



HAL
open science

Le management de projets dans l'enseignement supérieur marocain : Une approche explicative selon l'échelle de Grant et Pennypacker

Amine Abderma, Rachid Hilal, Driss Beneserighe

► To cite this version:

Amine Abderma, Rachid Hilal, Driss Beneserighe. Le management de projets dans l'enseignement supérieur marocain : Une approche explicative selon l'échelle de Grant et Pennypacker. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2018. hal-01744094

HAL Id: hal-01744094

<https://hal.science/hal-01744094>

Submitted on 27 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Le management de projets dans l'enseignement supérieur
marocain : Une approche explicative selon l'échelle de Grant et
Pennypacker**

**Project management in Moroccan higher education : An
explanatory approach according to the Grant and Pennypacker
scale**

Dr. ABDERMA AMINE

Docteur en Sciences de gestion
FSJES Settat Université Hassan 1er Maroc
Laboratoire de recherche en sciences de gestion, LRSG
abdermaamine@gmail.com

Prf. HILAL RACHID

Professeur Habilité à l'Université Chouaib Doukkali - El Jadida
hilal.r@ucd.ac.ma

Prf. BENESERIGHE DRISS

Professeur de l'enseignement Supérieur ENCG – Settat
Laboratoire de recherche en sciences de gestion, LRSG
bendriss3664@gmail.com

ABSTRACT :

THIS ARTICLE IS AIMED TO DRAW THE CURRENT STATE OF THE MATURITY LEVEL OF PROCESSES RELATED TO PROJECT MANAGEMENT IN MOROCCAN HIGHER EDUCATION. THIS ANALYSIS CONCERNED THE DIFFERENT FACETS AND STANDARDIZED DIMENSIONS.

KEYWORDS : PUBLIC MANAGEMENT, HIGHER EDUCATION, GOVERNMENT STRATEGY, PROJECT MANAGEMENT, ACADEMIC GOVERNANCE.

RESUME :

CET ARTICLE A POUR OBJECTIF DE TRACER L'ÉTAT ACTUEL DU NIVEAU DE MATURITÉ DES PROCESSUS LIÉS AU MANAGEMENT DE PROJET DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR MAROCAIN. CETTE ANALYSE A CONCERNÉ LES DIFFÉRENTES FACETTES ET DIMENSIONS STANDARDISÉES.

MOTS-CLEFS : MANAGEMENT PUBLIC, ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, STRATEGIE GOUVERNEMENTALE, MANAGEMENT DE PROJET, GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE.

INTRODUCTION :

Ce travail sur la gestion de projets appliquée dans le secteur public (cas de l'enseignement supérieur marocain), représente un sujet particulièrement mobilisateur, notamment pour les responsables, gestionnaires et tout autre acteur du système de gouvernance universitaire. Mais spécifiquement pour les managers et équipes projets des différents niveaux organisationnels : stratégique, tactique ou opérationnel.

Les résultats de ce travail représenteront des éléments de réponse possible aux questionnements relatifs à la concrétisation des objectifs initiaux, des différents projets menés par les entités de gouvernance de l'enseignement supérieur marocain.

Cette étude relate un diagnostic de situation à l'instant T (le moment de déroulement des évaluations : remplissage des outils distribués). Elle implique 6 universités marocaines y compris leurs établissements de formation (50% de la cartographie universitaire marocaine), en plus d'une dizaine de responsables de projets au niveau du ministère de tutelle.

Les résultats présentés émanent d'un total de 110 rapports détaillés, comprenant 345 questions ciblées, et groupées selon les différentes facettes managériales standardisées du management de projet.

Les données collectées soit via les interfaces webisées (site internet hébergeant l'outil), soit via des formats électroniques modifiables (PDFs dynamiques), ou alors sous format papier simple ont été regroupées, saisies et traitées statistiquement selon le modèle de mesure de GRANT ET PENNYPACKER.

Ce modèle utilise les niveaux suivants :

Tableau 1 : Projection des indicateurs sur l'échelle de mesure

Type de mesure :	Projection de l'indicateur sur l'échelle de mesure :	
Selon le modèle : Grant et PennyPacker (la mesure à l'instant T)	Niveau 1	Processus Initiaux
	Niveau 2	Processus et référentiel de pratiques structurés
	Niveau 3	Référentiel de pratiques commun à l'organisation et processus institutionnalisés
	Niveau 4	Processus managés
	Niveau 5	Processus en optimisation

