raison du manque de leadership de la part de la haute direction pour implémenter la gestion du risque sur le terrain et en particulier au niveau de portefeuille qui représente le cœur métier de la direction de l'administration locale d'Ain Temouchent.

CONCLUSION

Cette étude vise à fournir un aperçu de la manière dont la gestion des risques est intégrée au niveau du portefeuille au sein de la DAL, en se focalisant sur la capacité à concrétiser les différents objectifs stratégiques de l'organisation.

1. Questions de recherche

A la fin de ce travail, nous reviendrons sur la problématique et les sous-questions de la recherche. Nous commencerons par répondre aux sous-questions, avant de répondre à la question principale.

- ***Comment se présente le portefeuille de projets ?***

La composition du portefeuille de projets à la DAL est parfaitement conforme à la théorie, le portefeuille de projets est constitué de programmes. Ces programmes sont constitués de différents projets et les projets d'un programme particulier sont liés les uns aux autres pour une vision stratégique. Les différents programmes sont liés aux différents départements, ce qui stimule l'efficacité. De plus, l'absence de certaines fonctions, telles que le gestionnaire de portefeuille et le gestionnaire de programme, engendre un déséquilibre organisationnel dans la hiérarchie du portefeuille par rapport à la théorie de la gestion de portefeuille.

- ***Comment la gestion de portefeuille de projets est-elle développée ?***

La naissance de la GPP à la DAL est due tout d'abord, à l'émergence de l'administration dans un environnement interne multi-projets, le caractère de cette administration a poussé à adopter l'approche de portefeuille de projets, dont elle gère plusieurs projets simultanément, deuxième facteur, c'est le conflit des ressources rencontrées dans la gestion de projet traditionnelles (gestion individuelle), troisièmement l'adoption de la GPP est en quelque sorte dictée par un niveau de gestion plus élevée, puisque la DAL appartient à une hiérarchie organisationnelle du gouvernement, les directives viennent donc du haut et la DAL est le niveau opérationnel de la stratégie globale.

Les différentes phases de la GPP mentionnées dans la littérature correspondent pour la plupart aux tâches effectuées à la DAL. Les principales étapes sont la sélection des programmes, la fixation des priorités et la répartition des ressources. Théoriquement, la DAL suit à la lettre les fondements de la gestion de portefeuille, mais sur le terrain il y a des difficultés et surtout un vide à combler pour que la GPP fonctionne efficacement puisque tous les départements de l'organisation perçoivent que la priorité numéro une, c'est la réalisation des objectifs stratégiques et la stratégie est l'affaire de tous.

- ***Comment la gestion des risques est-elle intégrée au niveau du portefeuille ?***

Le processus d'intégration de la gestion des risques dans la DAL est loin d'être achevé. Cette partie se réduit à l'analyse des risques au niveau du projet/programme. Seuls les risques les plus importants sont discutés et analysés (qui affectent la planification et les coûts) ; les autres catégories (*par exemple, les risques associés aux fournisseurs, à la main-d'œuvre interne, aux parties prenantes*) sont parfois ignorées, voire mal détectées. La culture du risque joue un rôle important, car la DAL n'a pas une forte culture du risque, tout dépend de l'individu et de sa capacité à voir les menaces, voire les opportunités. La détection des aléas au niveau du portefeuille est complexe, le processus d'analyse des risques a été remplacé par l'audit interne, qui vise à repérer les incertitudes qui compromettent la réussite des objectifs de l'entité.

- ***Comment la gestion des risques du portefeuille de projets peut-elle avoir un impact sur la capacité à atteindre les objectifs stratégiques chez la DAL ?***

La conclusion de cette étude est que la raison de la gestion du risque de portefeuille dans une organisation est la possibilité d'ouvrir la voie à la stratégie avec un minimum de dommages ; mais pour savoir comment avoir un impact sur le plan stratégique, il est nécessaire de savoir qu'avec les objectifs stratégiques viennent les risques stratégiques, donc si la DAL ne parvient pas à contrôler convenablement ces types de risques, elle sera confrontée à des menaces existentielles qui peuvent potentiellement entraîner une perte importante. Cette approche permet à la DAL de minimiser les risques stratégiques et finalement d'échouer. Elle ne garantit pas le succès de chaque projet (loin de là !), mais elle fournit tous les outils nécessaires pour prendre de meilleures décisions à long terme.

2. Limites

La première difficulté de cette recherche est qu'elle est fondée sur une seule et unique étude de cas. La validité externe serait améliorée en utilisant plusieurs études de cas. Une deuxième limite est le nombre d'entretiens qui ont eu lieu. Bien que les 5 personnes interrogées constituent un échantillon apte à être représentatif en raison de la taille de l'administration, on peut se demander si 5 entretiens reflètent l'ensemble du sujet. La troisième limite est le délai, cette étude doit être réalisée en seulement 3 mois. Avec un temps limité, il se peut qu'il n'y ait pas assez de temps pour garantir que tous les renseignements pertinents soient recueillis.

