

Table des matières

REMERCIEMENTS	I
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
1. CHAP I : ETAT DE L'ART DU MANAGEMENT EN MODE PROJET	3
1.1 <i>Introduction</i>	4
1.2 <i>Les principes fondamentaux du management de projet</i>	4
1.2.1 Une opération ce quoi ?.....	4
1.2.2 Le projet ce quoi ?.....	4
1.2.3 Le management de projet.....	9
1.2.5 Le management de portefeuille.....	11
1.2.6 Relations entre portefeuille : programme et projet.....	11
1.3 <i>Objectifs et fonctions du PMO</i>	12
1.3.1 Le Project Management Office.....	12
1.3.1.1 Définition.....	12
1.3.1.2 Pourquoi créer un PMO ?.....	13
1.3.2 les objectifs du PMO.....	14
1.3.3 Les fonctions du PMO.....	14
1.3.3.1 Fonctions focalisées sur projets.....	15
1.3.3.2 Fonctions liées à l'entreprise.....	16
1.4 <i>L'Implémentation du PMO</i>	16
1.4.1 Modèle de maturité des capacités de management de projet.....	16
1.4.2 le rattachement du PMO dans l'entreprise.....	19
1.4.2.1 Organisation fonctionnelle.....	21
1.4.2.2 Organisation matricielle.....	21
1.4.2.3 Organisation directions projets.....	23
1.5 <i>types de PMO</i>	24
1.6 <i>Conclusion</i>	27
2. CHAP II : ETUDE DE L'EXISTANT ET SOLUTIONS PROPOSEES	28
2.1 <i>Introduction</i>	29
2.2 <i>présentation de l'entreprise d'accueil</i>	29
2.2.1 historique.....	29
2.2.2 MISSIONS.....	30
2.2.3 VISION.....	30
2.2.4 BUT.....	31
2.2.5 Architectures stratégiques.....	31
2.2.6 Fiche signalétique.....	32
2.2.7 Les ressources matérielles.....	35
2.2.8 Le potentiel de production.....	35
2.3 <i>Organigramme hiérarchique</i>	35
2.4 <i>problèmes et difficultés</i>	37
2.4.1 Situation actuelle.....	37
2.4.2 Problématique.....	37
2.5 <i>solutions proposées</i>	38
2.5.1 au niveau des équipes projets.....	39
2.5.2 au niveau de l'administration centrale, des fermes et agro-combinat.....	40

2.6	<i>les objectifs de la mise en place d'un PMO comme solution proposée</i>	40
2.7	<i>Conclusion</i>	41
3	CHAP III : SPECIFICATIONS DES BESOINS & CONCEPTION DU PMO	42
3.1	<i>Introduction</i>	43
3.2	<i>Accompagnement du changement</i>	43
3.3	<i>Analyse des besoins</i>	44
3.4	<i>Spécification des besoins</i>	46
3.4.1	Pour le PMO	46
3.4.2	Pour les entreprises.....	47
3.5	<i>Conception du PMO dans la structure de l'OTD</i>	48
3.6	<i>Conclusion</i>	49
	CHAP IV :	51
4	MISE EN PLACE DU « PMO ».....	51
4.1	<i>Introduction</i>	52
4.2	<i>Pré requis pour la bonne implémentation d'un PMO</i>	52
4.2.1	Les priorités de l'entreprise.....	52
4.2.2	La culture de gestion de projets actuels.....	52
4.2.3	La capacité financière de l'entreprise	52
4.2.4	La capacité de changement des ressources humaines.....	52
4.3	<i>comment implémenter un PMO ?</i>	53
4.3.1	phase : planifier :	53
4.3.2	Phase implémentation (mise en place)	59
4.3.3	Phase management	62
4.3.4	Etapas de mise en place	64
4.3.5	Analyse des risques (actions correctives préventives)	67
4.3.6	Facteurs clés de succès.....	69
4.3.6.1	Qualité du responsable : fort et sérieux	69
4.3.6.2	Personnel expérimenté.	69
4.3.6.3	L'accompagnement et le soutien.	69
4.3.6.4	La visibilité	69
4.3.6.5	Les processus, les stratégies et les modèles définis	70
4.3.6.6	Pouvoir agir.....	70
4.3.6.7	La confiance.....	70
4.3.7	Modèles appropriés à l'OTD.....	70
4.3.8	Etude de cas : Le projet de mise en place du PMO« Un projet pour mieux gérer le projet »	75
4.4	<i>Conclusion</i>	83
	CONCLUSION GENERALE	84
	BIBLIOGRAPHIE	86
	WEBOGRAPHIE	87
	ABREVIATIONS	88

Liste des figures

Figure 1.1 : les acteurs de projet.....	8
Figure1.2 : le projet c'est quoi ?.....	10
Figure1.3 : les rôles majeurs du PMO	12
Figure1.4 : les fonctions du PMO	15
Figure1.5 : le portefeuille, le Programme et le Project Management Maturity Model.....	19
Figure1.6 : positionnement possible des PMO au sein de l'organigramme d'une entreprise (source : Guide PMBOK® : 5e édition).....	20
Figure1.7 : organisation fonctionnelle (Source :Guide PMBOK® : 5e édition).....	21
Figure1.8 : organisation matricielle faible (PMBOK éd 5)	22
Figure1.9 : organisation matricielle équilibrée (PMBOK éd 5).....	22
Figure1.10 : organisation matricielle forte (PMBOK éd 5)	23
Figure1.11 : organisation direction projet (PMBOK éd 5).....	23
Figure1.12 : types de PMO	25
Figure1.13 noms du PMO.....	25
Figure2.1 : image correspond à OTD (Source :OTD)	29
FIGURE2.2 Organigramme de L'OTD (mis en œuvre en 2001)	36
Figure2.3: processus de développement	39
Figure3.1 : exemple de cycle en « V » utilisé pour la mise en place du PMO	43
Figure3.2 : organigramme du PMO.....	49
Figure4.1 : Processus d'implémentation d'un PMO.....	53
Figure4.2 : PMO services.....	54
Figure4.3 : PMO métriques	55
Figure4.4 : PMO, structure de gouvernance.....	58
Figure4.5 : ligne du temps.....	59
Figure4.6 : évaluation de maturité.....	63
Figure4.7 : le RMMI illustre parfaitement les 5 niveaux	64

Figure 4.8 : niveau de maturité en gestion de projet.....	65
Figure 4.9 : méthodes et outils la fonction PMO.	66
Figure4.10 : Exemple des structures organisationnelles du PMO.	66
Figure4.11: Types fondamentaux de PMO.....	71
Figure4.12 : Modèle PMO support.....	72
Figure4.13 : Modèle PMO contrôle.....	73
Figure4.14 : Modèle PMO direction.....	74
Figure4.15: Place du PMO direction dans la structure de l’OTD.....	75
Figure4.16 : équipe de mise en place du PMO.....	78

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : projet versus opération	8
Tableau1.2 : influence des structures organisationnelle sur les projets.....	20
Tableau2.1 : la production moyenne des 5 dernières années (Source : OTD).....	30
Tableau2.2 ; les stratégies de l’OTD	31
Tableau2.3 : Fiche signalétique.OTD	32
Tableau2.4 : les moyens de production.OTD	35
Tableau2.5 : Formulation du problème	38
Tableau3.1: l’analyse fonctionnelle.....	45
Tableau4.1 « organisation de la maturité »	54
Tableau 4.2 : Exemple de métriques en gestion de projet.	55
Tableau4.3 : échelle d’impact d’un risque.	69

Introduction générale

L'organisation est un système ouvert perméable aux changements de l'environnement, changements d'ordre économiques (investissement, concurrence, tendance à la concentration, développement technologiques...etc.) réglementaires (législations, engagement de l'état, cadre juridique ...) et du dynamique social qui se manifestent essentiellement dans les habitudes des différents acteurs (internes et externes), les attentes relatives à la conception de gestion , d'organisation et le niveau d'information et de communication

De cette ouverture l'organisation doit réagir faces aux changements, déchiquetages et des disruptions externes aussi bien que pour l'environnement interne de l'entreprise,

Le développement organisationnel fut d'abord des idées, des concepts signifiants des solutions et des démarches nécessaires pour résister au rouleau compresseur de l'ouverture, de cette ouverture qu'on pouvait espérer le meilleur ou craindre le pire.

Le changement, d'inspiration concurrentielle et technologique, sont nées de cette interrogation au motif que l'on sait : susciter une démarche chargés des multiples objectifs afin d'éliminer le gap technologiques et organisationnel gommer le déficit de qualité et surtout repositionner l'organisation sur des créneaux et des produits porteurs et innovants, exploiter tous les gisements de productivité et améliorer les avantages compétitifs de l'entreprise.

L'adaptation de l'entreprise au changement sociaux, économiques, technologiques et du marché est la condition préliminaire pour réaliser une continuité sensée et sure de l'activité. Cette tâche se caractérise sous la forme du problème de la structuration dynamique de l'entreprise, structuration qui ne pose pas la question uniquement en termes d'efficacité économique mais qui prend aussi en considération les aspects sociaux et humains des membres de l'organisation.

Le changement se réalise à la fois au moyens de modification de la structure et d'influence des membres de l'organisation.

Le changement a pour but de faire revivre, d'activer et de renouveler les entreprises aux moyens d'un soutien technique et humain.

- L'un des développements les plus significatifs dans les dernières années au sein des organisations est la formalisation et le déploiement de bureaux de projets (ci-après Project Management Office).

Dans un contexte de mondialisation des marchés, de projets de plus en plus complexes et de « virtualisation » des équipes, la professionnalisation et l'amélioration continue devient un facteur de réussite, la gestion fait partie de notre vie quotidienne. Quoi qu'il en soit, l'entreprise a cherchée depuis très longtemps à améliorer sa gestion, ne serait-ce que pour gagner ses défis à une compétition ce qui a été une des premières motivations qui a conduit au développement organisationnelle. Qui propose divers approches permettant l'amélioration continue des entreprises, d'appréhender l'environnement en vue de produire un résultat spécifique.

La gestion de projet est très efficace, ce qui explique la présence dans presque tous les domaines de la connaissance managériale. (Voir annexes)¹.

Ce projet de fin d'études porte sur l'implémentation de bureau de gestion de projet au sein de l'Office des Terres Domaniales. Il comprend (2) parties déclinées en (4) chapitres.

- Etat de l'art du management en mode projet.
- Etude de l'existant et solutions proposées
- Spécifications des besoins & conception du PMO
- La mise en place d'un PMO (setting up a Project management office « PMO »)
- Une étude de cas : « Un plan de projet de mise en place du PMO »

Ce projet de fin d'études a donc pour finalité d'initier au changement organisationnel permettant la mise en place d'un PMO pour contribuer activement à l'amélioration continue de l'office des terres domaniales par un paquet d'outils et des méthodes modernes de management pour hisser en cohérence avec le développement et les changements surtout technologiques.

¹Réf. Guide PMBOK® – Cinquième édition

**CHAP I : ETAT DE L'ART DU
MANAGEMENT EN MODE
PROJET**

1.1 Introduction

Dans les dernières années, avec la multiplication des projets, le besoin en gestion en mode projet, en programme et en portefeuilles projets est de plus en plus répandu, gouverner et gérer de bien une entreprise entraîne le besoin des PMO (service et ou personne) plus structurés.

Ce chapitre premier est consacré à définir les principes fondamentaux de management de projet, les objectifs et les fonctions du PMO, le rattachement possibles et les différents types des bureaux de gestion de projets.

1.2 Les principes fondamentaux du management de projet

1.2.1 Une opération ce quoi ?

* « La différence entre opération et projet consiste dans le fait qu'une opération est continue et répétitive alors que le projet est temporaire et unique »²

* le dictionnaire LAROUSSE a de finit une opération comme

- « Un ensemble des travaux effectués à un poste de travail avec des moyens dont il est équipé : programmer les diverses opérations pour la confection d'un ouvrage ».

- « affaire dont on évalue le profit financier : cet achat était une bonne opération ».

1.2.2 Le projet ce quoi ?

➤ Définitions

Dans le célèbre conte d' « Alice au pays de merveille », le Roi dit à l'héroïne : « commence au début, puis continue jusqu'à la fin ; ensuite arrête-toi ». Ces mots pourraient également s'appliquer à un projet .réf (Methodologie TenStep de Management de Projet : Bienvenue)

Commençons par une définition du projet. Selon la norme ISO 10006:2003, « Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ».

« Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir et implique un objectif à atteindre avec des ressources données »³

² Guide PMBOK® : 5e édition

ISO 9000 :

« Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Selon le PMBOK standard du PMI®,

« Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ».

Un projet peut être :

- Le lancement d'un nouveau produit/ service
- L'entrée sur un nouveau marché
- La fusion de deux entreprises
- La mise en place d'un nouveau processus d'affaires
- La construction d'un pont
- En conclusion, un projet est la manière dont une entreprise gère le changement.

Selon ISO

Un projet est une phase temporaire entre deux états (un début et une fin), focalisée sur un ou plusieurs objectifs (le résultat à atteindre) et limitée en temps et en ressources (matérielles, financières et humaines).

Gérer un projet efficacement. Il faut que les projets soient clairement définis en termes de missions et d'objectifs. Dans un monde idéal, la gestion de projet ne devrait débuter que lorsque l'objectif a été établi avec exactitude en termes de délai, de niveau de qualité et de budget. Très souvent, la réalité opérationnelle nécessite un démarrage anticipé et les objectifs sont adaptés au cours de l'avancement des premières phases du projet. Malgré tout, il est important d'avoir un objectif partagé dès le début du projet pour éviter des ambiguïtés quant à sa finalité. Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Un projet est défini par son objectif. Un objectif est l'un des résultats du projet. Un projet nécessite des moyens techniques pour fabriquer le « produit » final attendu, des moyens financiers pour couvrir le budget global du projet et du temps pour tenir un délai de fabrication réaliste, mais aussi une organisation et un pilotage.

³Selon l'AFITEP-AFNOR (1991)

➤ Dimensions

- **Une dimension personnelle**

La dimension personnelle est la plus évidente. Il s'agit de notre idée, ce que nous allons mettre de nous-mêmes, ce que nous allons d »couvrir de nous-mêmes et des autres.

Qu'est-ce que je veux faire ? (QUOI ?) => Objectifs

Qu'est-ce que j'en attends ? (pourquoi ?) => finalités

- **Une dimension sociale**

Un projet ne se monte jamais seul, nous aurons besoin des autres, entrer en relation avec les autres, engager le dialogue et développer de nombreux contacts.

Qui fait quoi ? Qui sont les principaux acteurs ?

- **Une dimension technique**

Il s'agit de tous les aspects matériels et concrets du projet qu'il faut posséder et maîtriser.

Comment ? Quels sont les méthodes, les outils employés ?

- **Une dimension économique**

Pas de projet sans budget, l'argent est le nerf de l'action, il faudra trouver les financements nécessaires et surtout être créateur de la valeur ajoutée.

Avec quoi ? Quelles sont les ressources humaines et matérielles à réunir ?

- **Une dimension temporelle**

Pour construire solide, il faut du temps. Un projet a un début et une fin.

Comment ça marche ? Moyens, couts, compétences, procédures, réglementations, délais

Qu'est ce qui ne marche pas ? Les contraintes ?

➤ **Manager un projet**

Monter un projet c'est tout simplement se fixer un objectif et se donner les moyens de l'atteindre.

Manager un projet : c'est le lien entre la capacité d'action et la connaissance d'un projet dans le temps.

➤ **Ingrédients pour conduire un projet.**

• **Imagination & créativité :**

L'imagination est un processus très courant. Au cœur de notre vie psychique, elle nous sert à explorer le monde mentalement et à faire les expériences de pensée nécessaires pour prendre des décisions et résoudre des problèmes. Lorsqu'elle se met au service de la création, l'imagination devient cette capacité à féconder le réel d'idées nouvelles, à inventer des manières de bousculer un ordre établi. Comment fonctionne l'imaginaire ? Et grâce à quoi nous permet-il de créer ?

• **Ouverture d'esprit et beaucoup d'écoute.**

L'ouverture de l'esprit est en relation avec « la manière dont les personnes abordent les opinions et les savoir-faire des autres et intègrent l'idée que d'autres personnes devraient être libres en exprimant ses opinions et que la valeur de ses connaissances devrait être bien reconnu »

• **Prise de risque raisonnée**

L'acceptation de risque raisonnée permet de remporter la réussite. La prise de risque permet aussi d'obtenir la surprise qui est susceptible de déstabiliser le chef concurrent, et alors donne un ascendant moral déterminant à celui l'a obtenu et le temps suffisant pour l'exploiter.

• **Savoir penser critique :**

Attitude : tendance à agir face à un stimulus extérieur

Capacité : toute aptitude acquise ou acquérir pour penser ou agir

Compétence : de capacités et d'attitudes appropriées à un contexte donnée

• **Des méthodes et d'organisation**

La capacité de participer à une étude d'organisation, à une démarche qualité, à l'analyse d'un poste de travail et ce par la bonne pratiques de méthodes et outils de management de projet.

- **Projet vs opérations**

Tableau 1.1 : projet versus opération

Projet	Opérations
Milieu inconnu, innovant, organisation temporaire	Milieu répétitif, organisation stable
Processus historique, décisions irréversibles	Processus récurrent, décisions réversibles
Cash-flow négatif, il faut investir avant d'avoir un retour	Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice
Créer le futur activités, qui assurent l'avenir de l'entreprise	Maintient les activités existantes, celles qui font vivre l'entreprise
Difficulté : gérer un « saut dans l'inconnu » complexe	Difficulté : intervenir rapidement en cas de blocage

Source : Rémi Bachelet (cours management de projet ; Centrale Lille)

➤ Les acteurs du projet

Les acteurs sont généralement tous les personnes qui vont être amenés à intervenir dans le projet et dont ils sont des consultants et des experts externes et des acteurs internes.

La figure suivante illustre les principaux acteurs du projet.

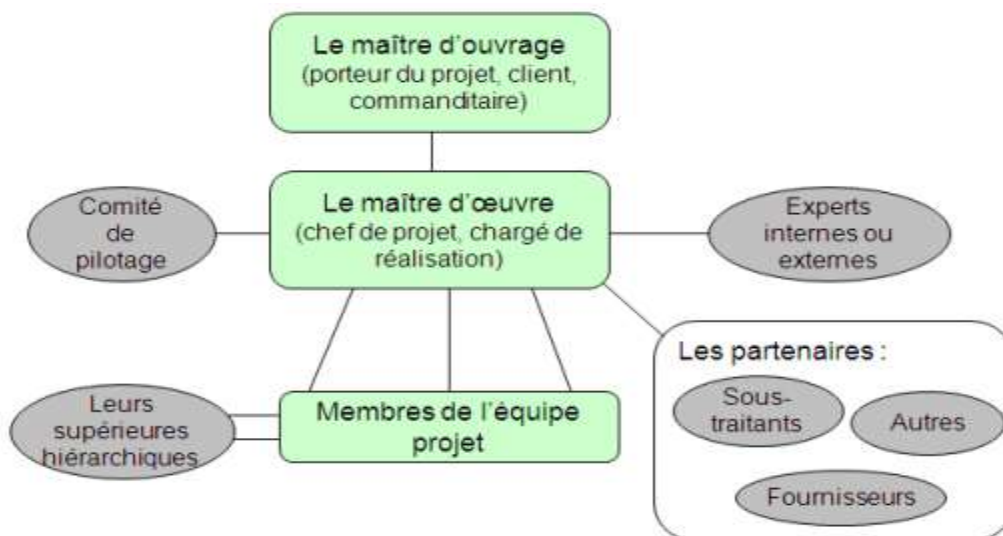


Figure 1.1 : les acteurs de projet

http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html

➤ **Le maître d’ouvrage (MOA) :**

Aussi dénommée maître d'ouvrage est l'entité porteuse d'un besoin, définissant l'objectif d'un projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage

➤ **Le maître d’œuvre (MOE):**

Le maître d'œuvre est la personne physique ou morale qui a en charge la réalisation d'un ouvrage, principalement lors de chantiers dans le domaine de la construction. Le maître d'œuvre peut aussi bien être une entreprise à laquelle on a fait appel, qu'un professionnel ou une organisation

www.futura-sciences.com/maison/definitions/maison-maitre-oeuvre-10765/

➤ Membres de l’équipe projet :

- Le responsable de projet, celui qui fait partie de la maîtrise d’ouvrage « MOA », il doit choisir ou recruter les ressources nécessaires et adéquates pour le projet.
- Le chef de projet, il se rassemble au responsable de projet mais fait partie du maîtrise d’œuvre « MOE ».
- Les ressources nécessaires au projet (internes et externes)

1.2.3 Le management de projet

L’expression « management de projet » fait référence à la définition et à la planification, surveillance et contrôle qu’en découlent jusqu’à la clôture du projet.

- **ISO 10006**

L'ISO 10006:2003 - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets

Elle est applicable à des projets de complexité variable, qu'ils soient petits ou grands, de courte ou longue durée, qui se situent dans des environnements différents, quel que soit le type de produit ou de processus de projet.

Elle ne constitue pas un guide pour le «management de projet» en lui-même, mais se contente de donner des conseils sur la qualité dans le cadre des processus de management de projet alors que l'ISO 9004 donne des conseils sur la qualité dans le cadre des processus relatifs au produit du projet et sur l'«approche processus».

- **Les autres documents normatifs :**

FD X 50-115 de 2001 : management de projet : présentation générale

FD X 50-116 de 2003 : management par projet : présentation et recommandations de mise en œuvre

Des documents spécifiques à certains points du management de projet complètent ces normes générales :

ISO/CEI 62198-2002 : Gestion des risques liés à un projet : lignes directrices pour l'application

Projet FD X 50-047 : expertise de projet

FD X 50-117 : management des risques dans les projets

FD X 50-118 : recommandations pour le management d'un projet

FD X 50-137 : management des coûts

FD X 50-138 : management des délais

⇒ **Le management de projet peut être défini comme l'art de bouger les choses.**

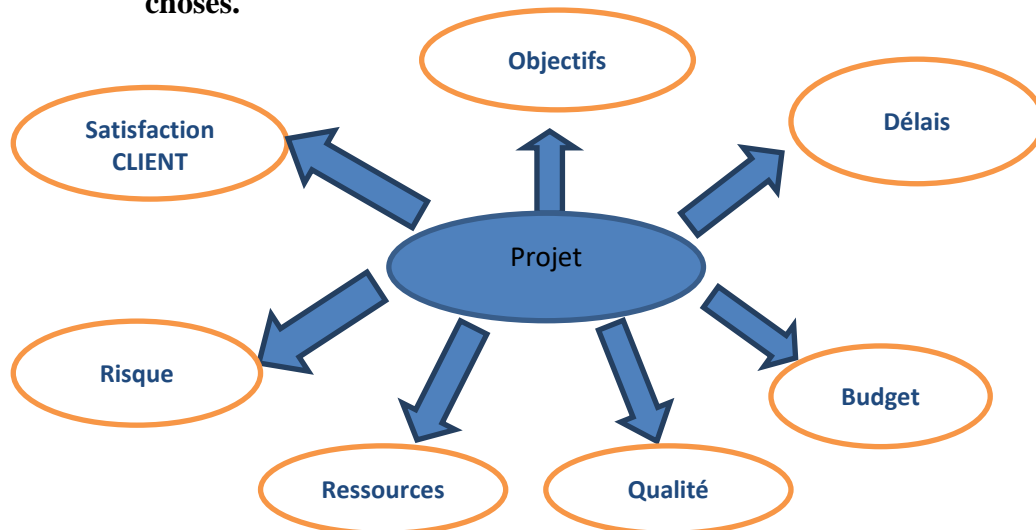


Figure 1.2 : le projet c'est quoi ?