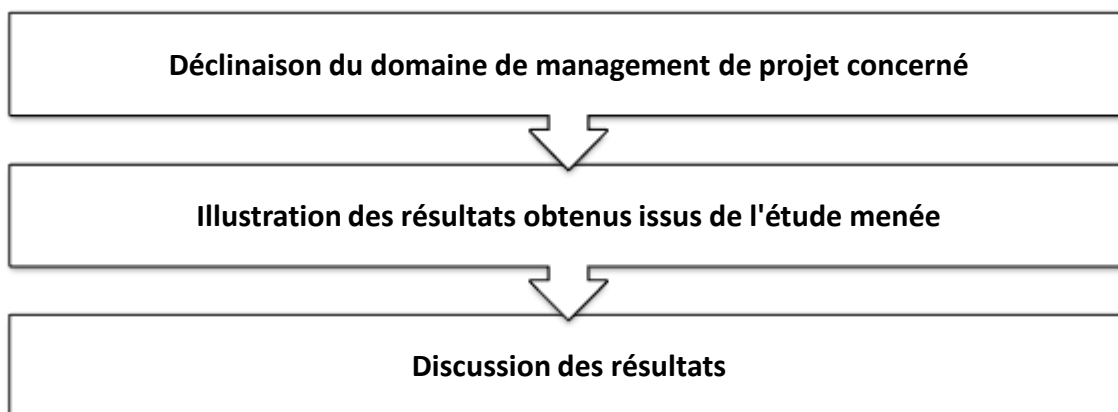
Source : Elaboré par l'auteur

Pour avoir une idée sur l'état des lieux concernant la diffusion des processus de management de projet (**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE v5FR, 2013**), nous avons opté pour utiliser le modèle de GRANT ET PENNYPACKER (**GRANT & PENNYPACKER, 2006**), basé sur les domaines de connaissances du PMBOK¹ et testé dans plusieurs études réalisées au sein de 126 organisations. « GRANT ET PENNYPACKER (2006) (**GIGNOUX-EZRATTY, 2012**) » ont utilisé comme échelle de mesure les niveaux de maturité cités dans le tableau précédent.

Les tableaux ci-dessous propres à chaque domaine, illustrent une étape de traduction* qui consiste au fait d'instrumentaliser les différentes dimensions du management de projet. Car au cours de notre recherche, on a pu associer les différentes facettes d'un même concept (domaine de management), à une famille d'outils spécifiques à l'application des différentes connaissances et compétences standardisées dans ce domaine.

* NB : La traduction comme phase de recherche en sciences de gestion, peut être définie selon Jacques Angot et Patricia Milano (Ovr : coll, 2007) « comme l'opération qui consiste à lier les concepts d'un objet de recherche aux données.

Pour conserver ce même ordre de déclinaison, nous allons présenter chaque dimension étudiée de la façon suivante :



La discussion des résultats se fera de façon groupée au niveau de la conclusion.

¹ Project management body of Knowledge : c'est le guide du Project management Institute PMI. Il définit les champs de connaissances couvrant la gestion de projets selon les meilleures pratiques internationales.

1. LE MANAGEMENT DE L'INTEGRATION

« Dans le contexte du management de projet, l'intégration comprend les caractéristiques d'unification, de consolidation, de communication, et actions d'intégration essentielles pour la maîtrise de l'exécution du projet jusqu'à son achèvement... » (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE V5FR, 2013)

1.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 2 : le management de l'intégration du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direction et gestion ✓ Surveillance et maîtrise ✓ Mise en œuvre de la maîtrise intégrée des modifications ✓ Clôture
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : la charte du projet
	Livrable : le plan de management du projet
	Livrable : le rapport de performance du projet
	Livrable : les registres détaillés des demandes de modification justifiées ainsi que leurs approbations.
	Livrable : rapport officiel de clôture du projet/de clôture de phase.

Source : Elaboré par l'auteur

1.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 3 : Diagnostic des processus relatifs au management de l'intégration des projets

	NIV.1----	NIV.2----	NIV.3-----	NIV.4-----	NIV.5
La charte du projet	59,1%	22,7%	9,1%	9,1%	0,0%
Le plan de management du projet	54,5%	31,8%	9,1%	4,5%	0,0%
Le rapport de performance du projet	54,5%	27,3%	13,6%	4,5%	0,0%
Les registres détaillés des demandes de modification justifiées...	72,7%	13,6%	9,1%	4,5%	0,0%
Rapport officiel de clôture du projet/de clôture d'une phase	54,5%	27,3%	9,1%	4,5%	4,5%
Ensemble	59,1%	24,5%	10,0%	5,5%	0,9%

Source : Elaboré par l'auteur

2. LE MANAGEMENT DU CONTENU

« Le management du contenu du projet porte essentiellement sur la définition et la maîtrise de ce qui est inclus dans le projet, donc seulement le travail requis est effectué pour mener à bien le projet... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

2.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 4 : le management du contenu du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification du contenu ✓ Recueil des exigences ✓ Définition du contenu ✓ Validation du contenu ✓ Maîtrise du contenu
<p>Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :</p>	<p>Livrable : le plan de management du contenu du projet</p>
	<p>Livrable : le plan de management des exigences du projet</p>
	<p>Livrable : le rapport des exigences du projet</p>
	<p>Outils/technique : la matrice de traçabilité des exigences</p>
	<p>Outils/technique : la structure de découpage du projet SDP et son dictionnaire</p>
	<p>Livrable : énoncé du contenu du projet (description détaillée, critères d'acceptation, contraintes, hypothèses...)</p>
	<p>Livrable : les rapports de retour d'expériences (la capitalisation)</p>
	<p>Livrable : les rapports d'identification des écarts.</p>
	<p>Livrable : les revues de projets</p>
	<p>Livrable : les rapports de compatibilité et de conformité à la livraison.</p>
<p>Livrable : les analyses de tendance (rapport détaillé des chantiers en amélioration ou en détérioration).</p>	
<p>Outils/technique : un système de recueil des exigences des projets (des entretiens, des groupes de consultations, des ateliers dirigés, des techniques de créativité collective, des questionnaires et des</p>	

	enquêtes, des observations, des prototypes, des schémas contextuels, des analyses de supports existants, l'étalonnage : le benchmarking, les chartes des projets standardisés).
	Outils/technique : WBS (Work breakdown structure)
	Outils/technique : OT (organigramme des tâches)
	Outils/technique : l'arbre de décision
	Outils/technique : un système de prise de décision (support visuel et graphique d'information et d'explication, technique empirique basée sur l'expérience et la connaissance du terrain, méthodes structurées et justifiées théoriquement).
	Outils/technique : système informatisé d'aide à la prise de décision.
	Outils/technique : système de gestion informatisée de type SHEDULEUR (PLANWARE, PLAN VIEW...)
	Outils/technique : système de gestion informatisée de type COLLABORATEUR (ARTEMIS, PROJECT PLANNER, MICROSOFT PROJECT SERVER...)
	Outils/technique : système de gestion informatisée de type INTEGRE (ARTEMIS (VIEW POINT), NIKU (PMW ET NIKU 6), PROMAVERA (SUITE), MICROSOFT PROJECT SUITE...)
	Outils/technique : système de gestion informatisée de type WEB/INTERNET (TENROX, E LABOR...)