3. Recherche future

En étudiant la gestion des risques au niveau du portefeuille de projets, nous avons constaté qu'il existe un domaine plus générique et plus holistique qui mérite d'être étudié et qui traite des risques stratégiques. La gestion des risques d'entreprise ("ERM") est une pratique stratégique qui favorise la concrétisation des objectifs d'une organisation en prenant en considération tous ses risques et en gérant leur impact combiné sous la forme d'un portefeuille de risques. Interdépendants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Les articles scientifiques**

- Alexandrova, M., Stankova, L., & Gelemenov, A. (2015). The Role of Project Office for Project Portfolio Management. *20 Economic Alternatives*(1), 18-30.
- Breault, M., & Cleveland, S. (2020). Toward enterprise approach for project portfolio risk management. *International Journal of Information Technology Project Management*, 11(2), 90-104.
- Daradkeh, M. (2019). Understanding the factors affecting the adoption of project portfolio management software through topic modeling of online software reviews. *International Journal of Information Technology Project Management*, 10(3), 91-114.
- De Marco, A., Bozzo, R., Rafele, C., Guida, R., & Grimaldi, S. (2018). Measuring the effectiveness of risk assessment in project portfolio management. *Proceedings of the Summer School Francesco Turco, 2018-Septe*, 431-436.
- Dezhkam, M., Xue, S., & Liu, Z. (2019). Project portfolio management system, concepts and approach foundations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 310(5), 52081.
- Eik-Andresen, P., Johansen, A., Landmark, A., & Sørensen, A. (2016). Controlling a Multibillion Project Portfolio - Milestones as Key Performance Indicator for Project Portfolio Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 294-301.
- Flores, Alberto, L. (2020). Overview of the Impact of Project Portfolio Management on Firms Performance. *International Journal of Management*, 11(9), 1268-1280.
- Ghasemi, F., Sari, M., Yousefi, V., Falsafi, R., & Tamošaitiene, J. (2018). Project portfolio risk identification and analysis, considering project risk interactions and using Bayesian Networks. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5).

- Guan, D., Guo, P., Hipel, K., & Fang, L. (2017). Risk reduction in a project portfolio. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 26(1), 3-22.
- Hadjinicolaou, N., Dumrak, J., & Mostafa, S. (2020). Investigating the Association Between Project Portfolio Management Office Functions and Project Success: An Australian Case Study. *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 287-298.
- HANNACH, D., MARGHOUBI, R., AKKAOUI, Z., & DAHCHOUR, M. (2019). Analysis and Design of a Project Portfolio Management System. *Computer and Information Science*, 12(3), 42.
- Hassan, A., Bakar, A., & Yusof, M. (2016). Project Portfolio Management And Portfolio Performance In Construction Industry : A Conceptual Framework. *Research Journal of Fisheries and Hydrobiolog*, 11(3), 131-136.
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, 38(4), 229-241.
- Labudovikj, R., & Cekerevac, Z. (2014). PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE.
- Martinsuo, M., & Geraldi, J. (2020, 10). Management of project portfolios: Relationships of project portfolios with their contexts. *International Journal of Project Management*, 38(7), 441-453.
- Micán, C., Fernandes, G., & Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: A structured literature review with future directions for research. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(3), 67-84.
- Mican, C., Fernandes, G., & Araújo, M. (2021, 1). A method for project portfolio risk assessment considering risk interdependencies - A network perspective. *Procedia Computer Science*, 196, 948-955.

- Patanakul, P. (2020). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-13.
- Tao, Y., Tian, X., & Du, Q. (2021). Nonlocal models with heterogeneous localization and their application to seamless local-nonlocal coupling. *Gestao e Producao*, 28(2), 1052-1075.
- Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817-829.
- Ter Mors, M., Drost, R., & Harmsen, F. (2010). Project portfolio management in practice. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 69 LNBIP, 107-126.
- Yousefi, V., Haji Yakhchali, S., Saparauskas, J., & Kiani, S. (2018). The impact made on project portfolio optimisation by the selection of various risk measures. *Engineering Economics*, 29(2), 168-175.

Les ouvrages

- Cordel, F. (2019). *Gestion des risques et contrôle interne*. (Vuibert, Éd.)
- Enoch, C. N. (2019). *Project Portfolio Management: A Model for Improved Decision Making-Second Edition*. (B. E. Press, Éd.)
- Inc, E. (2009). *Project Portfolio Management: A View from the Management Trenches*. (J. W. Sons, Éd.)
- Institute, P. M. (2016). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. (P. M. Institute, Éd.)
- Institute, P. M. (2017). *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES (GUIDE PMBOK)*. (P. M. Institute, Éd.) Newton Square, PA.
- Institute, P. M. (2017). *The Standard for Portfolio Management Fourth Edition*. (. P. Institute, Éd.)
- Institute, P. M. (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. (P. M. Institute, Éd.)