⇒ Il consiste à « appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné. Le management de projet comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet » ^(x)

(Source norme NF ISO 21500)

⇒ Le management de projet a pour but de conduire avec succès un projet jusqu'à réalisation de ses objectifs, à la satisfaction du client ou du commanditaire.

Pour assurer un management de projet efficace, les facteurs clés de succès les plus importants sont.

- Un chef de projet dédié et professionnel
- Des rôles et responsabilités clairs
- Une méthodologie de management de projet
- Divers outils et techniques supportant le management de projet.

1.2.4 Le management de programme

Le management de programme est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques à un programme, afin de répondre aux exigences du programme et obtenir des avantages et une maîtrise dont on ne disposerait pas par le management individuel des projets.

Les projets multiples qui sont indépendants ne sont pas considérés comme constituant un programme.⁴

Le manager de programme est en charge d'un groupe de projets apparentés dont le management est coordonné afin d'obtenir des avantages et une maîtrise qui ne serait pas possibles en les traitant isolément.⁵

1.2.5 Le management de portefeuille

Le management de portefeuille désigne le management centralisé d'un ou de plusieurs portefeuilles.

Exemple : une exploitation agricole mène de front 10 projets indépendants les uns des autres, les projets ont été regroupés, avec des ressources partagées, pour en faciliter le management, il s'agit de l'exemple de portefeuille projets.

1.2.6 Relations entre portefeuille : programme et projet

Les managements de portefeuille, de programme et de projet sont alignés sur les stratégies organisationnelles, ou motivés par elles. En revanche, les managements de portefeuille, de programme et de projet diffèrent dans leur manière de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Le management de portefeuille s'aligne sur les stratégies organisationnelles, à travers la sélection des programmes ou des projets appropriés, la hiérarchie du travail et la mise à disposition des ressources nécessaires, tandis que le management de programme harmonise ses projets et les composants du programme, et maîtrise les interdépendances pour produire des avantages spécifiques. Le management de projet élabore et met en œuvre des

⁴Guide PMBOK® : 5e édition 1.4

⁵Guide PMBOK® : 5e édition 1.4.1

plans afin de réaliser un contenu spécifique, guidé par les objectifs du programme ou du portefeuille auquel il est assujéti et, en dernier lieu, aux stratégies organisationnelles. L'OPM⁶ fait progresser les capacités organisationnelles, en mettant en relation des principes et des pratiques de management de projet, de programme et de portefeuille avec des compétences organisationnelles (par exemple, en utilisant des pratiques structurelles, culturelles, technologiques et de gestion des ressources humaines), pour soutenir des objectifs stratégiques. Une organisation mesure ses capacités, puis planifie et met en œuvre des améliorations dans l'optique de parvenir à l'application systématique des meilleures pratiques.

1.3 Objectifs et fonctions du PMO

1.3.1 Le Project Management Office

1.3.1.1 Définition

Selon le Guide PMBOK « Un bureau des projets (PMO ou Project Management Office) est une structure de management qui normalise les processus de gouvernance des projets, et facilite le partage des ressources, des méthodologies, des outils et des techniques entre les projets ».⁷



Figure 1.3 : les rôles majeurs du PMO

Le Project management Office (ou Bureau des Projets en Français), consiste en la mise en œuvre, la gestion et le développement de portefeuille de projets via la mise en place de différentes méthodologies adaptées au projet.

Cela permet aussi l'implémentation d'outils de solutions de projets. Le bureau de projet établi également une étude de l'environnement le plus adapté au projet, et fourni aux chefs de projets les formations nécessaires à la bonne poursuite et évolution de leurs projets.

⁶OPM: The United States Office of Personnel Management is an independent agency of the United States government that manages the civil service of the federal government.

⁷Guide PMBOK® : 5e édition 1.4.4

Le bureau de projet a un rôle clé dans le Management de projet, car il accompagne et guide les chefs de projets tout au long du processus projet. Il rassemble aussi toutes les informations nécessaires au projet et les synthétisent.

Le PMO dans une entreprise permet aux chefs de projets d'établir des projets en garantissant productivité, efficacité et rapidité.

1.3.1.2 Pourquoi créer un PMO ?

Le management de projet était un jeu des compétences distinct qui exige formation et expérience, ainsi que certains talents naturels.

Un PMO devrait adresser les problèmes organisationnels existants. Si l'organisation a des difficultés avec la priorisation des demandes de projet et la prise de décision desquels projets financer et pourvoir en personnel, le PMO devrait déconcentrer sur cette question. Si l'organisation a du mal à garder ses projets sur les rails et à résoudre les problèmes pendant l'exécution de projets le PMO doit se focaliser sur ce problème.

La seule implémentation d'un PMO n'apporte pas de valeur à une organisation.

L'implémentation d'un PMO qui adresse les problèmes du monde réel auquel l'organisation fait face apporte vraiment de la valeur.

L'implémentation du PMO est un projet en soi.

Utilité et valeur du bureau de projet au sein de l'entreprise

Un bureau de gestion de projet PMO, autres que sa fonction de manager de projet, il est utile de rappeler que dans plusieurs entreprises, le cellule PMO n'es pas toujours ou nécessairement en relation directe avec le projet, en effet la valeur qu'un PMO peut ajouter à l'entreprise peut être plus subjectives et moins tangible, il peut avoir d'autres sens comme par exemple d'assurer que tous les chefs de projet ont les compétences clés en gestion de projet et ont des processus , des modèles et des outils communs et d'agir comme propriétaire des méthodes de management. Aussi l'utilité et la valeur ajoutée d'un PMO peuvent être à plusieurs niveaux et ordres tel que :

Optimiser le cycle en raison d'une meilleure compréhension des processus de livraison

- Optimiser les coûts en élaguant les activités sans valeur ajoutée
- Améliorer la qualité des livrables du projet dans le moyen et long terme
- Identifier tôt et manager de façon proactive les risques et les problèmes des projets
- Stimuler les bonnes pratiques de management de projet
- Mieux contenir et manager la portée et les risques projet
- Fournir davantage d'opportunités de réutiliser et démultiplier l'historique de connaissance des projets

- Améliorer l'exactitude des estimations en appliquant des références de base standard pour l'organisation
- Mieux communiquer avec clients et parties prenantes
- Améliorer la perception de votre organisation par vos clients
- Améliorer la gestion des hommes et des ressources pour assurer une utilisation optimisée des ressources rares
- Réduire le temps de mise en route des projets en appliquant des processus spécifiques au client

1.3.2 les objectifs du PMO

La mise en place d'un bureau de gestion de projet permet à l'entreprise d'améliorer sa performance en matière de gestion de projet, à la fois la performance de ses projets et permet aussi une amélioration continue.

➤ Amélioration de la performance des projets

* Une amélioration des performances permet de conformer les produits (livrables) aux spécifications et aux exigences clients afin de garantir une satisfaction maximale, mais également de réduire les temps, les délais et les coûts en général

* Utilisation des indicateurs de performance pour adapter son activité et aider l'entreprise à la prise de décision

➤ Amélioration continue

Savoir piloter un projet, c'est avant tout savoir coordonner les parties prenantes et savoir s'intégrer dans une démarche d'amélioration continue. Cette démarche touche à tous les processus métiers de l'organisation : marketing, RH, production, financière..., il s'agit de regrouper les bonnes conditions de fonctionnement en réduisant voire même gommé partie ou toutes sources de gaspillage.

1.3.3 Les fonctions du PMO

Le bureau de gestion de projet intervient soit directement dans un projet auprès du chef de projet, soit pour le compte d'une direction pour un suivi transversal du portefeuille projets. La figure suivante illustre les principales fonctions du PMO.

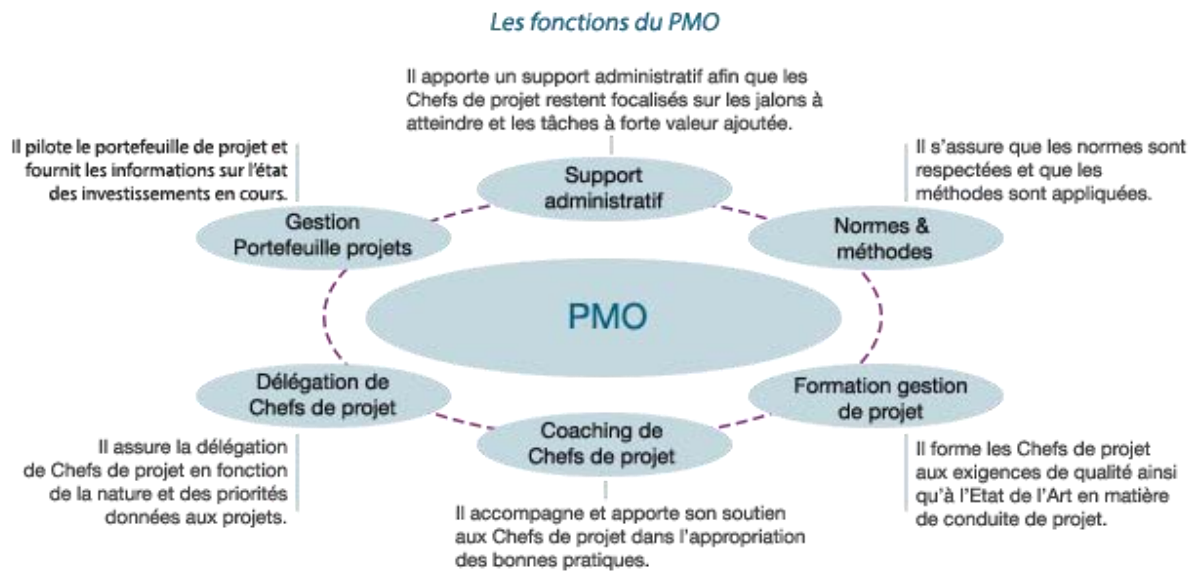


Figure1.4 : les fonctions du PMO (source : <http://www.boumessaoud.com/fonctionpmo.htm>)

1.3.3.1 Fonctions focalisées sur projets

La fonction projet du PMO à un rôle direct de soutien au projet ou l'impact est immédiate. Il peut jouer divers rôles comme le rôle de fournisseur de ressources humaines et/ou matérielles, le rôle de Mentor soutenant l'équipe projet dans l'apprentissage des fondamentaux de management de projet (techniques, outils et méthodes) et encore le PMO a un rôle de conseil dans les cas de résolution des problèmes majeurs.

La mission principale du PMO projet est de mener à bien le projet par l'assurance de la bonne adéquation entre le trip type qualité, cout, délais.

Parmi les fonctions qu'un PMO devrait veiller on peut citer entres autres ce qui suit :

- Gestion des ressources de projets
- Maitrise des projets
- Prise en charge des projets
- Support administratif et prise en charge des projets : mise à jour du planning projet et prise en charges des divers opérations répétitives. Le chef de projet se concentre sur le projet
- Normes et méthodes : assurer les bonnes pratiques des méthodes et outils de management de projets le chef de projet dispose d'un référentiel qui facilite son intégration. Cette fonction est au cœur du métier du bureau de management de projet « PMO »

- Coaching : donner de l'aide sur les phases clés afin d'améliorer les compétences et les comportements des chefs de projets.

1.3.3.2 Fonctions liées à l'entreprise

Avec une vocation transversale le PMO d'entreprise est une cellule de coordination de divers projets de l'entreprise, elle sélectionne et priorise les projets qui garantissent et assurent la meilleure contribution aux choix stratégiques afin d'atteindre les objectifs de l'entreprises en respectant une bonne méthodologie de conduite de projet.

Les rôles que peut jouer le PMO au sein de l'entreprise peut prendre diverses formes :

- Promouvoir les avancées du plan de management de projet
- Documenter et archiver les informations
- Partager le savoir cumulé
- La formation en management de projet etc...
- Service spécialisé de consultation
- Développements des compétences : par le biais de la formation et qui implique les différents acteurs du projet. Le développement des compétences améliore la qualité de gestion
- Standardisation
- Gestion portefeuille de projet
- Vigie
- Archivage
- Communications

1.4 L'Implémentation du PMO

1.4.1 Modèle de maturité des capacités de management de projet

« Nous avons choisi de faire de la qualité parce que la chance est devenue très chère »⁸

Pourquoi les entreprises se tournent vers des modèles de maturité pour la détermination des fonctions de leurs bureaux de gestion de projets ?

⁸ PMI-CMMI 23 SEPTEMBRE 2008 : Cédric FOULON, la performance de projet.

La maturité d'une entreprise en gestion de projet dépend de sa capacité à générer un taux de succès de plus en plus élevé.

Parmi les modèles de maturité les plus utilisés par les entreprises on peut citer ce qui suit :

- le modèle CMMI
- Le modèle de maturité (Kwark&Ibbs, 2002, Judgev et Thomas, 2002)
- Le modèle de maturité Prince2
- Le modèle P3M3.
- Etc.

La valeur des modèles de maturité pour une organisation : exemple le P3M3.

Le P3M3⁹ est conçu pour permettre aux organisations de comprendre leur niveau de maturité actuel et de mettre en évidence des zones qui leur donnerait la plus grande amélioration de valeur et de performance dans le court et long terme.

Le P3M3 contient trois modèles qui permettent une évaluation indépendante. Il n'y a aucune interdépendance entre les modèles, par exemple. Une organisation peut être mieux à la gestion des programmes et à la gestion de projet, par exemple. Les modèles sont

- **Gestion de portefeuille (Pfm3)**
- **Programme de gestion (PgM3)** : Le programme intègre les projets afin qu'il peut fournir un résultat supérieur à la somme de ses parties.
- **Gestion de projet (PjM3)** : le portefeuille, le Programme et le Project Management Maturity Model (P3M3) est décrit par un cadre de cinq niveaux de maturité. Ces niveaux constituent des éléments structuraux qui composent la P3M3.

Niveau 1 – processus de prise de conscience – l'organisation est capable de reconnaître, par exemple, les projets. Mais à une approche peu structurée pour traiter avec eux.

Niveau 2 – processus répétables – encore une fois, à l'aide de projets à titre d'exemple, il peut y avoir les zones qui commencent à utiliser des approches standards aux projets, mais il n'y a pas de cohérence d'approche dans l'ensemble de l'organisation.

⁹P3M3 = est synonyme de Portfolio, programme et Project Management Maturité Model. Il est sorti en 2006 et a récemment été actualiser une vaste année pour mettre en ligne

Niveau 3 – processus défini – il y aura un ensemble cohérent de normes utilisé par tous les projets, par exemple, dans l'ensemble de l'organisation avec l'appropriation des processus clairs.

Niveau 4 – processus Manage – l'organisation surveille et mesure son efficacité de processus, avec des interventions actives pour améliorer la façon dont il livre basée en grande partie sur les éléments de preuve ou de la performance basée d'informations. L'organisation va se concentrer sur l'optimisation de ses processus gérés quantitativement pour tenir compte de l'évolution des besoins de l'entreprise et facteurs externes. Il va être anticipant les capacités futures exigences et capacités nécessaires pour répondre à la contestation de livraison.

Niveau 5 – processus optimisé – l'organisation concentrera sur l'optimisation de ses processus gérés quantitativement pour tenir les besoins changeants des entreprises compte et des facteurs externes. Il va être anticipant les capacités futures exigences et capacités nécessaires pour relever le défi de la livraison, par exemple grâce à l'analyse de portefeuille.

Le P3M3 met l'accent sur sept Perspectives de processus qui existent dans les trois modèles et peut être évaluée à tous les cinq niveaux, les Perspectives de ces processus sont :

- **Contrôle de gestion**– évalue la façon dont l'organisation conserve le contrôle des initiatives actuellement « en vol ».
- **Prestations de gestion**– évalue la façon dont l'organisation définit, suit et assure la réalisation de l'amélioration de la performance de l'investissement.
- **Gestion financière** – évalue la façon dont l'organisation gère et contrôle l'investissement grâce à des analyses de rentabilisation et contrôle budgétaire
- **Gestion des parties prenantes** – évalue les initiatives rencontrer et communiquent avec l'environnement externe afin de minimiser l'engagement de conséquences négatives peut atteindre.
- **Gouvernance organisationnelle** – évalue la façon dont l'organisation contrôle l'initiation et l'alignement de ses investissements avec la stratégie d'entreprise.
- **Gestion des risques** – évalue l'organisation met l'accent sur et atténue l'impact des menaces et la mise à profit des possibilités.
- **Gestion des ressources** – évalue l'organisation développe son propre talent et utilise les possibilités de la chaîne d'approvisionnement pour surmonter les pics et les creux.

Pour chacun des processus de Perspectives, il y a un certain nombre d'attributs définis à chaque niveau de maturité. Ces attributs sont la base sur laquelle l'organisation doit évaluer sa maturité actuelle et faire des plans pour améliorer.

Intégré au sein des Perspectives du processus, il y a un certain nombre d'attributs génériques qui sont communes à tous les points de vue ; Il s'agit de planification, gestion de l'information, formation et perfectionnement.

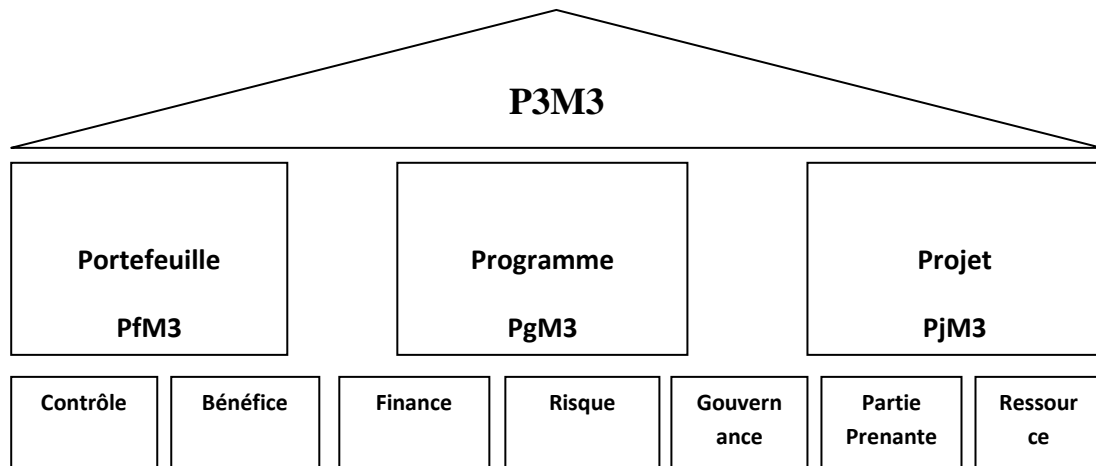


Figure 1.5 : le portefeuille, le Programme et le Project Management Maturity Model

<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>

1.4.2 le rattachement du PMO dans l'entreprise

La place du PMO au sein de l'organisation peut varier en fonction des types et tailles de projets, de la structure organisationnelle de l'entreprise et du niveau de maturité en termes de gestion de projet. Il y a plusieurs façons de le présenter

- Selon une organisation fonctionnelle
- Selon une organisation matricielle
- Selon une organisation par projet

En effet chaque structure détermine en grande partie la nature des liens entre les composantes et les diverses cellules de l'entreprise et le projet.

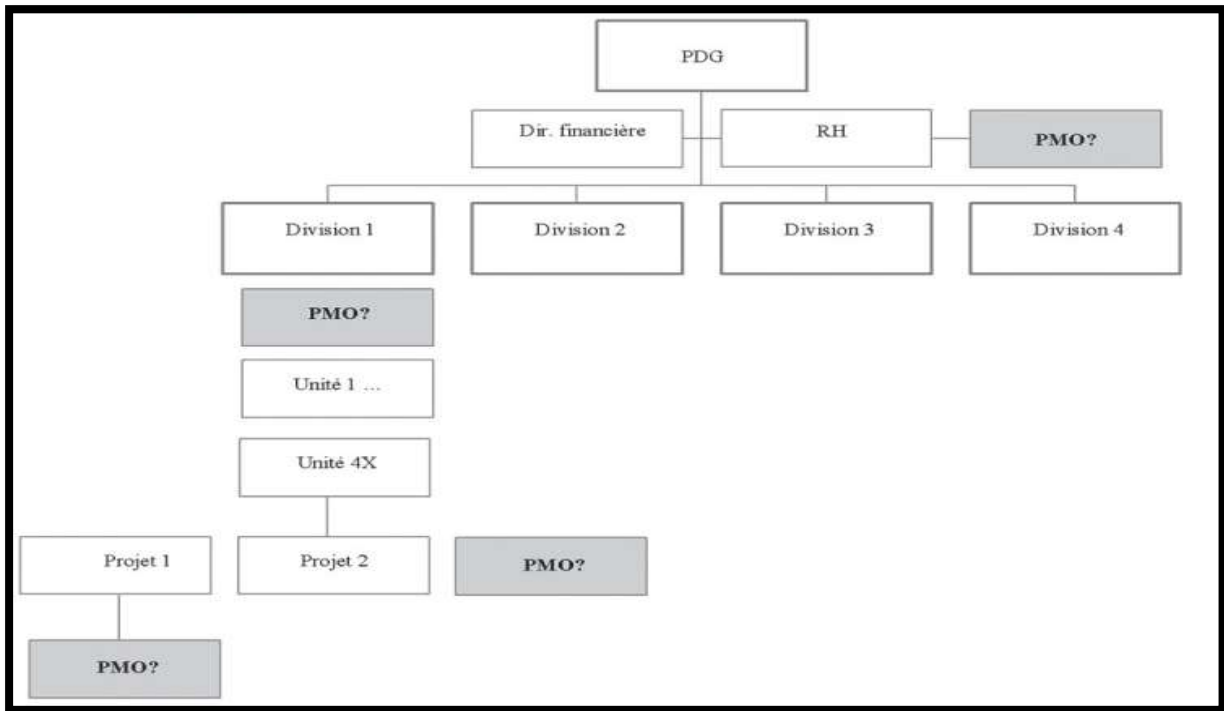


Figure 1.6 : positionnement possible des PMO au sein de l'organigramme d'une entreprise
(source : Guide PMBOK® : 5e édition)

Plusieurs types de PMO peuvent exister, l'entreprise peut décider de mettre en place un PMO dans son structure qui puisse être soit : Une cellule de contrôles de projet, une cellule support administratif ou une cellule de développement des compétences.

Tableau 1.2 : influence des structures organisationnelle sur les projets

Structure organisationnelle / Caractéristiques du projet	Fonctionnelle	Matricielle			Par projets
		Matrice faible	Matrice équilibrée	Matrice forte	
Autorité du chef de projet	Peu ou aucune	Faible	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Disponibilité des ressources	Peu ou aucune	Faible	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à quasi totale
Qui gère le budget du projet	Responsable fonctionnel	Responsable fonctionnel	Mixte	Chef de projet	Chef de projet
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Personnel administratif de management de projet	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

(SOURCE : Guide PMBOK® : 5e édition)

1.4.2.1 Organisation fonctionnelle

Elles se caractérisent par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

Avantages : diversité des conseils de la part de différents spécialistes, meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et rendement supérieur.

Inconvénients : risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.