Source : Elaboré par l'auteur

2.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 5 : Diagnostic des processus relatifs au management du contenu des projets

	NIV.1-----	NIV.2----	NIV.3-----	NIV.4-----	NIV.5
Le plan de management du contenu du projet	50,0%	36,4%	4,5%	4,5%	4,5%
Le plan de management des exigences du projet	50,0%	36,4%	9,1%	0,0%	4,5%
Le rapport des exigences du projet	50,0%	36,4%	9,1%	4,5%	0,0%
La matrice de traçabilité des exigences	54,5%	36,4%	4,5%	4,5%	0,0%
La structure de découpage du projet SDP et son dictionnaire	63,6%	22,7%	13,6%	0,0%	0,0%
Enoncé du contenu du projet	54,5%	31,8%	4,5%	4,5%	4,5%
Les rapports de retour d'expériences	59,1%	22,7%	13,6%	4,5%	0,0%
Les rapports d'identification des écarts	54,5%	31,8%	9,1%	0,0%	4,5%
Les revues de projets	54,5%	31,8%	4,5%	4,5%	4,5%
Les rapports de compatibilité et de conformité à la livraison	59,1%	27,3%	9,1%	0,0%	4,5%
Les analyses de tendance	68,2%	18,2%	9,1%	0,0%	4,5%
Un système de recueil des exigences des projets	63,6%	18,2%	4,5%	9,1%	4,5%
WBS (Work breakdown structure)	68,2%	18,2%	4,5%	4,5%	4,5%
OT (organigramme des tâches)	59,1%	22,7%	13,6%	0,0%	4,5%
L'arbre de décision	68,2%	18,2%	4,5%	4,5%	4,5%
Un système de prise de décision	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
Système informatisé d'aide à la prise de décision.	72,7%	13,6%	4,5%	4,5%	4,5%
Système de gestion informatisée du type SHEDULEUR	77,3%	9,1%	9,1%	0,0%	4,5%
Système de gestion informatisée du type COLLABORATEUR	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
Système de gestion informatisée du type INTEGRE	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
Système de gestion informatisée du type WEB/INTERNET	63,6%	18,2%	9,1%	0,0%	9,1%
Ensemble	62,3%	23,4%	8,0%	2,4%	3,9%

Source : Elaboré par l'auteur

3. LE MANAGEMENT DES DELAIS

« Le management des délais du projet comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

3.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 6 : le management des délais du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification de l'échéancier ✓ Définition des activités ✓ Organisation des activités en séquences
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimation des ressources nécessaires aux activités ✓ Estimation de la durée des activités ✓ Maîtrise de l'échéancier
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management de l'échéancier
	Livrable : l'échéancier prévisionnel
	Outils/technique : le calcul des écarts de délais
	Outils/technique : le calcul de l'indice de performance des délais IDP
	Outils/technique : la méthode des antécédents
	Outils/technique : la détermination des dépendances (obligatoires, optionnelles, externes, internes)
	Outils/technique : la méthode de décalage avec avance et avec retard
	Livrable : le rapport de la durée estimative des activités du projet
	Outils/technique : la méthode du chemin critique
	Outils/technique : la méthode de la chaîne critique
	Outils/technique : la méthode d'optimisation des ressources (nivellement des ressources, lissage des ressources...)
	Outils/technique : la méthode d'analyse des éventualités
	Outils/technique : la méthode de simulation (la technique de Monte-Carlo)
	Outils/technique : les représentations en réseaux (PERT, MPM, PDM...)
	Outils/technique : les diagrammes à échelle de temps (le diagramme de Gantt, le diagramme de Gantt fléché, la représentation PERL, l'harmonogramme ou planning chemin de fer...)
Livrable : l'organigramme technique du projet OTP	
Outils/technique : les mesures de l'avancement (0/100, 50/50, les unités équivalentes, les jalons intermédiaires, le pourcentage réalisé, l'effort réparti, le niveau d'effort...)	