- Kendrick, T. (2015). *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*-3rd ed. (AMACOM, Éd.)
- Kulathumani, M. (2018). *Breakthrough Project Portfolio Management: Achieving the Next Level of Capability and Optimization*. (J. R. Publishing, Éd.)
- Moustafaev, J. (2017). *Project Portfolio Management in Theory and Practice Thirty Case Studies from around the World*-1st Edition. Auerbach Publications .
- Pierandrei, L. (2016). *Risk Management - 2e éd. - Labellisation FNEGE*. (Dunod, Éd.)
- Ray, J. L. (2015). *De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?*
- S, R. (2016). *Improving Business Performance, A Project Portfolio Management Approach* -1st Edition. Auerbach Publications .
- Shan Rajegopal, P. M. (s.d.). *Project Portfolio Management Leading the corporate vision*. 2007: Palgrave Macmillan.

ANNEXES

Annexe A : Guide d'entretien

Tout d'abord : Je vous remercie d'avoir pris le temps de participer à cet entretien., j'ai décidé que mon mémoire porterait sur la stratégie de la gestion du risque dans les projets et pour votre direction comme un cas concret. Il s'agit de détecter les objectifs affectés par la gestion des risques de portefeuille de projet.

Contexte générale

- Pouvez-vous dire quelques mots sur le projet et sur votre rôle/description de poste dans le projet ?
- Pendant combien de temps le projet a-t-il duré ? Quelle est sa phase actuelle ?
- Avez-vous été chef de projet tout au long du projet ? Depuis combien de temps

Processus de gestion du portefeuille de projets

- Pouvez-vous expliquer votre processus de GPP ?
- Quel est votre processus de sélection des projets ? Comment gérez-vous votre portefeuille ?
- Que faites-vous en cas de conflit de ressources ?
- Comment évaluez-vous la valeur de votre portefeuille ?
- Voyez-vous un lien entre votre stratégie et les projets de votre portefeuille ?
- Savez-vous que votre portefeuille est conforme à votre stratégie ou à toute décision stratégique prise ?

Le processus de gestion des risques

- Comment comprenez-vous le terme « risque » ?
- Comment comprenez-vous le terme « gestion des risques » ?
- Comment mesurez-vous le risque du portefeuille ?
- Décrivez comment la gestion des risques a fonctionné dans le cadre de ce projet.
- Pensées immédiates lorsque vous entendez le terme « valeur de la gestion des risques » ?
- Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que le processus de gestion des risques a contribué à en faire un meilleur projet ? Comment ?

- Selon vous, dans quels domaines la gestion des risques a-t-elle été la plus importante ? impact/influence ?
- Domaines non couverts par la gestion des risques ? Pourquoi ?
- Y a-t-il d'autres domaines qui n'ont pas été inclus ici ?
- Avez-vous des exemples de la façon dont la gestion des risques dans le cadre de votre projet a touché les divers secteurs ?
- Comparativement à d'autres projets auxquels vous avez participé ?
- Dans l'un ou l'autre de vos projets, voyez-vous des secteurs où vous aimeriez que la gestion des risques ait été faite différemment ? Pourquoi ?
- Comment identifier toutes les zones touchées par le risque ?
- Y a-t-il des exemples où la gestion des risques a eu une incidence sur les valeurs non financières ?
- À votre avis, quelles étaient les plus grandes menaces pour ce projet ?
- Comment ces menaces ont-elles été identifiées ? Qui les a identifiées ?
- À votre avis, quelles étaient les plus grandes opportunités dans le cadre de ce projet ?
- Comment ces opportunités ont-elles été identifiées ? Qui les a identifiées ?
- Comment le projet a-t-il été identifié menaces traitées ? Opportunités traitées ?
- Comment les actions ont-elles été identifiées/définies ?
- Les parties prenantes concernées participent-elles à l'identification des risques ?

Stratégie et la prise des décisions

- Avez-vous un processus en place pour prendre des décisions stratégiques ? Que prenez-vous en considération lorsque vous prenez de telles décisions ?
- Qui participe habituellement au processus ?
- Quels sont les facteurs dont vous tenez compte lorsque vous formulez votre stratégie ?
- Après avoir formulé une stratégie, comment en assurer la mise en œuvre ? Quel est votre processus de mise en œuvre de la décision stratégique que vous avez prise ?
- Mesurez-vous le résultat de votre stratégie ?

Annexe B :

Document utilisé lors des entretiens

Dans quelle mesure diriez-vous que le processus de gestion des risques dans le portefeuille a contribué à :

Indiquez un chiffre compris entre 0 (aucun degré) et 5 (degré très élevé).

Ajouter de la valeur aux projets du portefeuille et à la DAL ?

Respecter le calendrier du projet ?

Atteindre les objectifs fixés pour le projet ?

Atteindre les objectifs de la DAL ?

La satisfaction du client ?

0	1	2	3	4	5