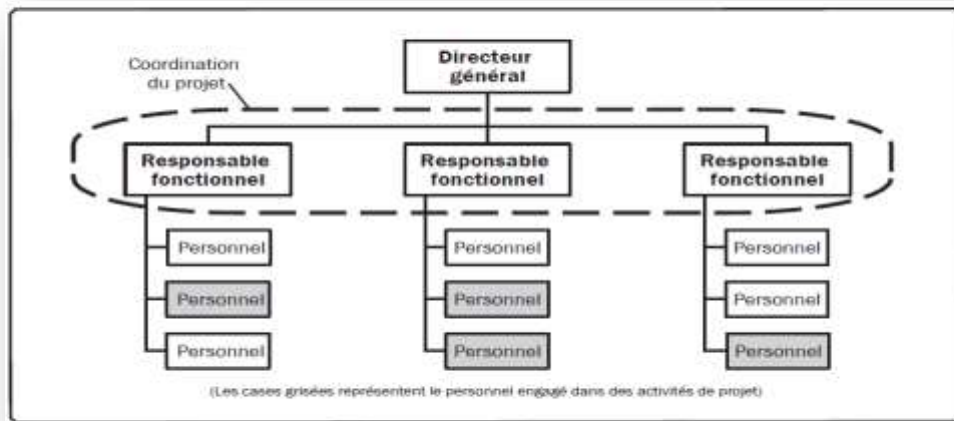


Figure 1.7 : organisation fonctionnelle (Source : Guide PMBOK® : 5e édition)

C'est dans une organisation fonctionnelle que les spécialistes sont le mieux gérés : ils ont un plan de carrières claires et les départements auxquels ils appartiennent regroupent d'autres spécialistes du même domaine.¹⁰

1.4.2.2 Organisation matricielle

Selon le guide PMBOK, Les organisations ou les structures matricielles peuvent être classées comme faible, équilibrée et forte. A chaque niveau le degré de pouvoir et d'influence se change entre les chefs de projets et les responsables fonctionnels.

* **Avantages :** permet de développer les activités à travers la coordination efficace entre plusieurs activités complexes. Ainsi le rôle de facilitateur se manifeste au niveau des relations hiérarchiques, faciliter de communication interne de l'entreprise et les responsables sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques

* **Inconvénients:** risque de conflits entre les divers services et départements et la complexité des tâches provoque de stress. Ainsi les échanges entre équipes sont plus complexes et difficiles et entraîne une lenteur au niveau de la prise de décisions.

Une grande entreprise comme l'OTD, dont la plupart des activités sont décentralisées, aura donc du mal à adopter une organisation matricielle.

¹⁰Guide PMBOK® : 5e édition 2.1.3

* **Faible** : elle concerne de nombreuses caractéristiques des structures fonctionnelles et le chef de projet semble à celui d'un coordinateur et encore comme un facilitateur mais avec un degré de pouvoir de prendre personnellement des décisions.

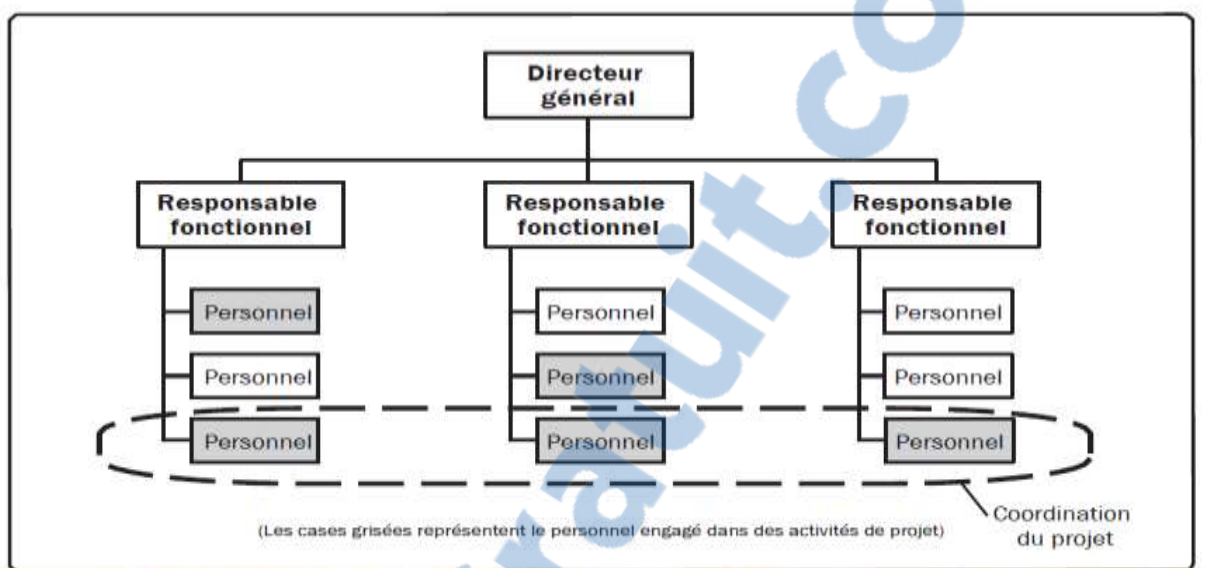


Figure 1.8 : organisation matricielle faible (PMBOK éd 5)

* **Équilibré** : le degré d'autorité du chef de projet s'élève. L'organisation matricielle équilibrée n'accorde pas au chef de projet une autorité totale sur le projet et son financement. Le chef de projet se rapporte à un manager fonctionnel. (2.1.3 PMBOK)

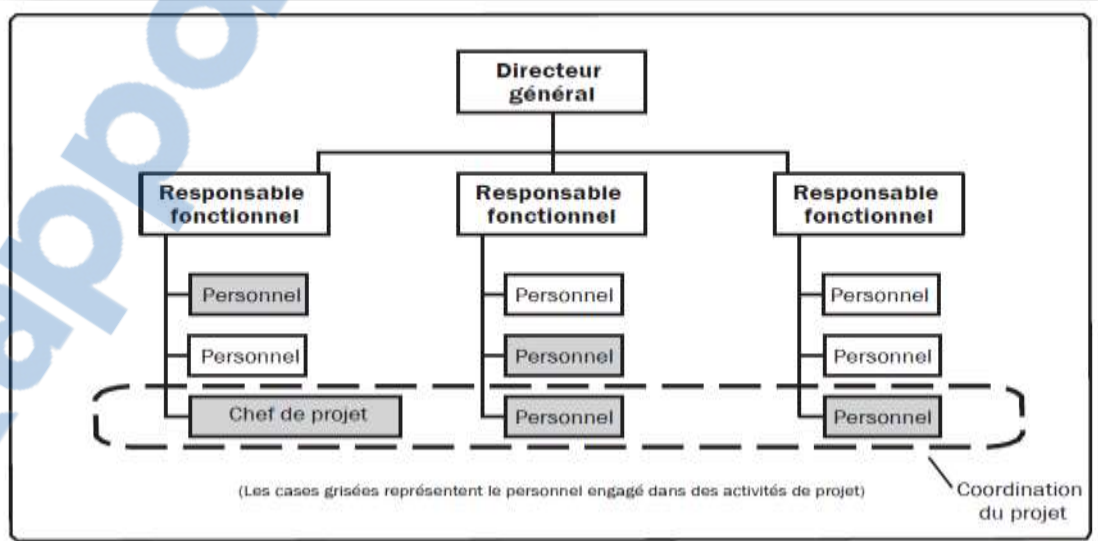


Figure 1.9 : organisation matricielle équilibrée (PMBOK éd 5)

* **Forte** : Les structures matricielles fortes sont proches des structures par projet et les chefs de projet sont à plein temps. L'autorité des chefs de projets est plus importante.

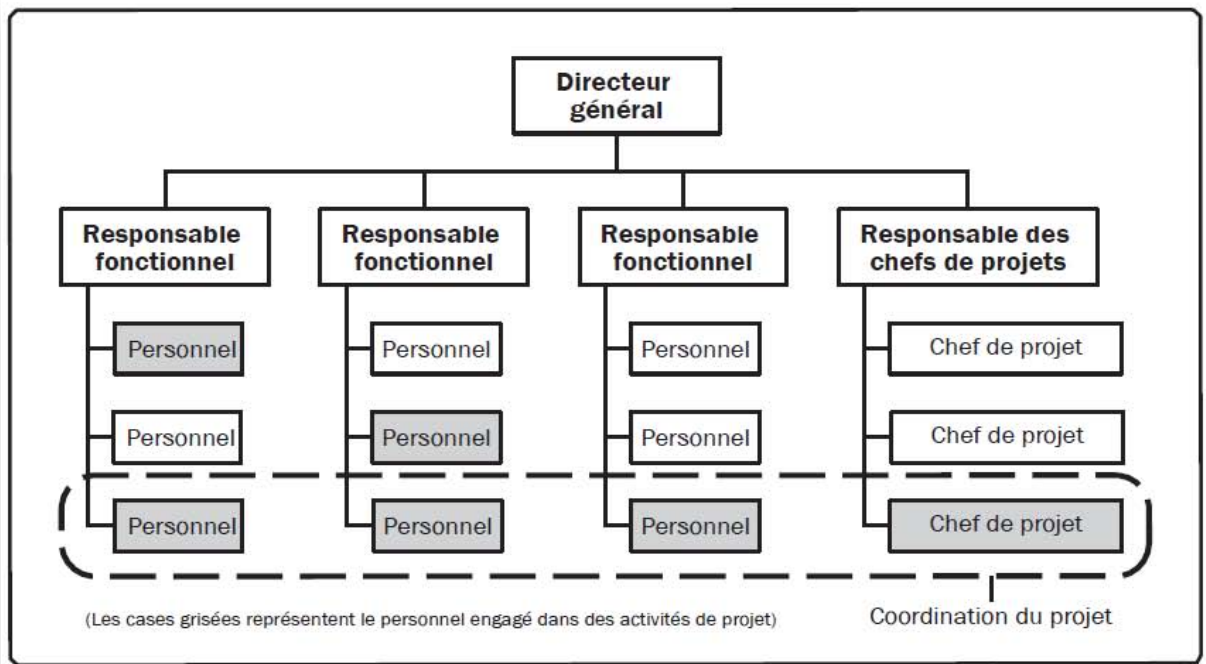


Figure1.10 : organisation matricielle forte (PMBOK éd 5)

1.4.2.3 Organisation directions projets

Dans cette structure, l'équipe de projet est regroupée. Le chef de projet a une autorité totale et une grande influence.

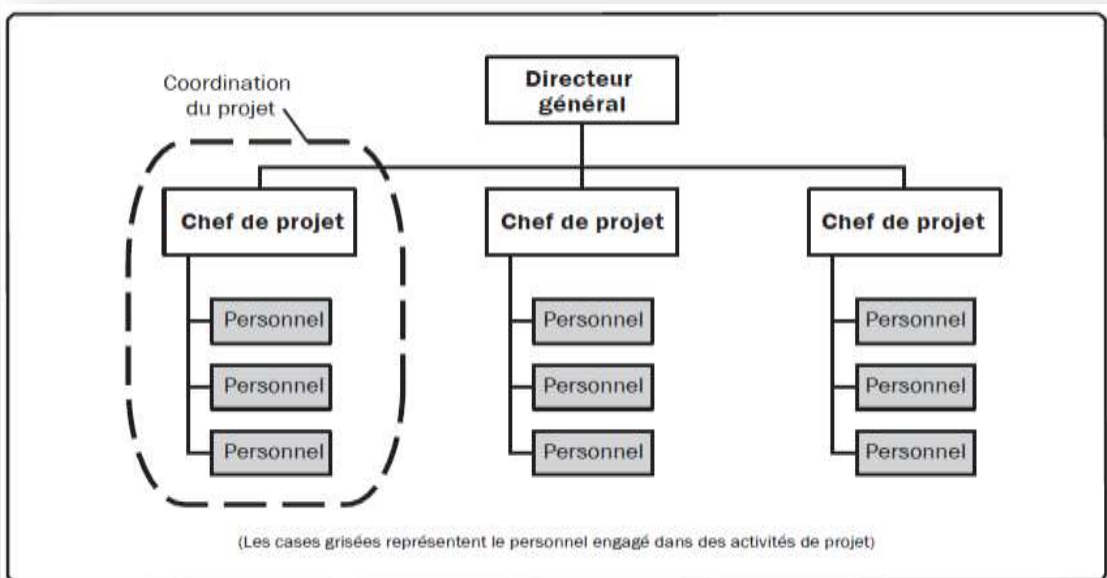


Figure1.11 : organisation direction projet (PMBOK éd 5)

Si la structure par projet évite dans une large mesure les inconvénients associés à la structure fonctionnelle, elle n'offre pas les mêmes avantages.

- **Avantage :**

- orientations clients-résultats
- Responsabilité claire de résultat
- Evaluation de la performance plus facile
- Coordination facilitée entre les fonctions
- Intégration des systèmes facilitée
- Priorités claires
- Meilleure équilibre temps-couts-qualité
- Synergie facilitée par un environnement multidisciplinaire
- Meilleure identification au projet (motivation)
- Des canaux de communications claires avec l'externe
- Adaptabilité.

- **Inconvénients :**

- Chevauchement des efforts et des ressources
- Mise en valeur du savoir-faire non optimisée
- Perte de la mémoire de l'entreprise
- Instabilité de l'emploi : insécurité
- Structure temporaire et rigide
- Risque de dévalorisation des spécialistes
- Risque de sacrifier la qualité aux couts et aux délais
- Perte d'uniformité etc.

1.5 types de PMO



Figure 1.12 : types de PMO

Le degré de contrôle et d'influence qu'un PMO peut avoir sur les projets dépend de son rattachement à la structure de l'entreprise, il peut avoir plusieurs noms à savoir :

EPMO : Enterprise Project Management Office

PPM : Project Portfolio Management

PgMO : Programme Management Office

PMO : Project Management Office

PSO : Project Support Office



Figure 1.13 noms du PMO

En ce qui concerne les différents types on peut citer à titre indicatif ce qui suit :

- **PMO de Contrôle :**

C'est un bureau transverse appliqué au contrôle de projets. Il est chargé de collecter et synthétiser les informations liées aux projets.¹¹

- **PMO Support :**

Définit, fournit et déploie les méthodologies et les outils de conduite de projet. Il supporte un support aux membres des différents bureaux, et contrôle l'équipe homme, outils et méthodes.¹²

- **Le PMO Direction :**

Prendent en charge la maîtrise en gérant directement les projets

- **Le PMO Opérationnel :**

Il aide le chef de projet dans la mise en œuvre des processus opérationnels sur son projet. Il consolide les données et fournit des indicateurs du projet.

Il dispose de différents outils qui permettent d'aider le chef de projet dans le suivi et le pilotage du projet.

- **Le PMO Central :**

Ce genre de PMO gère le portefeuille de projets et assure le suivi budgétaire. Il est au cœur de l'information.¹³

Aide à organiser et **suivre le déploiement des processus et outils de gestion des projets.**

- **Le PMO Stratégique :**

Le **PMO stratégique** anime les groupes de travail en charge de l'**amélioration des processus**. Il offre une expertise dans les démarches d'amélioration et la conduite du changement.

C'est lui qui pilote les risques de l'entreprise.¹⁴

¹¹PMI.FRANCE : Livre blanc pmo 2015

¹²PMI.FRANCE : Livre blanc pmo 2015

¹³ cf. article : [La ToolBox du PMO](#)

¹⁴ cf. article : [La gestion des risques des projets](#)

- **Le PMO Pole d'expertise :**

L'intérêt de ce PMO est d'apporter de la cohésion dans la gestion des compétences projets. Cela permet de consolider la maturité en gestion de projet de l'entreprise.

1.6 Conclusion

Lorsqu'il y'a proprement « management en mode projet » le PMO est tenu d'assurer un certain volume de prestations. Elles sont offertes aux différents acteurs de l'entreprise aussi bien que ses organes dans sa structure organisationnelle d'où la question : quelle est la nature de relations que les responsables fonctionnelles (stratèges et tacticiens) nouent avec le PMO ?

La solution dépend en partie des conditions auxquelles son existence commande à l'entreprise d'offrir ses services (livrables).

Le PMO est un facteur indispensable au développement de l'entreprise quel que soit son type.

CHAP II : ETUDE DE L'EXISTANT ET SOLUTIONS PROPOSEES

2.1 Introduction

Depuis longtemps, l'Office des Terres Domaniales n'a cessé de réfléchir pour tracer les orientations futures et de faire de l'entreprise « OTD » un acteur actif du développement et d'optimisation des exploitations agricoles dont il dispose. Donc ce deuxième chapitre est consacré, pour la présentation de l'entreprise, la précision du cadre de projet, les différents problèmes rencontrés, les options et les solutions proposées de les résoudre.

2.2 Présentation de l'entreprise d'accueil



Figure2.1 : image correspond à OTD (Source : OTD)

2.2.1 Historique.

L'Office des Terres Domaniales (OTD), établissement public placé depuis sa création en 1961¹⁵ sous la tutelle du ministère de l'Agriculture et des ressources hydrauliques s'est lancé pour la première fois dans une nouvelle stratégie visant à s'ouvrir sur les investisseurs privés notamment étrangers, en leur offrant l'opportunité d'exploiter les domaines appartenant à l'état. Cette nouvelle orientation s'inscrit dans le cadre des efforts nationaux déployés pour promouvoir les exportations agricoles et auxquels l'OTD cherche dorénavant à prendre part

L'Office des terres domaniales (OTD) gère actuellement 155 mille ha répartis sur tout le territoire en 25 agro-combinats, 3 unités agroalimentaires et 2 centres avicoles.

Au cours des 5 dernières années la moyenne annuelle de la production pour les principales activités se présente comme suit :

¹⁵Décret-loi N° 61-15 du 30 septembre 1961

Tableau2.1 : la production moyenne des 5 dernières années (Source : OTD).

Huile d'olive	5000 tonnes
Lait	30 millions de litres
Œufs	120 millions d'unités
Pommes de terre	3000 tonnes
Viandes rouges	2000 tonnes
Viandes blanches	2000 tonnes
Céréales	200 mille quintaux
Agrumes	3000 tonnes
Olives de table	400 tonnes
Pistaches	100 tonnes
Amandes vertes	300 tonnes
Amandes en sec	100 tonnes
Fromage	100 tonnes
Miel	3 tonnes

2.2.2 MISSIONS

Les missions premières de l'OTD s'articulent autour des axes suivants :

- Assurer la gestion et la mise en valeur des terres domaniales dont 'il dispose,
- Diversifier la production agricole, d'introduire de nouvelles techniques de production participer à l'effort national de promotion des exportations agricoles notamment l'huile d'olive, les produits maraîchers, les vins et les agrumes.

2.2.3 VISION

Afin de s'acquitter de cette mission l'OTD a inscrit depuis quelques années son action dans le cadre d'une nouvelle directive, en ouvrant les domaines sous sa tutelle afin d'être un pôle de rayonnement pour les agriculteurs privés (nationaux et étrangers) et être l'aiguille de rééquilibrage du marché national et généralement à accomplir des recommandations d'ordre national (socio-économiques).

2.2.4 BUT

Promouvoir le développement des agros –combinats et des unités agro-alimentaires est au centre des objectifs de l’office des terres domaniales

De par sa nature, comme entreprise publique qui doit participer activement au rouleau compresseur de l’économie nationale a des objectifs a préciser dans le cadre de la nouvelle stratégie agricole dont la reformulation devrait se projeter sur un horizon de 5 compagnes agricole ou oléicole (terme le plus utilisé dans notre organisme) et ce conjointement au énoncés du plan de développement (2016/2020).

L’objectif recherché étant de s’ouvrir sur l’exportation et de l’augmenter avec des variétés appropriées et d’aller surtout vers les segments de marchés et les niches les plus porteurs, de renforcer la sécurité alimentaire du pays et de contribuer à la croissance et à la compagne nationale de l’emploi

Ces objectifs de niveau stratégiques dont la direction générale est responsable de l’identifier selon les opportunités offertes par l’environnement externe de l’entreprise peuvent se décliner sous la forme d’orientations stratégiques comme suit :

2.2.5 Architectures stratégiques

Tableau2.2 ; les stratégies de l’OTD

Orientation	Axe	Objectifs
Prestation	Produit	Diversifier la production agricole
	Marché	S’ouvrir sur l’exportation avec des variétés appropriées et d’aller surtout vers les segments de marchés et les niches les plus porteurs Rééquilibrer le marché national en matière de produits agricole
Financière	Liquidité	S’ouvrir sur les investissements prives notamment étrangers
	Rentabilité	- Optimiser l’exploitation des terres domaniales - tirer profit du Partenariat P.P -« C’est pour cette raison que le partenariat privé-public pourrait être la meilleure alternative pour tirer le meilleur profit de nos terres domaniales »

		estime M. Kthiri. PDG
Social	Personnel	« L'OTD représente également un internat des ingénieurs et techniciens tunisiens sortis des écoles et institutions de formation. L'Office assure un terrain d'expérience professionnelle pour ces compétences » le PDG
	Sociétal	Renforcer la sécurité alimentaire Contribuer à la croissance Rééquilibrage des territoires ruraux « Si nous avons du financement, nous pourrions sur les 1000 ha dont nous disposons à Kasserine créer 400 emplois directs » estime le P.D.G

2.2.6 Fiche signalétique

Tableau2.3 : Fichesignalétique.OTD

Raison social	Office des terres Domaniales
Domaine d'intervention	la gestion et la mise en valeur des terres domaniales agricoles
Date de création	1961
Siège social	60 Alain Savary 1003. Cité Khadra Tunis Tunisie
Forme juridique	Entreprise publique
Nombre d'organes décisionnels	3 (conseil d'administration, PDG, DGA)
Président directeur général	KTHIRI Béchir
Directeur général adjoint	HAMDOUNI Mouldi
Ministère de tutelle	Ministère de l'Agriculture et des ressources hydrauliques

Effectif global	<p>Vétérinaires : (7)</p> <p>Cadres administratifs : (225)</p> <p>Ingénieurs et Techniciens : (330)</p> <p>Ouvriers d'encadrement : (1230)</p> <p>Ouvriers agricoles permanents : (2109)</p> <p>Ouvrier (saisonniers permanents) : entre 3 et 5 millions jours de travaux.</p>
Téléphones	71771086-71800322-71800439
Fax	71808454
Site web	http://www.otd.nat.tn/fr/27-otd
Email	boc@otd.nat.tn
Chiffre d'affaires	<p>En interne (compte de liaison) = 37.159,231 TND(2015)</p> <p>C.A = 99.908.000 TND(2015)</p>
Fermes et unités de productions	<p>Agro-Combinat Ghezala(Mateur)</p> <p>Centre Avicole Mateur</p> <p>Agro-Combinat Enfidha</p> <p>Usine de concentré Enfidha</p> <p>Abattoir Enfidha</p> <p>Agro-Combinat Alem (Sbikha)</p> <p>Agro- Combinat Chaal (Sfax)</p> <p>Agro-Combinat Bouzuoita (Sfax)</p>

	Agro-Combinat Essalama (Sfax)
	Agro-Combinat Bir-Ali (Sfax)
	Agro-Combinat Chammakh (Medenine)
	Agro-Combinat Touila (Sidi-Bouزيد)
	Agro-Combinat Jelma
	Agro-Combinat Ettizez
	Agro-Combinat Gafsa-Sned
	Agro-Combinat Khadra
	Agro-Combinat Oued-Derb
	Agro-Combinat Ramlia
	Agro-Combinat Mohsen-Limem
	Agro-Combinat Thibar
	Les Cuves de Thibar
	Agro-Combinat Badrouna
	Agro-Combinat Koudiat
	Agro-Combinat Chemtou
	Agro-Combinat Borj-El-Amri
	Agro-Combinat Intilaka
	Agro-Combinat Mraisa
	Agro-Combinat Khiem-Hached