Source : Elaboré par l'auteur

3.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 7 : Diagnostic des processus relatifs au management des délais des projets

	NIV.1----->	NIV.2----->	NIV.3----->	NIV.4----->	NIV.5
Le plan de management de l'échéancier	54,5%	31,8%	13,6%	0,0%	0,0%
L'échéancier prévisionnel	54,5%	31,8%	13,6%	0,0%	0,0%
Le calcul des écarts de délais	59,1%	27,3%	9,1%	4,5%	0,0%
Le calcul de l'indice de performance des délais IDP	68,2%	22,7%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode des antécédents	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
La détermination des dépendances	72,7%	18,2%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode de décalage avec avance et avec retard	68,2%	18,2%	9,1%	0,0%	4,5%
Le rapport de la durée estimative des activités du projet	59,1%	31,8%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode du chemin critique	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
La méthode de la chaîne critique	72,7%	13,6%	9,1%	0,0%	4,5%
La méthode d'optimisation des ressources	54,5%	27,3%	13,6%	0,0%	4,5%
La méthode d'analyse des éventualités	68,2%	18,2%	9,1%	4,5%	0,0%
La méthode de simulation	77,3%	13,6%	4,5%	4,5%	0,0%
Les représentations en réseaux	63,6%	27,3%	4,5%	4,5%	0,0%
Les diagrammes à échelle de temps	63,6%	22,7%	4,5%	9,1%	0,0%
L'organigramme technique du projet OTP	72,7%	18,2%	4,5%	4,5%	0,0%
Les mesures de l'avancement	59,1%	31,8%	0,0%	9,1%	0,0%
Ensemble	65,5%	22,5%	7,5%	2,4%	2,1%

Source : Elaboré par l'auteur

4. LE MANAGEMENT DES COÛTS

« Le management des coûts du projet comprend les processus relatifs à la planification des coûts, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au provisionnement, au management et à la maîtrise des coûts, de façon à ce que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

4.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 8 : le management des coûts du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des coûts ✓ Estimation des coûts ✓ Détermination du budget ✓ Maîtrise des coûts
---	--

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management des coûts
	Outils/technique : la méthode d'estimation par analogie/les méthodes globales/les méthodes modulaires/les méthodes semi analytiques ou analytiques (l'analyse de régression, les méthodes de regroupement, l'analyse des causes fondamentales...)
	Outils/technique : la méthode d'estimation paramétrique
	Outils/technique : la méthode d'estimation à trois points.
	Outils/technique : la méthode d'analyse de la réserve
	Outils/technique : la méthode d'estimation ascendante
	Outils/technique : la méthode de calcul du coût de la qualité
	Livrable : le rapport d'analyse des offres (le cas d'appel d'offres)
	Outils/technique : la méthode d'agrégation des coûts
	Outils/technique : la méthode de management par la valeur acquise (la valeur prévisionnelle, la valeur acquise, les écarts de coûts, l'indice de performance des coûts IPC, le calcul des écarts des coûts, le coût réel)
	Outils/technique : le calcul de l'indice de performance pour l'achèvement du projet IPAP
	Outils/technique : les méthodes de calcul des coûts prévisionnels (le coût final estimé basé sur le coût final pour achèvement en utilisant le taux budgété, le coût final estimé basé sur le coût final pour achèvement en utilisant l'indice de performance des coûts, le coût final estimé basé sur le coût final pour achèvement en utilisant l'indice de performance des délais et l'indice de performance des coûts)

Source : Elaboré par l'auteur

4.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 9 : Diagnostic des processus relatifs au management des coûts des projets

	NIV.1----->	NIV.2-->	NIV.3--->	NIV.4--->	NIV.5
Le plan de management des coûts	63,6%	18,2%	9,1%	4,5%	4,5%
Estimation par : analogie/méthodes globales/méthodes modulaires/semi analytiques/analytiques	77,3%	13,6%	4,5%	4,5%	0,0%
La méthode d'estimation paramétrique	81,8%	4,5%	9,1%	4,5%	0,0%
La méthode d'estimation à trois points	77,3%	13,6%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode d'analyse de la réserve	77,3%	13,6%	4,5%	4,5%	0,0%
La méthode d'estimation ascendante	81,8%	9,1%	0,0%	4,5%	4,5%
La méthode de calcul du coût de la qualité	81,8%	9,1%	4,5%	4,5%	0,0%
Le rapport d'analyse des offres	77,3%	13,6%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode d'agrégation des coûts	86,4%	4,5%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode de management par la valeur acquise	86,4%	9,1%	0,0%	4,5%	0,0%
Le calcul de l'indice de performance pour l'achèvement du projet IPAP	86,4%	4,5%	4,5%	0,0%	4,5%
Les méthodes de calcul des coûts prévisionnels	77,3%	13,6%	0,0%	9,1%	0,0%
Ensemble	79,5%	10,6%	4,2%	3,4%	2,3%

Source : Elaboré par l'auteur

5. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE

« Le management de la qualité du projet applique les politiques et les procédures tout au long du projet, et soutient en fonction des besoins, les activités d'amélioration continue des processus menés au nom de l'organisation réalisatrice... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

5.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 10 : le management de la qualité du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification de la qualité ✓ Mise en œuvre de l'assurance qualité ✓ Mise en œuvre du contrôle qualité
Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : Le plan de management de la qualité
	Livrable : le rapport d'analyse des forces en présence
	Outils/technique : la méthode du groupe nominal
	Outils/technique : les remue-méninges/réunions

	Outils/technique : les métriques de la qualité
	Livrable : les listes de contrôle (Checklist)
	Livrable : les rapports d'audit de la qualité
	Livrable : les rapports d'inspections
	Outils/technique : l'analyse coût-bénéfice
	Outils/technique : les Diagrammes cause-effet, les fiches de contrôle, les diagrammes de contrôle, les diagrammes de corrélation
	Outils/technique : les diagrammes de flux, les diagrammes de Pareto, les Histogrammes
	Outils/technique : le diagramme d'affinité, les graphiques du programme de décision des processus, les diagrammes relationnels, les diagrammes systématiques, les matrices de priorité...