	Agro-Combinat Ennour
	Complexe AvicoleKobba-Ennour

2.2.7 Les ressources matérielles

Tableau2.4 : les moyens de production.OTD

Les moyens de production	le potentiel
25 huileries	Grandes cultures
1 abattoir avicole	7000 ha céréales
2 fromageries	10500 ha fourrages
4 usines d'aliments composés	1000 ha légumineux
30 parcs et ateliers de maintenance	arboricultures
11 entrepôts frigorifiques	60000 ha oliviers
410 éléments de serres	8000 ha autres espèces
	Maraichage : 350 ha
	Parcours et forets : 68000 ha
	5500 vaches laitières
	1300 taurillons
	34000 unités femelles ovines
	1250 000 poulets de chair
	500 000 poules pondeuses
	96 puits de surface et 65 sondages
	2 lacs collinaires

2.2.8 Le potentiel de production.

- (voir Annexe 4)

2.3 Organigramme hiérarchique actuel (voir annexe 2)

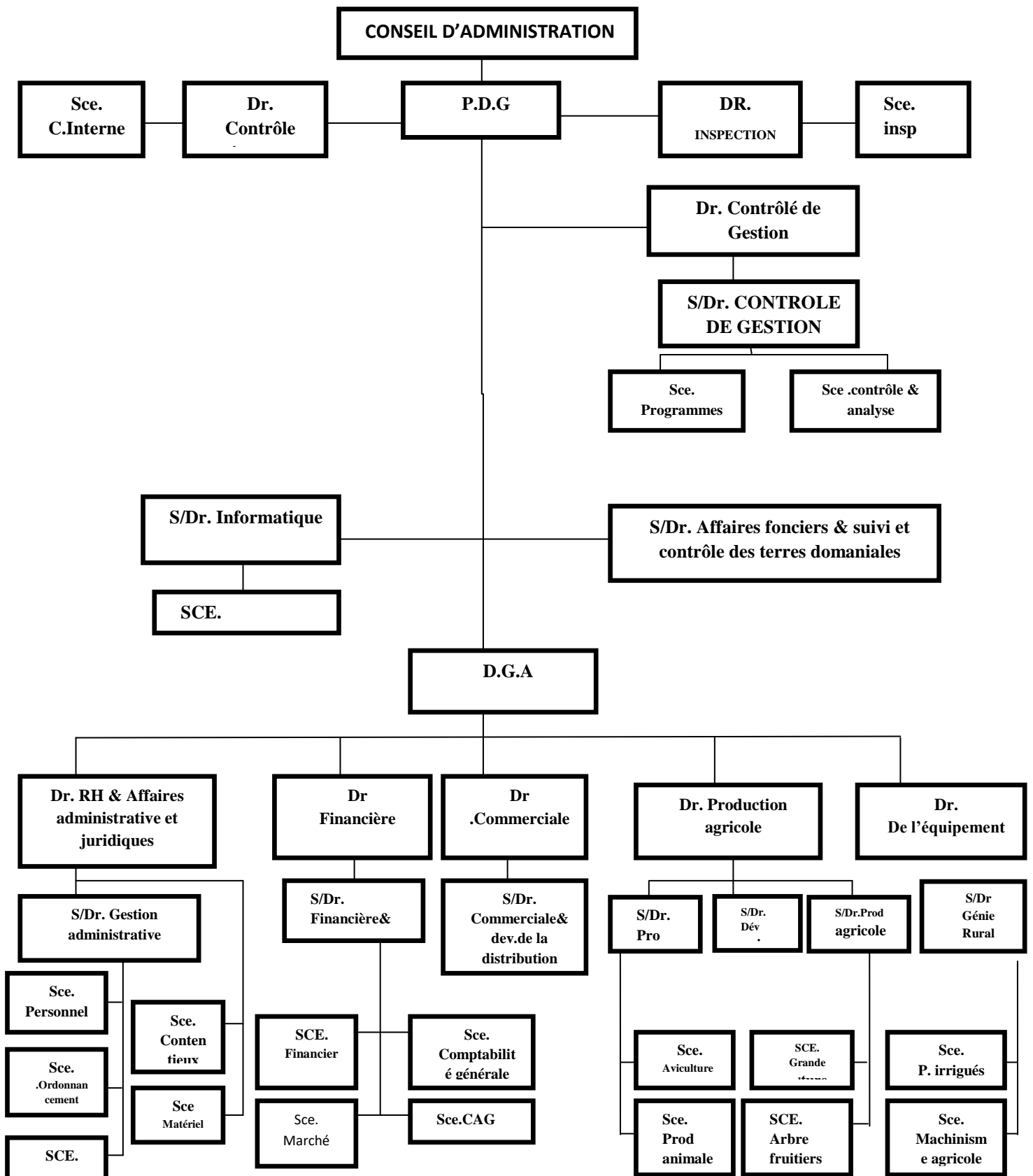


FIGURE2.2 Organigramme de L'OTD (mis en œuvre en 2001)

2.4 Problèmes et difficultés

2.4.1 Situation actuelle.

Les problèmes majeurs de l'office des terres domaniales sont entre autres :

- La faible productivité des exploitations
- le manque d'encadrement
- l'insuffisance d'approvisionnement en intrants (semences végétales et animales, engrais, pesticides, équipements, etc...)
- l'absence de mécanismes de financement adéquats.
- Une situation financière déséquilibrée

- Une structure organisationnelle actuelle n'inclut pas les agro-combinats. (l'OTD a remis pour approbation une nouvelle structure qui pourra être mise en œuvre la prochaine année : voir annexe)
- Faible rendement de la production végétale.
- L'âge avancé des arbres surtout l'olivier.

2.4.2 Problématique

Face à cette situation délicate, il se pose la question de savoir comment optimiser l'exploitation d'un potentiel important comme cité en haut ?

Comment l'Office des Terres Domaniales savoir adapter au nouveau contexte (national, international voire même mondial) ?

Selon l'écrivain **Tom Peters** dans son livre « libération management » Les managers et chefs d'entreprises sont responsables de tracer et d'identifier les orientations stratégiques selon les portés et les opportunités offertes par l'environnement externe de l'entreprise aussi bien par les atouts et les forces internes de leurs entreprises. Ces choix pourraient être organisé autour de l'adoption du management par projet .la gestion par projet sera la clé du succès des entreprises d'où une nouvelle question se pose : Quel est la problématique avec le management de projet ?

Afin de répondre à cette question et de dégager un problématique, un QQQCP permet de cibler le problème, ses acteurs, ainsi ses tenants et ses aboutissants.

Tableau2.5 : Formulation du problème

Donnée d'entrée : L'OTD a du mal à commencer des démarches de mise en place d'un Bureau de Management de Projet

Qui ?	Les organes de décision (assemblée General, Direction générale)
Quoi ?	Difficulté de mise en place d'un PMO dans une entreprise publique dotée d'une structure fonctionnelle bureaucratique
Où ?	Dans la direction centrale (en permanence) et occasionnel au niveau des agro-combinats
Quand ?	A moment de la mise en place du PMO
Comment ?	Démarches, RACI, types etc.
Pourquoi ?	-Performance de l'entreprise - création de la valeur - Augmentation de la productivité

Données de sortie : comment donner à l'Office des terres domaniales une aide pour la mise en place d'une démarche d'implémentation d'un bureau de management de projet « PMO ».

2.5 Solutions proposées

Face à cette situation qui perdure, la question est : comment l'OTD pourra y parer cette situation ?

- Une des réponses managériale à ces pressions consiste à regrouper certaines activités transversales sous forme de projet
- La réorientation du mode de management peut faire la différence et donner à l'office un avantage concurrentiel
- Le management en mode projet devrait être considéré comme une préoccupation stratégique

- Le management de façon transversale apparait comme un impératif du fait du fort développement de l'office des terres domaniales et de la complexité de sa structure et ses métiers

Alors, Mettre en place un bureau de soutien aux projets (PMO = Project Management Office), pour faire vivre le Management par Projets au sein de l'organisation est devenu une nécessité voire même une obligation pour une amélioration continue de la production et de toutes autres activités.

2.5.1 Au niveau des équipes projets.

- **Responsabilités et ressources** : les projets performants doivent se structurer à travers :
 - **Le commanditaire** : celui qui finance le projet
 - Une **tutelle** parce qu'un directeur de projet ne peut avoir totalement carte blanche
 - Une **équipe** multifonctionnelle
- **Processus de développement** :

Il y'a différents phases à identifier dans ce processus de développement personnel, la prise de conscience, la compréhension, les expériences, l'intégration et la transmutation. La figure suivante illustre bien le développement personnel par le biais de coaching.

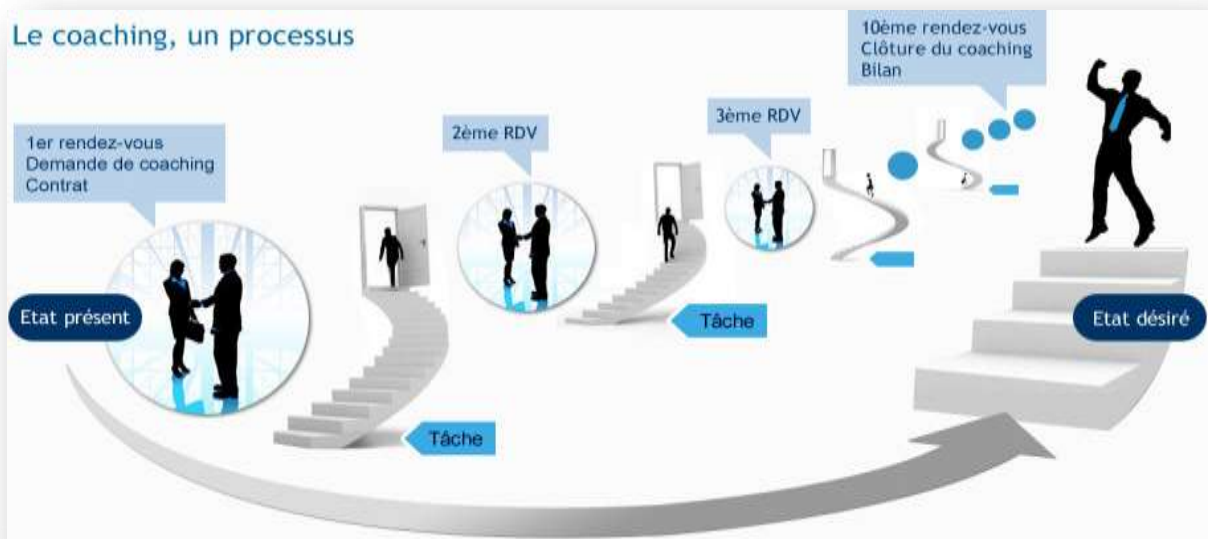


Figure2.3: processus de développement

<https://www.moveonupcoaching.com/coaching-de-vie>

- ***Gestion de l'activité***

L'individu, par son activité de travail, produit de la valeur et constitue ainsi une véritable ressource pour l'organisation. La gestion de cette ressource nécessite de la préserver, de l'évaluer et de la rétribuer en relation avec ses contributions, dans une recherche de performance.

Acquérir les méthodes et les outils fondamentaux de management de projet pour piloter un projet avec succès et se doter d'une boîte à outils.

- **Comportements organisationnels**

Motiver les acteurs pour faire avancer un projet. C'est le pilier de la réussite d'une organisation.

2.5.2 Au niveau de l'administration centrale, des fermes et agro-combinat

L'Office des Terres Domaniales offre une extrême diversité de familles professionnelles et de métiers. Le système de gestion par métier ou fonction est insuffisant dans plusieurs cas surtout avec le changement rapide son environnement.

De même, la diversité et la multiplicité des projets transversaux gérés par l'OTD et la nécessité de veiller à la cohérence de l'ensemble des actions exigent la création d'entités autonomes : **les programmes**. Le programme prene en charge le pilotage des activités transverses et la cohérence globale des projets. Un programme implique un nouveau mode d'organisation. Celui-ci n'est plus uniquement basé sur une relation hiérarchique mais fait appel aux meilleures ressources ou qu'elles se trouvent. Il permet de gérer les projets transverses et apporte des solutions intégrées permettant le partage des bonnes pratiques et la mutualisation des ressources.

2.6 Les objectifs de la mise en place d'un PMO comme solution proposée

Pour l'Office des Terres Domaniales Les objectifs de premier ordre de la mise en place d'un PMO peuvent être entre autres de :

- Définir et rendre pérennes les standards des processus.
- Avoir une banque de données (de documentation, des références et de statistiques pour tout ce qui concerne la réalisation et la gestion de projet).
- Identifier les axes d'amélioration continue,
- Introduire une nouvelle culture de gestion

C'est aussi de changer les attitudes, les valeurs et la structure de sorte que l'entreprise pousse d'elle-même mieux s'adapter à des nouvelles technologies, des nouveaux marchés et d'une façon générale de changement permanent.

2.7 Conclusion

Le défis n'est pas juste le PMO en soi, mais plutôt comment donner au PMO une vie, un PMO qui marche, qui produit de la valeur ajoutée

Il faut que les rôles confiés au PMO soient très bien définis et que ce dernier se cadre bien avec les objectifs de l'entreprise.

Garder un PMO concentré sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise nécessite de sa part des bonnes pratiques afin d'augmenter leur efficacité et assurer le support à la hiérarchie.

**CHAP III : SPECIFICATIONS DES
BESOINS & CONCEPTION DU
PMO**

3.1 Introduction

D'abord, un PMO ne doit pas être limité aux projets concernant les systèmes. Le vrai bénéfice d'un PMO est sa capacité d'apporter une approche disciplinée sur comment une organisation approche ses projets. Quand une organisation envisage une série de projets pour introduire un changement transformationnel, un PMO peut améliorer les chances de succès. Ces projets peuvent être centrés sur les systèmes, mais ils pourraient aussi concerner la redéfinition de processus métier, le développement de nouveaux produits, une expansion géographique, une acquisition, ou une réorganisation. Chaque organisation peut décider pour elle-même quel type de projets devrait tomber sous la coupe d'un PMO.

Pendant longtemps, la qualification PMO, doit en premier temps répondre à un besoin de développement et d'amélioration des entreprises qui l'a adopté, doit aussi être valable quel que soit la taille de l'entreprise, la grandeur et la complexité des projets et de présenter des bonnes pratiques adaptés à la structure organisationnelle de l'entreprise.

Le modèle utilisé :

Il y'a une grande variété de modèles de conception des phases d'un projet qui varient en fonction du type de projet. La mise en place d'un PMO est un projet en soi sa conception peut être adapté entre autre au modèle en « V » suivant.

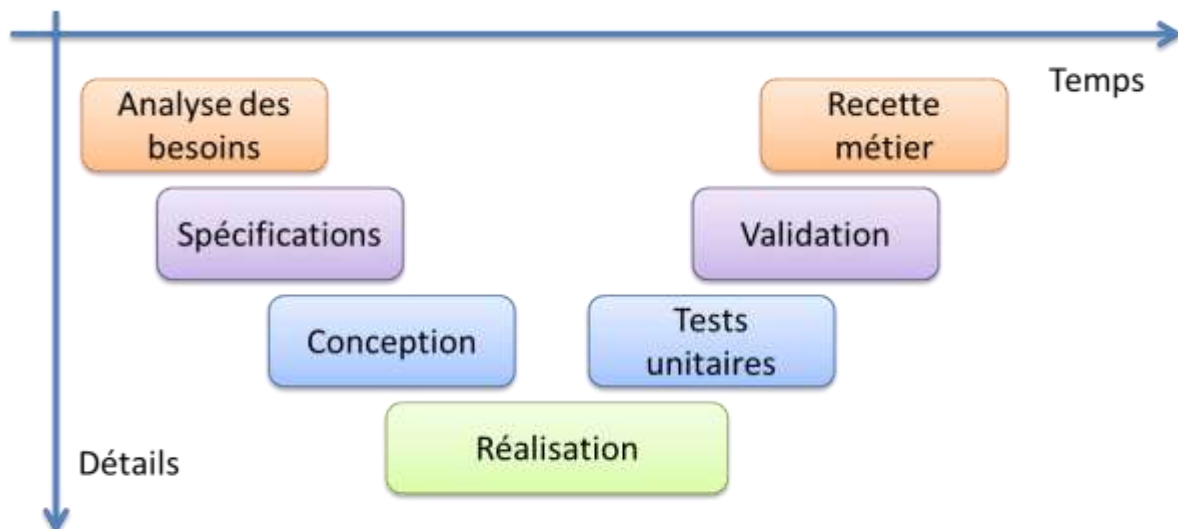


Figure 3.1 : exemple de cycle en « V » utilisé pour la mise en place du PMO

Dans ce chapitre nous présentons la spécification et l'analyse des besoins ainsi que la conception du PMO. La mise en place (réalisation) est présentée dans le chapitre suivant (chap. IV)

3.2 Accompagnement du changement

Généralement les projets sont presque toujours destinés à générer des changements, à organiser le changement et à s'adapter au changement. Alors l'entreprise elle-même doit s'adapter et les personnes aussi.

Un projet de mise en place d'un bureau de gestion de projet est un véritable projet d'entreprise, a plusieurs niveaux voire même à tous. De la stratégique à l'opérationnel, les personnels (acteurs) vont être souvent la clé de la réussite de ce type de projet. Une des préoccupations importante est de bien gérer et conduire le changement, inhérent à cette recherche continue d'amélioration et de la modernisation de la structure organisationnelle.

Ce type de bureau va entraîner des changements autour des modes structurales, organisationnelle, des compétences, du degré de transversalité et de collaboration inter-service et entre les différents acteurs humains, du pouvoir et de la responsabilité.

Du point de vue de l'employeur « comment accompagner un changement organisationnelle pour permettre aux personnel de continuer à être performants sur leur lieu de travail ?

Le projet consiste à fournir des livrables, mais aussi à accompagner les personnes qui seront impactées par la production ou la mise en œuvre de ces livrables. L'accompagnement du changement va consister à activer 4 leviers complémentaires ; informer, communiquer sur le terrain, faciliter l'expression des ressentis, former sur les nouvelles pratiques, méthodes, outils ; faire participer au projet. On conclure, une mise en place d'un bureau de gestion de projet ne peut être réussie sans planification établie depuis des méthodes et sans accompagnement au changement qui est de plus en plus fréquent et de plus en plus rapide.

3.3 Analyse des besoins

L'objectif est de concevoir, développer, rattacher et implanter un PMO.

L'analyse des besoins, première phase de réalisation d'un projet, conditionne sa réussite dans la mesure où elle définit les besoins réels de ceux qui vont utiliser le résultat final. Phase de communication et d'échange, elle est souvent le reflet du résultat final. Nécessitant rigueur et méthode, c'est l'une des phases les plus difficiles de la conduite de projet.

L'analyse fonctionnelle est une étude qui permet de répondre au mieux à la demande de l'utilisateur et ceci au travers trois principaux critères.

- Les besoins
- La fonction
- Et le cadre

Rapidement, les besoins se situent au niveau de l'expression individuelle ou collectif, objectif ou encore subjectif.

Quant aux fonctions étudiées et bien elle se situe au niveau de service de traitement, dérogation etc.

Quant au cadre de cette étude, elle est au niveau des contraintes, à des réglementations, des usages, des variables qui sont induites par l'environnement.

- Connaître le contexte

- Déterminer les besoins et les contraintes
- Déterminer les paramètres de conception
- Préparer le cahier des charges

L'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à recenser, caractériser, hiérarchiser et valoriser les fonctions du produit (système) pour satisfaire les besoins de son utilisateur. Suivant le cas, cette analyse peut être :

Lorsque l'analyse fonctionnelle concerne l'usage du produit, c'est-à-dire les fonctions qu'il doit assurer pour satisfaire le besoin du client. Le produit est alors considéré comme une « boîte noire » et seules les fonctions qui « sortent » de la boîte vers l'extérieur sont en prendre en considération. Cette forme d'analyse intitulée analyse fonctionnelle externe ou expression fonctionnelle du besoin exprime le point de vue du client-utilisateur et met en évidence les fonctions de service.

Lorsque l'analyse porte sur le produit lui-même pour améliorer son comportement, ses performances, diminuer son coût ou améliorer sa fiabilité,..., il n'est plus considéré comme une « boîte noire » mais au contraire cette analyse va porter sur l'intérieur de la boîte. Le produit sera considéré comme un assemblage de constituants dont chacun remplit certaines fonctions vis à vis des autres. L'analyse est alors intitulée analyse fonctionnelle interne. Elle exprime le point de vue concepteur réalisateur du produit et met en évidence les fonctions techniques.

Il est temps d'enregistrer notre analyse fonctionnelle avec un exemple simplifié. Le livrable est un PMO. (Voir tableau ci-après)

Tableau3.1: l'analyse fonctionnelle

Fonction principale N°1	Un PMO doit être une solution idéale pour remédier aux divers problèmes et difficultés de l'entreprise.
Fonction principale N°2	Doit S'assurer que les projets lancés soient pertinents,
Fonction principale N°3	Doit Être capable de prioriser les projets entre eux,
Fonction principale	Doit Sécuriser et maîtriser les projets à enjeux majeurs

N°4	
Fonction principale N°5	Doit Disposer d'un état d'avancement des projets conformes à la réalité,
Fonction principale N°6	Doit S'assurer que l'impact des projets sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise soit sous contrôle,
Fonction principale N°7	doit fonctionner les niveaux stratégiques, opérationnels et économiques de l'entreprise

3.4 Spécification des besoins

« Un besoin est une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur ».¹⁶

Cette phase présente l'étape 2 dans le cycle de développement de ce projet. Elle permet de bien comprendre le travail demandé en dégagant les besoins que ce soit pour la cellule à implanter « le PMO » ou pour l'entreprise qui l'adopte elle-même.

Ici, nous ne décrivons pas le changement de la structure organisationnelle comme un besoin en soi...

Un PMO semble être une solution idéale pour remédier aux divers problèmes et difficultés de l'entreprise. En effet il assure les besoin suivant :

3.4.1 Pour le PMO

- S'assurer que les projets lancés soient pertinents,
- Être capable de prioriser les projets entre eux,
- Sécuriser et maîtriser les projets à enjeux majeurs,
- Disposer d'un état d'avancement des projets conformes à la réalité,
- S'assurer que l'impact des projets sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise soit sous contrôle,

¹⁶NF X 50-150

- Faire fonctionner de concert les niveaux stratégiques, opérationnels et économiques.

3.4.2 Pour les entreprises

Afin de standardiser et d'industrialiser les activités de gestion de projet les entreprises ont de plus en plus recours à la mise en place de cellule PMO.

Le fait d'avoir une vue consolidée et à jour de son portefeuille projet permet aux directions des entreprises d'agir et de réagir de façon appropriée. Le PMO permet un meilleur alignement stratégique avec les métiers de l'entreprise, c'est l'un des bénéfices les plus attendus lors de sa mise en œuvre.

Cependant la définition et le rôle de ces cellules ne sont souvent pas clairs et plusieurs tâches allant de la gestion de projet au contrôle de gestion leur sont attachés

La spécification des besoins représentent une phase importante du cycle d'implémentation d'un bureau de gestion de projet. Elle permet à identifier les raisons de la mise en place, les priorités et les exigences de l'entreprise en matière de gestion de projets pour créer de la valeur ajoutée.

Ainsi nous commençons en première lieu par une spécification des besoins (fonctionnels, non fonctionnels, et techniques) auxquels doit répondre l'implémentation.

- **Contexte**

Pour concevoir et réaliser le PMO, il nous était indispensable de collecter les informations nécessaires auprès de l'entreprise elle-même et de son environnement externe.

- **Besoins fonctionnels**

Une ressource peut être de divers ordres

- Humaine
- Matérielle
- Financière

- **Besoins non fonctionnels**

Après avoir déterminé les besoins fonctionnels nous présentons ci-dessous l'ensemble des contraintes à respecter pour garantir la performance. Afin d'être accepté par le client, le PMO doit respecter ces critères en assurant une optimisation de la gestion de projets et le développement organisationnel de l'entreprise en général.

- La performance : l'entreprise doit optimiser sa structure pour ses projets.

- La convivialité
- L'efficacité

- **La spécification technique des besoins :**

La spécification technique vient de manière générale après l'expression fonctionnelle du besoin. Ce type de besoin est retranscrit dans un document qui réunit l'ensemble des spécifications techniques. Il permet ensuite de consulter des fournisseurs lors d'une phase de consultation d'entreprises.

Exemple : dans le cas de projet de conception d'une page web par exemple.

- Un besoin fonctionnelle serait à être rapide à changer
 - Pour lequel la spécification technique de besoin pourrait être : le gage utilisera les standards HTML. Utilisera uniquement un texte et des images, ne dépassera pas la taille de 200 ko et ne fera pas appel à des images ou icones dont la taille dépasserait 40 ko.
- ⇒ L'Analyse du Besoin est une méthode qui permet de caractériser le besoin exprimé par un client potentiel. L'analyse du besoin se fait en trois étapes : la saisie, l'énoncé et la validation du besoin.

3.5 Conception du PMO dans la structure de l'OTD

Cette phase se base sur la bonne spécification et analyse des besoins. Elle peut être scindée sur deux phases, la conception générale et la conception détaillée.

Les entreprises publiques tunisiennes ont hérité du modèle de leur structure organisationnelle qui est du type fonctionnel. C'est le cas de tous les offices tunisiens à titre indicatif.

La structure fonctionnelle – classique- repose sur la hiérarchie, où chaque employé a un supérieur bien identifié. Elle est organisée autour de grandes fonctions telles que direction financière, direction de contrôle de gestion, direction de la production animales, direction de la production agricole, direction commerciale, direction de RH, audit interne, inspection, etc.

⇒ Pas de communication transversale.

La structure fonctionnelle : la structure par fonction est conservée mais la coordination peut se faire en partie transversalement par le biais d'un coordinateur ou facilitateur et même par le chef de projet sans passer nécessairement par toute la structure classique.

Les différences entre les types de structure matricielle (faible, équilibrée et forte) viennent principalement du rôle du chef de projet, de la part de personnel affecté aux projets ainsi que la part de l'équipe affectée aux projets. (Voir tableau. Structure matricielle).

La structure par projet : les membres de l'équipe projet sont regroupés dans un même bureau (local).

L'office des terres domaniales ne fait pas l'exception. Le pouvoir et l'influence dépendent du positionnement et du statut au niveau de la hiérarchie. Exemple : le chef de service relève directement au sous-directeur, ce dernier relève le directeur et ainsi de suite au premier responsable qui est le président directeur général pour le cas de l'OTD ou le directeur général dans d'autres entreprises publiques et suivant les aspects juridiques et le statut de l'organisme

❖ Notre conception est la structure suivante.

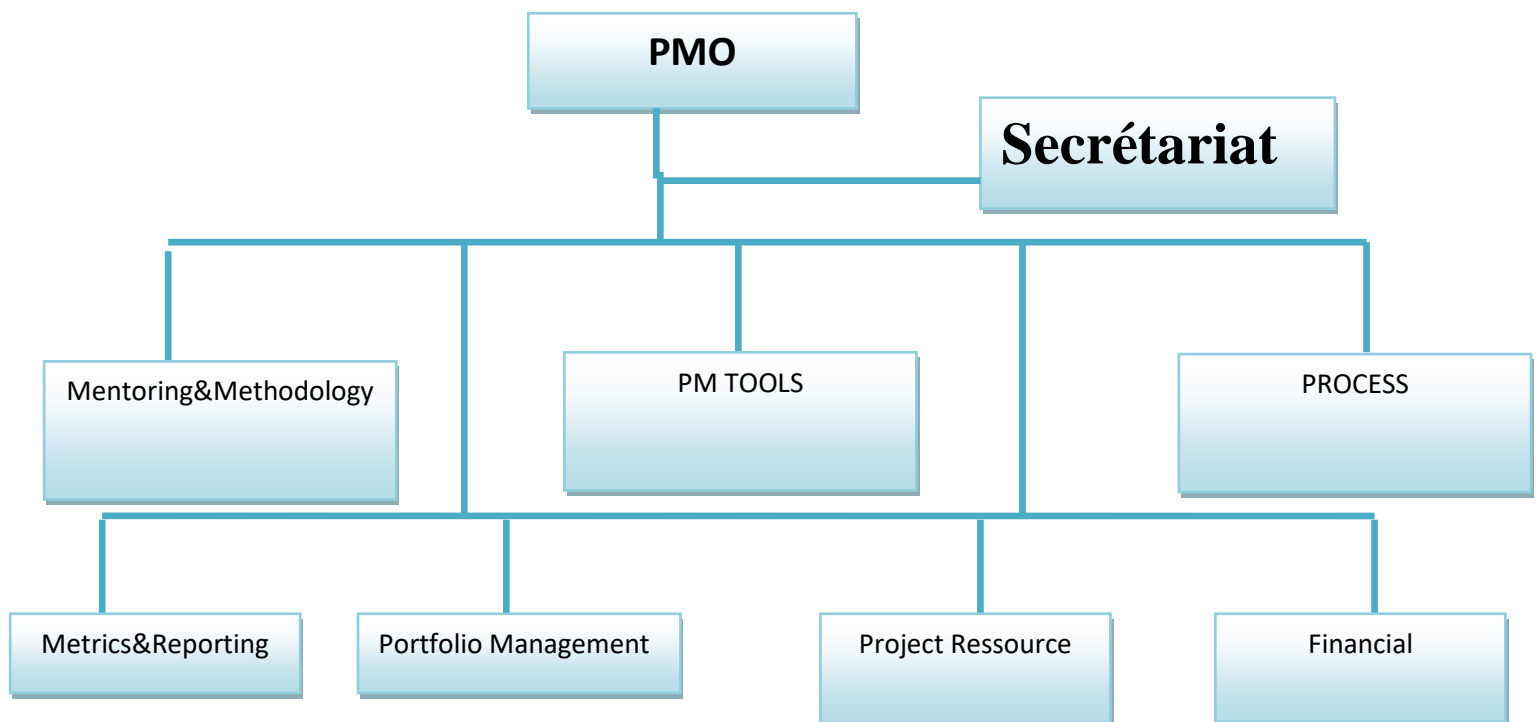


Figure3.2 : organigramme du PMO

3.6 Conclusion

Durant toutes les phases (analyse de besoins, spécification et conception) l'appui de la direction générale reste toujours nécessaire afin de réussir le projet de la mise en place du PMO qui est en quelque sorte une solution d'amélioration demandée par elle.

Avant que le PMO soit créé, le projet de mise en place ne peut pas être optimal dès le départ. Il faut assurer la bonne conduite de changement, mieux affectés les ressources humaines, une bonne présentation des livrables attendus et assurer la formation qui fournit un aperçu de base

des aspects de la mise en place et surtout une conception qui assure une grande transversalité entre les divers services et enfin, il faut annoncer les principaux objectifs du PMO come le support de la direction générale et le support méthodologiques aux différents acteurs surtout aux chefs de projets.

CHAP IV :
MISE EN PLACE DU « PMO »

4.1 Introduction

L'Établissement d'un PMO ' comme un projet en soi, un effort spécifique jusqu'à ce que le PMO soit établi. Il exigera un Chef de projet qui pourrait, bien sûr, être le Manager désigné du PMO une fois que le projet sera achevé. Donc, comme n'importe quel projet, le ' l'Établissement d'un projet de PMO ' aura une Charte de projet avec un Objectif clair et mesurable, Portée, Échéancier, Qualité, Budget,

pour que le PMO sera plus administratif, il doit toujours se remettre en cause, amener de nouvelles pratiques, trouver comment mieux répondre aux besoins de ses « clients » que sont les chefs de projet, les directeurs...

4.2 Pré requis pour la bonne implémentation d'un PMO

4.2.1 Les priorités de l'entreprise

Il permet d'identifier les sujets sur lesquels l'entreprise devrait agir et selon quel degré d'urgence. Les sujets prioritaires constituent des axes à prendre en compte dans l'orientation stratégique de l'entreprise.

La responsabilité de la définition des priorités entre les projets revient à la direction de l'entreprise réalisatrice. Toutefois, le premier point d'escalade devrait être le commanditaire qui, lui, peut faire ensuite décider de remonter jusqu'à la direction.¹⁷

A travers la priorisation des projets, l'optimisation de l'activité de l'entreprise va croître et permet le respect des engagements en matière de qualité, délais, couts et encore démunie les risques.

4.2.2 La culture de gestion de projets actuels

La mise en place d'une culture de gestion de projet permet aux managers d'anticiper les risques et les difficultés d'une part et d'améliorer la coordination et la communication et aussi de donner du sens d'esprit d'équipe et de l'approche transversale. Une telle culture nécessite une volonté réelle de la direction générale de l'entreprise et qui se manifeste dans l'idée et les démarches prisent pour l'implémentation d'une cellule de gestion de projet objet de ce travail de fin d'étude.

Plusieurs facteurs peuvent devenir rapidement néfastes si la culture d'entreprise n'est pas en corrélation ou encore si la gestion sociologique du changement n'a pas été anticipée.

4.2.3 La capacité financière de l'entreprise

Pour faire face à ses engagements financiers, une entreprise doit chercher des solutions urgentes pour la formation des ressources financières optimales. Pour assurer un fonctionnement stable. Il faut prendre en considération les réalités actuelles de l'économie du pays.

4.2.4 La capacité de changement des ressources humaines.

¹⁷ Guide PMBOK® : 5e édition 2.2.1

L'individu préfère ce qu'il a connu, cet élément conservateur fait que le changement proposé risque d'être accueilli avec un certain scepticisme ou bien qu'il est dès le départ rejeté certes le degré de résistance varie d'une personne à l'autre. Certains acceptent d'avantage le changement et l'innovation et d'autres sont particulièrement liés à des types de changements qui peuvent être le résultat d'une expérience qui a conduit au succès lors de la résolution d'un problème dans une situation déterminée. L'acteur va à ce moment-là accorder plus d'importance à cette première expérience de succès

La résistance s'explique aussi par le fait que les membres de l'organisation touchés par le changement sont conscients de perdre certains privilèges acquis pendant la situation de départ, aussi ils vont s'attendre à des conséquences négatives qui se rapportent à la satisfaction de leurs besoins.

La réussite d'un projet d'implémentation repose sur :

- La capacité d'ajuster quantitativement (effectifs) et qualitativement (les compétences) les ressources humaines pour contribuer activement et d'une manière adéquate à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Une définition claire et précise des rôles et des responsabilités de chacun des acteurs,
- la motivation, la communication etc.
- les relations personnelles et organisationnelles dans un projet sont transitoires, de par la nature temporaire du projet.

4.3 comment implémenter un PMO ?

Pour répondre à cette question, le processus suivant composé de trois phases peut nous donner une bonne réponse.



Figure 4.1 : Processus d'implémentation d'un PMO

4.3.1 phase : planifier :

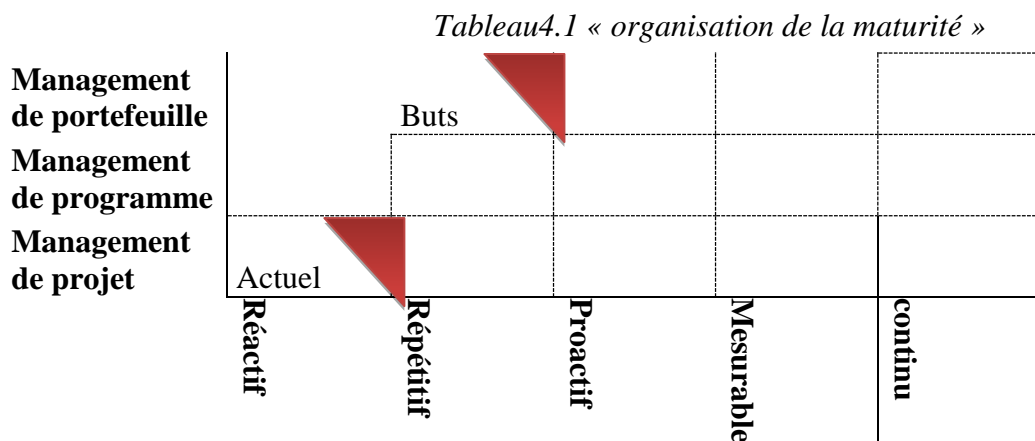
La planification consiste à créer un PMO réaliste pour la gestion de projets. Il est le processus qui consiste à établir un besoin et les moyens pour le satisfaire, d'identifier, déterminer et prioriser les étapes de la mise en place.

- **les buts de la planification**

Les buts de cette phase peuvent être le bon alignement du projet avec les activités de l'entreprise, l'amélioration de la collaboration, une adhérence uniforme à un processus de gestion de projet et méthodologie management, encore l'amélioration des connaissances dans le domaine de gestion de projet peut-être aussi un but essentiel de cette phase.

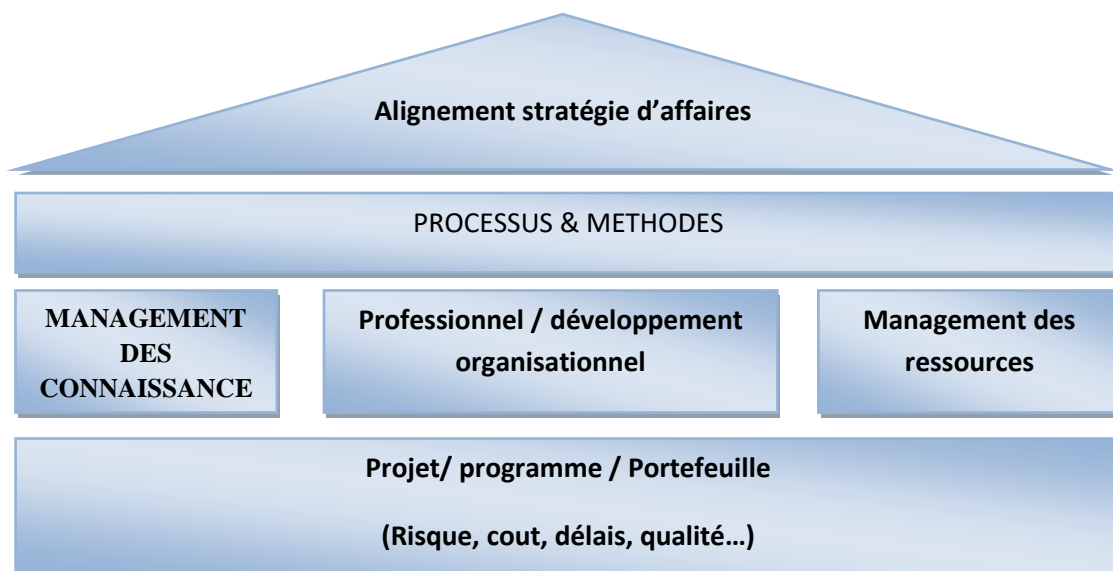
- **La maturité**

C'est au niveau de la phase de planification qu'on doit choisir le modèle de maturité afin de permettre à l'entreprise d'évaluer et d'améliorer les activités et de suivre l'évolution de sa capacité à gérer des projets avec succès et ce du l'actuel vers la réalisation des objectifs. Exemple de point de départ et l'objectif.



- **Services offerts**

Un PMO peut offrir les services suivant illustrés dans la figure suivante :



- **Service de métriques**

Le Bureau de gestion de projet est un bureau avec la capacité d'engager une grande variété de changements positifs au sein d'une entreprise. Aussi la capacité d'utiliser des métriques de performance pour mesurer le degré de succès de projets. La figure suivante illustre quelques outils au service de métriques.

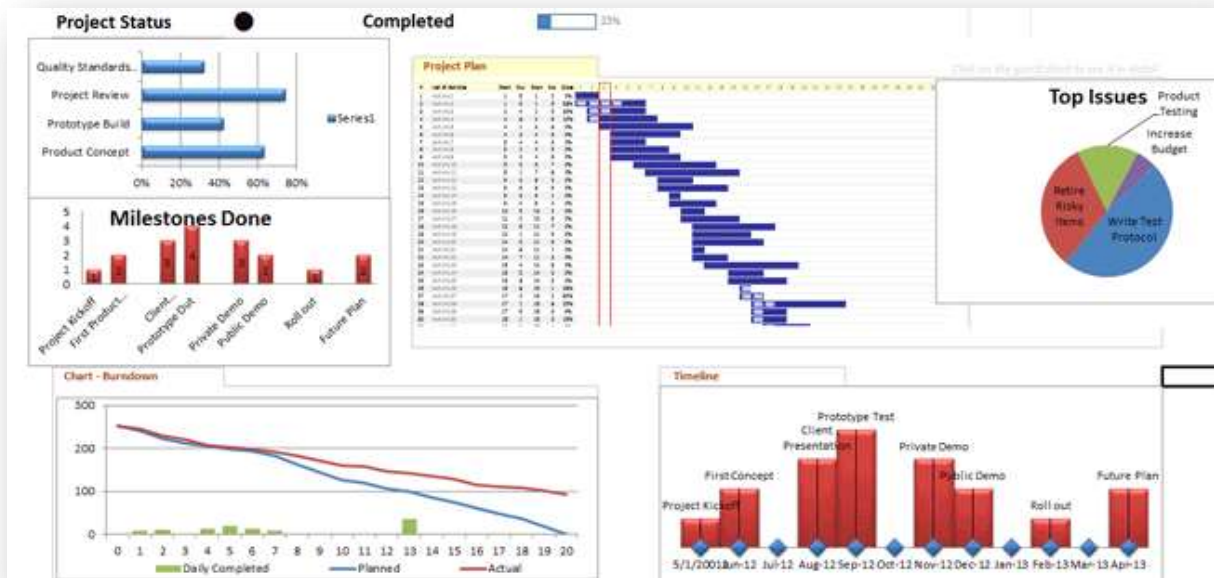


Figure 4.3 : PMO métriques

En 2010, Gartner a présenté une étude de BP à la « Symposium ITXPO ». Il a montré qu'au cours des 7 dernières années 50 % tous les BP ont échoué. Cela signifie que chaque seconde un bureau de projet n'a pas réussi. Dans le tableau qui suit nous allons voir divers exemple des métriques pour dégager les critères de succès en gestion de projet.

Tableau 4.2 : Exemple de métriques en gestion de projet.

service potentiel	Domaine	Exemple de métriques / critères de succès
Contribution stratégique	Stratégie de délivrance	Augmenter le taux de réussite de % de projets stratégiques livré / le nombre total de projets stratégiques
	Amélioration du temps marché	Améliorer les temps de livraison de marché = temps écoulé depuis la Conception de l'idée au début du projet (combien de temps avons-nous besoin pour démarrer un projet)
	Amélioration du temps	Améliorer les temps de livraison de

service potentiel	Domaine	Exemple de métriques / critères de succès
	marché	marché = temps écoulé depuis la Conception de l'idée à la réalisation de projets (combien de temps avons-nous besoin de livrer un projet)
	Amélioration du temps marché	L'amélioration de l'estimation du temps par rapport au temps réel de réalisation de projet = (comparaison entre l'estimation et l'heure effective de projets livrés) (quel point sommes-nous dans l'estimation de la réalisation de nos projets)
Processus de Gouvernance	Amélioration du processus de gouvernance	Conformité de méthodologie (livrables requis vs réel livrables)
Portfolio Management	Ensemble portefeuille de projets avec succès livré	% des projets en portefeuille livré / le nombre total de projets en portefeuille
	Flux de Changement	% des projets restent au même statut pour x périodes de déclaration
Management de projet	Processus de gestion de projet améliorée	Augmenter le taux de réussite des projets = (dans un certain délai, le nombre de succès des projets/le total des projets)
	Processus de gestion de projet améliorée	Améliorer le taux de formation des membres du personnel de projet
	Meilleur projet prévision de couts	L'amélioration du coût estimé par rapport au coût réel pour les projets = (comparaison entre l'estimation et le coût réel des projets)
Management de ressources	Meilleure utilisation des ressources sur les projets	A augmenté l'utilisation des ressources productives dans les délais du projet (c'est à dire : Business Analyste > 31,5 heures p/semaine = supérieur)
	Meilleure utilisation des ressources sur les projets Meilleure utilisation des ressources sur les	A augmenté l'utilisation des ressources sur les projets = heures/Nombre Total d'heures facturables

service potentiel	Domaine	Exemple de métriques / critères de succès
	projets	
Management des tiers	Clientèle amélioré ou de Satisfaction l'utilisateur	Sondage sur la satisfaction client ou utilisateur moyennes (but pour une supérieure au trimestre précédent, soit l'année moyenne %)
	Améliorer la satisfaction client	Éléments livrés trop budgété
ROI	Bénéfices d'affaires	Examen ROI afin de déterminer si le projet retour sur investissement est réalisé a posteriori
	Bénéfices d'affaires	Bénéfices réalisés contre prestation prévue pour l'année
	Retour sur investissement pour l'année	Simple retour sur investissement (ROI) pour tous les projets du PMO a la supervision
Les membres projet	Améliorer l'équipe projet	Améliorer les membres projet, satisfaction, sondage moyennes (but pour une supérieure au trimestre précédent, soit l'année moyenne %)
	Améliorer l'équipe projet	Améliorer le cheminement de carrière des membres du projet

- **Structure de gouvernance, les intervenants & équipe**

C'est aussi à la phase de planification qu'il faut définir une structure de gouvernance, (figure n°4.4) cette étape consiste à décrire le mode de management et le cadre organisationnel à instaurer. L'objectif étant d'identifier avec plus de clarté les rôles et les responsabilités des acteurs de manière à assurer le bon déroulement, la continuité et la pérennité des activités. La matrice RACI fait le bon exemple.

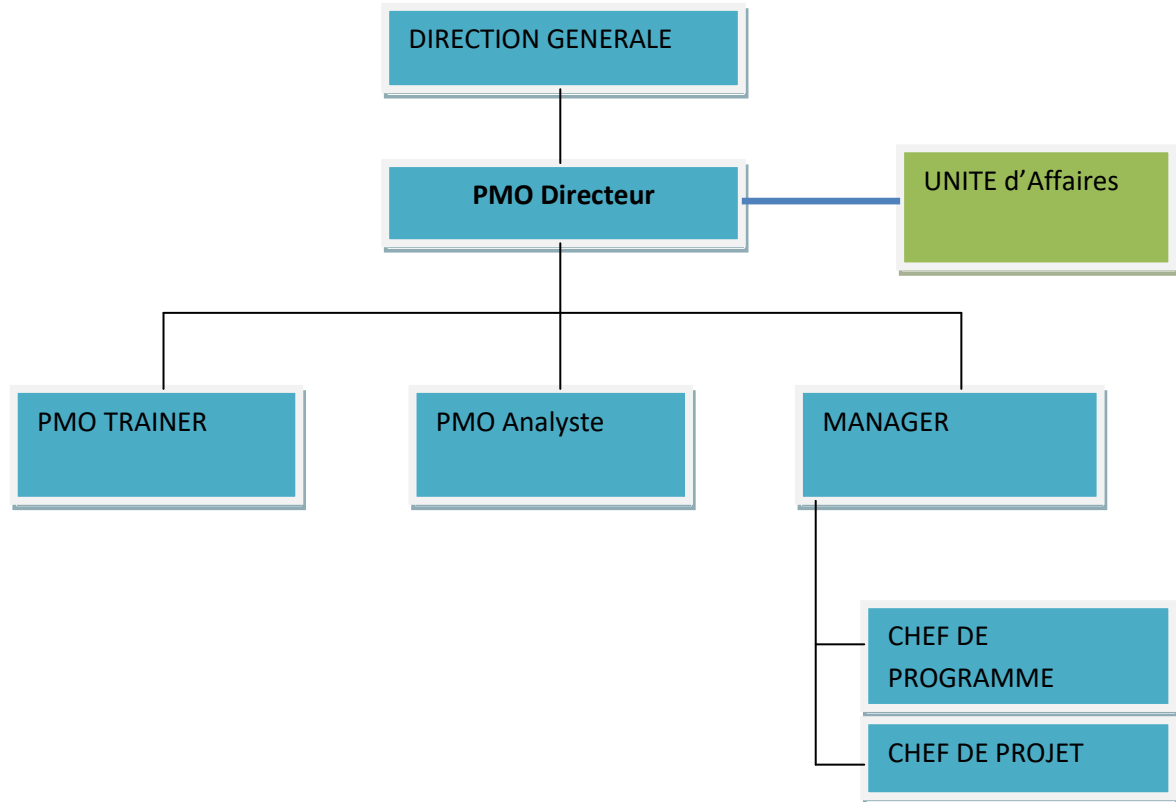


Figure4.4 : PMO, structure de gouvernance.

- **Ligne du temps**

La ligne du temps est un outil pour visualiser les différentes étapes du projet d'implémentation de notre bureau de gestion de projet.

Les différentes échelles nous permettent de représenter toutes sortes d'événements et de jalonnement, de la définition de la charte du projet jusqu'à la validation du projet avec le leadership.

Charte du projet

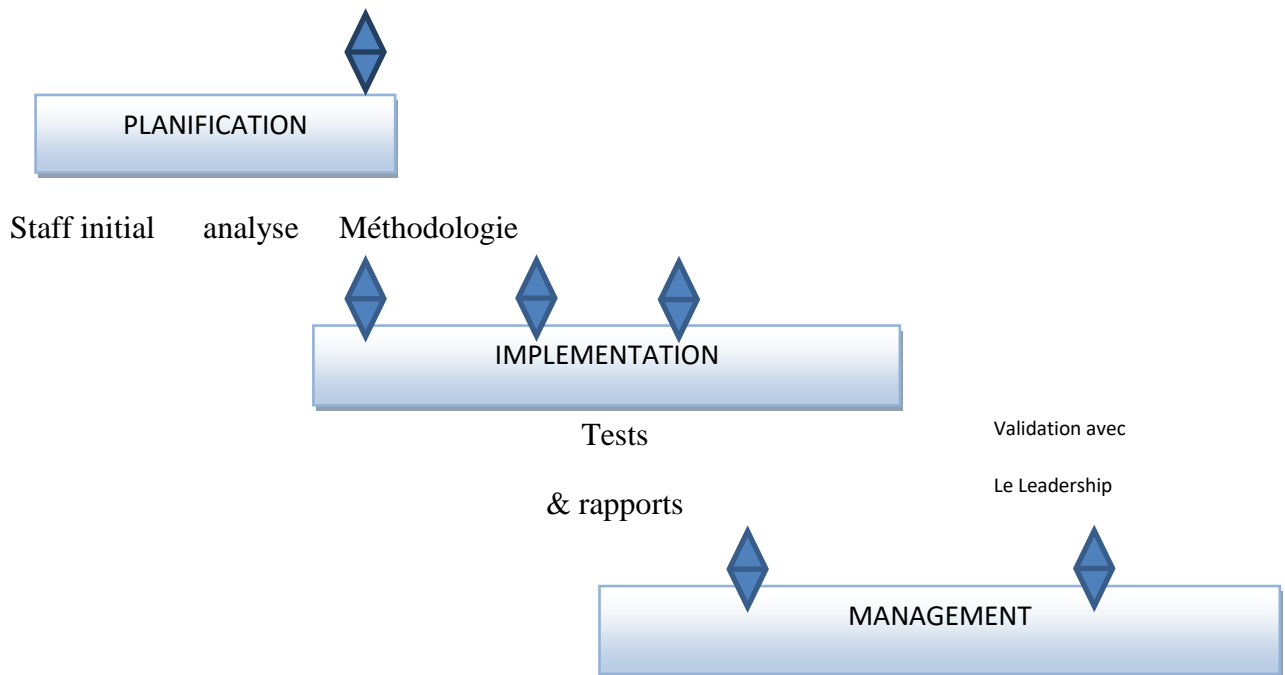


Figure 4.5 : ligne du temps

- **Document de la Charte du PMO**

Cette étape consiste à définir

- La structure organisationnelle
- Et le niveau d'autorité
- Ainsi que les buts et objectifs du PMO
- Et les services dont il doit offrir à l'entreprise
- Le processus de développement etc.

Une fois qu'un sponsor d'entreprise est satisfait pour l'analyse de rentabilisation pour les PMO et les signes pour soutenir le travail et de la financer, il est temps d'élaborer la Charte PMO. La Charte énonce ce que le BP est censé accomplir et comment sa réussite sera mesurée. Il fournit un cadre pour la gouvernance du projet, la structure de la PMO et les résultats escomptés.

4.3.2 Phase implémentation (mise en place)

- **Evaluation des compétences**

Le Développement et évaluation des compétences organisationnelles doivent être effectués, un plan de développement devrait être construit au niveau organisationnel et individuel – qui vise à combler l'écart entre le courant et le niveau d'habileté ou de compétence.

Éventuellement un programme de certification peut être mis en œuvre pour valider et reconnaître le niveau d'aptitude et de compétences. (Exemple : PMP, Prince2 etc.)

Les systèmes doivent être mis à profit pour effectuer le suivi des plans de développement, de formation, de certification et la rétroaction sur l'efficacité de la formation.

Externalisation-pour certaines initiatives d'amélioration de compétences et la formation.

Les Project management officer (directeur, support, analyste etc.) doivent avoir les compétences suivantes :

- ✓ **Connaissances**

- Techniques de gestion de projet
- Anglais technique
- Environnement Retraite Complémentaire
- Veille informatique et technologique
- Communication orale

- ✓ **Savoir-faire techniques**

- Piloter et planifier
- Gérer les risques (financiers, humains, techniques) : anticipation, identification, mise en œuvre d'actions correctrices
- Concevoir et adapter des supports de communication et/ou de la documentation en fonction des messages et des cibles
- Définir et suivre un budget
- Mettre en œuvre une démarche qualité (mise en œuvre de référentiels de bonnes pratiques, implantation de démarches fondées sur l'amélioration continue) f

- ✓ **Savoir-faire relationnels**

- Exécuter sa mission et en fixer l'organisation de manière autonome
- Faciliter la coopération transversale
- Adopter un comportement relationnel approprié
- Argumenter ses décisions afin de convaincre et susciter l'adhésion
- **Définition des méthodologies & normes.**
 - Le guide PMBOK :
 - La méthode agile pour les technologies de l'information,
 - La méthode TenStep de management de projet.
 - La méthode Prince2
 - La méthode stage-gâte pour le lancement et le développement des produits,
 - Six sigma, DMAIC, les méthodes et outils Lean pour l'amélioration des processus.
 - Comprend également des définitions normalisées pour le projet concernant les concepts et les attributs tels que les enjeux, risques, modifier et déclencher des événements.
 - Des Processus normalisé pour les actions associées telles que les affectations, les qualifications, escalades, résolutions des problèmes et communications.
 - Inventaire et analyse de portefeuille et développement du projet
 - Nom du projet, champ d'application et les fonctions
 - Alignement (unités d'affaires, programme, initiative, stratégie, portefeuille)
 - Types de projets
 - Les dates (planifiées, actuelles)
 - Personnel liés au projet (manager de projet, sponsor, équipe de projet etc.)
- **Création du plan de réseau des ppm (portfolio-Project-management)**

La planification automatique est une méthode automatique de création de planifications de projet. La planification automatique nous permet d'adapter notre plan et de générer des dates pour nos tâches et notre projet global. Grâce à la planification automatique, nous pouvons planifier les tâches du projet tout en réduisant les délais et prolongements susceptibles d'entraîner des retards. Elle permet également d'éviter ou de réduire la sur-allocation des ressources.

4.3.3 Phase management.

✓ Les revues

- **Pour le projet :**

- Projet cohérent, planification, administration et établissement de rapports

- Pour assurer le projet on se concentre sur les objectifs

- Affectation de tâche, les rapports et les résultats

- **Pour le programme :**

- Horaire maître et cumulatif des questions/coûts

- Dépendances du projet étant satisfait et a déclaré

- **Pour les deux (projet& programme)**

- Evaluer les compétences de l'équipe et offrir une formation si nécessaire

✓ Travaillant avec la gouvernance

- Garder, conserver

- Réaliser un profit énorme

- Consolider

✓ **Projet : revalidation avec les hauts dirigeants**

Le PMO doit être prêt à répondre à tout moment les questions suivantes

- Nous fournissons la valeur?

- Des modifications sont nécessaires ?

- Avons-nous conduit notre maturité de l'organisation au niveau suivant ?
- Pouvons-nous répondre aux questions critiques?
- Nous faisons des bons projets ?
- Ne savons-nous pas l'état actuel de tous les projets?
- Sommes-nous gérer et résoudre les problèmes du projet escalade?
- Les gestionnaires de programme et de projet ont-ils la bonne formation?
- Ce qui est notre utilisation globale des ressources?

✓ **Evaluation de maturité & développement.**

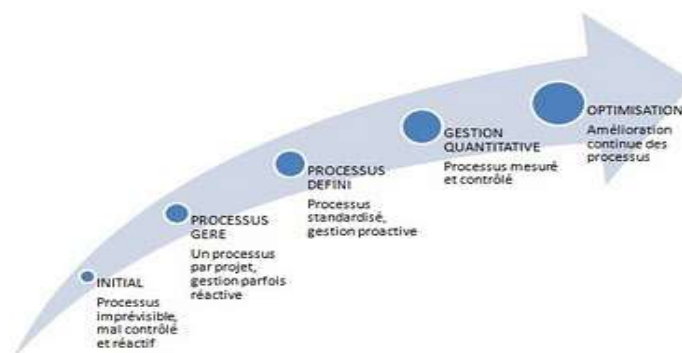


Figure 4.6 : évaluation de maturité

Un modèle de maturité peut être défini comme un ensemble structuré de bonnes pratiques, un outil organisationnel permettant à évaluer et améliorer les activités des entreprises et de suivre l'évolution de leurs capacités à gérer des projets avec succès.

Il y a plusieurs modèles qui permettent de définir les actions que doit une entreprise entreprendre pour s'évoluer et progresser.

La détermination du niveau de maturité (qui peut prendre plusieurs années) est essentielle, elle permet de définir les rôles que le PMO devra jouer au sein de l'entreprise et pour qu'il soit bien adapté à sa structure organisationnelle

Des modèles comme CMMI et P3M3 ont défini une échelle à cinq niveaux

- Niveau 1 : Initial
- Niveau 2 : discipliné

- Niveau 3 : ajusté (niveau idéal)
- Niveau 4 : géré quantitativement
- Niveau 5 : en optimisation.

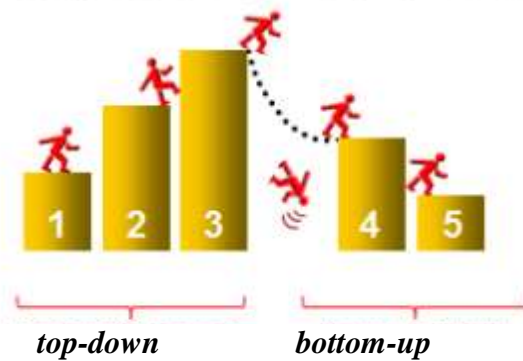


Figure4.7 : le RMMI illustre parfaitement les 5 niveaux

On remarque un « gouffre »¹⁸ entre les niveaux 3 et 4. Pour la plupart des organisations le niveau 3 est considéré comme le niveau idéal pour pouvoir établir les bons processus.

4.3.4 Etapes de mise en place

La mise en place d'un PMO dépend du contexte de l'entreprise qui l'adopte et du type à déployer, il est possible d'en décrire quelques étapes à suivre à savoir ce qui suit :

- **Evaluer le niveau de maturité en gestion de projet**

Afin de créer une cellule PMO, une organisation doit être capable de connaître le degré de sa maturité en gestion de projet.

¹⁸RMMI is a full-service electronic document management and solutions provider based in Denver, Colorado

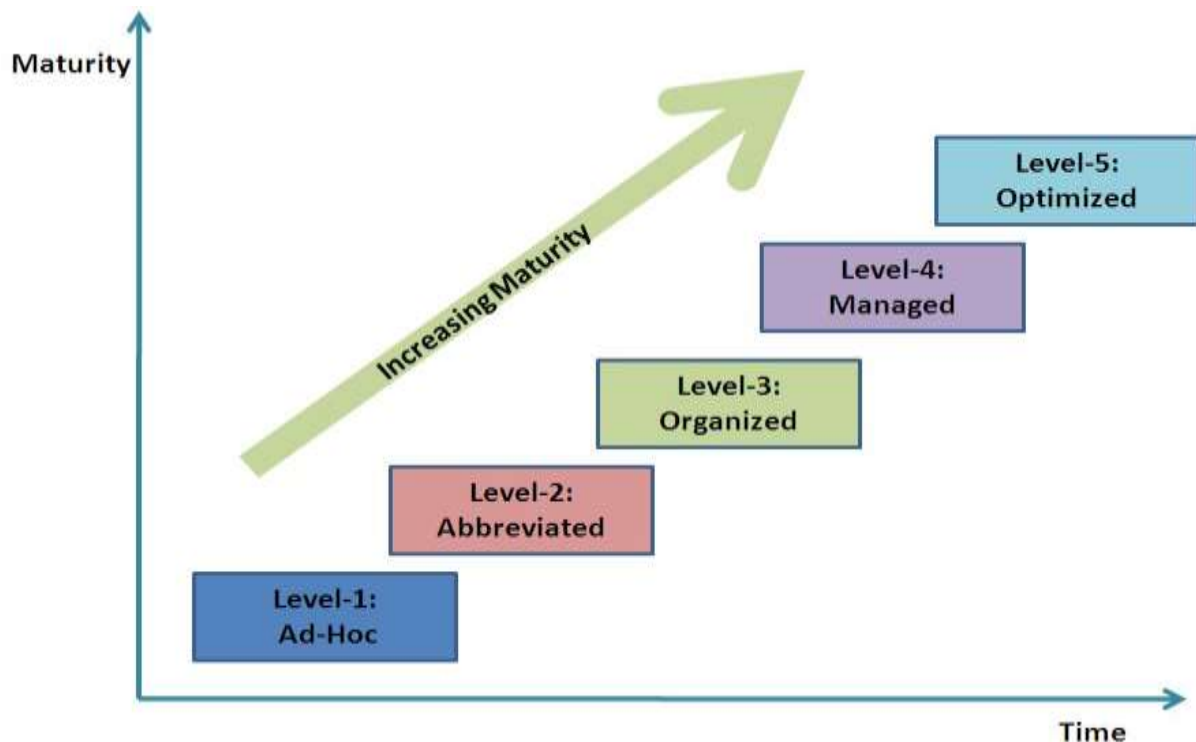


Figure 4.8 : niveau de maturité en gestion de projet.

- **Définir les objectifs du PMO**

IL y a différents types de PMO (support, contrôle et direction). Il est important d'avoir une compréhension claire des objectifs de chaque types tel que qui doit être mis en place. Il est important d'être clair sur les objectifs pour que l'implémentation du PMO soit alignée sur les attentes de l'entreprise.

La définition des objectifs est un bon exercice car il contribue à définir ce qui doit être effectué.

- **PMO promoteur (PMO sponsor)**

Sans parrainage exécutif la mise en place d'un bureau de gestion de projet sera difficile à réaliser. Sans parrainage les équipes et les responsables fonctionnels se résistent. La raison est que ce sponsor fournira la transparence de l'avancement du projet ou que des projets ne vont pas bien. Certains seront à l'aise avec le sponsor car ils ont perdu quelque contrôle sur les flux des messages sur l'état du projet.

Cette étape permet d'éliminer beaucoup de barrières et qui va, à son tour, gagner plus du temps

- **Définir les processus et les outils de PMO**

Le corpus de connaissance de management de projet PMBOK fournit une bonne base pour les processus (voir annexe 2) et les fonctions requises. Ceux-ci sont génériques et doivent faire partie de chaque PMO.



Figure 4.9 : méthodes et outils de la fonction PMO.

- **Définir une organisation du PMO**

Après avoir travaillé sur ce processus et outils qui doivent être réalisés, nous pouvons alors penser sur combien et quel type (compétences) des ressources, nous avons besoin pour le PMO. Encore une fois, il est important de générer un PMO qui sera en mesure d'atteindre les objectifs du projet. Cette étape peut être très délicate, car, jusqu'à ce que la valeur ait été démontrée, la haute direction est réticente à investir dans les ressources. C'est un bon exercice pour tracer l'organisation PMO dans un diagramme d'organisation. Cela nous aidera à réfléchir à la structure et la façon dont il soutiendra d'engager avec les intervenants. Il fournira aussi un document très utile que nous pouvons partager avec les équipes de projet,

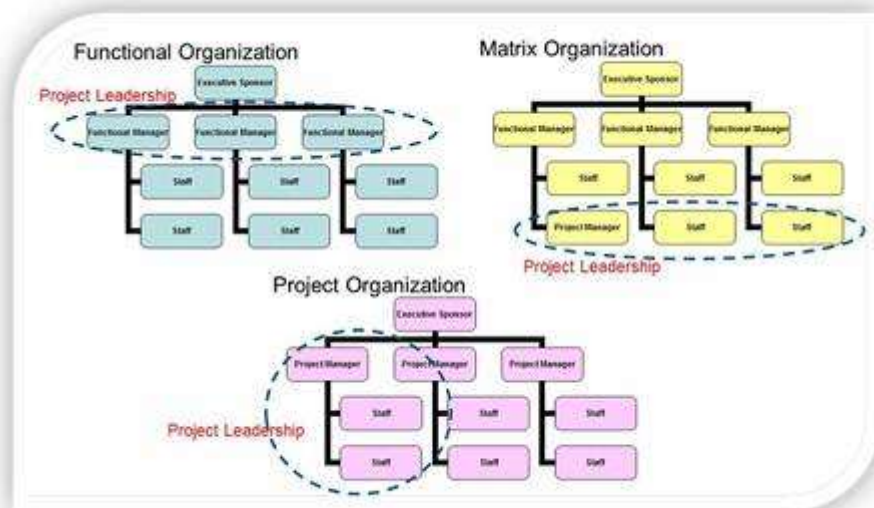


Figure 4.10 : Exemple des structures organisationnelles du PMO.

- **Engagement et communication**

Il s'agit d'une étape très importante. Il faut identifier les principaux intervenants au bureau de projet, notamment ceux chargés de gérer les projets et programmes. Assurer qu'ils comprennent ce qu'il faut à faire, ce que l'on attend d'eux et plus important, comment nous allons les aider.

Une bonne communication avec les intervenants en demandant s'ils ont des questions et s'ils voudraient de plus amples informations. Cela a l'avantage supplémentaire qu'il nous permet d'engager et de construire des relations de travail.

- **Des annexes et des routines mensuelles**

Chaque mois, ou plus fréquemment, le PMO devra fournir un statut des projets et programmes. Par conséquent, il est important pour lever ces routines et en cours d'exécution aussi rapidement que possible. Même si nous n'avons pas généré tous les outils et processus, nous devrions viser à obtenir le signalement systématique vers le haut et en cours d'exécution aussi rapidement que possible. C'est une victoire rapide et donnera confiance de haute direction que nous avons tout sous contrôle.

Assurer que les routines sont documentées et communiquées à toutes les parties concernées. Cela aidera à assurer que les équipes de projet savent ce qu'on attend et quand. Cela permet de gérer leur temps et fera en sorte que les demandes régulières ne sont pas considérées comme des « exercices d'incendie »

- **Charte du PMO**

Les différents étapes couvrent un grand nombre d'informations. Par conséquent, c'est une bonne idée pour capturer ces éléments clés dans une Charte de projet.

Une Charte de bon projet couvrira tous ces points de manière à énoncer clairement :

- Objectifs BP
- Ce que le PMO sera / ne fera pas modèle organisationnel (y compris les rôles & responsabilités)
- Outils et processus,
- Des exigences
- De déclaration mensuelle
- Clé de contacts

4.3.5 Analyse des risques (actions correctives préventives)

« La réussite c'est la capacité d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. » Winston Churchill

Tout projet n'est pas à l'abri d'échec. Faire connaître les pièges et accepter les risques est peuvent être considérées comme facteurs de succès.

Les facteurs peuvent être liés à

- L'organisation du projet
- Une coopération étendue
- Assistance ç l'anticipation
- L'intégration.

Alors les principaux défis des PMO ou précisément les plus grands obstacles au succès sont (à titre indicatif) :

- Les mauvaises capacités de management des ressources humaines, financière et matérielles
- La difficulté à prouver la valeur ajoutée du bureau de gestion de projets
- Avoir perçu le PMO comme charge inutile
- La mauvaise conduite de changement lors de sa mise en place même au période d'avant-projet de mise en œuvre.

Afin d'avoir un bon management de risque, il est conseiller des respecter les étapes suivantes :

- **Inventorier les risques** : financiers, organisationnels, sociaux, internes, externes ou encore techniques, tous les risques devront être établis.
- **Valoriser les risques** : après identifications, il faudra établir pour chaque risque le point critique en fonction de sa gravité et de sa probabilité pour les hiérarchiser.
- **Définir les parades** : comment limiter le risque et trouver des solutions pour éliminer ou du moins réduire cette probabilité.
- **Identifier les points critiques** : c'est identifier les moments et les dates où il faudra doubler de vigilance, là où les risques sont les plus grands.
- **Réviser la table des risques** : il faudra suivre l'évolution de ces risques afin d'en établir la menace. Cette table des risques devra être mise à jour régulièrement et tenir compte des évolutions

Tableau 4.3 : échelle d'impact d'un risque.

Conditions définies pour les échelles d'impact d'un risque sur les principaux objectifs du projet (exemples présentés pour les impacts négatifs seulement)					
Objectif du projet	Représentation des échelles relatives ou numériques				
	Très faible / 0,05	Faible / 0,10	Modéré / 0,20	Élevé / 0,40	Très élevé / 0,80
Coût	Surcoût non significatif	Surcoût < 10 %	Surcoût compris entre 10 et 20 %	Surcoût compris entre 20 et 40 %	Surcoût > 40 %
Délais	Augmentation des délais non significative	Augmentation des délais < 5 %	Augmentation des délais comprise entre 5 et 10 %	Augmentation des délais comprise entre 10 et 20 %	Augmentation des délais > 20 %
Contenu	Réduction du contenu à peine décelable	Domaines mineurs du contenu affectés	Domaines majeurs du contenu affectés	Réduction du contenu inacceptable pour le commanditaire	Produit final du projet effectivement inutilisable
Qualité	Dégradation de la qualité à peine décelable	Seules des applications très exigeantes sont affectées	Réduction de la qualité exigeant l'approbation du commanditaire	Réduction de la qualité inacceptable pour le commanditaire	Produit final du projet effectivement inutilisable

Ce tableau présente des exemples de définitions de l'impact d'un risque sur quatre objectifs différents du projet. Il convient de les adapter dans le cadre du processus Planifier le management des risques au projet concerné et aux seuils de tolérance au risque de l'organisation. Des définitions d'impact peuvent être élaborées de façon similaire pour les opportunités.

4.3.6 Facteurs clés de succès

4.3.6.1 Qualité du responsable : fort et sérieux

Un bon bureau de gestion de projets doit être exécuté par un directeur PMO dédié qui n'est pas nommé pour diriger les projets.

Il doit être un chef de file pour les bureaux de projets et avoir de temps de le faire. Il est la voix du PMO, le responsable du développement de carrière des chefs de projet dans l'entreprise et celui chargé d'assurer que tous les outils sont en place pour réussir à réaliser.

4.3.6.2 Personnel expérimenté.

Pour une entreprise, il ne suffit pas de personnel juste certifié en gestion de projets. La certification est bonne, mais rien ne vaut au palmarès d'expérience et de succès.

4.3.6.3 L'accompagnement et le soutien.

Il est essentiel que les PMOs aient le soutien de la direction de l'entreprise. C'est là le financement et la diverse ressource provient. Si l'équipe de la direction a une participation dans le bureau de projet, le bureau de projet devient un secteur viable de l'entreprise.

4.3.6.4 La visibilité

Le bureau de projet (PMO) doit avoir une importante visibilité dans l'entreprise. L'ensemble de l'entreprise a besoin de voir qu'il s'agit d'une entité qui est concentré autour de lui pendant un certain temps et que c'est la cellule de go-to pour l'ensemble du projet.

4.3.6.5 Les processus, les stratégies et les modèles définis

Des paquets de document et des modèles en place, les politiques qui régissent comment le PMO s'exécutera et comment les renseignements seront partagés et entreposés et les processus pour suivre et gérer des projets sont essentielles à la bonne réussite du bureau de projet.

Avec des processus répétable et des modèles en place la chance de réussite sera plus élevée.

4.3.6.6 Pouvoir agir.

Le bureau de projet doit avoir l'autorisation de prendre des décisions clés du projet et de prendre des actions importantes. Il ne sera toujours temps sur un projet de chercher du sens de direction. Par conséquent, le directeur du PMO doit avoir le vote de confiance pour prendre des décisions importantes et doit être en mesure de déléguer à ses chefs de projet.

4.3.6.7 La confiance

La bienveillance du PMO et niveau de confiance que lui témoigne le top management contribuent à l'instauration d'un climat serein et à la prévention du stress.

4.3.7 Modèles appropriés à l'OTD

Le modèle de bureau de projets sera celui qui convient le mieux à l'organisation, basé sur l'organisation de standards de gestion de projets, la récupération de l'information des projets ou l'approche en mode services pour les équipes de projets. La mission de bureau de projets sera claire, ainsi que ses rôles et responsabilités et ceux de secteurs d'affaires. De plus, bénéficier d'un plan de mise en œuvre graduel évoluant au rythme de l'organisation, et incluant un plan de gestion de changement pour faciliter l'intégration de la nouvelle structure dans l'organisation.

Comme déjà cité en haut. Il y a de nombreux types de PMO, on s'intéresse ici sur 3 types à savoir les PMO support (projet), contrôle et direction.

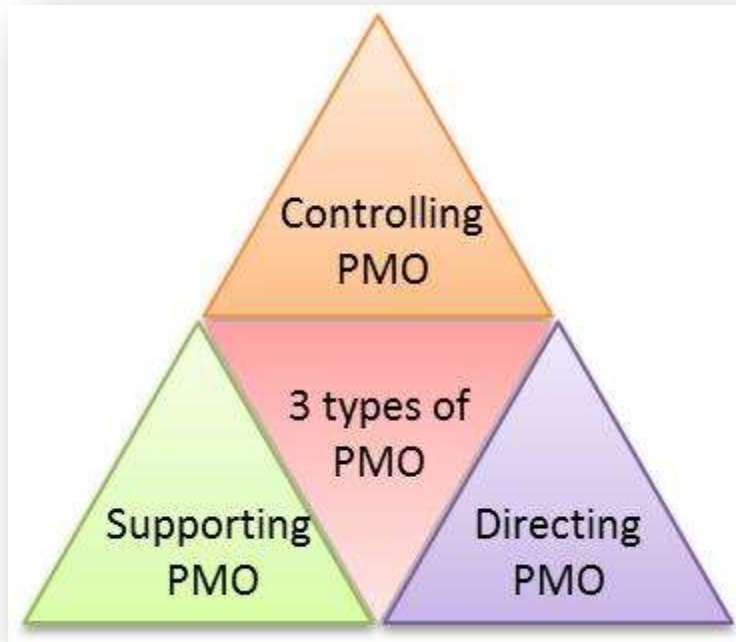


Figure4.11: Types fondamentaux de PMO.

Lequel est le mieux pour l'office des terres domaniales ?

Au niveau du premier chapitre on a présenté trois modèles de structure organisationnelles depuis le fonctionnel, le matriciel et le modèles directions projet .ces divers structures ont une grande influences sur le choix du types du PMO aussi bien que sur le niveau de son implémentation.

La structure fonctionnelle : s'agit de l'organigramme classique d'une entreprise, nous avons des services qu'on peut appeler des métiers. A la tête du service nous avons un directeur et puis pour faire avancer le projet, le directeur nomme sur le projet des acteurs métiers donc des personnes qui travaillent avec lui dans son service sous ses ordres, chose qui pose des problèmes surtout au niveau du degré d'autorité du chef de projet qui est presque nulle.

Modèle 1/PMO support

Ce type fournit une instance consultative aux projets en fournissant des modèles, meilleures pratiques, formation, accès à l'information et les leçons tirées d'autres projets. Le degré de contrôle fourni par ce PMO support est faible.

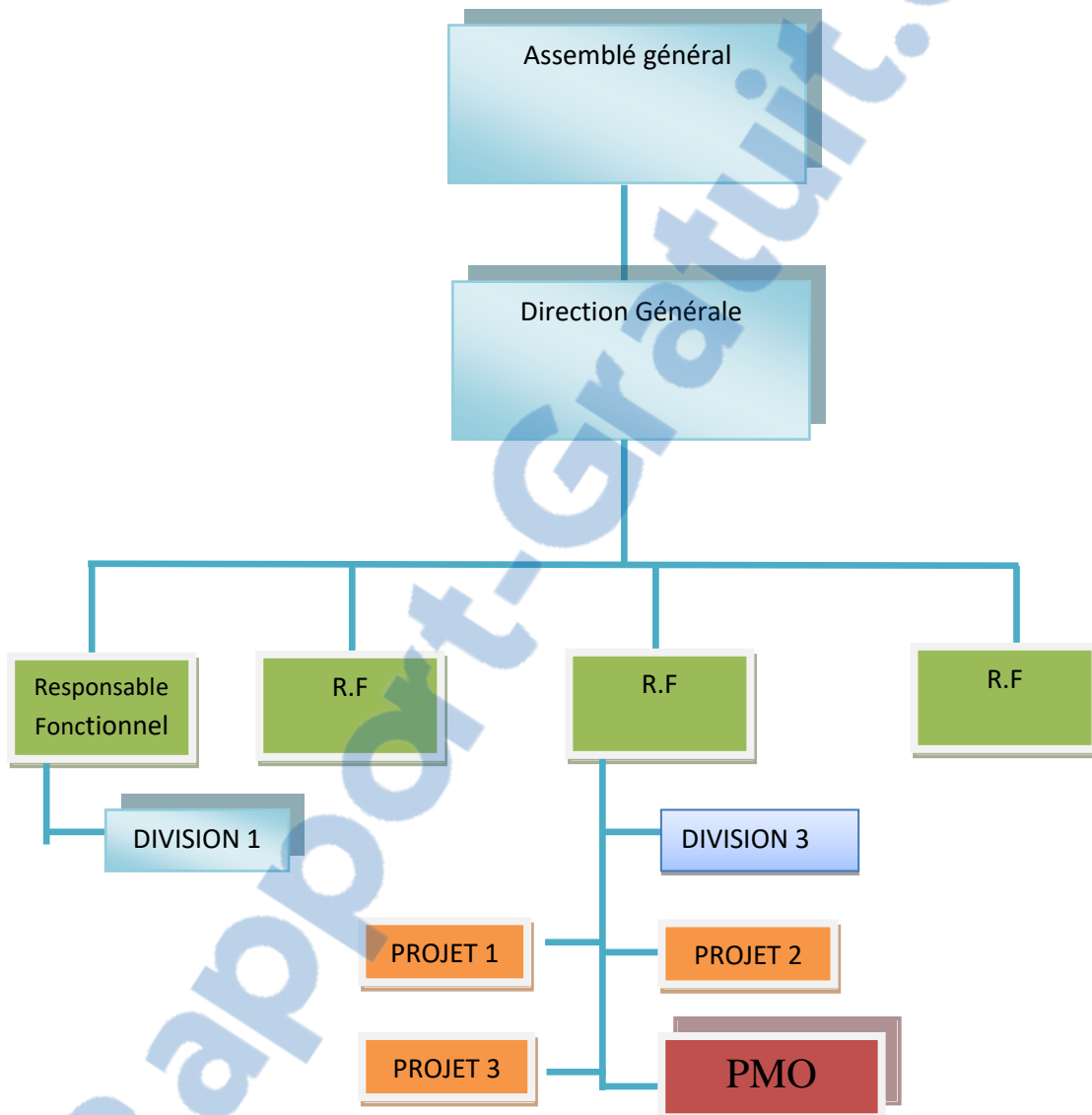


Figure4.12 : Modèle PMO support

Modèle 2/ PMO contrôle

Le type contrôle fournit un appui et exige l'observation par divers moyens. La conformité peut impliquer l'adoption de cadres de gestion de projet ou méthodologies, à l'aide d'outils, formulaires et modèles spécifiques ou conformité à la gouvernance. Le degré de contrôle fourni par le PMO contrôle est modéré.

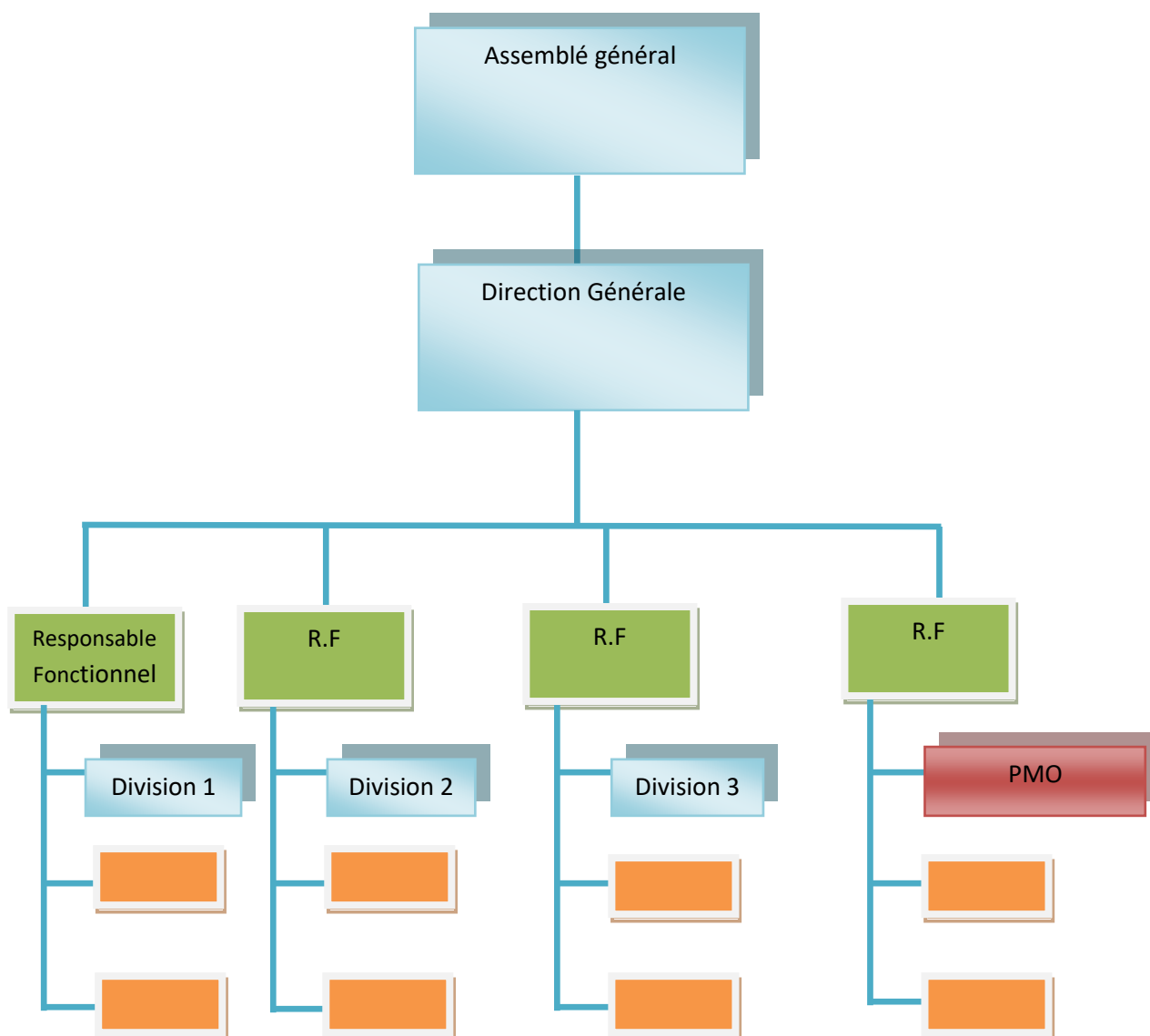


Figure 4.13 : Modèle PMO contrôle.

Modèle 3 / PMO direction

Ce type de PMO prend le contrôle des projets en gérant directement ce dernier. Le degré de contrôle fourni par ce type est élevé. Comme il a été signalé l'Office des Terres Domaniales est doté d'une structure fonctionnelle dont les pouvoirs et les responsabilités sont concentrés au niveau de diverse directions fonctionnelles savoir la direction financière, direction des ressources humaine etc....

Alors nous choisissons et proposons un PMO qui occupe la même place hiérarchique dans la structure que les autres directions qui ont une visibilité totale sur tout ce qui déroule dans tous les services et les différents métiers, en terme de projet, de portefeuille et des programmes .donc notre bureau de gestion de projet soit rattaché comme montre la figure suivante. ceci au niveau de son rattachement, alors que le bureau de projets au sein de l'Office des terres domaniales peut jouer en premier temps le rôle de PMO support, puis le rôle de contrôle et selon le degré de sa réussite il peut être enfin un PMO direction.

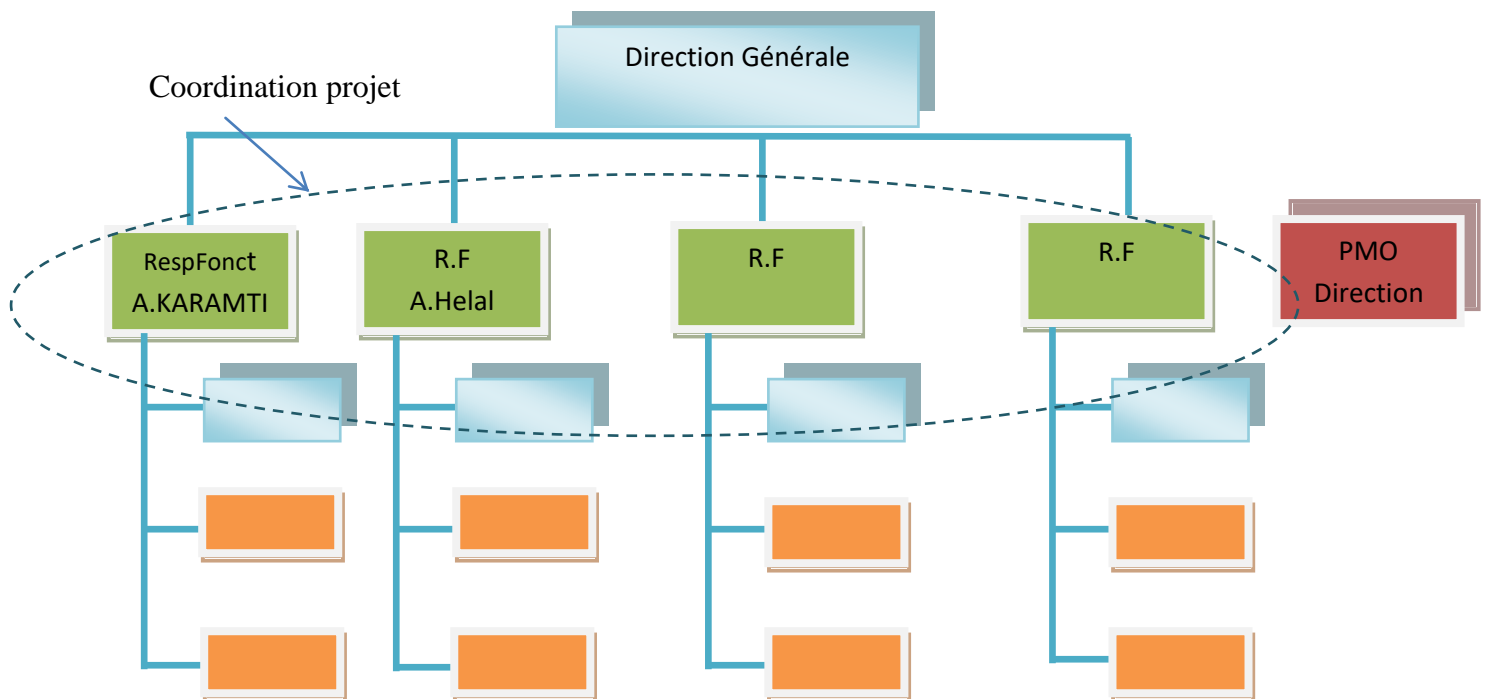


Figure4.14 : Modèle PMO direction.

Et avons la conception (structure) suivante:

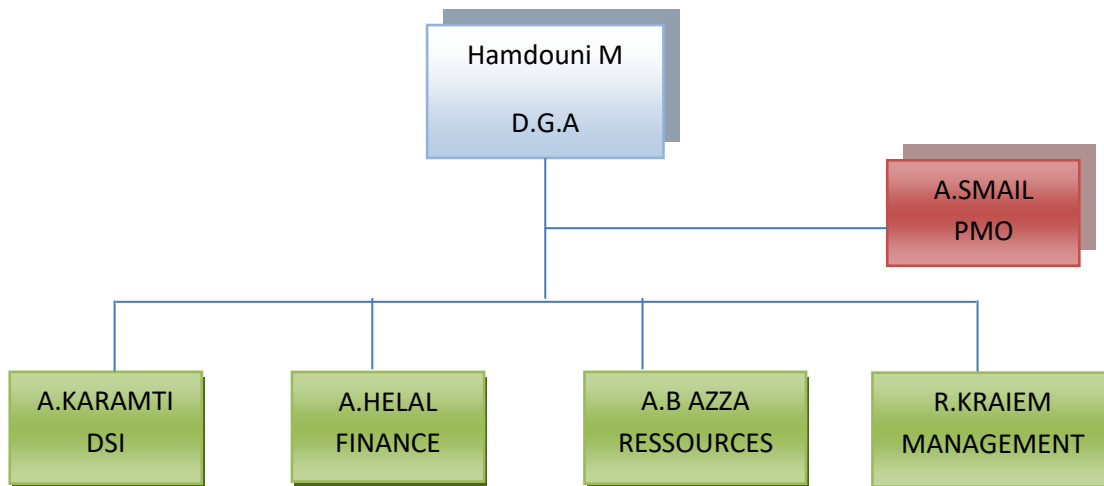


Figure4.15: Place du PMO direction dans la structure de l'OTD

4.3.8 Etude de cas : Simulation de projet de mise en place du PMO« Un projet pour mieux gérer le projet »

Inspiré de la technique de simulation de projet « Simultrain »

- **Nom du projet :** « Mise en place d'un PMO »
- **Description :** l'entreprise « OTD » a pris en charge une nouvelle cellule de management de projets. Cette importante cellule porte trop d'espoir pour l'amélioration et l'optimisation de la gestion de projets. La conception de cette cellule arrive à son terme et son implémentation doit maintenant être préparée. C'est l'objet de ce projet pour lequel un cahier des charges provisoire a été rédigé. Ce dernier comporte la liste des activités, le budget et les délais prévus.
- **Durée estimée :** 100jours, soit 20semaines de 5 jours de travail
- **Budget :** (estimé à 20.000, 000 pour le matériel)
- **Jalons :**
 - ⇒ Ramener le contrôle (30 jours)
 - ⇒ Créer une nouvelle stratégie (15 jours)
 - ⇒ Utiliser des figuratifs ou des modèles pour guider la performance (15 jours)
 - ⇒ Investir dans les premières victoires de renforcer la confiance de l'équipe / remettre dans 6 mois max (10 jours)

⇒ Obtenir les bonnes personnes dans les rôles de droite – l'homme qu'il faut à la place qu'il faut (30 jours)

- **Ressource :(données facultatif : la direction**

⇒ A.Smail : PMO Directeur.

⇒ A.Hammadi, Anwar, M.Abdellawi, H. Guani, C.Najat et A.Missawi (équipe de base)

⇒ Autres collaborateurs selon besoins.

Ressources	Taux Horaire	Disponibilité pour le projet	Disponibilité dès la semaine	Qualifications requises				
				DESIGN	GESTION DE PROJET	CONDUITE DE CHANGEMENT	METIER	COMMUNICATION
Hammadi	11	100%	1	3	6	6	5	1
Najet	12	100%	1	6	5	6	2	5
Anwer	8	100%	1	3	2	4		2
Mouldi	11	80%	3	2	3	3		
Missawi	11	100%	6	1		4		1
Guani	10	90%	4	2	4	2		
Kaies	10	80%	2	6	3	5	2	
Chaker	8	100%	3	4	6	5		
Mustapha	10	100%	2	1	1		4	6
Ines	10	70%	3	2		4		
Kaabi	10	100%	3	1			5	5
Ziadi	10	100%	4	5	5	6	3	1
Loghmani	12	80%	2	6	4	4	1	
Mastouri	9	80%	2	5	3	4	5	3
B,Belgacem	11	100%	3	3		3		
Jawher	10	100%	4	2		4	3	

- Organigramme (équipe de projet de mise en place)

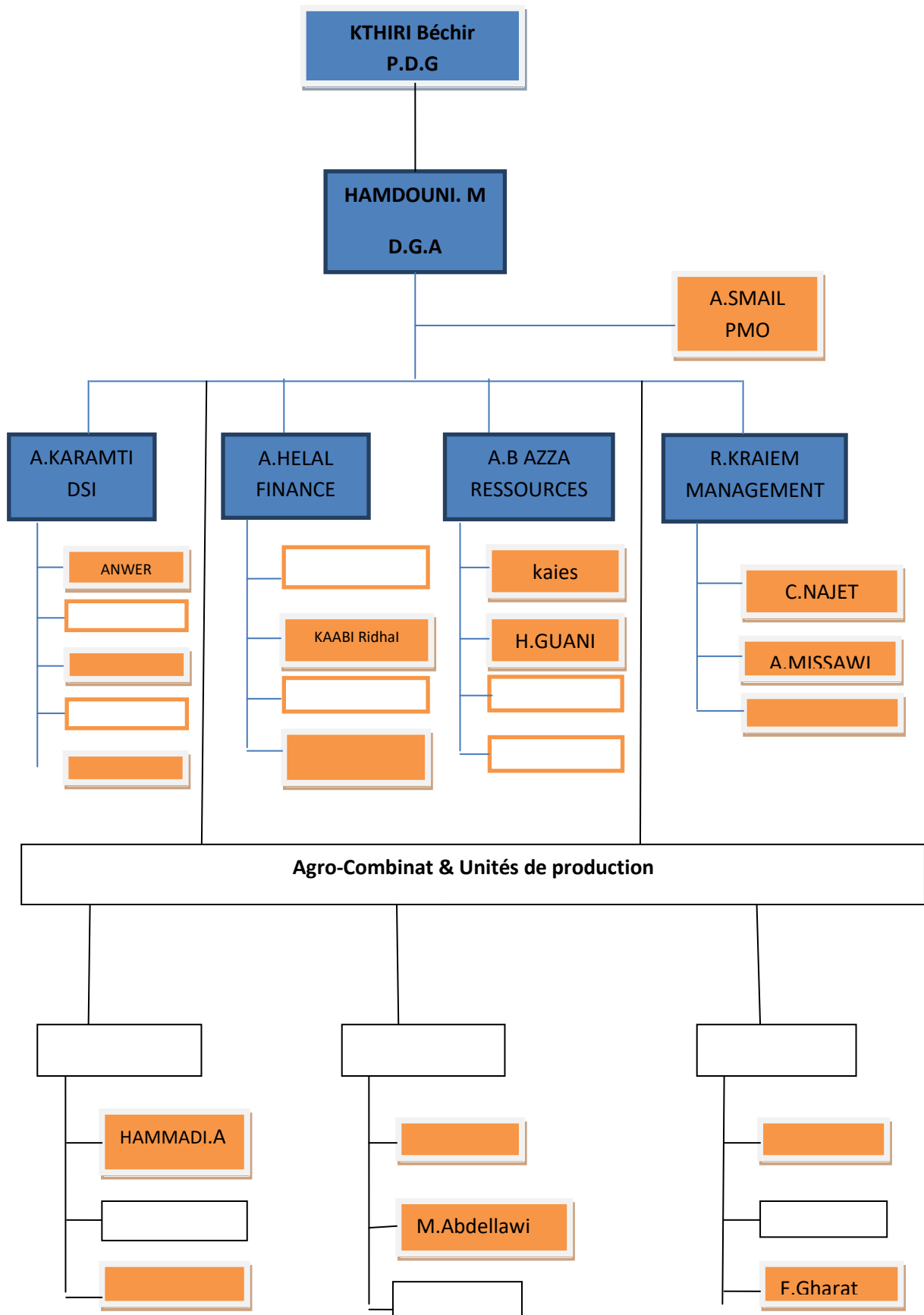


Figure4.16 : équipe de mise en place du PMO.

Abdelfattah ISMAIL (à titre d'exemple)

Aussitôt terminé son apprentissage en GDP. A. Ismail a repris les études et obtenu le diplôme national d'agronomie d'une haute école d'ingénieurs. Il possède 12 ans d'une expérience professionnelle. A. Ismail est un homme brillant, très décidé, sachant ce qu'il veut. Il a déjà démontré. Dans ses postes précédents (chef de projet de production puis manager), il dirigeait une équipe dans l'agro-combinat Enficha.

Parfaitement capable de travailler seul, A. Ismail préfère diriger un groupe. Il aime bien pouvoir imposer ses vues et peut entrer facilement en conflit avec une autre forte personnalité. Démontrant une grande capacité de travail, Ismail ne rechigne jamais quand il y'a de la tâche à abattre.

Nom & Prénom :		<i>Abdelfattah Ismail</i>				
t%	14.000 DTN	Travaille	100%	Formation	Sup	
Horaire		compétence 1	compétence 2	Compétence3	compétence 4	compétence 5
Qualification (0 – 6)		4	5	3	5	6
Priorité A	Activité X	3	4	4	5	4
Priorité B	//	2	1	3	2	0
Priorité C	//	6	3	0	0	6
Priorité D	//					
Priorité E	//	0	0	0	5	5
Priorité F	//	5	5	3	2	4

• **Activité 1 : définition = : spécification des besoins**

- Nombre de collaborateur : « 2 »
- Durée (jours) : « 5 »
- Coûts :
- Productivité
- Avancement : revue de qualité

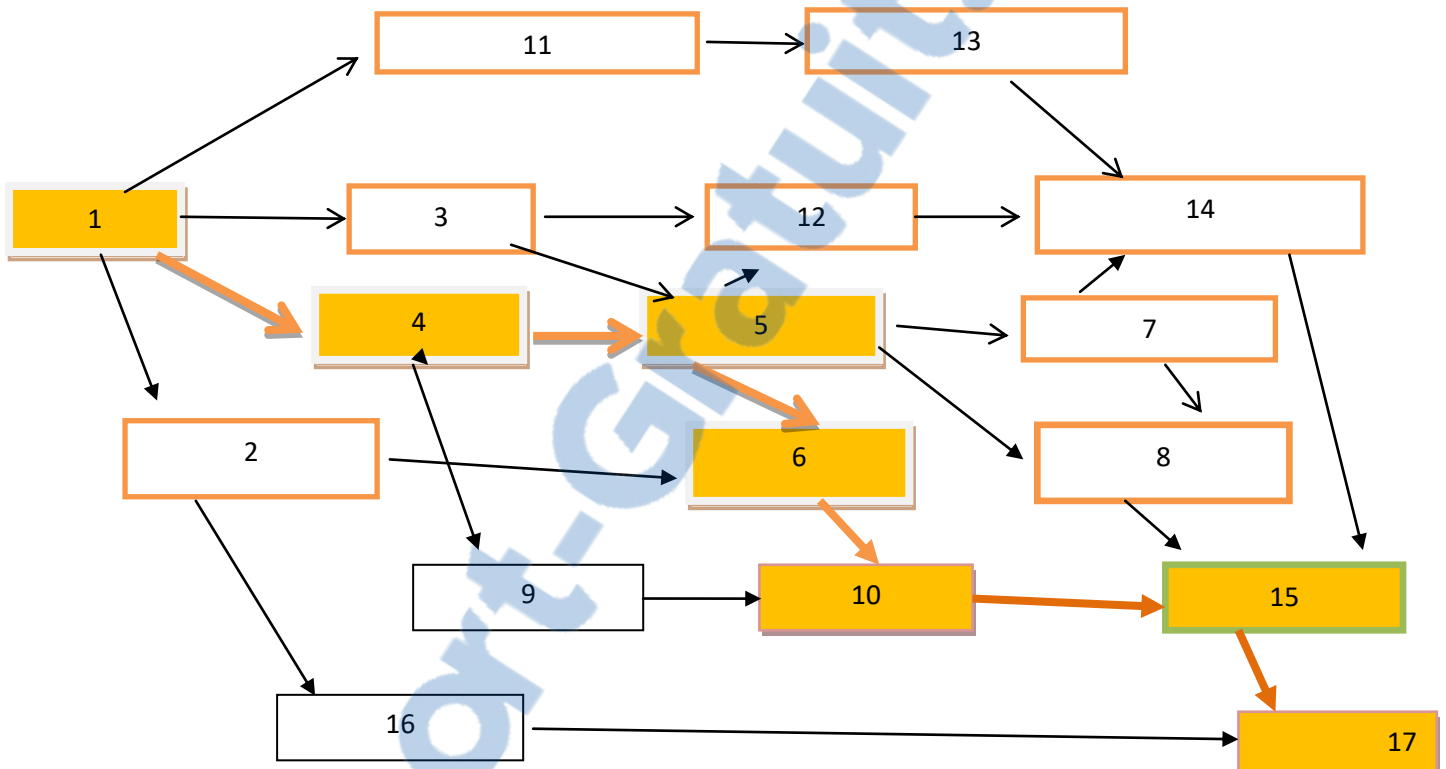
• **Activités du projet**

	Activité du projet	Nbre prévu de collaborateurs	Durée estimée (jours)	Dépend d'activité antérieures	Qualifications requises				
					DESIGN	GESTION DE PROJET	CONDUITE DE CHANGEMENT	METIER	METIER
1	spécification	2	5	-	2			5	3
2	identification des défis	1	7	1	5			2	
3	compléter les clauses de recrutement	2	10	1	3	1		4	3
4	débuter l'analyse	2	12	1	1	6	3		
5	séances de brainstorming	2	8	3,4	4	3	4		
6	détermination des missions et valeurs	2	13	2,5	1	2	4	3	
7	formation d'un momentum	4	15	5	2	1		2	
8	utiliser un figuratif	3	14	5	1		3	2	
9	fournir des mesures de succès	3	5	4	2	5	2		
10	chercher les compétences	1	10	6,9		3		2	
11	créer l'équipe	2	11	1				4	6
12	élaborer la matrice RACI	3	6	5	3	3	5		
13	Affectation des acteurs	4	11	11				3	5
14	programmer des séances de formation	1	5	7,12,13	1		3		
15	évoluer vers des nouveaux rôles	3	3	8,10,14	2		1	2	
16	préparer la mise en place	1	22	2	3	1	3	2	
17	mise en place du PMO	4	2	15,16	1		4	3	

- **Budget :(modèle)**

BUDGET	avancement	Cout réel	Cout fixe estimé	Cout planifié	équipe
1					NAJET &Abdel Waheb
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
- Management de projet					
- matériels					
- autres couts					
- TOTAL					

- Réseau logique :



Le chemin critique est :

1.4.5.6.10.15.17 soient respectivement les taches suivantes

- spécification
- débiter l'analyse
- organiser des séances de brainstorming
- déterminer mission et valeurs
- chercher les compétences
- évaluer vers des nouveaux rôles
- mettre en place le PMO

4.4 Conclusion

La mise en place d'un Project Management Office n'est pas un projet facile. La définition, le choix de la structure organisationnelle, et la mise en place d'un PMO n'ont pas à être complexe et prendre beaucoup du temps si on suit des étapes bien structurés de la mise en œuvre, si on respecte les normes et utilisons des méthodes et des outils biens définies. Ainsi la définition des objectifs d'une manière claire va rendre la mise en place plus aise et moins complexe. L'efficacité réelle d'un PMO réside en grande partie à la conceptualisation de sa mise en place

La structure et la culture de l'entreprise ont une grande influence sur la façon dont les projets sont exécutés.

CONCLUSION GENERALE

A rappeler qu'au niveau du premier chapitre de ce mémoire de PFE. On a présenté 3 modèles d'organisation depuis le fonctionnel, jusqu'à la direction projets en passant par le matriciel.

La structure fonctionnelle, il s'agit de l'organigramme classique d'une entreprise, nous avons des services qu'on peut appeler des métiers. A la tête du service nous avons un directeur. Et puis pour faire avancer le projet, le directeur nomme sur les projets des acteurs métiers donc des personnes qui travaillent avec lui dans son service sous ses ordres.

Ce mode d'organisation en fait, il s'agissait d'un projet au sein d'une structure fonctionnelle.

Ce que nous avons ici dans cette structure fonctionnelle c'est le mode de fonctionnement le plus fréquent. Mais ce n'est pas forcément le plus efficace.

Cependant une structure fonctionnelle peut être appropriée pour un projet, par exemple, lorsque on a plein de petits projets, lorsque l'on a des projets qui ont des lots de travaux qui sont indépendants les uns des autres, mais vous le voyez, ici, on a une personne pour coordonner le projet, ce qui peut bien sur poser des problèmes.

Une deuxième structure de projets plus forte cette fois-ci, donc on part toujours du même organigramme, mais on va désigner un coordinateur. Ce coordinateur à des interlocuteurs à l'intérieur de chaque métier, on va parler alors d'une structure matricielle faible.

Donc cela veut dire que le chef de projet va devoir à la fois rendre des comptes à sa hiérarchie et au coordinateur. On parle alors de coordination fonctionnelle ici et de coordination hiérarchique ici de la sorte, on le voit, on a un responsable qui va s'occuper de faire avancer le projet.

Troisième type de structure de support. Là on va essayer de donner plus de poids aux projets. Et on va avoir, non pas un coordinateur, mais un directeur de projet, le directeur de projet est un directeur de même rang que le directeur métier. Et il a un périmètre plus important : il peut directement donner des directives aux acteurs métier qui travaillent sur le projet. Avec ce mode de fonctionnement matriciel on a la capacité à faire plusieurs choses à la fois, donc travailler simultanément sur des éléments métiers et puis faire avancer des projets. On peut même décider de faire de la sorte plusieurs projets simultanément, animés par plusieurs directeurs de métier. On obtient donc une structure flexible et adaptable pour faire avancer les projets.

Par contre, cela n'est pas sans poser de problèmes. D'après le principe de Fayol, qui est l'un des inventeurs du management moderne, et qui donne un principe, qui est celui de l'unité de commandement. C'est à dire que chacun doit avoir un chef et un seul. Et là, ce que nous voyons dans ces structures matricielles, c'est qu'en fait, l'acteur métier, ici, a simultanément deux chefs. Deux chefs qui ont des priorités différentes. Donc il peut se trouver face à des ordres et des priorités contradictoires, donc on le voit, le matriciel est plus souple, plus intéressant pour le projet, mais pose des problèmes d'organisation. Que faire pour le résoudre ?

Dans certains cas on peut utiliser une dernière structure support de projet. Ce qu'on appelle l'équipe dédiée ou le projet sorti. A ce moment-là, on va détacher de manière permanente les acteurs métiers. Et on va les regrouper au sein d'une équipe indépendante, à ce moment-là, ils n'ont de compte à rendre que au directeur de projet. Le directeur de projet d'ailleurs pourra également faire appel à des prestataires ou à des sous-traitants, de manière à avancer plus vite. Cette structure, s'agit donc de la structure où le projet est sorti totalement de l'organigramme, toute fois ça pose quelques problèmes.

Pour maximiser les chances de succès d'un PMO, plusieurs éléments doivent être pris en considération avant, pendant et après la mise en place du bureau de gestion de projet.

Peut-être n'est-il pas inutile de rappeler que la demande de management en mode projet n'exprime pas seulement un besoin final de l'entreprise car le management en mode projet est un service à l'égard de tous les agents du cycle « production-distribution-consommation ».

Il faut noter aussi, qu'à l'instar de la télécommunication, de la technologie, un PMO, plus que toute autre service, est étroitement dépendant du développement économique et social de l'entreprise ou d'ensemble d'entreprise auquel il participe. C'est ainsi par exemple que, pour l'essentiel, le développement de sociétés non liés à l'activité économique et leur évolution dépendant du mode de son gouvernance : formes juridiques, structure organisationnelle, etc.... ; de même, pour les organisations à but non lucratif les PMO sont en corrélation étroite avec l'évolution de l'organisation en général.

La demande de PMO ou les moyens de la satisfaire évoluent aussi sous la dépendance plus ou moins étroite d'orientation stratégique de l'entreprise

En termes de PMO, cette aspiration peut impliquer les éléments suivants :

- Flexibilité accrue des entreprises quelles que soient leurs capacités financières ;
- La performance.

Peut-être peut-on estimer aujourd'hui que certains rejets de PMO traduisent une création excessive dont les conséquences pourraient aller à l'encontre du souhait

Et enfin on peut conclure qu'un PMO doit avoir beaucoup de flexibilité pour ne pas tomber dans la bureaucratie de sa structure organisationnelle surtout fonctionnelle.

Bibliographie

- **Alain Fernandez ; le chef de projet efficace : édition d'organisation 5^{ème} édition 2013.**
- **Gilles Garel ; le management de projet : la découverte 2^{ème} édition**
- **Jam.P.Lewin et Mc Graw Hill , project-planning, scheduling and control : 5^{ème} édition.**
- **Guide de corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), Project Management Institute. Edition PMI ; 5^{ème} édition juin 2014.**
- **TenStep Academy ; méthodologie TenStep de management de projet : (version 10.0).**
- **Stéphanie Delpeyroux ; management d'équipe projet »**
- **Olivier CALDRIER ; le project management office, AFITEP (14 mars 2006).**
- **Dr Rémi Bachelet, cours gestion de projet, Centrale Lille.**
- **Le management de projet, principes et pratique, AFITEP, AFNOR, 1998 ISBN 2-12-470721-3**
- **La conduite de projets, Thierry Hougron, Dunod, 2003, ISBN 2-10-007392-3**
- **Ref: Office of Government Commerce Trevelyan House 26–30 Great Peter Street London SW1P 2BY OGC Service Desk: 0845 000 4999 Email: ServiceDesk@ogc.gsi.gov.uk Website: www.ogc.gov.uk**

Webographie

<https://www.youtube.com/watch?v=gLFTU6uf7zM>

http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html

<http://www.redsen-consulting.com/fr/inspired/portefeuille-projet/mise-en-place-cellule-pmo>

<ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/.../typologie.html>

<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/3b04551a-e8ea-4bd1-ad75-75732c334a3d/co/typologie.html>

<https://www.slideshare.net/elyseemanga/pmo-miseenplace-20130902>

<http://www.redsen-consulting.com/fr/inspired/portefeuille-projet/mise-en-place-cellule-pmo>

https://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=67&id_article=5213

https://clio-cr.clionautes.org/IMG/article_PDF/Tactique-theorique_a2698.pdf

<https://www.youtube.com/watch?v=RhOIsbjrkbq>

<https://www.youtube.com/watch?v=APShCnltbtM>

<http://www.pmoguru.com/pmo-kpi-examples-for-measuring-success/>

<http://www.petite-entreprise.net/P-3112-83-G1-les-5-etapes-de-la-gestion-de-risque-d-un-projet.html>.

<http://itknowledgeexchange.techtarget.com/quality-assurance/five-responsibilities-of-pmo/>

Abréviations



- **UVT : Université virtuelle de Tunis.**
- **MOME : Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises.**
- **PMO : Project Management Office.**
- **P3M3 : Portfolio, programme et Project Management Maturité Model.**
- **PPM : Project Support Office.**
- **PjM3 : Gestion de projet, (Project management Maturity Model.**
- **PgM3:Programme Management Maturity Model.**
- **PfM3: Portfolio Management maturity Model.**
- **PgMO : Programme Management Office.**
- **EPMO : Entreprise Project Management Office.**
- **PDCA : Pour (Plan, Do, Check, Act)**
- **PMBOK: A guide to Project Management Body of Knowledge.**
- **DMAIC: (an acronym for Define, Measure, Analyze, Improve and Control) (pronounced də-MAY-ick) refers to a data-driven improvement cycle used for improving, optimizing and stabilizing business processes and designs. The DMAIC improvement cycle is the core tool used to drive Six Sigma projects**
- **RACI: is an acronym that stands for responsible, accountable, consulted and informed. A RACI chart is a matrix of all the activities or decision making authorities undertaken in an organization set against all the people or roles.**
- **BGP : Bureau de Gestion de Projet**
- **BP : bureau de Projet**
- **GDP : Gestion De Projet**
- **OTD : Office des Terres Domaniales**
- **CMMI: Capability Maturity Model Integration.**

- **QQCQO** : est un acronyme, chacune des lettres correspondant respectivement aux questions : **Qui ? Quand ? Quoi ? Comment ? (Combien ?) Où ?**
- **TND** : Dinar Tunisien
- **C.A** : Chiffre d'Affaires
- **AFITEP** : Association Francophone de Management de Projet.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **ISO** : International Organization for Standardization, (Organisation Internationale de Normalisation).
- **FD X** : Exemple : FD X50-176 Octobre 2005. Outils de management - Management des processus
- **NF X** : Signification « Norme Française », Zone« France », Exemple, « NF X 35-102 »
- **A/C** : Agro-Combinat.



- **PMI**: Project Management Institute.
- **MOA** : La maîtrise d'ouvrage (MOA), aussi dénommée maître d'ouvrage est l'entité porteuse d'un besoin, définissant l'objectif d'un projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage
- **MOE** : La maîtrise d'œuvre



- **TenStep** :
- **Prince²** : (P**R**ojects **I**N **C**ontrol**E**nvironments) est une méthode de gestion et de certification de projet structurée qui se focalise sur trois points : l'organisation, la gestion et le contrôle du projet. Elle est décrite comme une méthode générique et structurée pour appréhender, gérer et mener jusqu'à accomplissement n'importe quel type de projet, quelle que soit sa taille

ANNEXES

Annexe 1 : les 5 groupe de processus (source : PMI)

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Annexe 3 : Exemple d'un projet à BORJ EL-AMRI



Plantation Amandiers irrigués : OTD A/C Borj El amri.

Date d'installation: Février 2016.

Porte greffe: Garnem --- Variétés : Mazetto-Feragniess-Feraduelle.

Densité : 416 pieds/Ha ---Écartement : 4/6.

CONDUITE TECHNIQUE :

- Choix de parcelle (nature du sol-brise vent-direction du vent-ensoleillement- point d'eau -accès....)
- Analyse physico-chimique du sol et d'eau d'irrigation.
- Épandage du fumier organique.
- Défonçage + Façons culturales.
- Plantation et installation réseau d'irrigation.
- Irrigation régulière (février--->septembre).
- Fertigation régulière N-P (février--->septembre).
- Apport foliaire (engrais +acides aminés).
- Apport G à G (fer + acide humique).
- Protections phytosanitaires préventives.
- Pincement et taille en vert.

PROCHAINES INTERVENTIONS:

- Taille de formation.
- Traitement d'hiver.
- Remplacement manquants.
- Reprise d'irrigation et de fertilisation.
- Traitement de printemps /.

Annexe 4 : Potentiel de production



Potentiel de Production

Bénéficiant d'une implantation sur l'ensemble du territoire tunisien, l'Office des Terres Domaniales est caractérisé par la richesse et la diversité de son potentiel de production. On note à titre indicatif :

- **Grandes cultures : 17794 Hectares:**

11228 Ha en sec

6506 Ha en irrigué

Céréales

Rapport-gratuit.com

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES



4643 Ha (41%)

2588 Ha (40%)

Fourrages

5395 Ha (48%)

3479 Ha (53%)

Légumineuses

1190 Ha (11%)

369 Ha (6%)

Betterave à sucre

-

70 Ha (1%)

- Cultures maraîchères : 186 Hectares:

181 Ha en plein champ

5 Ha sous-verre (tomate, piment, melon)

Pomme de terre de saison

7 Ha (4 %)

-

Pomme de terre d'arrière-saison

12 Ha (6%)

-

Tomate

135 Ha (75%)

-

Autres (Fève, Laitue...)

27 Ha (15%)

-

- Arboriculture fruitière : 66 563 Hectares:

ARBRE

Oliviers à huile

Amandiers

Pistachiers

Agrumes

Pommiers

Vignes de cuve

Oliviers de table

Autres

SUPERFICIE

62261 Ha (93.54%)

1516 Ha (2.28%)

1614 Ha (2.42%)

412 Ha (0.62%)

84 Ha (0.13%)

149 Ha (0.22%)

460 Ha (0.69%)

67 Ha (0.10%)

- **Parcours et forêts : 70641 Hectares:**

Parcours et forêts

Parcours améliorés et Jachères

Forêts

Parcours naturels

SUPERFICIE

12573 Ha

13060 Ha

45008 Ha

- **9760 Têtes bovines:**

Vaches

Taurillons

Veaux et veilles

Génisses

4100 (42%)

1440 (15%)

2100 (21%)

2120 (22%)

- 55000 Têtes ovines.

- 2300000 Sujets avicoles:

Poules pondeuses

Poulets de chair

Poulettes démarrées

450.000 sujets

1.500.000 sujets / 350.000 sujets 2017 © Office des Terres

Domaniales - OTD -