Source : Elaboré par l'auteur

5.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 11 : Diagnostic des processus relatifs au management de la qualité des projets

	NIV.1	NIV.2	NIV.3	NIV.4	NIV.5
Le plan de management de la qualité	50,0%	40,9%	4,5%	0,0%	4,5%
Le rapport d'analyse des forces en présence	72,7%	9,1%	9,1%	0,0%	9,1%
La méthode du groupe nominal	81,8%	13,6%	0,0%	0,0%	4,5%
Les remue-méninges/réunions	63,6%	27,3%	0,0%	4,5%	4,5%
Les métriques de la qualité	77,3%	13,6%	4,5%	4,5%	0,0%
Les listes de contrôle (Checklist)	68,2%	18,2%	9,1%	4,5%	0,0%
Les rapports d'audit de la qualité	63,6%	22,7%	4,5%	9,1%	0,0%
Les rapports d'inspections	63,6%	18,2%	9,1%	4,5%	4,5%
L'analyse coût-bénéfice	72,7%	18,2%	4,5%	4,5%	0,0%
Les Diagrammes cause-effet, les fiches de contrôle...	81,8%	13,6%	0,0%	4,5%	0,0%
Les diagrammes de flux, les diagrammes de Pareto, les Histogrammes	81,8%	13,6%	0,0%	0,0%	4,5%
Le diagramme d'affinité, les graphiques du programme de décision des proc	86,4%	4,5%	0,0%	0,0%	9,1%
Ensemble	72,0%	17,8%	3,8%	3,0%	3,4%

Source : Elaboré par l'auteur

6. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

« Le management des ressources humaines du projet comprend les processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe du projet... La participation de tous les membres de l'équipe à la planification du projet et à la prise des décisions est bénéfique. Elle accroît leur expertise au cours du processus de planification et renforce leur engagement dans le projet... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

6.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 12 : le management des ressources humaines du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des ressources humaines ✓ Constitution des équipes ✓ Développement des équipes ✓ Direction des équipes
<p>Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :</p>	<p>Livrable : le plan de management des ressources humaines</p>
	<p>Livrable : l'organigramme et la description des postes</p>
	<p>Livrable : le plan de management des effectifs</p>
	<p>Outils/technique : la matrice d'affectation des responsabilités RACI</p>
	<p>Outils/technique : l'échelle de TUCKMAN (suivi des étapes de développement de l'esprit d'équipe)</p>
	<p>Outils/technique : méthodologie de gestion des conflits bien déterminée (technique d'accommodation, techniques de collaboration ou de résolution de problèmes, techniques de négociation ou de compromis, technique de déviation qui consiste à éviter et nier l'existence des conflits, techniques d'imposition...)</p>
	<p>Livrable : le diagnostic de la typologie d'une structure projet (hiérarchique, commando/task force, matricielle/croisée/transversale)</p>
<p>Outils/technique : utilisation des méthodes d'évaluation du</p>	

	<p>personnel (des enquêtes sur les attitudes, des entretiens structurés, des groupes de discussion...)</p>
	<p>Outils/technique : utilisation des méthodes pour le choix des membres de l'équipe projet (l'analyse décisionnelle multicritère : la disponibilité, le coût, l'expérience, la capacité, la connaissance, les compétences, les comportements/intérêt, les facteurs internationaux comme le lieu, l'horaire ou la communication...)</p>
	<p>Outils/technique : utilisation d'un système d'appréciation clair et opérationnel des performances individuelles et de groupes directement lié à un système de récompense.</p>
	<p>Outils/technique : les fiches individuelles de compétences interpersonnelles (la communication, l'intelligence émotionnelle, la résolution de conflits, la négociation, l'influence, le développement de l'esprit d'équipe...)</p>
	<p>Livrable : le dispositif de formation spécifique en management de projet.</p>
	<p>Outils/technique : les fiches d'expression des besoins en formation</p>
	<p>Livrable : compte rendu des séminaires de transfert de compétences ou des PV de réunion en termes de formation intégrée.</p>

Source : Elaboré par l'auteur

6.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 13 : Diagnostic des processus relatifs au management des ressources humaines des projets

	NIV.1--->	NIV.2--->	NIV.3--->	NIV.4--->	NIV.5
Le plan de management des ressources humaines	59,1%	31,8%	0,0%	4,5%	4,5%
L'organigramme et la description des postes	59,1%	31,8%	0,0%	0,0%	9,1%
Le plan de management des effectifs	54,5%	36,4%	0,0%	0,0%	9,1%
La matrice d'affectation des responsabilités RACI	77,3%	13,6%	0,0%	0,0%	9,1%
L'échelle de TUCKMAN	81,8%	4,5%	4,5%	0,0%	9,1%
Méthodologie de gestion des conflits bien déterminée	81,8%	9,1%	4,5%	4,5%	0,0%
Le diagnostic de la typologie d'une structure projet	72,7%	13,6%	4,5%	4,5%	4,5%
Utilisation des méthodes d'évaluation du personnel	63,6%	22,7%	4,5%	0,0%	9,1%
Utilisation des méthodes pour le choix des membres de l'équipe projet	59,1%	22,7%	4,5%	4,5%	9,1%
Utilisation d'un système d'appréciation clair et opérationnel des performa	63,6%	27,3%	0,0%	0,0%	9,1%
Les fiches individuelles de compétences interpersonnelles	68,2%	22,7%	0,0%	4,5%	4,5%
Le dispositif de formation spécifique en management de projet	63,6%	27,3%	0,0%	4,5%	4,5%
Les fiches d'expressions de besoins de formation	63,6%	22,7%	4,5%	9,1%	0,0%
Compte rendu des séminaires de transfert de compétences / rapports ...	59,1%	27,3%	4,5%	4,5%	4,5%
Ensemble	66,2%	22,4%	2,3%	2,9%	6,2%

Source : Elaboré par l'auteur

7. LE MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS

« Le management des communications du projet crée un pont entre les différentes parties prenantes susceptibles de provenir de diverses situations culturelles et organisationnelles, mais aussi d'avoir différents niveaux d'expertise, des perspectives et des intérêts variés, qui peuvent exercer un impact ou influencer sur l'exécution du projet ou sur son résultat... »
(Project Management Institute v5fr, 2013)

7.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 14 : le management des communications du projet (des dimensions aux indicateurs)

les processus / (Les dimensions) :	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des communications ✓ Gestion des communications ✓ Maîtrise des communications
---------------------------------------	--

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management de la communication
	Outils/technique : la matrice des exigences en communication
	Outils/technique : un système de gestion de l'information transmise : de type papier (PVs des réunions, les lettres, memos, communiqués de presse, rapports...), ou de type électronique (courriel, télécopie, visioconférence, publication par internet...)
	Outils/technique : les tableaux d'affectation (pour mieux communiquer l'affectation cyclique des tâches)
	Outils/technique : le compte rendu individuel d'activités (hebdomadaire, élaboré par chacun des membres de l'équipe)
	Outils/technique : le plan de charge de l'équipe projet
	Outils/technique : plateforme informatique de travail collaboratif (logiciels de gestion des réunions, des bureaux virtuels, portails dynamiques...)

Source : Elaboré par l'auteur

7.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 15 : Diagnostic des processus relatifs au management des communications des projets

	NIV.1----->	NIV.2----->	NIV.3----->	NIV.4----->	NIV.5
Le plan de management de la communication	59,1%	36,4%	4,5%	0,0%	0,0%
La matrice des exigences en communication	72,7%	18,2%	4,5%	4,5%	0,0%
Un système de gestion de l'information transmise	68,2%	27,3%	0,0%	0,0%	4,5%
Les tableaux d'affectation	68,2%	18,2%	4,5%	0,0%	9,1%
Le compte rendu individuel d'activités	54,5%	31,8%	4,5%	0,0%	9,1%
Le plan de charge de l'équipe projet	63,6%	22,7%	4,5%	4,5%	4,5%
Plateforme informatique de travail collaboratif	63,6%	22,7%	4,5%	0,0%	9,1%
Ensemble	64,3%	25,3%	3,9%	1,3%	5,2%

Source : Elaboré par l'auteur

8. LE MANAGEMENT DES RISQUES

« Les objectifs du management des risques du projet sont d'accroître la probabilité et l'impact des événements positifs, et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs dans le cadre du projet... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

8.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 16 : le management des risques du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des risques ✓ Identification des risques ✓ Mise en œuvre de l'analyse des risques ✓ Planification des réponses aux risques ✓ Maîtrise des risques
<p>Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :</p>	<p>Livrable : le plan de management des risques</p>
	<p>Outils/technique : la matrice de probabilité et d'impact</p>
	<p>Outils/technique : la méthode d'analyse des causes fondamentales</p>
	<p>Outils/technique : les diagrammes cause-effet</p>
	<p>Livrable : le registre des risques</p>
	<p>Outils/technique : les audits de risques</p>
	<p>Outils/technique : la check-list des risques</p>
	<p>Livrable : le rapport des scénarios de gestion des risques (traitement du risque planifié à l'avance intégrant des actions correctives/des stratégies alternatives/des accords contractuels...)</p>
	<p>Livrable : le rapport d'analyse des facteurs possibles de déclenchement</p>
	<p>Livrable : la liste des mesures de surveillance, le rapport du jugement des experts.</p>
	<p>Outils/technique : les réunions et entretiens cycliques de prévention des risques.</p>
	<p>Livrable : le rapport des aléas potentiels</p>
	<p>Outils/technique : la méthode de DELPHES, l'analyse SWOT FFOM... Outils/technique : Dispositif de maîtrise des risques (instance dédiée au suivi du portefeuille des risques, organes de veille...)</p>

Source : Elaboré par l'auteur

8.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 17 : Diagnostic des processus relatifs au management des risques des projets

	NIV.1	NIV.2	NIV.3	NIV.4	NIV.5
Le plan de management des risques	77,3%	18,2%	0,0%	0,0%	4,5%
La matrice de probabilité et d'impact	90,9%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%
La méthode d'analyse des causes fondamentales	86,4%	9,1%	0,0%	0,0%	4,5%
Les diagrammes cause-effet	90,9%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%
Le registre des risques	81,8%	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
Les audits de risques	77,3%	13,6%	0,0%	0,0%	9,1%
La check-list des risques	77,3%	13,6%	0,0%	0,0%	9,1%
Le rapport des scénarios de gestion des risques	72,7%	18,2%	0,0%	0,0%	9,1%
Le rapport d'analyse des facteurs possibles de déclenchement	81,8%	13,6%	0,0%	0,0%	4,5%
La liste des mesures de surveillance, le rapport du jugement des e	68,2%	18,2%	9,1%	4,5%	0,0%
Les réunions et entretiens cycliques de prévention des risques.	72,7%	18,2%	4,5%	0,0%	4,5%
Le rapport des aléas potentiels	81,8%	9,1%	4,5%	0,0%	4,5%
La méthode de DELPHES, l'analyse SWOT FFOM...	77,3%	13,6%	4,5%	0,0%	4,5%
Dispositif de maîtrise des risques	77,3%	18,2%	0,0%	0,0%	4,5%
Ensemble	79,5%	13,0%	1,6%	0,3%	5,5%

Source : Elaboré par l'auteur

9. LE MANAGEMENT DES APPROVISIONNEMENTS

« Le management des approvisionnements du projet comprend les processus d'achat ou d'acquisition des produits, des services ou des résultats nécessaires et externes à l'équipe du projet. L'organisation peut être soit l'acheteur, soit le vendeur des produits, des services ou des résultats d'un projet... » (Project Management Institute v5fr, 2013)

9.1. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 18 : le management des approvisionnements du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification des approvisionnements ✓ Mise en œuvre des approvisionnements ✓ Maîtrise des approvisionnements ✓ Clôture des approvisionnements
---	---

Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :	Livrable : le plan de management des approvisionnements
	Outils/technique : la méthode d'analyse PRODUIRE ou ACHETER
	Livrable : l'étude de marché
	Livrable : les PV des réunions dédiées à la stratégie d'approvisionnement.
	Livrable : les PV des conférences avec les soumissionnaires
	Outils/technique : les méthodes internes d'évaluation des propositions (rapport qualité/prix, le moins disant, analyse multi critères...), estimations indépendantes (jugements d'experts...)
	Outils/technique : un système de maîtrise des modifications des contrats
	Livrable : la revue de performance des approvisionnements
	Livrable : les rapports d'inspections et d'audits des approvisionnements
	Outils/technique : un système de suivi des paiements
Outils/technique : un système de gestion des réclamations	

Source : Elaboré par l'auteur

9.2. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 19 : Diagnostic des processus relatifs au management des approvisionnements des projets

	NIV.1----->	NIV.2----->	NIV.3----->	NIV.4----->	NIV.5
Le plan de management des approvisionnements	68,2%	22,7%	0,0%	0,0%	9,1%
La méthode d'analyse PRODUIRE ou ACHETER	72,7%	22,7%	0,0%	4,5%	0,0%
L'étude de marché	63,6%	22,7%	13,6%	0,0%	0,0%
Les PV des réunions dédiées à la stratégie d'approvisionnement.	59,1%	31,8%	4,5%	4,5%	0,0%
Les PV des conférences avec les soumissionnaires	59,1%	27,3%	9,1%	4,5%	0,0%
Les méthodes internes d'évaluation des propositions	68,2%	22,7%	4,5%	4,5%	0,0%
Un système de maîtrise des modifications des contrats	77,3%	18,2%	0,0%	4,5%	0,0%
La revue de performance des approvisionnements	81,8%	9,1%	4,5%	0,0%	4,5%
Les rapports d'inspections et d'audits des approvisionnements	68,2%	27,3%	0,0%	4,5%	0,0%
Un système de suivi des paiements	63,6%	18,2%	9,1%	4,5%	4,5%
Un système de gestion des réclamations	72,7%	18,2%	4,5%	0,0%	4,5%
Ensemble	68,6%	21,9%	4,5%	2,9%	2,1%

Source : Elaboré par l'auteur

Le management des parties prenantes

« Le management des parties prenantes du projet comprend les processus nécessaires pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affecté par celui-ci, afin d'analyser les attentes des parties prenantes et leurs impacts sur le projet avec un souci de développement des stratégies appropriées afin de les mobiliser efficacement en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution... »
 (Project Management Institute v5fr, 2013)

9.3. DECLINAISON DU DOMAINE MANAGERIAL :

Tableau 20 : le management des parties prenantes du projet (des dimensions aux indicateurs)

<p>les processus / (Les dimensions) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des parties prenantes ✓ Planification des parties prenantes ✓ Gestion de l'engagement ✓ Maîtrise de l'engagement ✓ Gestion des changements
<p>Les indicateurs (production de livrable/outillage spécifique issu d'un processus de management) :</p>	<p>Livrable : le plan de management des parties prenantes</p>
	<p>Livrable : le registre des parties prenantes</p>
	<p>Livrable : le registre des problèmes majeurs</p>
	<p>Outils/technique : les matrices de positionnement des parties prenantes (pouvoir/intérêt, pouvoir/influence, influence/impact)</p>
	<p>Outils/technique : le modèle de prédominance (diagramme de VENNE à trois ensembles)</p>
	<p>Outils/technique : le prisme de la performance</p>
	<p>Outils/technique : la courbe de deuil</p>
	<p>Outils/technique : le modèle de KANO</p>
	<p>Outils/technique : la matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes</p> <p>Outils/technique : présence de dispositif de veille et de gestion des changements</p>

Source : Elaboré par l'auteur

9.4. ILLUSTRATION DES RESULTATS :

Tableau 21 : Diagnostic des processus relatifs au management des parties prenantes des projets

	NIV.1----->	NIV.2----->	NIV.3----->	NIV.4----->	NIV.5
Le plan de management des parties prenantes	77,3%	9,1%	9,1%	4,5%	0,0%
Le registre des parties prenantes	81,8%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Le registre des problèmes majeurs	86,4%	4,5%	4,5%	0,0%	4,5%
Les matrices de positionnement des parties prenantes	81,8%	4,5%	9,1%	4,5%	0,0%
Le modèle de prédominance	90,9%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
Le prisme de la performance	86,4%	4,5%	0,0%	0,0%	9,1%
La courbe de deuil	95,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%
Le modèle de KANO	90,9%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%
La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes	77,3%	13,6%	4,5%	4,5%	0,0%
Présence de dispositif de veille et de gestion des changements	81,8%	9,1%	4,5%	4,5%	0,0%
Ensemble	85,0%	5,5%	3,6%	2,3%	3,6%

Source : Elaboré par l'auteur

CONCLUSION ET RESOLUTIONS

- D'après les résultats du diagnostic effectué, nous pouvons déceler la prédominance du **caractère initial des différents processus**.
- La projection des résultats selon l'échelle de Grant et Pennypacker 2006 : d'après les résultats obtenus au moment du diagnostic, nous avons pu confirmer le caractère initial des différents processus (le premier niveau de l'échelle). À l'exception faite au niveau des domaines managériaux suivants:
 - Du management de la qualité : les plans de management de la qualité (considérés comme un processus ayant un référentiel de pratiques structurées selon les avis de 40,9 % des sujets),
 - Du management des ressources humaines : les plans de management des effectifs (considérés comme un processus ayant un référentiel de pratiques structurées selon les avis de 36,4 % des sujets),
 - Du management des communications : les plans de management des communications (considérés comme un processus ayant un référentiel de pratiques structurées selon les avis de 36,4 % des sujets).

- Les résultats obtenus ne peuvent qu'aider à mieux décrypter et expliquer la situation actuelle en matière de management de projet dans l'enseignement supérieur marocain de façon générale.
- Le manque à gagner en termes de maturité des processus pourra refléter des aspects spécifiques et bien déterminés dans le but de tracer des plans d'amélioration futurs. De plus il pourra expliquer quelques obstacles qui entravent la mise en œuvre stratégique via les différents chantiers.
- Les aspects dont les processus ont démontré des niveaux avancés sur l'échelle de maturité, peuvent être considérés comme références afin de capitaliser sur les cumuls managériaux existants.
- Notre diagnostic relate clairement les pistes à suivre pour améliorer la mise en œuvre des différents projets au sein du département de l'enseignement supérieur marocain, du moins par rapport à la maturité des processus standardisés.
- Cette recherche a poussé notre réflexion vers une nouvelle dimension, qu'on peut résumer sous forme de questionnements :
 - Le positionnement actuel des niveaux de maturité des différents processus, est-t-il dû au cumul managérial institutionnel hérité ?
 - Peut-on interpréter ce positionnement selon une approche de maîtrise des compétences spécifiques aux domaines concernés ?
 - Est ce que ces niveaux de maturité décelés relatent des aspects permanents (dans le temps) ou juste occasionnels ?

REFERENCES

Art : Abderma, A., Benesrighe, D., & Jbira, M. (2017). L'université marocaine comme institution orientée projet. *HAL* .

Art : BENESERIGHE, D., & ABDERMA, A. (2015). Vers une nouvelle architecture du système de gestion financière publique : Cas de l'université marocaine. *International Journal of Innovation and Applied Studies* , 13 (3), 538-547.

Art : DIETICH, P., JARVENPAA, E., KARJALAINEN, J., & ARTTO, K. (2016). *Successful management in multi-projet envirement* . FINLAND: helsinki university of technology, TAI reserch centre.

Art : Gasik, S. (2016). A CONCEPTUAL MODEL OF NATIONAL PUBLIC PROJECTS. *Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, (pp. 82-93). Riga, University of Latvia.

Art : Gasik, S. (2016). Are public projects different than projects in other sectors? *Procedia Computer Science - ScienceDirect* , 399 - 406.

Art : Gasik, S. (2016). National Public Projects Implementation System as a Tool for Public Policy. *Australian Institute of Project Management* .

Art : Gasik, S. (2016). National public projects implementation systems: How to Improve public projects delivery from the country level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences - ScienceDirect* , 351 – 357.

Art : Hanna de Vries, V. B. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration* .

ASQUIN, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Éditions d'Organisation.

Gignoux-ezratty, v. (2012, janvier 3). Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation. paris: Ecole Centrale Paris.

Grant, K. P., & Pennypacker, j. S. (2006). An assesment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE transactions on engineering management* , vol 53 n1.

Ovr : coll, R.-A. T. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Ovr : DRECQ, V. (2014). *Pratiques de management de projet*. PARIS: DUNOD.

Ovr : Girard, B. (2005, octobre). Management dans le secteur public. *Sciences Po* .

Ovr : MARCHAT, H. (2009). *la gestion de projet par étapes : portefeuille de projets*. PARIS: EYROLLES.

Ovr : Moine, J.-y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. AFNOR.

Project Management Institute v5fr. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. USA: PMI publications.

Rap : KOUHLANI, B., & ENNAJI, M. M. (novembre 2012). *Les réformes des systèmes de gouvernance dans l'enseignement supérieur au Maroc*. DAKAR: UNESCO.

Sup.él : Chef du gouvernement Marocain. (janvier 2012). Le Programme Gouvernemental Marocain. Rabat.

Sup.él : Hemissi, O. (2012). *LE MANAGEMENT PUBLIC UNE NOUVELLE DISCIPLINE*. Alger.

Th.d : Bassetti, A.-L. (2002, Avril 5). Gestion du changement, gestion de projet : convergence- divergence. *Engineering Sciences. Arts et Metiers ParisTech* .

Th.d : Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*. Universit Nice Sophia Antipolis: INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES.