



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**



**DESS AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE
13^{ème} PROMOTION
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
(3^{ème} cycle)**

**THEME :
ELABORATION D'UN SYSTEME DE MESURE
DE PERFORMANCE DE PROJET :
CAS DE LA MISSION OMEGA**

Bibliothèque du CESAG



108481

Présenté et soutenu par :
LOROU BI Koffi Jean- Paul

Maître de mémoire :
M. NGUESSAN KOUASSI
Directeur de la Division Contrôle & Audit
BNETD

M0168AUDIT03

2



Juillet 2003

DEDICACES

Au SEIGNEUR DIEU TOUT-PUISSANT, PERE CLEMENT ET MISERICORDIEUX,

A SON GRAND SERVITEUR MAITRE OMRAAM MIKHAEL, Notre Maître Spirituel qui, par son enseignement, nous conduit vers le sommet de la Grande Montagne Spirituelle où brille le SOLEIL DIVIN.

« Merci, Merci Seigneur, Merci de tout notre cœur, de toute notre pensée, toute notre âme et notre esprit. Merci ».

A tous les frères et sœurs de la Fraternité Blanche Universelle de Côte d'Ivoire qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir spirituellement, moralement et financièrement. Que notre HAUT IDEAL donné par le CHRIST se réalise !

A notre femme LOROU SIMONE qui a consenti beaucoup de sacrifices à notre absence, qui nous a soutenu de tout son cœur et nous a aidé en faisant la saisie de notre travail. Aies foi en CHRIST.

A nos enfants : LOROU Bi Jonathan Bibi, LOROU Lou Azia Marie Estelle, LOROU Lou Dolia Haniel Ananda et à notre nièce BALETA Edwige qui ont beaucoup souffert de notre absence du pays. Sachez que le véritable travail libère l'homme. Ayez foi en DIEU et l'avenir sera merveilleux et lumineux. Que DIEU vous bénisse !

A Papa et A Maman, vous ne serez pas déçus. Que DIEU vous garde longtemps !

A nos frères et sœurs. Merci pour le soutien moral et financier. Nous ne vous oublierons pas. Que DIEU vous bénisse.

REMERCIEMENTS ET GRATITUDES

- A M. Patrice KOUAME, Directeur Général du CESAG pour son accueil chaleureux, pour son aide morale et ses précieux conseils. Que le Seigneur vous garde !
- A M. Moussa YAZI, notre Chef de Département pour son encadrement pédagogique exceptionnel. Que DIEU vous sanctifie de sa lumière et vous guide vers votre véritable beau destin !
- A M. AHOUA Don Mello, Directeur Général du BNETD qui a autorisé notre stage au sein de son organisation. Que le Seigneur vous guide !
- A M. N'GUESSAN KOUASSI, Directeur de la DCA, notre maître de stage pour sa disponibilité et ses conseils. Recevez toutes nos gratitude.
- A tout le corps professoral du CESAG qui nous a donné une formation de qualité. Qu'ils en soient remerciés !
- A M. Patrice TAGRO, Directeur de la DE, qui a accepté que nous travaillions sur la mission OMEGA et a facilité notre étude. Qu'il en soit remercié.
- A tout le personnel de la DCA pour leur sympathie à notre égard. Nous n'oublierons jamais votre geste. Que le Seigneur vous le rende au centuple !
- A M. GUIHY Benoît et M. Coulibaly respectivement chef de mission OMEGA et adjoint au chef pour leur disponibilité. Merci pour tout.
- A toute l'équipe de la mission OMEGA, particulièrement à la brigade de salubrité, qui nous a chaleureusement accueilli au « forum ». Gardez foi en DIEU.
- A tous les stagiaires et amis de la 13eme promotion qui ont créé un climat de fraternité, facilitant ainsi un cadre bienfaisant pour les études. Que le Seigneur vous récompense pour vos efforts !
- A toute la communauté ivoirienne en général et à l'Association des Ivoiriens de CESAG (A.I.C). Gardons espoir !
- A notre frère ASSIELOU pour son soutien moral et financier. Que le Seigneur te bénisse et réalise tous tes souhaits !
- A M. et Mme NINTIN qui ont assisté notre petite famille pendant notre absence. Que le Seigneur JESUS-CHRIST vous accorde sa grâce et vous bénisse.
- A M. Jean DOHA GUE qui a accepté de porter les critiques sur notre travail. Qu'il en soit remercié !
- A tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenu et ont contribué à notre formation.

TABLE DE MATIERES

	<u>Pages</u>
DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS ET GRATITUDES.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ANNEXES.....	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DE PROJET.....	8
Section 1 : Organisation d'un projet.....	9
1-1 Définition d'un projet.....	9
1-2 Organisation interne d'un projet.....	10
1-2-1 Différents partenaires d'un projet.....	10
1-2-2 Le chef de projet.....	11
1-2-3 Les paramètres clefs d'un projet : le triptyque coût, délai, qualité.....	11
Section 2 : La performance de projet.....	13
2-1 Notion de performance –définition.....	13
2-1-1 Définition.....	13
2-1-2 La performance et la satisfaction du client.....	14
2-1-3 Cas particulier du projet.....	14
2-1-4 Relation entre la performance de projet et le triptyque coût, délai, qualité.....	15
2-2 Appréciation de la performance de projet.....	16
2-2-1 Performance, expression d'un objectif.....	16
2-2-2 Suivi, contrôle et évaluation d'un projet.....	17
2-2-3 Les indicateurs et le tableau de bord de projet.....	18
CHAPITRE II : LA MESURE DE PERFORMANCE DE PROJET.....	20
Section 1 : Le système de mesure de performance de projet.....	21
1-1 Les buts de la mesure de performance.....	21
1-1-1 L'information.....	21
1-1-2 Le pilotage de projet.....	21

1-1-3 L'audit des performances de projet.....	23
1-2 Les composantes d'un système de documentaire	23
1-2-1 La fixation des objectifs.....	23
1-2-2 La mesure des résultats.....	23
1-2-3 Le système de sanctions.....	24
Section 2 : La définition des objectifs.....	26
2-1 Le projet vu comme un objectif.....	26
2-1-1 L'objectif autonome du projet.....	26
2-1-2 Décomposition hiérarchique de l'objectif autonome.....	26
2-2 L'objectif délai.....	27
2-3 L'objectif coût et consommation des ressources.....	27
2-3-1 La maîtrise des coûts.....	27
2-3-2 La gestion des ressources.....	28
2-4 L'objectif qualité.....	28
2-4-1 La qualité du personnel.....	28
2-4-2 La maîtrise des activités.....	28
2-4-3 La communication.....	29
Section 3 : Les systèmes de soutien à la mesure de performance.....	30
3-1 Le système de suivi de projet.....	30
3-1-1 L'organisation temporelle du projet.....	30
3-1-2 Le suivi et la maîtrise des activités.....	31
3-1-3 Le suivi du couple délai –qualité.....	34
3-1-4 Le suivi des coûts.....	42
3-2 Le système d'information de gestion de projet (SIGP).....	47
3-2-1 Buts et fonctions du SIGP.....	48
3-2-2 La structure du SIGP.....	49
CHAPITRE III : LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....	53
Section 1 : Les indicateurs de performance de projet.....	54
1-1 Les fonctions des indicateurs.....	54
1-2 Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	54
1-3 Les attributs d'un indicateur.....	55
1-4 La typologie des indicateurs.....	58
1-4-1 Typologie selon la nature de l'indicateur quantitatif versus qualitatif.....	58

1-4-2 Typologie selon les objectifs du projet : exécution / résultat / impact.....	58
1-4-3 Typologie selon les aspects : efficacité, efficience et économie.....	59
Section 2 : Le tableau de bord de projet (TBP).....	60
2-1 Les buts visés par un TBP.....	60
2-2 Les fonctionnalités d'un TBP.....	60
2-3 Les qualités d'un TBP.....	61
2-4 Une démarche de réalisation d'un TBP.....	61
2-5 Le fonctionnement du TBP.....	62
2-5-1 La périodicité.....	62
2-5-2 La réactivité autour d'un T.B.P.....	63
2-6 Les facteurs clés de succès.....	63
Section 3 : L'évaluation de la performance de projet.....	64
3-1 Les buts visés par l'évaluation de la performance.....	64
3-2 Les principaux aspects de l'évaluation.....	64
3-3 L'évaluation par rapport aux objectifs.....	66
3-3-1 Approche.....	66
3-3-2 L'évaluateur.....	66
3-4 Méthodologie de l'évaluation de performance.....	66
3-5 Les effets de l'évaluation.....	68
3-5-1 Cas d'évaluation intermédiaire.....	68
3-5-2 Cas de l'évaluation finale ou ex-post.....	68
Section 4 : Approche méthodologique.....	69
4-1 Le modèle d'analyse.....	69
4-1-1 Les variables indépendantes.....	70
4-1-2 La variable dépendante.....	70
4-2 Les outils de collecte des données.....	72
4-2-1 La recherche documentaire et l' analyse documentaire.....	72
4-2-2 Le guide d'entretien.....	73
4-2-3 Les visites de chantiers.....	73
4-3 Analyse des données.....	74
DEUXIEME PARTIE.....	76
CADRE PRATIQUE.....	76
CHAPITRE I : PRESENTATION DU BNETD ET	
DE LA MISSION OMEGA.....	77

Section 1 : Présentation du BNETD.....	78
1-1 Historique.....	78
1-2 Missions.....	78
1-3 Organisation et fonctionnement.....	79
1-3-1 Le Conseil d'Administration.....	79
1-3-2 La Direction Générale.....	79
1-3-3 Les divisions et les départements.....	80
1-3-4 Les services.....	84
1-3-5 Les filiales.....	84
1-3-6 Les antennes régionales	84
Section 2 : Présentation de la mission OMEGA.....	85
2-1 Historique de la mission OMEGA.....	85
2-2 Organisation de la mission OMEGA.....	86
2-2-1 Le Maître d'ouvrage.....	86
2-2-2 Le Maître d'œuvre.....	86
2-2-3 L'Entreprise.....	87
2-3 Gestion de la mission OMEGA.....	88
2-3-1 Organisation de l'équipe la mesure de performance	88
2-3-2 Le SIGP OMEGA.....	89
2-3-3 Le suivi de la mission OMEGA.....	92
2-3-4 La mesure de performance de la mission OMEGA	99
CHAPITRE II : ELABORATION DE LA MESURE DE PERFORMANCE.....	101
Section 1 : Détermination des outils de mesure :	
Réalisation du tableau de bord OMEGA.....	102
1-1 Etapes 1 & 2 : La fixation des objectifs de performance.....	102
1-1-1 L'objectif global.....	102
1-1-2 Les objectifs spécifiques.....	102
1-1-3 Décomposition des objectifs spécifiques suivant le triptyque délai, coût et qualité.....	103
1-2 Etape 3 : Définition : objectifs- activités – indicateurs.....	104
1-3 Etape 4 : Définition du design des indicateurs et du tableau de bord.....	106
1-4 Etape 5 : Identification des moyens de mise en œuvre du TBP.....	122
1-5 Le fonctionnement du TBP OMEGA.....	127

1-6 La gestion des informations et la réactivité autour du TBP OMEGA.....	127
1-7 Les facteurs de clés et les variables coût- délai- qualité.....	128
1-8 Application : Tableau de bord OMEGA.....	129
Section 2 : Recommandations et limite de notre étude.....	136
2-1 Recommandations.....	136
2-1-1 Au niveau du suivi de la mission OMEGA.....	136
2-1-2 La responsabilité du MOA.....	139
2-2 Limite de notre étude.....	140
CONCLUSION GENERALE	141
BIBLIOGRAPHIE.....	142

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFITEP	:	Association Française du Management de projet
AFNOR	:	Association Française de Normalisation
BNETD	:	Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
CCT	:	Centre de Cartographie et de Télédétection
CFR	:	Centre de Formation et de Recherche
DAAR	:	Département de l'Agriculture et l'Aménagement Rural.
DAP	:	Document d'Appui au Projet
DAUDL	:	Département de l'Aménagement Urbain et du Développement Local.
DCA	:	Division Contrôle & Audit
DCEP	:	Département de la Construction et des Equipements Publics
DCGTx	:	Direction et Contrôle des Grands Travaux
DCM	:	Département Commercial et Marketing
DE	:	Division Environnement
DEEF	:	Département des Etudes Economiques et Financières
DFC	:	Département Finances et Comptabilité
DIEM	:	Département de l'Industrie, de l'Energie et des Mines.
DIT	:	Département des Infrastructures et des Transports
DM	:	Division Marchés
DRH	:	Département des Ressources Humaines
DTIC	:	Département des Technologies de l'Information et de la Communication
FCS	:	Facteur Clé de Succès
ICCA	:	Institut Canadien des Comptables Agréés
ISO	:	Organisation Internationale de Normalisation
MOA	:	Maître d'Ouvrage
MOE	:	Maître d'œuvre
OIT	:	Organisation Internationale du Travail
OMEGA	:	Ordures Ménagères du Grand Abidjan
SIGP	:	Système d'Information de Gestion de Projet
SITAF	:	Société Industrielle des Transports Automobiles Africains
TBP	:	Tableau de Bord de Projet
VA	:	Ville d'Abidjan

LISTE DES TABLEAUX

1) Tableau n° 1 : Tableau Relation performance et triptyque.....	16
2) Tableau n°2 : Tableau des sanctions.....	24
3) Tableau n°3 : Tableau d'allocation des ressources.....	33
4) Tableau n°4 : Point budgétaire à date.....	45
5) Tableau n°5 : Fiche –indicateur.....	57
6) Tableau n°6 : Tableau objectifs -activités- Indicateurs.....	62
7) Tableau n°7 : Les variables du modèle d'analyse.....	71
8) Tableau n°8 : Tableau de décomposition de l'objectif global	103
9) Tableau n°9 : Tableau de décomposition des objectifs spécifiques suivant le triptyque	103
10) Tableau n°10 : Tableau objectifs- activités- indicateurs : variable délai.....	104
11) Tableau n°11 : Tableau objectifs- activités- indicateurs : variable coût.....	104
12) Tableau n°12 : Tableau objectifs- activités- indicateurs : variable qualité.....	105
13) Tableau n°13 : Liste des indicateurs.....	106
14) Tableau n°14 : Fiche –indicateur : indicateur n°1.....	107
15) Tableau n°15 : Fiche –indicateur : indicateur n°2.....	108
16) Tableau n°16 : Fiche –indicateur : indicateur n°3.....	109
17) Tableau n°17 : Fiche –indicateur : indicateur n°4.....	110
18) Tableau n°18 : Fiche –indicateur : indicateur n°5.....	111
19) Tableau n°19 : Fiche –indicateur : indicateur n°6.....	112
20) Tableau n°20 : Fiche –indicateur : indicateur n°7.....	113
21) Tableau n°21 : Fiche –indicateur : indicateur n°8.....	114
22) Tableau n°22 : Fiche –indicateur : indicateur n°9.....	115
23) Tableau n°23 : Fiche –indicateur : indicateur n°10.....	116
24) Tableau n°24 : Fiche –indicateur : indicateur n°11.....	117
25) Tableau n°25 : Fiche –indicateur : indicateur n°12.....	118
26) Tableau n°26 : Fiche –indicateur : indicateur n°13.....	119
27) Tableau n°27 : Fiche –indicateur : indicateur n°14.....	120
28) Tableau n°28 : Fiche –indicateur : indicateur n°15.....	121
29) Tableau n°29 : Fiche de recensement des coffres en l'état litigieux.....	123

30) Tableau n°30 : Fiche de recensement des dépôts sauvages.....	124
31) Tableau n°31 : Fiche de consommation de carburant /huile.....	125
32) Tableau n°32 : Fiche de demande des ressources matérielles	126
33) Tableau n°33 : Tableau des facteurs clés de succès.....	127
34) Tableau n°34 : Le sens des pictogrammes.....	134
35) Tableau n°35 Le sens des pictogrammes (suite).....	135

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

1) Figure n°1 : Déclinaison objectifs- mesure des performance- activités.....	22
2) Figure n° 2 : Décomposition hiérarchique de l'objectif autonome	26
3) Figure n°3 : Diagramme de cause et effet	40
4) Figure n°4 les aspects de la performance.....	65
5) Figure n° 5 : Modèle d'analyse	69
6) Figure n°6 : Organigramme des tâches de la mission OMEGA.....	89
7) Figure n°7 : Représentation graphique de processus de suivi de contrôle de balayage de grands axes.....	93
8) Figure n°8 : Représentation graphique du processus de suivi de mise en décharge.....	95
9) Figure n°9 : Représentation graphique du processus d'établissement des décomptes.....	97
10) Figure n°10 : Représentation graphique du processus d'enlèvement des dépôts sauvages d'ordures ménagères.....	98
11) Figure n°11 : Tableau de bord OMEGA.....	129

LISTE DES ANNEXES

- N° 1 : Organigramme du BNETD
- N° 2 : Organigramme de la Mission OMEGA
- N° 3 : Feuille de route (balayage et curage)
- N° 4 : Fiche d'enregistrement des voyages au quai de déchargement (FEVQD)
- N° 5 : Fiche des voyages annulés (FVA)
- N° 6 : Fiche d'enregistrement des voyages (FEV)
- N° 7 : Ticket de pesée
- N° 8 : Rapport journalier de la décharge d'Akouédo
- N° 9 : Fiche de suivi des opérations d'enlèvement ordures ménagères
- N° 10 : Sens des symboles
- N° 11 : Le guide d'entretien

INTRODUCTION GENERALE

Après les indépendances, les pays africains, prenant conscience de leur retard dans le domaine économique et social, ont entrepris un programme de développement sous la supervision des institutions financières internationales et de certains pays développés. Ce développement économique et social a entraîné une urbanisation rapide et une démographie galopante. Ce contexte a créé et crée toujours au sein des populations de nombreux besoins : santé, éducation, formation, environnement, infrastructures économiques, qualité des produits et des services, etc.

Pour répondre à ces besoins, les gouvernants, la communauté internationale et les entreprises initient des projets afin de satisfaire les populations.

Ainsi on assiste à une prolifération de projets dans tous les secteurs en général et dans le domaine de l'environnement en particulier. Ces projets sont censés répondre aux préoccupations des populations cibles et doivent aboutir à des résultats physiques ou non.

Malgré leur coût élevé et l'importance de leur output, certains projets n'aboutissent pas à une réussite.

Les causes d'échec d'un projet sont multiples :

- Absence des objectifs clairs et précis :

les objectifs des bailleurs et des bénéficiaires peuvent être implicitement divergents. Le besoin réel des bénéficiaires n'est pas pris en compte dès la conception .

- L'étude de faisabilité peut être mal menée et les aspects culturels et sociaux sont omis.
- Le financement est insuffisant. Un financement sous évalué a pour conséquence une insuffisance de moyens humains, techniques et financiers.
- Un projet étant caractérisé par trois paramètres clefs de gestion : les coûts engagés, les délais des travaux et la qualité, les variations incontrôlées de ces paramètres affectent négativement le projet. En l'occurrence, un accroissement des délais peut entraîner une augmentation des coûts et avoir des effets négatifs sur la qualité. Les coûts mal maîtrisés agissent également sur les délais et la qualité. Tout ceci a pour corollaire la non performance du projet.
- L'absence de suivi et d'évaluation du projet à un moment donné de son exécution ou à la fin constitue aussi une source de risques. Un projet qui n'est pas suivi et évalué ne peut être orienté en cas de déviation par rapport aux objectifs fixés. Il serait difficile, voire impossible de qualifier la performance d'un tel projet.

Cependant l'échec des projets peut être évité si, dès le départ, les objectifs sont clairement définis, réalistes et réalisables et que le besoin réel des bénéficiaires est pris en compte.

Une fois, les objectifs définis et les besoins identifiés, l'étude de faisabilité doit être confiée à des spécialistes qui doivent tenir compte des aspects socio – culturels.

Dans sa mise en œuvre, le projet doit être piloté par un professionnel en la matière. De plus, un projet est une « micro – entreprise » c'est à dire qu'il émane d'une stratégie, possède un budget, un plan d'action et constitue un ensemble complet d'activités consommatrices de ressources. Dans ce sens, il doit être géré dans les règles de l'art du management.

Ainsi, il faut y affecter un contrôleur . Ce dernier fera des contrôles a priori afin de mieux orienter le chef de projet. Le contrôleur inculquera un esprit rationnel de gestion à l'équipe de projet et apportera une aide concrète, satisfaisante dans la gestion quotidienne du projet, tout en assurant la qualité et la fiabilité des informations économiques du projet. Avec l'aide du contrôleur, les coûts, les délais, et la qualité seront maîtrisés car il possède des méthodes et techniques de gestion.

En outre, le contrôleur devra mettre en place un système de mesure de performance en définissant de véritables indicateurs relatifs au projet.

Cette mise en place d'un système de mesure de performance dans un projet bien conçu constitue pour nous une solution fiable pour l'amélioration des tâches et une condition suffisante pour l'atteinte des objectifs prédéfinis et donc à la réussite du projet. Elle vient renforcer toutes les solutions précédentes assurant la réussite du projet.

Notre choix pour la mise en place d'un système de mesure de performance d'un projet répond non seulement aux principes de bonne gestion, mais aussi et surtout à l'attente des bailleurs et des maîtres d'ouvrage surtout dans le domaine des ordures ménagères qui constituent un « casse- tête » pour nos gouvernants.

En effet, les ordures ménagères, bien que mobilisant d'énormes sommes (une dizaine de milliards) en Côte d'Ivoire constituent un réel fléau pour la population car leur gestion laisse à désirer. Alors , la mesure de performance dans la gestion des ordures ménagères apporterait- elle un début de solution à ce fléau ?

Mais l'option choisie suscite en nous une interrogation fondamentale : comment suivre et évaluer un projet pour une meilleure performance ? Autrement dit :

Quelles sont les variables de la performance d'un projet et les indicateurs associés ?

Comment suivre et mesurer ces indicateurs ?

Nous allons donner suite aux questions précédentes à travers le thème suivant : « Elaboration d'un système de mesure de performance de projet :cas de la mission OMEGA»

Mais compte tenu de l'aspect général et vaste d'un système de mesure de performance, nous allons circonscrire notre étude à « l'élaboration de la mesure de performance de la mission OMEGA à travers un tableau de bord de projet »

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Malgré le morphisme constaté au niveau des projets, chaque projet est assez spécifique dans son contenu. Donc l'objectif général de cette étude est d'élaborer une mesure de la performance du projet.

Les objectifs spécifiques sont alors :

- identifier les variables de la performance du projet ;
- identifier les buts de la mesure de performance d'un projet ;
- identifier les outils de management assurant le succès de la performance d'un projet;
- identifier les outils de mesure de performance d'un projet : les indicateurs de performance de projet ;
- élaborer une méthode de mesure et de suivi des indicateurs : le tableau de bord de projet

❖ LA PERTINENCE DE L'ETUDE

Le contrôle de gestion de projet est souvent négligé et tout le travail repose sur une seule personne, en l'occurrence le chef de projet. Notre étude vient combler de façon théorique cette lacune.

La mesure de performance de projet étant la résultante de toute la gestion du projet, nous décrirons le système de suivi et le système d'information d'un projet afin que notre étude soit assez complète. Car ces deux systèmes représentent des moyens pour la mesure de la performance.

Ainsi notre étude peut constituer un document de travail pour un contrôleur de projet, pour un chef de projet et pour un évaluateur de projet.

Pour le BNETD :

Le management par projet étant le mode de gestion adopté par le BNETD, le thème « suivi et évaluation des projets » y est toujours d'actualité. Alors les responsables trouveront dans cette étude des éléments d'appréciation pour l'évaluation d'un projet. Aussi l'étude permettra un renforcement des compétences au niveau de la MISSION OMEGA.

Pour le lecteur:

Ce mémoire peut constituer pour le lecteur un document de recherche sur un système de mesure de la performance, particulièrement dans le cas d'un projet.

En outre, la gestion des ordures ménagères urbaines constitue aujourd'hui un casse-tête pour les communes alors notre étude peut servir d'élément de comparaison dans la gestion de ces ordures.

Pour nous même :

Cette étude permettra :

- de connaître l'univers des projets ;
- d'améliorer notre connaissance en matière de management de projets en général et du contrôle de gestion de projet en particulier ;
- d'avoir quelques connaissances dans le domaine difficile qu'est la mesure de performance.

❖ LE PLAN DE L'ETUDE

Notre étude comportera deux parties : une partie théorique et une partie pratique

Dans la première partie appelée cadre théorique, nous définirons d'abord le cadre général et la performance de projet.

Ensuite nous évoquerons les buts de la mesure de performance, la définition des objectifs et les systèmes de soutien à la mesure de performance.

Enfin, nous présenterons les outils de cette mesure qui sont les indicateurs, le tableau de bord de projet et son fonctionnement.

Dans la seconde partie appelée cadre pratique, nous essaierons d'appliquer le modèle conçu dans la partie précédente à la mission OMEGA. La mission OMEGA présente les caractéristiques d'un projet.

Nous ferons des recommandations pour la réussite de cette application.

Toutefois, nous émettons des limites à notre étude car elle ne prendra pas en compte l'évaluation de la performance de la mission OMEGA.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

Pour bien piloter une activité productrice, le manager a besoin de certaines informations structurées qui indiquent l'état synthétique de l'activité et de son environnement à un moment donné. Ces informations doivent lui permettre d'atteindre des objectifs. L'objet de ces informations est la prise de décision prompte et la réorientation des objectifs dans le cas d'une déviation de ceux –ci. A l'instar de tout gestionnaire, le chef de projet et son équipe ont besoin de savoir le niveau de réalisation des objectifs et des activités. Pour cela, il faut élaborer un système qui puisse mesurer ce niveau de réalisation des activités du projet. Ce système sera un véritable outil de décision et de conduite du projet.

Pour appréhender ce système, nous allons d'abord définir une approche de l'organisation d'un projet et de sa performance. Ensuite nous évoquerons les objectifs de la mesure de performance et enfin nous présenterons les outils de mesure de la performance de projet.



CHAPITRE I

GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DE PROJET

La performance est une notion vague et abstraite à laquelle il faut un référentiel afin d'y comprendre le véritable sens. Notre référentiel de la performance est le projet.

Mais, qu'est-ce qu'un projet ? comment est-il organisé ?

Section 1 : Organisation d'un projet

1-1 Définition d'un projet

La norme AFNOR X 50-105 (1998 : 40) définit un projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une 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 caractérisé par :

- La satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) et particulier (par opposition à un acte de production),
- Un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin,
- Généralement, un caractère novateur, au moins partiel (technique, social, géographique, etc) ».

D'après cette norme, tout projet exprime suivant une méthode une réalité future. Un projet, ensemble d'activités, a des intrants : les ressources financières, techniques, humaines et un extrant un produit à réaliser. Ce produit doit répondre au besoin d'une entité qui en fixe les spécificités.

Ainsi l'objectif principal d'un projet est la réalisation d'un produit en vue de satisfaire les bénéficiaires dans le temps et dans l'espace.

En résumé, nous pouvons dire qu'un projet répond à une demande, il se donne pour objectif de réaliser un objet précis. Il est intégré dans le cadre d'un budget, avec une consommation de ressources. Finalisé et organisé dans le temps et dans l'espace, un projet a un début, une fin, un phasage et doit être géré en temps réel. C'est une activité souvent irréversible où l'influence de l'environnement est forte (BOBROFF, 1993).

Pour aboutir à l'output du projet, il faut structurer le projet.

1-2 Organisation interne d'un projet

1-2-1 Différents partenaires d'un projet

Un projet est organisé autour de plusieurs partenaires qui concourent à la réalisation de son objectif principal : le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et l'intervenant.

Selon AFITEP (1998: 10) :

- le maître d'ouvrage (MOA) est « la personne physique ou, le plus souvent, la personne morale qui sera le propriétaire de l'ouvrage. Il fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet. » ;
- le maître d'œuvre (MOE) est « la personne physique ou morale qui reçoit mission du maître d'ouvrage pour la conception et le contrôle de la réalisation d'un ouvrage conformément au programme du maître d'ouvrage » ;
- l'intervenant est « toute personne qui intervient dans la réalisation d'un ouvrage (à l'exception du maître d'ouvrage) : maître d'œuvre, consultant, expert, ingénieur, architecte, ensemblier, entrepreneur, constructeur, fournisseur, sous-traitant ».

Dans certains projets, l'intervenant est dénommé « Entreprise ».

Le maître d'œuvre a la responsabilité de répondre aux besoins du maître d'ouvrage en lui livrant un produit conforme au cahier de charges.

D'après MADERS & LEMAITRE (2000 : 71), le cahier de charges « permet de définir avec précision ce que le maître d'ouvrage (demandeur) attend du projet, et donc de l'équipe de projet placée sous la responsabilité du maître d'œuvre ».

Ces auteurs précisent que le cahier de charges peut définir, soit les services attendus au terme du projet (cahier de charges fonctionnel), soit les techniques du produit attendu (cahier de charges technique). C'est un moyen de contrôle et de validation.

Le cahier de charges est une forme de « contrat » qui lie le chef de projet à son maître d'ouvrage.

A travers ces définitions, un projet est articulé autour de trois personnes physiques ou morales: le maître d'ouvrage qui est le client, exprime son besoin au maître d'œuvre. De l'expression de sa commande (besoin), le maître d'ouvrage détermine les activités, élabore des choix et en tire des conséquences.

Il faut ajouter que le maître d'ouvrage est l'entité responsable de la spécification générale du système, de l'enveloppe budgétaire prévisionnelle, de la planification du financement, de la définition de l'organisation du projet et du contrôle de l'exécution du projet. Le maître d'œuvre est le fournisseur du produit à réaliser et en tant que tel il ne modifie pas le programme établi par

son client. Mais il suit, contrôle les travaux exécutés par l'entreprise afin de rendre le produit conforme aux exigences du maître d'ouvrage contenues dans le cahier de charges.

Dans un projet, il existe une relation à trois dimensions : client- fournisseur -entreprise (intervenant). Dans cette relation, chacun doit jouer sa partition afin que le projet aboutisse avec succès. Mais le maître d'œuvre pilote véritablement le projet. Pour réussir sa mission, il nomme une personne centrale qui gère au quotidien le projet : le chef de projet.

1-2-2 Le chef de projet

Pour maîtriser le projet, le maître d'œuvre va nommer le chef de projet.

Selon MADERS & LEMAITRE (2000), le chef de projet est chargé de piloter le projet dans le cadre d'un cahier des charges précis, dont il n'est pas forcément l'auteur. Le chef de projet a quatre grands rôles :

- un rôle d'animateur : il encadre une équipe projet ;
- un rôle d'organisation : il veille à l'avancement des travaux ;
- un rôle de gestion : il veille au respect des budgets alloués ;
- un rôle de communication : il rend compte.

D'après ce qui précède, le chef de projet doit avoir une bonne culture de gestion car il est le 'chef d'orchestre' du projet.

Ainsi l'échec ou le succès du projet lui incombe. Le chef de projet est supervisé, dans sa tâche par le comité de pilotage.

Le comité de pilotage constitue le responsable « hiérarchique » du chef de projet. Il est chargé de valider l'avancement des travaux et de prendre certaines décisions d'arbitrage.

1-2-3 Les paramètres clefs d'un projet : le triptyque coûts, délai, qualité

Le management d'un projet peut être défini comme les activités de gestion et de direction réalisées sur un projet, visant à assurer la maîtrise d'un triptyque d'objectifs : coûts, délai et qualité. Ainsi, la réussite d'un projet dépend en grande partie de la bonne gestion de ces trois facteurs fondamentaux: le coût, le délai et la qualité.

Selon FERNEZ WALCH (2000) :

- Le coût est associé au coût de revient du projet ou au budget. Ce sont les coûts des activités et des ressources utilisées.
- Le délai renvoie à l'échéance du projet. Il pose le problème de temps. Chaque projet a une date de démarrage et une date d'achèvement. Donc les travaux

doivent être exécutés dans le temps qui leur est imparti de sorte que le délai global soit respecté.

- La qualité du projet se rapporte à l'aptitude du produit à satisfaire son utilisateur, à l'aptitude de la démarche projet, du déroulement du projet à satisfaire le commanditaire du projet. Il s'agit de la qualité globale du management du projet qui aboutit à l'entière satisfaction du client.

L'importance de ce triptyque est mentionnée par GUEDJ & al (1998) comme suit : tout écart sur l'une des composantes de ce triptyque entraîne des conséquences plus ou moins significatives sur les deux autres composantes. Un accroissement des délais entraîne une augmentation des coûts et des conséquences différentes selon le projet, sur la qualité du projet. Une opération de réduction des coûts mal maîtrisée aura aussi des impacts sur la qualité et les délais.

Un projet répond au besoin d'un utilisateur qui fixe les spécificités du produit à réaliser. Pour être bien conduit, le projet doit être structuré autour de trois personnes morales ou physiques : le MOA, le MOE et l'Entreprise.

De plus, dans sa phase de réalisation, il est important de désigner un chef de projet qui va gérer le triptyque coûts, délai et qualité. La gestion de ce triptyque va permettre la maîtrise de la performance du projet.

L'univers de projet étant défini et décrit avec toutes les parties prenantes, les facteurs déterminants, nous pouvons alors évoquer une approche de la performance de projet. Après la définition de la performance de projet, nous présenterons les différents aspects de la performance, ses variables et ses outils d'appréciation.

Section 2 : la performance de projet

2-1 Notion de performance -définition

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise ; car il n'y a pas de consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de l'évaluer . De plus, elle est tributaire de son contexte d'application (VOYER, 1999 ; MORIN & al, 1996). Dans ce sens, nous allons définir la performance et ses variantes de façon générale et la performance dans le cas particulier de projet

2-1-1 Définition

Le Petit Larousse définit la performance comme « le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche »,

Cette définition indique que la performance est le résultat de ce qui a été exécuté. Ce résultat peut être bon ou mauvais.

La notion de résultat et de tâche sont implicites et renferment d'autres notions. C'est pour cela que YAZI (2002) précise que plusieurs termes servent à désigner la performance organisationnelle du moins sous certaines formes :

- l'efficacité ;
- l'efficience,
- l'économie.

Selon l'ICCA (in BOISVERT, 1991) :

- L'efficacité est « l'atteinte des objectifs ou l'obtention des autres effets voulus des programmes ou des activités ».
- L'efficience est « l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des extrants pour un niveau donné des ressources, ou la minimisation des intrants pour une certaine quantité et qualité d'extrants ».

- L'économie est « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité, aux moment et lieu opportun et au coût le moindre ».

D'après ces définitions, la notion d'efficacité doit être reliée à celle d'objectifs. L'efficacité consiste à identifier les écarts ou les rapports entre les résultats des activités et les objectifs que l'organisation s'est fixés. Donc il faut en amont se fixer des objectifs à atteindre.

L'efficience peut se présenter comme le rapport entre les résultats produits (extrants) et les ressources utilisées (intrants).

Une fois, une activité est définie et planifiée, il faut mobiliser les ressources nécessaires pour son exécution afin d'obtenir le résultat escompté, qui est la performance atteinte relative à cette activité. Donc nous voyons que l'un des facteurs précédant la performance est l'acquisition des ressources.

D'après ce qui précède, il est souhaitable pour une organisation de conjuguer l'efficacité, l'efficience et l'économie pour définir la performance.

Ainsi pouvons- nous énoncer l'équation suivante :

Performance = Economie + Efficience + Efficacité.

Lorsque ces différents aspects sont réalisés, le client (MOA) apprécie le travail effectué et il en résulte alors une satisfaction de la part du client.

2-1-2 La performance et la satisfaction du client

Selon KOTLER & DUBOIS (1999), la satisfaction se définit comme « le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes ».

Le terme « performance » dans cette définition renvoie à la qualité du produit qui convient au client. Un client n'acceptera un produit que si celui-ci lui conviendrait.

Ces auteurs lient la performance de l'organisation à la satisfaction du client en soulignant que pour être performante, une organisation doit donc surveiller avec soin l'évolution des attentes, des performances et de la satisfaction. Ainsi pouvons-nous dire que la satisfaction est la résultante d'une bonne performance.

2-1-3 cas particulier de projet

L'organisation d'un projet décrite dans la section précédente nous révèle que le projet est une « entreprise » dont le client est le maître d'ouvrage et le fournisseur, le maître d'œuvre.

En outre, le projet est l'expression bien définie d'un objectif clair et précis.

La performance de projet, cas particulier d'une entreprise, revêt plusieurs aspects :

- Efficacité : l'efficacité d'un projet est l'atteinte des objectifs du projet. Elle analyse si les résultats attendus ont été atteints,
- Efficience : l'efficience d'un projet est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées par le projet durant une période déterminée. (OIT, www.ilo.org),
- Economie : l'économie, dans le cadre d'un projet, est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées au moindre coût durant la vie du projet. En fait, elle examine si ces ressources ont été acquises au moindre coût.
- Satisfaction du maître d'ouvrage: la satisfaction du maître d'ouvrage analyse si le produit a été réalisé selon les spécifications du cahier de charges. La satisfaction renvoie à la qualité globale du projet.

Tout projet étant caractérisé par le triptyque coûts, délai et qualité, quelle est alors la relation qui lie la performance d'un projet et ce triptyque ?

2-1-4 Relation entre la performance de projet et le triptyque coût, délai et qualité

Le triptyque coûts, délai et qualité constitue des paramètres essentiels du management d'un projet. Leur gestion influence la performance du projet. Alors, ils constituent les variables de la performance d'un projet.

A l'aide du tableau suivant, examinons la performance de projet suivant les variables coûts, délai et qualité.

Tableau N° 1 : Relation performance et triptyque coûts- délais- qualité

Performance Variables	Efficacité	Efficienne	Economie	Satisfaction globale du client
Coûts	Atteinte des objectifs avec le budget conçu.	Obtention des résultats au moindre coût.	Acquisition des ressources au moindre coût.	Le coût du projet est conforme au budget établi.
Délais	Atteinte des objectifs du projet dans le délai.	Obtention des résultats dans un délai moindre (avant terme).	Acquisition des ressources au moment opportun	Le délai global est respecté.
Qualité	Atteinte des performances techniques exprimées dans le cahier de charges	Obtention des résultats avec une qualité suffisante	Acquisition des ressources conformes à la qualité exigée.	Qualité conforme au cahier des charges.

Source : nous-même

2-2 Appréciation de la performance d'un projet

La performance d'un projet reste vague et abstraite si l'on ne lui attribue pas un contenu et une forme.

2-2-1 Performance, expression d'un objectif

Selon SELMER (1998), un objectif se définit comme « un but à atteindre et non une tâche à accomplir. Il se définit par le niveau de performance jugé acceptable .

Bien que la performance d'un projet soit un résultat à atteindre, elle est appréciée à travers tout le cycle du projet en général et à travers le suivi, le contrôle et l'évaluation du projet.

2-2-2 Suivi, contrôle et évaluation d'un projet

2-2-2-1 Suivi de projet

Selon la Banque Mondiale (www.worldbank.org), le suivi d'un projet est « un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues ».

En tant que processus, le suivi est un ensemble d'opérations visant à recueillir des informations, à les analyser suivant les variables coûts, délai et qualité. Ainsi, le suivi de projet consiste à suivre de façon régulière l'avancement des travaux ou des activités d'un projet, l'utilisation des ressources et les calendriers et échéanciers de réalisation. Le suivi de projet est extrêmement important car il constitue le véritable management du projet.

MADERS & LEMAITRE (2000) insiste sur cette importance en ces termes : en effet, l'expérience montre que la réalité est rarement conforme à ce qui a été prévu si l'on n'effectue pas un suivi rigoureux des changements mis en place.

2-2-2-2 Le contrôle de projet

D'après FAYE (2002 :6), le contrôle de projet est « une investigation généralement ponctuelle, portant sur une ou plusieurs opérations, un ou plusieurs segments du projet, et souvent attaché à vérifier le respect des procédures et des normes ».

Par son caractère ponctuel, le contrôle de projet se différencie du suivi. Mais il renforce le suivi et conduit à la maîtrise du projet.

2-2-2-3 L'évaluation de projet

La Commission des Communautés Européennes (1993 :64) définit l'évaluation de projet comme « un examen indépendant et objectif (fait pendant ou après le projet) du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens mis en œuvre, en vue d'en tirer les leçons extrapolables ».

Contrairement au suivi, l'évaluation est aussi une investigation ponctuelle qui prend en compte tous les aspects du projet depuis le début jusqu'au moment de l'évaluation. Elle examine si les problèmes définis ont trouvé une solution, si les bénéficiaires sont satisfaits, si les performances souhaitées ont été atteintes et si l'impact du projet est positif sur l'environnement.

D'après FAYE (2002), le suivi, le contrôle et l'évaluation de projet s'appuient sur les indicateurs de performance pour leur accomplissement.

De plus, le suivi de projet est basé sur un instrument de gestion appelé le tableau de bord de projet.

2-2-3 Les indicateurs et le tableau de bord de projet

2-2-3-1 Les indicateurs

D'après la norme AFNOR X50-171 (1999 : 457), un indicateur est « une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs. »

D'après cette définition, nous pouvons dire qu'un indicateur de projet doit évoquer une information précise sur le projet. Il renseigne les gestionnaires du projet sur les facteurs coût, délai, et qualité. Il est alors défini dans ce contexte précis. Il est l'expression d'un phénomène qui peut être une activité, ou un ensemble d'activités, une fonction ou un niveau de responsabilité du projet. Il permet aussi d'observer les évolutions de l'état du phénomène à intervalles de temps définis dans un but précis.

La gestion a pour objet principal le suivi et l'atteinte de la performance. Alors on peut distinguer deux grands types d'indicateurs : indicateurs de gestion (suivi) et indicateurs de performance.

Un indicateur de gestion est une mesure liée au suivi d'une activité du projet. Alors qu'un indicateur de performance est plus une mesure liée à l'atteinte des objectifs fixés, aux résultats d'impacts et retombées du projet. Un indicateur de gestion est aussi appelé indicateur de suivi ou de pilotage.

2-2-3-2 Tableau de bord de projet

Selon LEROY(1998 :7), un tableau de bord de gestion est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Le tableau de bord permet à un responsable d'avoir connaissance à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus. C'est un outil d'aide au pilotage et d'aide à la décision (BESCOS & al, 1997).

Dans le cas particulier d'un projet, nous pouvons dire que le tableau de bord de projet est un instrument qui fournit aux gestionnaires de projet des informations régulières relatives aux paramètres coûts, délai et qualité afin de mieux piloter le projet. C'est un outil de pilotage qui participe à la maîtrise intégrée des variables coûts- délai- qualité.

La performance d'un projet est le niveau de réalisation des objectifs du projet en termes de coûts, de délai, qualité et de la satisfaction globale du MOA. Elle s'apprécie à travers des indicateurs qui sont intégrés dans un tableau de bord de projet. Mais pour mieux suivre la performance d'un projet, il faut la mesurer.



CHAPITRE II

LA MESURE DE PERFORMANCE DE PROJET

Etant à la fois l'expression d'un besoin crucial et d'un objectif précis de la part du client, un projet doit être l'objet d'une vigilance en matière de suivi et de gestion. Pour cela, il faut en contrôler et en mesurer les résultats. Ainsi allons- nous présenter les buts, la structure du système de la mesure de performance de projet, et les systèmes de soutien associés.

Section 1 : Le système de mesure de performance de projet

VOYER (1999) évoque l'importance de la mesure de performance en ces termes : la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers les objectifs. Ces idées correspondent bien au management d'un projet. Dans le cas particulier d'un projet, nous allons donner quelques objectifs principaux de la mesure de performance.

Ces principaux objectifs sont :

- L'information ;
- Le pilotage de projet ;
- L'amélioration du suivi de projet

(KAPLAN & al, 1999 ; DEMEESTERE, 1997 ; MALO & MATHE, 2000)

1-1 Les buts de la mesure de performance de projet

1-1-1 L'information

Selon RODIER (in KAPLAN & al, 1999), la mesure de la performance pose la question de l'information dont a besoin un dirigeant pour piloter son entreprise. Question cruciale pour toute activité quelle que soit sa taille et son métier. Le rêve de tout dirigeant est en effet de disposer de la seule poignée d'indicateurs qui lui sont réellement utiles.

Pour le Chef de projet, l'information doit être :

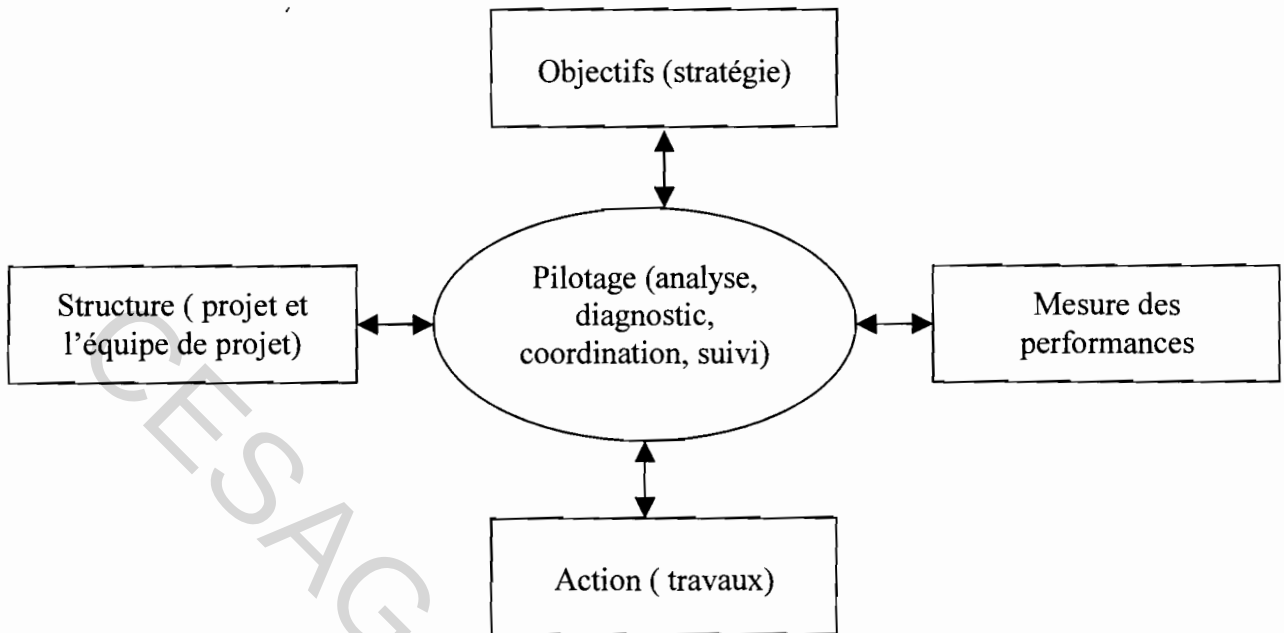
- significative et de qualité pour piloter le projet ;
- disponible au moment opportun pour décider, orienter le projet, informer les autres partenaires ;
- structurée et organisée, présentée de façon évocatrice et agréable à utiliser.

En outre, la mesure de performance de projet apporte des informations sur la réalisation d'objectifs spécifiques (FRAME, 1994).

1-1-2 Le pilotage de projet

Pour comprendre la relation pilotage et mesure des performances, nous allons nous servir du schéma suivant adapté au contexte de projet :

Figure N°1 : Déclinaison Objectifs- Mesure de performance- Activités



Stuurse : DEMEESTERE & al (1997 :13)

A travers ce schéma, DEMEESTERE & al (1997) évoquent que le système de la mesure des performances dépend des orientations stratégiques retenues ; il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre.

Dans ce sens, la mesure des performances d'un projet est un moyen de déclinaison des objectifs en activités, en travaux et en résultats.

Donc nous pouvons dire que la mesure de performance montre :

- comment les objectifs du projet préalablement fixés sont réalisés en actions concrètes ;
- le niveau de réalisation de ces objectifs.

Et de plus, la mesure des performances permet :

- l'évaluation de « ce qui reste à faire » ;
- « d'aller vers » la réalisation certaine des objectifs ;
- de corriger les déviations constatées dans le déroulement du plan de projet, c'est à dire améliorer les performances ;
- d'assurer la qualité du projet.

1-1-3 L'amélioration du suivi de projet

1-1-3-1 L'audit des performances du projet

D'après DIALLO (2002), l'un des objectifs généraux de la mission d'audit de projets est de savoir si les objectifs du projet sont atteints. Or la mesure de performance de projet identifie bien les objectifs du projet et les relie à des indicateurs à suivre, à contrôler et à mesurer. Dans le cas où les objectifs ne sont atteints pas, la mesure de performance permet d'engager des actions correctives.

1-1-3-2 L'évaluation de projet

D'après une étude de la Banque Mondiale (www.worldbank.org), l'évaluation est un outil qui permet d'identifier et de mesurer les résultats des projets. Cela révèle le lien très étroit entre la mesure de performance et l'évaluation. De plus, la mesure de la performance permet une évaluation objective du projet.

1-2 Les composantes d'un système de mesure de performance

Un système de mesure de performance comprend :

- la fixation des objectifs ;
- la mesure des résultats ;
- le système de sanctions.

(YAZI, 2002 ; BESCOS & MENDOZA, 1996)

1-2-1 La fixation des objectifs

La fixation des objectifs à atteindre est le préalable à la poursuite de la mesure de performance. En effet, le projet est l'expression d'un objectif autonome à réaliser de la part du MOA. Cet objectif est négocié avec le MOE. De plus, le chef de projet négocie à son tour avec le comité de pilotage les missions à réaliser et les objectifs à atteindre. (BESCOS & MENDOZA, 1996)

Une fois, les objectifs sont définis, l'on cherche les moyens pour les réaliser et les outils pour mesurer les résultats qui en découlent.

1-2-2 La mesure des résultats

La mesure des résultats succède à la définition des objectifs. Elle permet de structurer les objectifs suivant des dimensions ou des variables clés de la performance afin de prendre en compte la majorité de ses aspects. Cette structuration engendrera des objectifs spécifiques, des moyens de mesure : les indicateurs, les fiches- indicateurs, le tableau de bord et les règles de mesure. La mesure révélera le degré d'atteinte des résultats et suscitera des actions correctives

pour l'amélioration de la performance. La mesure des résultats ne doit rester sans effet car elle s'appuie sur des sanctions. (BESCOS & MENDOZA, 1996; MALO & MATHE, 2000)

1-2-3 Le système de sanctions

La sanction vient récompenser les acteurs selon leur performance. Le système de sanctions doit être défini, négocié, et accepté par tous les acteurs de la gestion, surtout par le chef de projet.

La sanction est de deux natures :

- la sanction positive dans le cas d'atteinte des objectifs ;
- la sanction négative dans le cas contraire.

Dans le cas spécifique d'un projet, plusieurs situations peuvent se présenter (voir le tableau suivant) :

Tableau N°2 : Tableau des sanctions

Acteurs Sanctions	Maître d'ouvrage	Maître d'œuvre	Entreprise
Positive	- notoriété - confiance établie entre les partenaires	-satisfaction -acquisition d'expertise -avantage concurrentiel	- satisfaction - acquisition d'expertise - avantage concurrentiel - augmentation du volume d'activités
Négative	- méfiance - abandon du projet	- perte de l'avantage concurrentiel et du marché - révocation du maître d'œuvre	- perte de l'avantage concurrentiel - paiement des pénalités - révocation de l'entreprise

Source : nous- même

La mesure de performance de projet répond à des préoccupations d'information capitale, de pilotage et d'amélioration de la performance. Cette mesure doit s'opérer autour de la définition des objectifs, de la mesure des résultats et de la sanction conséquente. L'observation de ces différentes préoccupations mène à la satisfaction du MOA et de tous les acteurs du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : La définition des objectifs de projet

Les buts de la mesure de performance d'un projet sont la disponibilité de l'information capitale pour la prise de décision, le pilotage et l'amélioration du suivi du projet. Mais pour atteindre véritablement son but, la mesure de la performance doit être précédée de la fixation des objectifs réalistes et réalisables.

2-1 Le projet vu comme un objectif

2-1-1 L'objectif autonome du projet

D'après la définition, un projet constitue en lui-même un objectif à atteindre. C'est un élément de la stratégie du MOA.

Un projet est donc un « fruit » des objectifs stratégiques à atteindre et en tant que tel sa réalisation influence la performance globale de l'organisation.

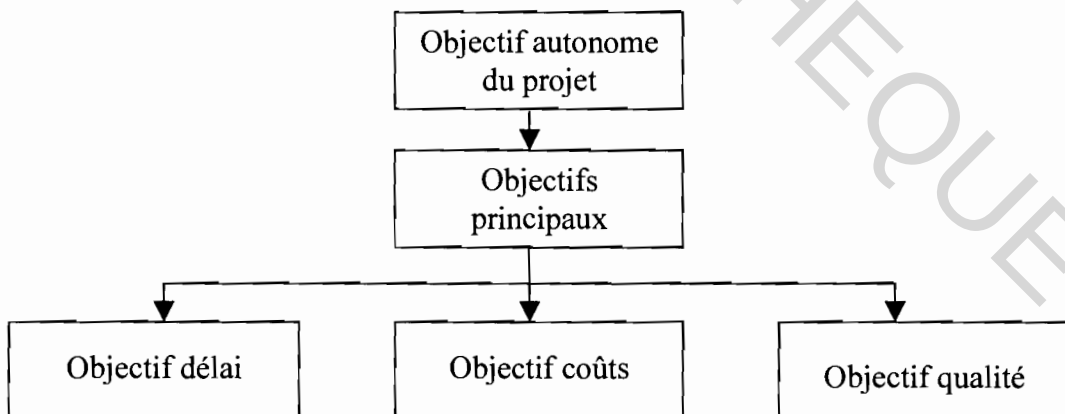
Toutefois, nous limiterons la mesure de la performance à un projet. Lequel projet est une « entreprise » de l'organisation.

Ainsi dès les premières idées d'élaboration du projet, les objectifs principaux de celui-ci doivent être définis et fixés.

2-1-2 Décomposition hiérarchique de l'objectif autonome

L'objectif autonome du projet peut se découper en objectifs principaux. Ces derniers vont à leur tour se décliner en objectifs spécifiques suivant les variables délai, coût et qualité car nous avons vu que le projet est caractérisé par ce triptyque.

Figure N°2 : Décomposition hiérarchique de l'objectif autonome



Source : nous-même

2-2 L'objectif délai

Tout projet a un début et une fin. La fin du projet constitue la date « objectif ».

L'objectif de délai est une composante importante de l'expression des besoins. Un retard peut, dans certains cas, rendre sans intérêt la bonne fin technique du projet (Vincent GIARD, 1991).

Réaliser le produit du projet à temps est l'un des objectifs visés par le maître d'œuvre et constitue une satisfaction pour le client (le maître d'ouvrage).

Aussi il faut veiller à exécuter les travaux dans une durée. Mais pour réaliser cette performance, il faut maîtriser les délais à travers :

- le respect des jalons ;
- l'évaluation des durées des différentes tâches ;
- l'ordonnancement des tâches ;
- la fixation du calendrier ;
- la communication des informations aux différents responsables ;
- le suivi de l'avancement ;
- la détection des glissements calendaires, l'évaluation et la négociation des correctifs.

Nous pouvons regrouper ces précédentes actions liées aux objectifs de délai en deux types :

- le suivi sur le plan calendaire des travaux en cours ;
- l'ordonnancement, l'organisation sur le plan calendaire des travaux des phases suivantes.

2-3 L'objectif coût et consommation des ressources

Pour mener un projet, il faut disposer de ressources humaines, financières et techniques et cela quelle que soit l'entité concernée. Ces ressources qui ne sont pas illimitées doivent être disponibles et leur disponibilité doit être assurée pour garantir l'avancement des travaux. Ces ressources constituent le budget et sont de la responsabilité du Maître d'ouvrage.

Ainsi un projet démarre avec un budget initial que le chef de projet doit gérer. Ce budget initial est un objectif économique à atteindre pour le chef de projet.

2-3-1 La maîtrise des coûts

La maîtrise des coûts d'un projet doit s'effectuer en amont depuis la phase de faisabilité.

Cette maîtrise des coûts comprend :

- l'estimation des coûts : procéder à des prévisions de coûts concernant le projet ;

- la budgétisation : utiliser les résultats de l'estimation des coûts pour élaborer le budget du projet ;
- la coûtéance : maîtriser les coûts et les écarts par rapport au budget.

2-3-2 La gestion des ressources

Le projet consomme toutes sortes de ressources : logiciels, équipement, installation, finances, système d'information, matériels, personnel, services, et espace. La bonne gestion de ces ressources contribue à la bonne performance du projet. Elle exige :

- la planification des ressources : identifier, estimer, ordonnancer et allouer les ressources adéquates ;
- la maîtrise des ressources : comparer le montant réel utilisé avec le plan des ressources et prendre des mesures s'il y a lieu.

2-4 L'objectif qualité

Un projet doit aboutir à un produit qui est l'expression du besoin du maître d'ouvrage. Ce produit doit être réalisé suivant les exigences du client. Ainsi l'un des objectifs du chef de projet est d'assurer la qualité ou la performance technique du produit afin de satisfaire son client.

Cet objectif qualité renferme alors plusieurs aspects :

- la qualité du personnel ;
- la maîtrise des processus et des activités ;
- la maîtrise de la communication ou la qualité du SIGP.

2-4-1 La qualité du personnel

Pour répondre aux exigences du client, le chef de projet doit :

- disposer d'un personnel qualifié, compétent ;
- sélectionner et affecter le personnel en nombre suffisant ;
- former l'équipe c'est-à-dire développer les compétences individuelles et collectives ainsi que la capacité à améliorer les résultats du projet.

2-4-2 La maîtrise des activités

L'exécution d'une activité participe à la finition du produit. Donc, le chef de projet doit veiller au contrôle des activités afin qu'elles soient exécutées dans le respect du cahier des charges.

2-4-3 La communication

La communication est de deux ordres :

- la communication interne au projet ;
- la communication externe avec les partenaires extérieurs.

Pour répondre aux différentes sollicitations dans le cadre du projet, le chef de projet doit veiller à une mise en place d'une communication fiable entre les différents partenaires :

- réunions périodiques ;
- rapports d'activités ;
- la disponibilité de l'information.

Nous venons de définir les principaux objectifs suivant les trois variables délai – coûts – qualité. Ces objectifs constituent alors une préoccupation car à tout instant, le chef de projet doit être soucieux du niveau de leur réalisation. Mais cette réalisation dépend des activités et des travaux qui sont exécutés et suivis par le chef de projet et son équipe. Pour que la performance tant recherchée soit satisfaisante, le MOE doit mettre en place un système de suivi et un système d'information pour la maîtrise totale du projet.

Section 3 : Les systèmes de soutien à la mesure de performance

Pour que la mesure de performance d'un projet soit un succès, il faut qu'un certain nombre d'outils de management soient installés en amont, en l'occurrence le système de suivi et le système d'information de gestion de projet.

3-1 Le système de suivi de projet

Le suivi de projet vise à maîtriser le projet pendant tout son déroulement. Or maîtriser un projet, c'est maîtriser les coûts, le délai et la qualité (HOUGRON, 2001 ; FERNEZ-WALCH, 2000).

3-1-1 L'organisation temporelle du projet

Selon FERNEZ-WALCH (2000), l'organisation du projet dans le temps peut s'effectuer en cinq étapes par le chef de projet :

❖ Construire un phasage

Le déroulement d'un projet peut être structuré en phases, elles-mêmes constituées d'étapes, et ainsi de suite jusqu'aux tâches élémentaires. Ce qui conduit à une maîtrise du temps. Le découpage temporel peut être appelé phasage.

❖ Repérer les structures de décision

Il s'agit d'identifier la structure qui décide le passage d'une phase à une autre en vue de rassurer le maître d'ouvrage.

❖ Identifier les jalons

Le jalon est un rendez-vous entre l'équipe projet et le maître d'ouvrage, qui permet de mesurer l'écart entre le déroulement réel du projet et ce qu'on avait prévu au départ. Il est un point de phasage obligé du projet, qui donne lieu à la décision de passer à la phase suivante. Le jalon est alimenté par des rapports d'avancement, des réunions, des audits, des revues.

❖ Rédiger des standards de documents d'aide à la décision

Il est important d'établir des documents qui sont élaborés pendant le déroulement du projet : cahier des charges fonctionnel, fiche de développement, etc...

❖ Construire un plan de développement

Le Chef de projet présente la logique de développement dans le plan de développement. Celui-ci décrit le contexte du projet (objectifs, origines du projet, informations sur le maître d'ouvrage, concept général du produit), précise le déroulement du projet (phasage, instances de décision, jalons, états successifs du produit, documents à produire), précise les moyens mobilisés pour le projet (ressources matérielles), définit les relations contractuelles, le planning et les échéances, les points à risque et les coûts prévisionnels. Ce plan est appelé aussi le plan du projet.

3-1-2 Le suivi et la maîtrise des activités

3-1-2-1 La définition des activités

Une activité est un ensemble de tâches à accomplir.

D'après la norme internationale ISO 10006 : 1997 (AFNOR, 2000) relative au projet, il convient de structurer systématiquement le projet en activités manageable afin de satisfaire les besoins du client pour le produit et les processus. Lors de la définition des activités, il convient que le management de projet implique les membres du personnel qui réaliseront ces activités, afin de tirer profit de leur expérience et d'obtenir leur accord.

Il y a lieu de définir chaque activité de telle sorte que ses éléments sortants soient mesurables. Il convient de vérifier que la liste des activités est exhaustive.

Cette définition des activités peut s'étendre aussi à la codification des activités : référence, libellé et responsable.

3-1-2-2 L'organigramme des tâches

La définition des tâches aboutit à l'organigramme des tâches. Le projet sera morcelé en tâches globales, puis en tâches élémentaires. Ceci permettra, d'une part de déterminer quelles sont les tâches pour lesquelles le moindre retard entraînera systématiquement un retard global pour le projet, d'autre part d'affecter chaque tâche à un responsable spécifique.

L'organigramme des tâches étant évolutif, il devra être mis à jour en fonction des changements de phases de projet (tâches supplémentaires) et des modifications apportées au projet (changement d'objectifs).

L'organigramme des tâches permet :

- d'établir la liste des documents à produire au cours du projet, de gérer leur identification et de construire leur préparation ;
- de situer l'avancement du projet ;
- de représenter les liens de dépendance entre les lots de travaux ;
- de faire l'ordonnancement : une fois optimisé, cet ordonnancement permettra la planification des tâches et des événements clés ;
- d'établir le budget et son suivi ;
- d'allouer les ressources aux tâches ;
- de situer un responsable de tâches et ses besoins ;
- d'identifier les responsabilités et de les hiérarchiser ;
- de procéder aux arbitrages qualité- coûts -délai au niveau voulu ;
- de déceler les conflits possibles aux interfaces.

(SELMER, 1998 ; CHVIDCHENKO & CHEVALIER, 1997)

De plus, l'organigramme des tâches peut donner lieu à un organigramme technique qui contient les spécifications techniques au niveau de chaque tâche.

Chaque tâche ou lot de tâches pourra donner lieu à la réalisation d'une fiche de tâche qui fera office de contrat interne entre le chef de projet et les services réalisateurs.

En fin de période, il permettra de :

- vérifier l'achèvement satisfaisant de l'ensemble des tâches ;
- classer les informations en retour selon une structure commode pour leur réutilisation et tirer des enseignements pour les projets futurs (SELMER, 1998).

3-1-2-3 L'affectation des ressources

L'affectation des ressources humaines et matérielles déterminent la durée d'un projet et des tâches.

WESTNEY (1991) propose un protocole en cinq étapes :

- L'affectation des ressources à une tâche : elle consiste à déterminer les ressources nécessaires pour réaliser le travail spécifié dans le temps alloué par la durée de la tâche.

A cet effet, on dresse un tableau d'allocation des ressources.

Tableau N°3 : Tableau d'allocation des ressources

N° tâche	Tâche	Durée	Ressources humaines	Ressources matérielles

Source : WESTNEY(1991 :74)

- La consolidation des ressources : elle consiste à cumuler des ressources nécessaires sur le projet. On met en évidence le besoin total en ressources pour toutes les tâches se déroulant en même temps. On peut s'aider d'un diagramme de GANTT ;
- Les besoins en ressources sont confrontés aux disponibilités : la disponibilité dépend surtout du partage de la ressource avec d'autres activités, du nombre d'experts compétents et du calendrier de la ressource. Une fois la disponibilité d'une ressource clarifiée, on confronte la demande exprimée pour cette ressource à sa disponibilité ;
- Le nivellement des ressources : il consiste à adapter le calendrier pour accorder la disponibilité des ressources avec la demande ;
- L'étalement des besoins en ressources : il s'appuie sur un échéancier des besoins destiné aux responsables de la fourniture des ressources.

La planification des ressources est très importante pour le suivi ultérieur du projet. Cette planification peut faire l'objet d'une négociation simple entre les acteurs du projet.

3-1-2-4 Le suivi pratique des activités et des tâches.

Une fois, les activités et les tâches définies, codifiées donc structurées et liées à des responsables, le chef de projet et son équipe doivent mettre en place des fiches techniques des activités et des tâches pour un meilleur suivi de ces dernières. Ces fiches permettent non

seulement de suivre l'avancement des travaux et servent aussi à la collecte des données primaires qui seront traitées par le système d'information du projet.

3-1-3 Le suivi du couple délai - qualité

La notion d'avancement est étroitement liée à celle de résultats. Suivre l'avancement revient à suivre les résultats techniques du projet en délai et en qualité.

3-1-3-1 Estimation des durées et élaboration des planning

a. Estimation des durées

La norme ISO 10006 : 1997 (AFNOR, 2000) relative à l'estimation des durées d'un projet dit : « Il convient de faire estimer la durée de chaque activité par le personnel responsable de ces activités. Il est recommandé de vérifier la justesse des estimations de durée à partir d'expériences antérieures et leur possibilité d'application aux conditions du projet en cours. Il est recommandé que les éléments entrants soient consignés par écrit et qu'ils soient traçables depuis leur origine. Au moment de collecter les estimations de durée, il se révèle utile, pour la planification des ressources, d'obtenir simultanément des estimations de ressources associées ». L'estimation des durées est très importante car elle fixe le délai du projet.

b. Elaboration du planning

D'après VALLET (2001), le planning correspond à l'identification des tâches, à l'établissement d'une logique d'enchaînement. Il correspond aussi à l'attribution des dates pour chacune des tâches identifiées, c'est – à- dire l'établissement des calendriers.

De plus, il s'agit principalement d'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des hommes, des machines et des locaux, en tenant compte du positionnement dans le temps des opérations, et de visualiser les charges à réaliser, prévoir et contrôler la répartition des affectations et prévoir ainsi ajuster les moyens à la situation. Pour cela, on utilise le plus souvent le diagramme de GANTT.

3-1-3-2 Le suivi des réalisations techniques

Dès le début dans la phase d'organisation (planification), on affecte une durée aux tâches et on les positionne dans le temps.

a. L'évaluation de l'avancement en pourcentage

Pendant l'exécution du projet, les réalisations techniques se mesurent habituellement en pourcentage d'avancement. Ce pourcentage est évalué en comparant ce qui est réalisé à ce qui est planifié pour une tâche ou un lot de tâches donné.

b. Le suivi des avancements par le diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT permet de visualiser les tâches sur un calendrier. Il représente les prévisions et les réalisations sur un même schéma. Il ne retient que des valeurs des durées et néglige les consommations.

Au début du projet, on rentre les estimations sur le diagramme de GANTT. A un moment donné, on effectue la mise à jour. Le responsable des délais ou le chef de projet regarde où en est le déroulement de la tâche. Il constate l'écart du réalisé par rapport au prévisionnel.

Il en ressort trois cas :

- l'écart est nul, la tâche est terminée à la date prévue ;
- le réalisé « dépasse » le prévisionnel, il y a retard ; donc il faut combler le retard en prenant des mesures correctives ;
- la tâche est terminée plus tôt que prévu, il y a avance.

(MADERS & LEMAITRE, 2000 ; VALLET, 2001 ; AFITEP, 1998)

c. L'utilisation des réseaux PERT

L'équipe projet peut utiliser les réseaux PERT pour optimiser la durée du projet.

Les réseaux PERT permettent de :

- calculer la durée de déroulement du projet la plus courte possible, de faciliter l'analyse des retards ou de leurs possibilités de rattrapage, en mettant en évidence les liens entre les tâches ;
- mettre en évidence un chemin critique, ensemble de tâches successives qui ne peuvent être allongées sans mettre en cause l'échéance fixée du projet.

Ces réseaux PERT sont intéressants à plusieurs titres :

- ils permettent de fixer une date raisonnable de fin de projet (date au plus tôt) ;
- ils sont des outils de prévisions, de suivi et de corrections des délais ;
- ils montrent, à un instant donné, les tâches qui restent à accomplir ;
- ils sont des outils de communication dans la gestion du projet en illustrant les relations chronologiques de toutes les tâches, soulignent l'interdépendance entre les intervenants du projet ;

- ils sont des outils de simulation, on peut élaborer des scénarios en modifiant les durées des tâches.

(GIARD, 1991 ; CHVIDCHENKO & CHEVALIER, 1997 ; AFITEP, 1998)

Toutes ces méthodes de suivi d'avancement ont pour but d'évaluer ce qui est réalisé et ce qui reste à faire. A la suite de cette évaluation de l'avancement, l'équipe projet peut prendre des mesures correctives dans le cas où le résultat final prévu ne serait pas satisfaisant.

De part leur utilisation fréquente pour réguler les délais, le diagramme de GANTT et les réseaux PERT constituent de véritables outils de maîtrise des délais dans un projet.

3-1-3-3 L'assurance qualité

Pour rendre au client le produit du projet conforme aux exigences contenues dans le cahier des charges, le comité de pilotage peut responsabiliser un chargé d'assurance qualité.

La norme ISO 8402 (AFNOR, 1998 : 333) définit l'assurance qualité comme « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfasse aux exigences données relatives à la qualité ».

Pour satisfaire le MOA, le comité de pilotage doit incorporer au système de suivi l'assurance qualité. Elle portera sur les performances techniques du produit à livrer.

a. Les responsabilités du chargé d'assurance qualité

Elles portent à tout moment du déroulement du projet et plus particulièrement aux moments critiques (Jalons, évènements clés) sur :

- les preuves quant aux résultats obtenus, résultats concernant les performances techniques ;
- la détection des éventuels écarts entre la référence initiant les travaux et les travaux obtenus, et le traitement de ces écarts ;
- l'évaluation des dispositions et procédures pour conduire les travaux proposés.

b. Les règles et principes de fonctionnement

L'évaluation d'une situation donnée peut conduire à enregistrer un écart par rapport à une situation attendue. Cet écart, appelé communément « anomalie » ou « déviation », justifie une investigation qui débouche sur la constatation d'une « non -conformité », d'une « défaillance » ou d'un « incident » nécessitant un traitement.

Une non-conformité est une non satisfaction aux exigences spécifiées.

Une défaillance est une non satisfaction aux exigences de fonctionnement.

Un incident est un évènement perturbant le déroulement normal d'un processus mais non imputable à l'objet de ce processus.

Pour assurer le traitement correct d'un écart, le processus à observer s'articule autour de trois temps forts :

- ✓ le moment du constat ;
- ✓ celui de l'évaluation qui conduit à une décision ;
- ✓ et celui de l'action qui succède à la décision.

(CHVIDCHENKO & CHEVALIER, 1997)

a.1 Le constat

Dès l'apparition d'un écart plusieurs actions doivent être menées :

- ✓ d'abord une mesure conservatoire qui vise à se prémunir contre les conséquences que peut entraîner l'écart constaté ;
- ✓ ensuite une action de vérification, d'enregistrement et de classement ;
- ✓ après l'enregistrement et le classement assurés par l'entité impliquée, il faut avertir et renseigner toutes les personnes concernées et cela dans les meilleurs délais.

a.2 L'évaluation

L'évaluation conduite en commission a pour objet de prendre une décision quant à cette anomalie constatée. Elle porte sur les conséquences et sur les causes :

- ✓ mesures préventives, rechercher la cause « racine » ou d'origine,
- ✓ mesures palliatives et conduit à une décision :
 - la dérogation : le produit est accepté malgré l'anomalie constatée ;
 - la réparation du produit ;
 - le rebut : le produit est refusé.

a.3 L'action

A l'issue de l'évaluation, il convient donc de rebuter, de réparer ou d'accepter en l'état, ce qui permet ainsi de clore l'anomalie.

Après la décision, l'action à mener est de trois types :

i. Les expertises

Ce sont des investigations ou enquêtes qui ont pour objet d'apporter aux différents responsables des éléments d'information afin qu'ils puissent prendre une décision.

Une expertise s'organise autour des actions suivantes :

- ✓ d'abord comprendre le problème ;
- ✓ ensuite rechercher les causes profondes ;
- ✓ enfin, proposer des actions correctives aux décideurs « client » de l'action ;

ii. *Les audits qualité*

Contrairement aux expertises qui ont un caractère palliatif et correctif, les audits ont un caractère préventif : à ce titre, ce sont des outils de base d'une démarche d'assurance qualité. Ils ont pour principe l'évaluation ou la mesure de l'adéquation entre ce qui est souhaité, envisagé, exigé et ce qui est possible. Ils peuvent porter sur :

- ✓ l'aptitude, les potentialités d'un fournisseur envisagé, donc ses moyens matériels et humains, son organisation ;
- ✓ l'adéquation des mesures proposées par un fournisseur avant de passer un contrat ;
- ✓ la vérification de la mise en œuvre d'actions correctives et préventives retenues ;

iii. *Les vérifications :*

Elles consistent en un ensemble d'examens et d'essais ; elles sont conduites par les responsables techniques selon des règles préétablies.

(AFNOR, 1997 ; CHVIDCHENKO & CHEVALIER, 1997)

3-1-3-4 Quelques outils renforçant l'assurance qualité

L'assurance qualité de projet peut être renforcée par trois outils de la qualité :

a. Les cercles de qualité

D'après QC Circle Center (in KAZUO OZEKI & TETSUICHI ASAKA, 1992), les cercles de qualité sont de petits groupes d'un même lieu de travail, qui fonctionnent de façon autonome et mènent des activités de contrôle qualité. Leurs membres apprennent chacun de leur côté, puis se forment les uns les autres dans le cadre d'un mouvement de contrôle qualité à l'échelle de l'entreprise (projet). Les cercles utilisent les méthodes du contrôle qualité pour amener l'ensemble du personnel à améliorer sans cesse la gestion sur le lieu de travail.

a.1 Principes du cercle de qualité :

- 1) Contribuer à l'amélioration de l'organisation du projet. Lorsque les ouvriers de l'équipe projet commencent à agir de façon autonome dans le cadre des cercles de qualité, ils participent à l'amélioration continue de performance du projet. Les cercles de qualité stimulent le « dynamisme managérial » au sein du projet.
- 2) Respecter l'homme et créer un lieu de travail dynamique. Nous devons abandonner le style de management pré-moderne, uniquement soucieux du rendement et sans aucune considération pour les hommes. Améliorer les relations humaines sur le lieu de travail en respectant la volonté, l'autonomie et la dignité des ouvriers, et en stimulant leur créativité. Ainsi naît un climat dynamique et motivant.
- 3) Laisser s'exprimer les talents de chacun et exploiter un potentiel illimité. Par l'étude personnelle et la coopération, les activités des cercles de qualité développent progressivement les capacités des employés. Ils apprennent à mener à bien ce qu'ils ne savaient pas encore faire.

a.2 Comment fonctionnent les cercles de qualité ?

Ils se composent de petits groupes ne comportant au plus dix membres dont l'animateur concernés par la résolution d'un problème dans leur domaine de travail. Ces membres décident spontanément, ou sur l'initiative d'un responsable, de se réunir une ou plusieurs fois afin de résoudre le problème.

La méthodologie de résolution de problème comprend 7 phases :

- 1) poser le problème ;
- 2) analyser la situation ;
- 3) identifier les causes du problème ;
- 4) rechercher les solutions ;
- 5) décider ;
- 6) mettre en place les solutions retenues ;
- 7) suivre les résultats.

Les cercles de qualité dans un projet sont des outils que le chef de projet peut promouvoir en participant à la formation de son équipe.

b. Le diagramme de cause- et- effet ou diagramme d'Ishikawa

Un diagramme de cause- et- effet permet de définir les causes d'une défaillance, d'un problème (Kaoru ISHIKAWA, 1996).

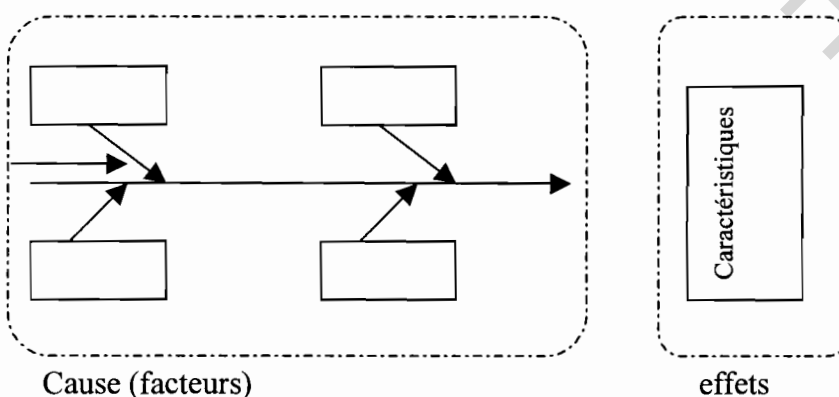
Le diagramme a un coté « cause » et un coté « effet ». Les effets sont exprimés sous forme de caractéristiques « qualité » particulières ou de problèmes résultant de l'environnement du projet. Ces problèmes peuvent être : la qualité du produit, le délai des activités, le coût et la consommation des ressources, la qualité du système d'information, la sécurité du travail et les activités des cercles de qualité.

b.1 Comment réaliser un diagramme de cause- et- effet ?

Un diagramme d'Ishikawa se réalise en six étapes :

1. préciser les caractéristiques du problème et donner un titre ;
2. insérer les caractéristiques correspondant aux effets et tracer la ligne centrale (voir schéma) ;
3. préciser les facteurs qui influent sur les caractéristiques ;
4. rechercher les facteurs oubliés ;
5. identifier les facteurs qui influent fortement sur les caractéristiques ;
6. inscrire les mentions nécessaires.

Figure N°3 : Diagramme de cause- et- effet



Source: Kaoru ISHIKAWA (1996)

b.2 Comment utiliser les diagrammes de cause- et- effet ?

On peut utiliser le diagramme de cause et effet au cours un projet dans plusieurs circonstances :

- ✓ pour guider la discussion ;
- ✓ pour conduire une analyse ;
- ✓ pour comprendre la situation réelle ;
- ✓ pour gérer les facteurs ;
- ✓ pour élaborer et réviser les normes des performances techniques.

c. Les fiches de contrôle

Une fiche de contrôle est un formulaire, ou un diagramme, ou encore un tableau établi à l'avance pour enregistrer des données (KAZUO OZEKI & TETSUICHI ASAKA, 1992).

Les fiches de contrôle sont utilisées à différentes fins :

1) Pour enregistrer des données et réaliser des études :

- ✓ fiche de contrôle pour élément défectueux ;
- ✓ fiche de contrôle pour facteur de défaut ;
- ✓ fiche de contrôle pour position de défaut ;
- ✓ fiche de contrôle pour distribution de processus.

2) Pour contrôler et valider.

c.1 Comment établir une fiche de contrôle ?

L'établissement se fait en 7 phases :

1. préciser l'objectif du contrôle ;
2. déterminer le type de fiche de contrôle à utiliser ;
3. choisir les éléments à contrôler ;
4. créer la fiche de contrôle ;
5. enregistrer les données ;
6. assembler les résultats des contrôles ;
7. examiner la fiche de contrôle.

c.2 Comment utiliser la fiche de contrôle ?

- 1) Analyser les résultats de la fiche : additionnez les résultats et analyser les tendances générales.
- 2) Rechercher la cause : à partir de l'analyse des résultats, étudier séparément les facteurs : le personnel du projet, les ressources, les méthodes qui causent des défauts, des lacunes et les écarts de mesures.

- 3) Vérifier les résultats d'une amélioration. Il est important de toujours vérifier les résultats d'une amélioration. Utiliser la fiche de contrôle pour déterminer si l'action a permis d'améliorer les résultats. Dans le cas contraire, elle n'était pas efficace.
- 4) S'assurer que le défaut ne réapparaît pas après amélioration, veillez à ce que le problème ne réapparaisse pas. A partir de ce moment, contrôler l'élément porté sur la fiche de contrôle pour s'assurer que l'incident ne se reproduit pas.

Ces différents outils de la qualité permettent de déterminer les problèmes inhérents au produit du projet, de porter les solutions adéquates afin de garantir la qualité du produit pour l'entière satisfaction du client (MOA).

Pour l'efficacité de la gestion, il faut combiner le suivi des avancements, la qualité et le suivi budgétaire.

3-1-4 Le suivi des coûts

Pour maîtriser ses coûts, le gestionnaire de projet élabore un budget qui deviendra la référence pour évaluer l'avancement du projet en termes de coûts.

3-1-4-1 Le budget de coûts et les budgets de dépenses d'un projet

Comme toute entreprise, le projet consomme des ressources. Ces dernières sont de plusieurs ordres : l'équipe projet, les heures de travail, matériel, énergie, fournitures, prestations de services. Il en résulte des coûts.

D'après la norme internationale ISO 10006 : 1997 (AFNOR, 2000), il convient que tous les coûts soient clairement identifiés (activités, biens et services), que l'estimation des coûts s'appuie sur des sources pertinentes d'information et qu'elle soit liée à l'organigramme des tâches. Il convient de vérifier les estimations de coûts résultant de l'expérience passée afin de s'assurer de leur adéquation aux conditions actuelles du projet. Il est recommandé que les coûts soient consignés par écrit et traçables depuis leur origine.

Par ailleurs, la même norme ajoute que les estimations de coûts sont généralement présentées de manière à permettre l'élaboration de budgets conformément aux procédures comptables approuvées ainsi qu'aux exigences du management de projet système.

a. Le budget des coûts

Il est souhaitable pour le chef de projet de connaître le coût de revient estimé du projet. Ce coût de revient doit tenir compte de toutes les activités, des ressources correspondantes et des

principes comptables. Il constitue le budget initial du projet et en même temps une référence dans l'engagement des dépenses et donc du suivi de la maîtrise des coûts.

Le budget des coûts de projet permet :

- ✓ de préciser les objectifs poursuivis par le projet ;
- ✓ de mesurer périodiquement dans quelles mesures les objectifs ont été atteints ;
- ✓ d'évaluer la performance du comité de pilotage du projet .

La gestion de projet consiste à respecter l'enveloppe globale du budget, c'est – à- dire à maintenir le coût final de l'ensemble dans les limites définies par le budget initial. Etant donné que le projet est sujet à des modifications techniques, le budget initial peut évoluer.

b. Le budget de trésorerie

Dans le cas où le chef de projet est maître de la trésorerie, il peut élaborer un budget de trésorerie : budgétisation des décaissements et des encaissements pour mieux contrôler son projet .

c. Le budget de dépenses engagées

Le chef de projet peut aussi établir un budget de dépenses engagées. Une dépense engagée se traduit dans les grands projets par un livre d'engagement et une rubrique « engagées ». On considère que la dépense est engagée lorsqu'elle est irréversible. Elle n'a pas encore donné lieu à une consommation de ressources ni à un flux de trésorerie.

Les objectifs de l'établissement d'un budget sont :

- ✓ suivre l'avancement des travaux : budget de coûts ou de consommation de ressources.
- ✓ maîtriser la trésorerie : échéancier de dépenses et recettes ;
- ✓ maîtriser le processus de décision et l'irréversibilité des dépenses : budget de dépenses engagées (FERNEZ-WALCH, 2000).

Une fois le budget établi, il doit faire l'objet d'un suivi méthodique pour l'atteinte des objectifs fixés.

3-1-4-2 La mesure des consommations de ressources et le suivi budgétaire

a. La mesure des consommations de ressources (dépenses).

Les dépenses sont de deux catégories :

- Les débours : ce sont les montants versés. Ces dépenses diminuent la trésorerie du projet.
- Les engagements : ce sont les montants que le chef de projet s'est engagé à régler à une date donnée. Ces montants ne diminueront la trésorerie que plus tard mais ne sont plus disponibles pour une autre utilisation.

Ces dépenses doivent faire l'objet de suivi périodique afin de contrôler la prévision réalisée à l'instant t et de la comparer au budget initial.

b. Le suivi budgétaire à date

Le suivi budgétaire consiste à regrouper les informations économiques du projet sur un document unique pour une date donnée (HOUGRON, 2001).

Méthode du suivi budgétaire

1) Le budget initial sera actualisé lorsque la ventilation ou le montant des ressources ne sera plus conforme au schéma initial. Ceci pourra se produire en cas de redistribution interne des tâches entre deux intervenants ou lorsque des modifications auront été acceptées. Ce budget actualisé s'appelle « le budget à date ». Il devient la nouvelle référence.

2) Le coût prévisionnel est comparé au budget à date. Ce coût prévisionnel peut être calculé de différentes façons :

- Engagé (dès la prise de commande) + reste à engager
- encouru (coût des prestations réellement effectuées) + reste à encourir
- dépensé + reste à dépenser

En d'autres termes, le coût prévisionnel est la somme de « ce qui est fait » et de « ce qui reste à faire ».

3) Cette comparaison fait apparaître :

- l'écart : différence entre le coût prévisionnel final et le budget global à date, exprimé avec les bases économiques identiques. L'identification d'un écart entraînera la prise d'actions correctives.
- La dérive : différence positive ou négative entre les valeurs des écarts successifs. Elle montre si les mesures correctives prises à l'occasion d'un rapport de coût sont efficaces : une dérive positive indique que la situation continue à se dégrader ; une

dérive nulle que la situation est stabilisée et une dérive négative que la situation se redresse.

- La tendance : toute cause d'impact, positif ou négatif, sur le coût prévisionnel du projet. Cet impact ne peut être pris en compte au niveau des lignes budgétaires, soit parce que la probabilité n'est pas totale, soit parce que le montant ne peut en être estimé avec suffisamment de précision. Cette méthode peut être traduite par le tableau suivant :

Tableau N°4 : Point budgétaire à date

Point budgétaire à date										
Code projet :		Nom du projet :							Date:	
Budgets			Dotations budgétaires (à date)			Réalisations et prévisions				
N° de compte	Libellé		Budget initial	Dotations Main d'œuvre (MO)	Dotations Achats	Total des dotations	dépensé	engagé	Reste à engager	Total prévu

Source : HOUGRON, (2001 :257), adapté

Explication des termes du tableau

- Les dotations budgétaires : on a d'une part, les dotations aux dépenses proportionnelles à la quantité de travail (M.O) et d'autre part, des dépenses fixes (achats).
- Les réalisations = débours + engagements.
- Le reste à engager = montants prévus dans les dotations budgétaires non encore engagés.
- Le total prévu = coût prévisionnel = réalisation + le reste à engager.
 - Ecart = le total prévu (coût prévisionnel) – budget à date (total des dotations)
 - Dérive = Ecart $i+1$ – Ecart i .

Actions à entreprendre en cas de dépassement

1) Analyser les causes du dépassement :

- Si le dépassement est ponctuel, il peut être acceptable. S'il ne l'est pas, il faut chercher à neutraliser les effets ;

- Si le dépassement devient une tendance, la recherche des causes doit permettre d'identifier des leviers d'action.
- 2) Prendre les mesures correctives.
- 3) Communiquer le plus rapidement possible les changements.

Au suivi des coûts, il faut ajouter la régularité des informations financières qui sont à intégrer dans le système d'information de gestion. De plus le suivi doit être compatible avec le cahier des charges du projet.

3-1-4-3 Quelques outils de maîtrise de coûts

La maîtrise des coûts peut être renforcée par :

- ✓ la courbe de suivi des coûts ;
- ✓ la comptabilité analytique.

(WESTNEY, 1991 ; AFNOR, 1998)

a. La courbe de suivi

Le but d'une courbe de suivi des coûts est de représenter graphiquement l'écart de réalisation à une date donnée par rapport à la réalisation prévue. En suivant la réalisation dans le temps, la courbe permet aussi l'extrapolation pour prévoir le résultat final si la tendance actuelle se maintient.

Comment réaliser une courbe de suivi des coûts ?

Une courbe de suivi des coûts comporte deux variables :

- une dépendante, le coût, représentée sur l'axe des ordonnées y, est le paramètre de contrôle dont l'on veut piloter, prévoir, et contrôler la réalisation et les tendances ;
- l'autre indépendante, le temps, représentée sur l'axe des abscisses x, représente le paramètre de contrôle que l'on souhaite employer pour mesurer « où en est le projet ».

La courbe de suivi des coûts, une fois réalisée, va servir d'élément de contrôle et de prévisions des coûts en faisant ressortir :

- ✓ ce qui s'est passé jusqu'à maintenant ;
- ✓ ce qui va arriver si les choses continuent comme elles sont parties ;
- ✓ quels sont les problèmes qui pourraient faire que les choses aillent mal ;

- ✓ quelles actions correctives pourraient être menées pour remédier à ces problèmes ou pour les éviter.

(WESTNEY, 1991)

La courbe de suivi des coûts est une méthode analytique qui permet de visualiser l'avancement en terme de coûts et de faire des projections dans le futur.

b. La comptabilité analytique

Pour mieux contrôler les coûts, le comité de pilotage peut établir une comptabilité analytique en organisant le projet sur la base des centres de coûts. (CASLEY & KUMAR, 1989)

L'objectif de la comptabilité analytique de projet est :

- ✓ d'enregistrer les coûts directs avec un système compatible avec les coûts budgétés par un système qui s'intègre dans le système de la comptabilité générale ;
- ✓ de n'affecter chaque coût qu'à un élément fonctionnel de l'organisation hiérarchique : un coût complémentaire ne doit pas être partagé entre deux ou plusieurs centres de coûts ;
- ✓ de séparer tous les coûts indirects qui doivent être affectés au contrat ;
- ✓ d'identifier les bases de répartition des coûts proportionnels.

De plus la comptabilité des achats de matériels doit fournir :

- ✓ un enregistrement précis des dépenses et leur affectation aux lignes budgétaires, d'une façon cohérente avec le budget, en utilisant des méthodes reconnues (la comptabilité générale et le contrôle budgétaire)
- ✓ la détermination des écarts de coûts en comparant la prévision au réalisé et les analyser ;
- ✓ la comptabilisation de tous les équipements achetés.

(AFNOR, 1998)

Le suivi est fondamental dans l'exécution d'un projet. Il suit les trois variables coûts – délai – qualité du projet. Cependant, un système de suivi ne peut être performant et très opérant que dans le cadre très structuré des informations relatives au projet : le système d'information de projet.

3-2 Le système d'information de gestion de projet (SIGP)

L'équipe projet, à sa tête le chef de projet, est confrontée à toutes sortes d'informations relatives au projet. Ces informations ont besoin d'être organisées et traitées dans le but de piloter efficacement le projet.

A l'instar de toute organisation, tout projet doit être structuré autour d'un système de pilotage (Maîtrise d'œuvre et Maîtrise d'ouvrage), d'un système opérationnel (l'équipe de projet et l'Entreprise) et d'un système d'information de gestion qui assure la coordination entre les deux systèmes précédents (D.NANCI & B. ESPINASSE, 1996).

Ainsi la mise en œuvre d'un SIGP est essentielle pour l'atteinte des objectifs fixés.

3-2-1 Buts et fonctions du SIGP

3-2-1-1 Les buts

Le SIGP consiste à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes pour le projet, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet au maître d'œuvre de planifier, décider et de contrôler le projet (YAZI, 2002).

- Planifier : c'est
 - définir le plan du projet ;
 - élaborer le budget du projet.
- Décider : c'est
 - organiser le projet ;
 - exécuter le plan du projet ;
 - exécuter le budget du projet ;
 - gérer les risques qui surviendront dans le projet.
- Contrôler : c'est
 - suivre le déroulement du projet ;
 - mesurer et évaluer la performance du projet ;
 - faire des audits, des revues ;
 - proposer des mesures correctives.

De plus, le SIGP vise à :

- fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le déroulement du projet ;
- identifier les demandeurs internes et externes de l'information ;
- Définir les besoins ou les attentes en information des demandeurs (YAZI, 2002 ; HOUGRON, 2001).

3-2-1-2 Les fonctions du SIGP

Le SIGP remplit les fonctions essentielles suivantes :

- la collecte des données ;
- la génération des informations ;
- la mémorisation des informations ;
- le traitement et la diffusion des informations.

(YAZI, 2002 ; D. NANJI & ESPINASSE, 1996)

a. La collecte des données

Le SIGP doit mettre en œuvre des moyens pour collecter les données relatives aux délais, aux coûts, à la qualité, aux activités, aux fournisseurs et au personnel du projet.

b. La génération des informations

Toute information relative au projet doit être identifiée par un nom et une définition reconnus et partagés au sein du projet.

c. La mémorisation des informations ou l'enregistrement

Toutes les informations doivent être mémorisées, stockées sur différents supports (papier, supports informatiques) en vue de leur traitement ou leur diffusion.

d. Le traitement et la diffusion des informations

Le SIGP doit transformer les informations primaires en informations utilisables par les demandeurs et les diffuser à travers tout le projet.

3-2-2 La structure du SIGP

Le SIGP est articulé autour de plusieurs systèmes :

- le système d'organisation et des hommes ;
- le système de documentation ;
- le système de suivi du projet ;
- le système informatique.

3-2-2-1 Le système d'organisation et des hommes

Il comprend :

- le maître d'œuvre ;
- le maître d'ouvrage ;
- l'entreprise ou corps d'entreprises (l'intervenant) ;

- les autres fournisseurs ;
- l'organigramme du personnel, des tâches.

3-2-2-2 Le système de documentation

Le système de documentation comprend un certain nombre de documents relatifs au projet :

- Le document d'appui du projet (DAP) :

Le DAP décrit le projet et présente :

- les objectifs du projet ;
- la planification c'est – à- dire définir le plan de projet ;
- les études relatives au projet ;
- les prévisions de réalisations ;
- le financement ;
- le cahier des charges.

Le DAP peut être un ensemble de documents.

- Les conventions : toutes les conventions passées entre les différentes parties doivent être classées ;
- Le statut et règlement financier régissant le projet ;
- Le budget soumis pour financement aux bailleurs de fonds ;
- Le manuel de procédures.

De plus, le système de documentation du projet s'enrichit au fur et à mesure du développement du projet de :

- rapports de réunions entre les différentes parties ;
- notes internes ;
- les documents relatifs au suivi du projet (Falilou DIALLO, 2002).

3-2-2-3 Le système de suivi de projet

D'après Dennis J. CASLEY & Krishna KUMAR (1989), la direction qui doit exécuter un projet a besoin de recevoir régulièrement des informations concernant les moyens (personnel, matériel, fonds, etc.) déployés et déployables, le stade de préparation de l'infrastructure et des services, la disponibilité et la fourniture des intrants, les contacts avec les bénéficiaires visés et les réactions de ces derniers aux stimulants offerts par le projet, ainsi que l'environnement.

Les informations indispensables sont de plusieurs ordres :

❖ Les données et informations relatives au délai

- la planification des activités ;
- les fiches de suivi et d'exécution des travaux ;
- l'état d'avancement des travaux ;
- les activités critiques, susceptibles d'entraîner du retard.

❖ Les données et informations relatives à la consommations des ressources (coût)

- la comptabilité générale pour le suivi des opérations financières ;
- la comptabilité de management pour le contrôle des coûts ;
- la planification et le contrôle budgétaire ;
- le suivi et l'utilisation des ressources ;
- le suivi des dépenses.

❖ Les données et informations relatives au personnel

- la qualité du personnel ;
- le turnover ;
- l'absentéisme.

❖ Les données et informations relatives aux performances

- les indicateurs de performance ;
- le tableau de bord.

❖ Les rapports :

La hiérarchie a besoin de recevoir régulièrement des informations au sujet de toutes les activités du projet pour s'assurer que celui-ci est exécuté avec efficacité, détecter les écarts par rapport au plan et y porter remède (Dennis CASLEY & Krishna KUMAR, 1989).

Le SIGP doit être conçu pour aider le chef de projet à faire le rapport à son supérieur hiérarchique ou à satisfaire d'autres besoins externes.

Le SIGP doit permettre :

- le rapport d'activités ;
- le rapport des dépenses engagées ;
- le rapport d'avancement des travaux.

Ces rapports doivent respecter une périodicité prédéfinie.

3-2-2-4 Le système informatique

D'après D. NANJI & B. ESPINASSE (1996), les fonctions de mémorisation, communication et traitement du système d'information peuvent être amplifiées par les techniques informatiques.

Le système informatique est un niveau du SIGP qui ne concerne que le contenu informatisé : logiciels, fichiers ou bases de données, réseaux informatiques et matériel informatique.

Le système informatique constitue aujourd'hui le noyau central du SIGP.

Dans le cas d'un projet, il faut concevoir un système informatique adapté à la gestion du projet et qui prend en compte toutes les activités du projet, la mesure de la performance du projet.

Le SIGP est d'une importance capitale car il :

- regroupe et organise les données et les informations par nature ;
- rend l'information vitale, disponible à temps ;
- communique l'information aux destinataires ;
- permet de prendre des décisions idoines à temps à partir de l'information disponible.

Ainsi la qualité et la performance du SIGP font de lui le point central du système de la mesure de performance.

Le suivi, qui a pour finalité la maîtrise du triptyque coût- délai- qualité, génère des données primaires qui sont enregistrées, traitées et diffusées par le SIGP. Les informations produites vont servir d'éléments pour la mesure de la performance. Mais il est important de synthétiser ces informations à travers des outils : les indicateurs et le tableau de bord de projet.



CHAPITRE III

LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE

La définition des objectifs se situe à un niveau d'abstraction de la gestion. Pour apprécier le niveau d'atteinte des objectifs, il faut mettre en œuvre des actions et des activités correspondantes ; autrement dit, il faut lier les objectifs aux actions concrètes. La maîtrise de ces actions nécessite des éléments d'information qui indiquent l'évolution de ces actions d'une part, et d'autre part la réalisation progressive des objectifs. Ces éléments d'information sont appelés indicateur de performance et tableau de bord.

Section 1 : Les indicateurs de performance de projet

Le pilotage d'un projet nécessite des informations régulières et fiables afin de mesurer les réalisations, de porter des actions correctives et de bien engager de nouvelles actions pour la suite. Un indicateur fournit ce type d'informations.

Dans cette partie, nous précisons les fonctions d'un indicateur, ses caractéristiques, ses attributs et les différents types d'indicateurs de projet.

1-1 Les fonctions des indicateurs

Pour piloter la performance d'une activité, le décideur (le maître d'œuvre) a besoin d'informations quantifiées – des « indicateurs »- qui l'aident à connaître l'état du système (projet) qu'il est chargé de piloter ainsi que l'état de son environnement.

Les fonctions remplies par un indicateur donné doivent être très claires car un indicateur a un coût non négligeable.

Les fonctions fondamentales d'un indicateur sont :

- fonction de suivi de l'action : « où en est-on dans telle ou telle action ? » ;
- fonction d'évaluation : « quels résultats avons-nous atteints ? » ;
- fonction de diagnostic : « quel est le problème ? », « quelle est l'opportunité ? » ;
- fonction de vigilance : « quels changements affectent notre environnement ? ».

Toutefois, il est rare qu'un indicateur remplisse simultanément plus d'une ou deux de ses fonctions (DEMEESTERE & al, 1997).

1-2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- L'invariabilité de forme ;
- La pertinence ;
- La qualité et la précision de sa mesure ; la disponibilité des informations.

❖ L'invariabilité de forme :

Sa définition et ses sources d'alimentation restent constantes sur la durée de vie qui lui est assignée.

❖ La pertinence

L'indicateur doit :

- permettre de mesurer effectivement les niveaux de performance du projet ;
- être conçu en fonction des spécificités du projet et de ses objectifs ;
- être, de préférence, déterminé pendant la phase de formulation du projet ;
- être fidèle et représentatif de l'objectif.

❖ La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit :

- donner une information juste ;
- être bien formulé et clair ;
- faire ressortir une variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace c'est – à- dire mettre en évidence les évolutions de l'objet de mesure ;
- être fiable : avoir confiance dans les mesures

❖ La disponibilité des informations

L'indicateur doit :

- être facile à établir, alimenter et utiliser au moindre coût ;
- être simple et compréhensible, donc intelligible par tous ;
- être évocateur pour sa forme.

(FAYE, 2002 ; GERVAIS, 2000 ; VOYER, 1999)

1-3 Les attributs d'un indicateur

Les attributs d'un indicateur permettent de le définir de façon précise.

Les attributs sont :

- le nom de l'indicateur ou le libellé : il permet d'identifier l'indicateur ;
- une formule de calcul, valeur mesurée : précise la méthode de calcul ou le « prélèvement »
- un relevé des sources d'information : précise les sources d'information pour le calcul ou le prélèvement ;
- la périodicité : définir la fréquence de mise à jour ou de calcul ;
- un responsable : qui le calcule ? qui le contrôle ? à qui est –il fourni ?

- un mode de représentation : un chiffre, une courbe, des graphiques, des tableaux, des pictogrammes ;
 - une référence, un objectif : quel est le « bon » niveau de l'indicateur
- (VOYER, 1999 ; DEMEESTERE & al, 1997)

Les attributs peuvent être consignés sur une fiche sous forme de documentation. Cette fiche est appelée fiche- indicateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°5 : Fiche- indicateur

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur : <i>nom de l'indicateur</i>	
Définition : <i>valeur mesurée, unité de mesure</i> Formule de calcul :	Utilisateur : Référence à : <i>objectif (préoccupation).</i> Périodicité : <i>hebdomadaire, mensuelle ?</i> Source des données :
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : Cibles- balises- objectifs chiffrés :	Calcul complémentaire : Autres indicateurs à mettre en relation
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>tableau, graphique</i> Pictogrammes :	Panoramas : <i>évolution du phénomène</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Que signifie le résultat ?</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion <i>Que fait-on si c'est inacceptable ?</i>

Source : VOYER (1999 :248)

1-4 La typologie des indicateurs

1-4-1 Typologie selon la nature de l'indicateur : quantitatif versus qualitatif

En tant qu'instrument de mesure aspirant à faire l'unanimité autour des seuils de performance qu'il découvre, l'indicateur trouve une sorte d'accomplissement dans sa forme quantitative. Un taux d'exécution permet, en effet, à tous les observateurs de s'accorder sur la réalisation ainsi dénotée.

Toutefois, si la quantification demeure une tentation permanente, tous les indicateurs ne sauraient être quantitatifs. Il existe des indicateurs qualitatifs, surtout utilisés dans l'appréciation de la satisfaction des bénéficiaires relativement aux réalisations d'un projet (FAYE, 2002).

1-4-2 Typologie selon les objectifs du projet : exécution/résultat/impact

❖ Indicateurs d'exécution ou de suivi

Ils permettent de mesurer l'avancement dans la réalisation des différentes actions ou activités programmées dans le cadre du projet. Ils correspondent à une chaîne d'objectifs opérationnels spécifiques couplés à des impératifs de temps, et montrent la mesure dans laquelle les réalisations sont adéquates à la planification ou ne le sont pas. Ils permettent ainsi de comparer les objectifs aux réalisations effectives. Ils doivent être liés aux variables délai- coûts- qualité (performance technique). Ils servent au pilotage du projet.

❖ Indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats permettent de mesurer, non pas les réalisations du projet, mais les avantages directs générés par ces réalisations, les effets immédiats des investissements du projet.

❖ Indicateurs d'impact ou de retombée

Les indicateurs d'impact portent sur les conséquences à plus long terme des interventions au titre du projet. Ils mesurent les effets lointains des activités du projet.

Pour mieux comprendre ces indicateurs, il faut mener des études d'impact. Ces études sont des investigations qui permettent de se projeter au delà du cycle de vie du projet, pour appréhender les possibles effets non souhaitables du projet sur le milieu (impacts défavorables). De tels effets étant trouvés, le projet peut être réaménagé ou même abandonné. Plus souvent, on se satisfait d'intégrer au projet les investissements de prévention ou de rémediation.

Toutefois, les possibilités d'anticipation sur les impacts négatifs possibles d'un projet sont toujours encadrées par l'état des connaissances (FAYE, 2002).

1-4-3 Typologie selon les aspects : efficacité, efficience et économie

- Les indicateurs d'efficacité permettent d'apprécier la mesure dans laquelle ce qui a été planifié (objectifs) est effectivement réalisé (réalisation) ;

$$\text{Efficacité} = \text{réalisé} / \text{planifié}$$

- Les indicateurs d'efficience permettent d'apprécier les résultats obtenus en rapport avec les ressources (matérielles, humaines et temporelles) consommées ;

$$\text{Efficience} = \text{résultats obtenus} / \text{intrants}$$

- Les indicateurs d'économie permettent de mesurer les acquisitions des ressources au moindre coût, aux appels d'offre ou grâce à une politique de sélection des fournisseurs.

$$\text{Economie} = (\text{Coût réel} - \text{coût budgété}) / \text{Coût budgété}$$

Ces indicateurs d'efficacité, d'efficience et d'économie doivent être liés aux objectifs de délai, coûts et qualité.

Tous ces indicateurs ont le même but : véhiculer l'information nécessaire à la prise de décision et permettre le bon pilotage du projet. Pour cela, il faut les intégrer entre eux d'une part et d'autre part avec d'autres informations capitales pour la performance globale du projet.

Section 2 : Le tableau de bord de projet (TBP)

Le suivi d'un projet est un élément fondamental pour la réalisation optimale des objectifs. Il doit s'appuyer sur des informations régulières et disponibles à temps et qui relient plusieurs aspects du projet. Pour cela, il doit s'opérer à travers un outil dynamique : le tableau de bord de projet.

2-1 Les buts visés par un TBP

Le pilotage du projet à travers le tableau de bord consiste à :

- acquérir une vision synthétique de la part du chef de projet dans le but de réaliser les arbitrages les mieux adaptés ;
- disposer des indicateurs synthétiques pour comparer les performances aux objectifs et réagir en cas d'écart ;
- rendre compte de son suivi à la hiérarchie du projet (HOUGRON, 2001).

En outre, Le TBP constitue un bon outil de gestion prévisionnelle et contrôlée du projet car il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction du chef de projet.

2-2 Les fonctionnalités d'un TBP

Le TBP est un élément particulier du SIGP, à ce titre, il requiert les caractéristiques suivantes :

- Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs
- Outil de diagnostic et de monitoring (suivi)
- Outil de communication
- Outil de motivation du chef de projet et son équipe
- Outil de reporting

❖ Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs

Il met en évidence les résultats par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence.

❖ Outil de diagnostic et de monitoring (suivi)

Il permet faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels et d'avertir le chef de projet sur le résultat ou l'écart indésirable.

Ainsi alerté, le chef de projet cherche les causes des dérives et met en place des actions correctives.

❖ Outil de communication

Le TBP peut être utilisé pour communiquer les résultats avec la hiérarchie du projet.

❖ Outil de motivation du chef de projet et son équipe

Le TBP constitue un miroir qui reflète les performances du chef de projet et de son équipe et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion de l'équipe projet.

❖ Outil de reporting

Le reporting consiste à informer la hiérarchie de la situation à laquelle fait face le projet et les résultats obtenus. Alors le chef de projet peut utiliser le TBP pour cette fonction.

(LEROY, 1998 ; VOYER, 1999 ; BOUQUIN, 2000)

2-3 Les qualités d'un TBP

Il doit être :

- simple : le TBP ne doit pas être surchargé. il doit contenir peu d'indicateurs ;
- pertinent : le TBP doit contenir de bons et pertinents indicateurs ;
- synoptique : le TBP doit présenter une vue d'ensemble des éléments importants du projet ;
- pédagogique : sa présentation doit être soignée ;
- proactif : il doit aider à anticiper les événements ;
- rapide : son délai d'édition doit être compatible avec les réunions d'exécution.

(LEROY, 1998)

2-4 Une démarche de réalisation d'un TBP

L'approche proposée est composée de cinq étapes :

❖ Etape 1 : Préciser l'objectif ultime de performance.

Il s'agit de présenter l'objectif autonome du projet.

Mais il ne faut pas oublier l'objectif de satisfaction du MOA qui accompagne l'objectif autonome.

❖ Etape 2 : Décomposer hiérarchiquement l'objectif autonome.

Décomposer l'objectif autonome en objectifs principaux, eux – mêmes déclinés suivant les variables délai, coût, qualité.

Définir les activités ou responsabilités principales du projet dans la poursuite de la performance suivant les objectifs de délai, de coût et de qualité.

- ❖ Etape 3 : Définir les indicateurs pertinents liés aux objectifs du triptyque sous forme de tableaux :

Tableau N°6 : Relation- objectifs- activités- indicateurs

Variable :		
Objectifs	Activités ou responsabilités principales	Indicateurs

Source : nous-même

- ❖ Définir le design des indicateurs et du tableau de bord

Lors de cette étape, on fait le design de chaque indicateur : on donne une définition détaillée de l'indicateur et on précise les attributs de l'indicateur. La périodicité, les calculs, les normes, les comparaisons permettant de produire les écarts et les tendances, la représentation visuelle. L'ensemble de ces précisions sera documenté à l'aide de fiche –indicateurs.

- ❖ Etape 5 : Identifier les moyens de mise en œuvre de TBP

Ces moyens peuvent être les suivants :

- le matériel informatique et les différents supports ;
- les logiciels ;
- la collecte des données ;
- la communication des informations ;
- le responsable du TBP.

(YAZI, 2002 ; VOYER, 1999)

2-5 Le fonctionnement du TBP

Une fois le TBP conçu ou construit, il faut le faire fonctionner.

2-5-1 La périodicité

La périodicité dépend de plusieurs facteurs :

- la durée du projet ;

- la structure du projet : la périodicité doit prendre en compte les réunions du comité de pilotage, les réunions d'avancement, des dates des revues et les jalons, la mise à jour est aussi liée à ces événements ;
- les objectifs à suivre : les principaux axes du projet sont : les objectifs, les délais, le budget et la qualité. Le besoin des informations relatives à ces objectifs influence la périodicité.

2-5-2 La réactivité autour du TBP

Le TBP pose les problèmes intervenus au cours du suivi. Le TBP ne constitue pas une fin mais un point de départ. Il est le point de départ d'une analyse des données puis d'une interprétation des écarts et, enfin de prises de décisions correctives.

2-6 Les facteurs clés de succès (FCS)

Comme toute organisation, un projet poursuit ses objectifs sous la contrainte de certaines forces : les pressions du MOA, du MOE, des bénéficiaires, de l'Etat, et de l'Entreprise.

Les FCS du projet constituent alors les atouts sur lesquels le projet compte pour atteindre ses objectifs fixés en résistant aux forces ou en les infléchissant à son avantage. (BOUQUIN, 2000)

Les FCS sont des facteurs qui doivent être vérifiés ou mis en œuvre avec succès pour que les objectifs préalablement fixés soient atteints. Ils doivent être mis sous contrôle avec des responsabilités bien définies. Leur maîtrise renforce le tableau de bord de projet.

Le TBP est la trace de la mesure de performance du projet. Par son contenu et son sens ; il lie les objectifs, les activités et les indicateurs entre eux. Pour que le TBP constitue un véritable outil de pilotage, de communication et d'animation du projet, il faut qu'il soit dynamique et ce dynamisme lui est insufflé par le chef de projet et son équipe.

Section 3 : L'évaluation de la performance de projet

Le but final d'un projet est la réalisation effective du produit, en d'autres termes la réalisation de l'objectif autonome du projet en vue de satisfaire le client (MOA). Dans ce sens, la mesure de performance de projet n'est qu'une étape, un moyen pour donner une appréciation à mi-parcours ou définitive au sujet du projet. L'appréciation qui conforte les sentiments du MOA doit être externe car elle provient d'un « œil » objectif extérieur au projet.

3-1 Les buts de l'évaluation de performance

Le but principal de l'évaluation de performance de projet est de savoir si les objectifs fixés sont atteints. Mais ce but s'inscrit dans un ensemble d'objectifs :

- examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ;
- examiner la mise en œuvre et le suivi ;
- fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation (Banque Mondiale, www.worldbank.org)

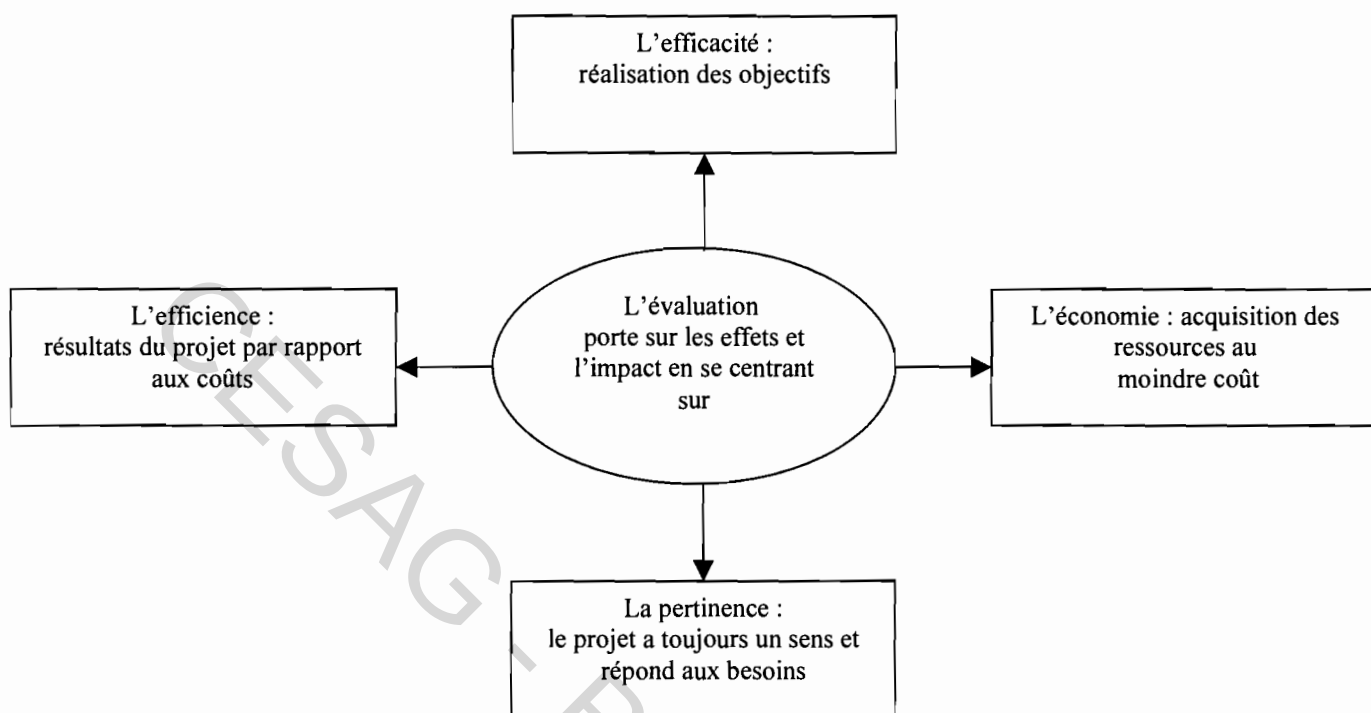
En tant que appréciation objective, l'évaluation de performance peut avoir lieu :

- lorsque le projet est en cours, elle est appelée évaluation intermédiaire et peut se situer à mi-parcours ou à la fin d'une phase donnée du projet ;
- lorsque le projet est exécuté (évaluation de fin de projet) ;
- lorsque plusieurs années se sont écoulées après son achèvement (évaluation ex-post) (Commission des Communautés Européennes, 1993).

3-2 Les principaux aspects de l'évaluation

L'évaluation de la performance de projet porte sur les principaux aspects décrits et illustrés dans la figure suivante :

Figure N°4 : les aspects de la performance



Source : OIT (www.ilo.org) , adapté

- **Pertinence** : Elle examine la mesure dans laquelle les résultats du projet pourront résoudre les problèmes définis et satisfaire les besoins des bénéficiaires. Cette analyse détermine si le projet a toujours un sens et recense tout changement de priorité intervenu à cet égard pendant la mise en œuvre. Les problèmes et les besoins définis en début du projet peuvent ne plus exister. De nouveaux problèmes ou de nouveaux besoins peuvent avoir surgi comme résultat de facteurs politiques, économiques, sociaux ou même en raison des activités du projet. Enfin, l'analyse détermine si les objectifs sont encore valables ou doivent être reformulés (OIT, www.ilo.org).
- **Efficacité** : Elle détermine si le projet a atteint ses objectifs et si les bénéficiaires en sont satisfaits. Elle analyse si les résultats attendus ont été atteints et, dans le cas contraire, si l'énoncé des objectifs doit être modifié (évaluation intermédiaire) ou le projet prolongé (évaluation finale). Cette analyse est plus facile à faire lorsque les objectifs et les indicateurs de réalisation décrivent correctement la situation souhaitée à la fin du projet. Les changements apportés par le projet sont mesurés en comparant les informations concernant la

situation des bénéficiaires avant le projet avec les informations concernant leur situation au moment de l'évaluation. (OIT, www.ilo.org).

- **L'économie** : Elle rend compte si les ressources ont été acquises au moindre coût et au moment opportun. Elle analyse s'il y a eu des appels d'offre pour l'acquisition des ressources. Elle analyse aussi les passations de marchés en fonction de leur montant.

3-3 L'évaluation par rapport aux objectifs

3-3-1 Approche

Elle porte sur la comparaison des données et sur les résultats atteints avec les objectifs fixés (YAZI, 2002). Elle analyse les aspects de la performance au regard des indicateurs associés aux objectifs fixés. Pour chaque objectif, on apprécie son niveau de réalisation en fonction de la mesure des indicateurs qui lui sont associés. Elle s'appuie sur la définition et la fixation des objectifs du projet.

Ainsi, on évaluera la performance par rapport aux objectifs :

- de coûts ;
- de délai ;
- de qualité.

Après cette évaluation analytique de la performance, il faut apprécier la performance globale selon les différents aspects retenus.

3-3-2 L'évaluateur

L'évaluateur doit être une personne indépendante, c'est – à – dire qui n'est pas liée à la gestion du projet :

- si c'est un projet d'entreprise, l'auditeur interne ou le contrôleur de gestion de l'entreprise peut assurer ce rôle.
- si c'est un projet de développement, un expert (auditeur externe, contrôleur de gestion externe) peut assurer ce rôle. Le choix des différents aspects dépend du but poursuivi par l'évaluation. Cependant, plus le nombre d'aspects est grand, plus l'évaluation du projet est complète.

3-4 Méthodologie de l'évaluation de performance :

L'approche que nous avons retenue compte tenu de la spécificité du projet est l'évaluation par rapport aux objectifs. Les différentes étapes sont :

- ❖ Etape 1 : Définir l'objectif de l'évaluation

Le MOA qui, a commandité l'évaluation, doit définir les termes de référence de celle-ci.

Les termes de références doivent définir :

- le contexte du projet ;
- les différents aspects de la performance ;
- s'il s'agit de l'évaluation intermédiaire, de l'évaluation finale ou d'évaluation ex-post.
- la période d'évaluation.

En plus, ils doivent préciser si :

- l'évaluation doit fournir une base de décision pour le futur ;
- l'évaluation doit fournir des recommandations pour l'amélioration.

L'évaluateur doit comprendre ces termes de référence et formuler sa connaissance et sa compréhension de ceux-ci.

❖ Etape 2 : Examiner l'information disponible

Pour accomplir cette tâche, l'évaluateur dispose des moyens suivants :

- la prise de connaissance du projet ;
- répertorier tous les objectifs du projet et les indicateurs associés ;
- faire des enquêtes ;
- faire des entretiens ;
- prendre connaissance du tableau de bord de projet.

❖ Etape 3 : Tester le design proposé

Tester le questionnaire ou le guide d'entretien avant de le proposer.

❖ Etape 4 : Conduire l'évaluation

- prêter attention au planning et au budget d'évaluation ;
- déterminer le calendrier. On pourra utiliser un diagramme de GANTT.
- composer l'équipe d'évaluation.

❖ Etape 5 : Faire un rapport préliminaire

La présentation de ce rapport doit tenir compte des besoins des utilisateurs et de leurs préférences :

- y- a- t - il différents utilisateurs ?
- ont-ils différents besoins ?
- préfèrent-ils un rapport écrit ?

- préfèrent-ils une présentation orale ?

❖ Etape 6 : Obtenir le feed-back

Le rapport préliminaire doit être soumis aux commentaires du chef de projet, commentaires qui peuvent conduire à des changements dans le rapport. S'il y a désaccord entre l'évaluateur et le chef de projet, ces commentaires ainsi que les raisons du désaccord doivent être notés dans le rapport.

❖ Etape 7 : Produire le rapport final

Le rapport final doit être succinct et répondre aux préoccupations des mandataires de l'évaluation.

(YAZI, 2002)

3-5 Les effets de l'évaluation

3-5-1 Cas de l'évaluation intermédiaire

Les recommandations issues de l'évaluation doivent permettre d'améliorer la performance du projet. En fonction des aspects analysés lors de l'évaluation, le chef de projet doit engager les actions correctives dans le cas de déviation des objectifs.

3-5-2 Cas de l'évaluation finale ou ex-post

Les résultats de l'évaluation permettent au MOA d'apprécier effectivement le produit et le travail réalisé (évaluation finale). Ils peuvent servir de référence à des projets à venir. Aussi, ces résultats peuvent faire ressortir les impacts positifs ou négatifs à prendre en compte.

L'évaluation de performance de projet est la finalité de la mesure de performance. Elle doit être menée avec beaucoup de soin et doit répondre aux besoins des commanditaires. Elle doit permettre au MOA d'exprimer sa satisfaction vis-à-vis du projet.

Pour concevoir la mesure de performance de la mission OMEGA, nous proposons une méthodologie.

Section 4 : Approche méthodologique

Pour être fiable, l'élaboration d'un système doit s'inscrire dans une approche méthodologique. Ainsi, pour atteindre nos objectifs, nous avons utilisé une approche méthodologique qui s'articule autour de trois étapes principales :

- ✓ un modèle d'analyse
- ✓ les outils de collecte de données
- ✓ l'analyse des données

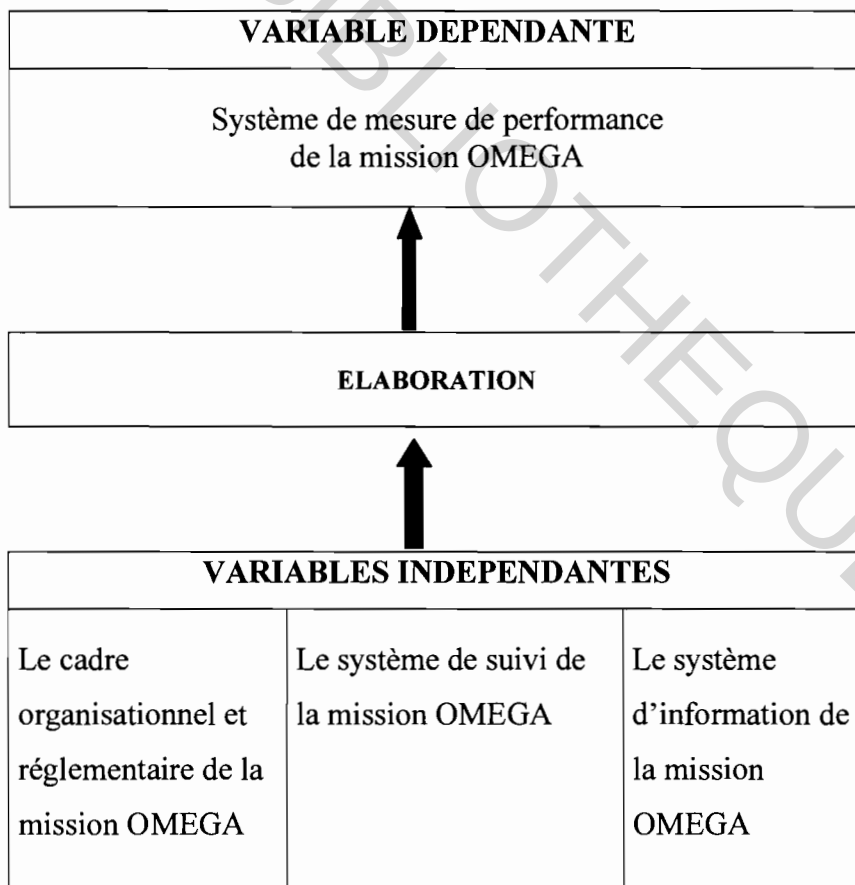
4-1 Le modèle d'analyse

Sur la base de la revue de littérature, notre modèle d'analyse est structuré de la façon suivante:

- des variables indépendantes
- une variable dépendante.

Schématisation du modèle d'analyse

Figure N°5 : Modèle d'analyse



Source : nous- même

4-1-1 Les variables indépendantes

L'environnement d'un projet de façon générale et en particulier de la mission OMEGA nous a permis de déceler trois variables indépendantes :

- Le cadre organisationnel et réglementaire de la mission OMEGA ;
- Le système de suivi de la mission OMEGA ;
- Le système d'information de gestion de la mission OMEGA.

Ces trois variables constituent alors les éléments causals de la variable dépendante.

4-1-2 La variable dépendante

Le système de mesure de performance de la mission OMEGA constitue la variable dépendante. Elle est l'output du système à élaborer.

Toutes les variables sont caractérisées par des indicateurs et leurs mesures (voir tableau suivant).

Tableau N°7 : Les variables du modèle d'analyse

VARIABLES	COMPOSANTES	INDICATEURS	MESURES
Le cadre organisationnel et réglementaire de la mission OMEGA	Les parties prenantes	Existence d'un MOA	-Expression d'un besoin -Définition d'un objectif autonome
		Existence d'un MOE	Existence d'une convention de maîtrise d'œuvre
		Existence d'une entité (Entreprise)	Existence d'un protocole d'accord
	Ensemble des conventions et des protocoles	Conformité aux conventions et protocoles	Application des conventions et protocoles
Le système de suivi de la mission OMEGA	Le suivi des activités	La maîtrise des activités	-Existence d'un organigramme des tâches -Existence des fiches de suivi -Existence des rapports d'activités
	Le suivi des délais	La maîtrise des délais	Rendement journalier
	Le suivi des coûts	La maîtrise des coûts	- Le suivi budgétaire à travers les décomptes mensuels - La gestion des ressources matérielles
	Le suivi de la qualité	La maîtrise de la qualité	- Le respect du cahier des charges - Le niveau du personnel - Programme de formation
Le système d'information de gestion de la mission OMEGA	L'architecture d'informations	Existence d'un système documentaire et d'archivage	- Existence des documents - Consultation manuelle et informatique des documents
		Existence d'un système informatique	- Existence d'une base de données (logiciel) - Existence d'un réseau informatique
	Performance du système d'information	Qualité, fiabilité et pertinence des informations	- Fiches de suivi bien élaborées - Traitement informatique des données à partir des fiches de suivi
		Disponibilité des informations	-Performance du logiciel et du réseau informatique - Personnel qualifié

VARIABLES	COMPOSANTES	INDICATEURS	MESURES
Le système de mesure de performance de la mission OMEGA	La fixation des objectifs à atteindre	Définition / Identification des objectifs	Déclinaison des objectifs suivant le triptyque coût-délai-qualité
		Le suivi de la mise en œuvre des objectifs	- Identification des facteurs clés de succès - Identification des activités ou responsabilités liées aux objectifs
	La mesure des résultats	Existence des outils de mesure, de décision et de pilotage	- Existence des indicateurs de performance - Existence du tableau de bord - Réactivité autour du tableau de bord
		L'évaluation de la performance	- Existence des termes de référence - Profil de l'évaluateur
	Le système de sanctions	Définition des sanctions positives ou négatives	- Modalités d'application des sanctions - Existence d'une méthode de suivi de la sanction

Source : nous - même

4-2 Les outils de collecte des données

4-2-1 La recherche documentaire et l'analyse documentaire

Pour la prise de connaissance de la mission OMEGA, nous avons, d'une part, procédé à une recherche documentaire sur le sujet , et d'autre part, à une analyse documentaire basée sur les conventions, les notes internes, les rapports, les protocoles d'accord.

✓ La recherche documentaire

Nous avons rencontré le comité de pilotage composé du Directeur de la DE, du chef de secteur pollutions- déchets- risques et du chef de la mission OMEGA. Au cours de cette rencontre, le comité nous a présenté la mission globale du projet, son organisation et a mis à notre disposition les documents suivants : les rapports d'activités, les protocoles d'accord, les conventions et les notes internes. Nous avons aussi rencontré notre maître de mémoire (le Directeur de la DCA) qui nous a remis une copie du rapport d'audit- diagnostic sur la mission OMEGA

Muni de ces différents documents, nous avons procédé à une analyse documentaire.

✓ *L'analyse documentaire*

Elle nous a permis de comprendre et d'apprécier la mission OMEGA. En nous référant aux documents, nous avons proposé l'organigramme de l'équipe de la mission et l'organigramme des tâches de la dite mission.

En outre, pour approfondir cette connaissance, nous avons rédigé un guide d'entretien (voir annexe n°11).

4-2-2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été réalisé à l'endroit :

- du comité de pilotage de la mission;
- des opérationnels.

A cet effet, nous avons rencontré successivement :

- ✓ le Directeur de la DE pour qu'il nous signifie la mission et les objectifs de son département et surtout sa responsabilité dans la mission OMEGA ;
- ✓ le chef de secteur pollutions- déchets- risques ;
- ✓ le chef de mission ;
- ✓ l'adjoint au chef de mission.

Les deux dernières personnes, compte tenu de leur responsabilité directe dans la gestion, ont fait l'objet de plus d'attention de notre part.

Après le comité de pilotage, nous avons échangé avec :

- ✓ le personnel de la brigade motorisée à propos du balayage, du curage et de la collecte des ordures ménagères ;
- ✓ le personnel de la pesée sur le fonctionnement de la pesée ;
- ✓ le personnel des quais de déchargement qui ont apporté des précisions complémentaires aux informations fournies par les autres.

4-2-3 Les visites de chantiers

Nous avons deux objectifs en faisant la visite des chantiers : d'une part, rencontrer le personnel sur leur lieu de travail, tel est le cas du personnel de la pesée, du quai de déchargement et de quelques membres de la brigade ; et d'autre part, constater l'effectivité des activités et des travaux.

Les différents chantiers visités sont : deux voies à balayer bordées de caniveaux, le pont bascule, et la décharge publique.

L'intérêt du pont bascule et de la décharge publique est capital car ces deux chantiers représentent les derniers maillons de la chaîne de collecte et de ramassage des ordures ménagères.

4-3 Analyse des données

La mission OMEGA , dans son organisation et son fonctionnement au sein du BNETD, a les caractéristiques d'un projet. Ainsi, avons- nous comparé les informations issues de sources différentes (revue de littérature et mission OMEGA).

Cette comparaison nous a révélé une insuffisance au niveau de la mesure de performance de la dite mission. Cette insuffisance se caractérise par l'absence des objectifs spécifiques, des indicateurs de performance et d'un tableau de bord.

A partir des informations recueillies, nous allons, d'une part, décrire le contexte de la mission OMEGA, les grands processus de suivi et le système d'information existant. D'autre part, nous construirons la mesure de performance qui s'articulera autour de l'identification des objectifs spécifiques, des activités et d'un tableau de bord.

Un projet répond à un besoin crucial d'une organisation. Pour satisfaire à ce besoin, le projet doit être exécuté avec méthode afin de maîtriser tous les aspects. Alors la mesure de la performance intervient dans ce sens.

La mesure de la performance n'est pas un but mais un moyen efficace pour mener le projet. Elle permet :

- le suivi intégral du projet suivant le triptyque délai, coût et qualité ;
- de procéder aisément aux revues et aux évaluations du projet ;
- de réaliser le produit du projet en respectant les exigences du client.

La finalité de la mesure de la performance du projet est la satisfaction globale du maître d'ouvrage qui a commandé le produit auprès du maître d'œuvre.

Mais pour que cette mesure soit une réussite, il faut que :

- le personnel du projet s'adapte au changement et avoir une nouvelle vision de la gestion de projet ;
- la confiance règne au sein de l'équipe projet ;
- le système de mesure de performance ne soit pas imposé, mais soit présenté comme un outil d'amélioration des performances de l'équipe projet, et qu'il ne rime pas avec sanction.

Nous venons ainsi de présenter une approche de l'élaboration de cette mesure, dans cette première partie de notre étude.

La deuxième partie de cette étude est l'application du modèle élaboré au projet de ramassage et de collecte des ordures ménagères de la ville d'Abidjan dont le BNETD est le maître d'œuvre délégué.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE

CHAPITRE I

PRESENTATION DU BNETD ET DE LA MISSION OMEGA

Notre étude a eu pour cadre le BNETD, société implantée à Abidjan (Côte d'Ivoire), qui est le maître d'œuvre de la mission OMEGA, objet de notre étude

Section 1 : Présentation du BNETD

1-1 Historique

Ex- Direction et Contrôle des Grands Travaux (DCGTx), le BNETD est une société d'état au capital de deux milliards de francs CFA(2 000 000 000 FCFA), créée par décret 94-508 du 14 septembre 1994.

Le BNETD est un instrument privilégié du gouvernement ivoirien en matière d'assistance- conseil et de maîtrise d'œuvre des grands projets d'investissement. En plus de sa vocation de fournir un appui central en matière de programmation et de choix des investissements publics, le BNETD a aussi pour mission d'assurer les études, la direction, le contrôle technique et financier des études et l'exécution des projets d'investissement. Le BNETD a également pour vocation d'assurer la gestion d'une banque de données techniques, économiques et financières nationales.

1-2 Missions

Pour répondre avec rigueur et efficacité aux besoins de ses clients, le BNETD a structuré ses activités en 3 missions principales : concevoir, superviser, conseiller.

Concevoir

La décision d'investir étant prise par le client, il faut transformer les idées en réalisations concrètes, exécuter l'ensemble des études permettant de préciser les éléments composant le projet, établir les devis, élaborer un programme de réalisation, lancer les appels d'offres, évaluer les offres reçues et enfin gérer les commandes.

Superviser

Les entrepreneurs et fournisseurs entament la réalisation, le BNETD en assure la maîtrise et la coordination. Ses hommes élaborent les plans d'exécution, testent les fournitures, contrôlent la conformité aux spécificités techniques, gèrent le programme de réalisation et le budget et enfin procèdent aux essais sur le site avant la réception et la mise en service.

Conseiller

Le BNETD met sa longue et riche expérience à la disposition de ses clients pour les conseiller sur l'opportunité d'un projet ou, une fois qu'il est finalisé, les assister dans sa gestion et son exploitation. Cette fonction de conseil peut être assurée sous différentes formes allant de missions ponctuelles et de courtes durées jusqu'au détachement d'experts.

1-3 Organisation et fonctionnement

Le BNETD est structuré de façon suivante (annexe n°1) :

- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale ;
- trois divisions ;
- douze départements ;
- trois services ;
- des filiales ;
- des antennes régionales.

1-3-1 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe d'orientation et d'évaluation de la structure. Il est composé de trois (3) administrateurs :

- le représentant du Président de la République ;
- le représentant du Premier Ministre ;
- le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances.

Le BNETD est contrôlé par deux commissaires aux comptes nommés par Monsieur le Premier Ministre pour une durée de trois (3) ans.

1-3-2 La Direction Générale

La Direction Générale est l'organe dirigeant du BNETD. A ce titre, elle est chargée d'animer les activités, d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la politique de développement du BNETD. La Direction Générale est composée :

- d'un Directeur Général ;
- d'un Directeur Général Adjoint ;
- d'un staff du Directeur Général constitué d'un secrétaire général, de conseillers techniques et d'un secrétaire particulier ;
- des chargés de mission.

1-3-3 Les divisions et les départements

Pour décentraliser les responsabilités, accroître l'autonomie de la gestion, favoriser le développement d'activités génératrices de revenus, mieux maîtriser les coûts et la qualité, exploiter les synergies au sein du BNETD et améliorer les relations avec ses partenaires, le BNETD est composé de divisions et de départements.

Les divisions et les départements sont subdivisés en secteurs et en unités. Les secteurs sont des centres de responsabilité qui sont les prestataires de services vis –à –vis de l'extérieur ; alors que les unités collaborent uniquement avec les structures internes de BNETD. Chaque département ou division est géré par un Directeur qui est sous l'autorité du Directeur Général.

Un département est plus fourni en secteurs, en unités et en effectif par rapport à une division.

❖ Les divisions :

❑ La Division Marchés (DM)

La DM assure la passation de marchés de fournitures de services et de travaux.

La DM mène des études en matière de marchés et d'appels d'offres.

❑ La Division Contrôle & Audit (DCA)

La Division Contrôle & Audit assiste la Direction Générale dans l'identification et la formulation d'objectifs à moyen et long termes et dans la prise de décision.

La DCA contribue à :

- optimiser l'utilisation des ressources du BNETD et garantir la pérennité des acquis par l'assistance à la mise en œuvre des investissements, le suivi et l'évaluation de la performance de l'exécution budgétaire au plan physique et financier, et l'identification d'actions correctrices ;
- optimiser l'organisation et le fonctionnement du BNETD à travers la mise en place des procédures et des normes de méthodologies permanentes et homogènes.

La DCA est composée de 3 secteurs et d'une unité :

- secteur Audit ;
- secteur Contrôle de Gestion
- secteur Contrôle Technique ;
- unité Qualité.

❑ La Division Environnement (DE)

La DE est l'outil d'études environnementales du BNETD. Ses missions sont :

- apporter un appui technique au Gouvernement en matière de politique environnementale ;
- identifier et élaborer des projets de conservation et développement des forêts et autres ressources naturelles ;
- élaborer des études d'impact sur l'environnement et effectuer le suivi environnemental des projets ;
- réaliser et exécuter des études sociologiques , d'élaborer les plans de déplacement des populations ;
- élaborer des études en matière de protection de l'environnement urbain.

Pour atteindre ces objectifs, la DE est dotée de trois (3) secteurs et deux (2) unités :

- secteur conservation forêts et autres ressources naturelles ;
- secteur évaluations environnementales ;
- secteur pollutions, déchets et risques ;
- unité système d'informations environnementales ;
- unité sociologie et déplacement des populations.

Nous allons présenter le secteur pollutions, déchets et risques qui « loge » la mission OMEGA, objet de notre étude.

▪ Secteur pollutions, déchets et risques

L'urbanisation rapide et le développement des activités économiques de la Côte d'Ivoire ont engendré d'énormes problèmes environnementaux : pollution des eaux et de l'atmosphère, productions des déchets solides, bruits, risques d'incendie et d'exploitation etc.

Pour résoudre ces problèmes, la DE a confié au secteur pollutions, déchets et risques les missions suivantes :

- effectuer le contrôle et la gestion des déchets urbains ;
- initier et réaliser des études en matière de protection de l'environnement urbain ;
- élaborer des études relatives aux centres d'enfouissement technique des déchets ;
- initier des projets en matière de contrôle et de protection de l'environnement urbain, de lutte contre les pollutions industrielles et autres nuisances ;
- initier des projets relatifs aux risques naturels et industriels.

Pour coordonner toutes les missions, le secteur pollutions, déchets et risques est dirigé par un chef de secteur.

❖ Les départements

❑ Le Département des Ressources Humaines (DRH)

Le DRH gère les ressources humaines en mettant à la disposition des départements utilisateurs un personnel qualifié. Le DRH assure aux ressources humaines une couverture médicale et une protection sociale.

❑ Le Département Finances et Comptabilité (DFC)

Le DFC a en charge le traitement des opérations comptables et financières. A cet effet, il gère les ressources financières, les moyens matériels et locaux. De plus, il élabore et suit l'exécution du budget.

❑ Le Département Commercial et Marketing (DCM)

Le DCM a pour mission principale de contribuer à la réalisation des objectifs de chiffres d'affaires annuels du BNETD. Pour ce faire, il participe à construire et maintenir la meilleure image de l'entreprise et de ses produits. Le DCM est chargé d'accroître les parts de marché du BNETD au plan national comme au plan international et plus particulièrement dans la sous-région africaine.

❑ Le Département des Etudes Economiques et Financières (DEEF)

Le DEEF est un instrument d'appui au gouvernement et aux entreprises publiques en matière de politique économique et financière. Le DEEF appuie les secteurs public et privé dans l'élaboration, la programmation et l'analyse des projets.

❑ Le Département des Technologies de l'Information et de la Communication (DTIC)

Les missions assignées au DTIC sont :

- apporter une assistance –conseil dans l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ;
- contribuer à optimiser les ressources informatiques et à garantir la pérennité des acquis ;
- développer dans le secteur public des compétences de haut niveau ;
- assurer la veille technologique ;
- assurer la formation des agents pour l'utilisation des NTIC ;

❑ Le Centre de Formation et de Recherche (CFR)

Le CFR a rang de département. L'on peut dire que c'est le département de la formation et de la recherche. Le CFR assure la formation continue du personnel du BNETD. C'est aussi un outil de recherche et de développement orienté vers le futur.

Les activités du CFR s'étendent à tous les autres départements et divisions.

❑ Le Centre de Cartographie et de Télédétection (CCT)

Le CCT a aussi rang de département.

Le CCT exécute les travaux de cartographie et de télédétection d'intérêt général concernant le territoire national. Il centralise l'archivage de toutes les documentations aérospatiales et cartographiques résultant de travaux entrepris en Côte d'Ivoire par des organismes publics ou des sociétés.

❑ Le Département de l'Agriculture et l'Aménagement Rural (DAAR)

Le DAAR est un instrument de planification et de politique agricoles et forestières.

Le DAAR mène des études de faisibilité des projets et élabore des termes de référence dans le domaine agricole et rural. Il exécute et contrôle les projets.

❑ Le Département de la Construction et des Equipements Publics (DCEP)

Le DCEP s'est doté d'une expertise en matière de construction et des équipements publics. Le DCEP mène des études architecturales et apporte un appui aux maîtres d'ouvrages.

❑ Le Département de l'Aménagement Urbain et du Développement Local (DAUDL)

Le DAUDL assiste et conseille l'état et les collectivités décentralisées dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes sectoriels notamment l'habitat, le foncier, la lutte contre la pauvreté urbaine, la politique de décentralisation et l'aménagement du territoire .

❑ Le Département des Infrastructures et des Transports (DIT)

Le DIT est le département technique central du BNETD en termes de volume d'activités. Son champ de compétences couvre l'ensemble du domaine des transports et des infrastructures routières, ferroviaires , portuaires, aéroportuaires, de l'hydraulique et de l'assainissement.

❑ Le Département de l'Industrie de l'Energie et des Mines (DIEM)

Dans son domaine de compétences spécifiques, le DIEM participe à la réalisation de la mission globale du BNETD, notamment en ce qui concerne les investissements en matière de développement industriel, énergétique, minier et pétrolier.

1-3-4 Les services

❑ Le service juridique et coopération internationale.

Ce service assure le conseil juridique auprès de la Direction Générale de BNETD.

Le service juridique est aussi présent dans d'autres secteurs d'activités que sont : la formation, la recherche et le contrôle qualité.

❑ Le service communication, relations publiques et éditions.

Le service communication est composé de trois cellules : la cellule communication, la cellule relations publiques et la cellule éditions. Le service communication est un outil de production et de diffusion de l'information au service de tous les départements, divisions, services et filiales.

❑ Le service logistique et patrimoine

Son rôle est de soutenir les services transversaux. Ce service doit définir une nouvelle politique d'entretien et apporter une gestion efficiente du patrimoine du BNETD.

1-3-5 Les filiales

Les filiales sont des sociétés créées par le BNETD avec des partenaires privés. Le BNETD est actionnaire à plus de 50% dans ces filiales.

Ses filiales sont SILS TECHNOLOGY et HABITAT BNETD

1-3-6 Les antennes régionales

Les antennes régionales sont les fruits de la politique de décentralisation du BNETD.

Les antennes régionales sont situées dans les principales villes de l'intérieur et prolongent l'activité du BNETD dans ces régions. Permettant ainsi de réduire les charges d'intendance et de fonctionnement des économies d'échelle.

Section 2 : Présentation de la mission OMEGA

2-1 Historique de la mission OMEGA

L'histoire de la gestion des ordures ménagères de la VA est étroitement liée à l'évolution et à la démographie de la VA, car ces facteurs ont entraîné un problème de pollution en général, et en particulier le problème des ordures ménagères.

Pour comprendre la gestion des ordures ménagères de la VA, nous distinguerons son évolution en quatre (4) périodes :

- La première : période de 1953 à 1991, la gestion des ordures ménagères était confiée à la société SITAF (société industrielle des transports automobiles africains) sous la forme d'un contrat « de concession » d'une durée de cinq ans renouvelables. En réalité, la ville intervenait pour combler les déficits de la société qui était en fait une société d'état. Il n'existait pas de service de contrôle des prestations de la société et les transactions étaient basées, jusque dans les années 1980, sur la confiance mutuelle.

Le manque de contrôle de la part d'une structure extérieure a augmenté considérablement les coûts du traitement des ordures ménagères, soit 39% du budget global et 58% du budget d'exploitation de la ville d'Abidjan (VA).

Cette période va alors enregistrer la première intervention de la DCGTx (actuel BNETD) pour diligenter un audit des opérations et des comptes en 1984. Le travail de la DCGTx a été remarquable. En effet l'audit a révélé que les tonnages et les kilométrages déclarés par la SITAF étaient surévalués sur plusieurs années : en d'autres termes, le service fut l'objet d'une surfacturation. Il s'en est suivi une collaboration entre la VA et la DCGTx pour améliorer le suivi et le contrôle de la gestion des ordures ménagères. De plus, la DCGTx a été désignée maître d'œuvre délégué mais sans contrepartie financière.

Le contrat entre la SITAF et son partenaire VA a pris fin le 31 décembre 1991.

- La deuxième période du 1^{er} janvier 92 à septembre 1992 suite à la rupture du contrat avec la SITAF, la ville décide de rendre elle-même le service pour une période interimaire de vingt et un (21) mois.

Toutefois, l'héritage engendré par la gestion précédente ne lui a pas permis d'assurer correctement le service malgré la mobilisation des ressources supplémentaires par l'état. Face à la répétition des crises relatives aux ordures ménagères, le gouvernement ivoirien confia le dossier à un comité, qui fort de l'expérience acquise avec la SITAF décida de faire jouer la concurrence dans le secteur à travers le lancement d'un appel d'offres.

Contrairement aux recommandations de ce comité de crise, le monopole du service fut accordé à la société ASH International.

- La troisième période : de 1992 à 1999

La gestion est confiée à la société ASH International à la suite d'un protocole d'accord, en date du 14 décembre 1991. La société ASH a démarré ses activités le 2 septembre 1992.

Entre temps, la DCGTx changea de statut et prit la dénomination BNETD.

En 1997, pour améliorer le service du BNETD dans ce domaine qui était gratuit, une nouvelle convention de maîtrise d'œuvre déléguée est signée entre le BNETD et la VA pour trois ans renouvelables. Cette convention a redéfini les missions du BNETD avec contrepartie financière.

Malgré le monopole de la société ASH International, elle connut des difficultés entraînant une forte insalubrité de la ville surtout en septembre 1998.

La quatrième période : de 1999 à décembre 2002

Devant l'incapacité de la société ASH à assurer correctement le service de collecte et de nettoyage, la VA a signé, pour une période transitoire non définie, des contrats de gré à gré avec des sociétés et des groupements à intérêt économique (GIE) pour la collecte des ordures ménagères. La situation s'est améliorée par rapport à la période précédente. Mais, il faut dire que la qualité du service ne fut pas encore très satisfaisante.

En outre, le passage du statut de la VA à celui du district va certainement créer une nouvelle crise dans la gestion des ordures ménagères.

2-2 Organisation de la mission OMEGA

Logée au secteur pollutions déchets et risques de la DE, la mission « Ordures Ménagères du Grand Abidjan » (OMEGA) est organisée autour de trois grandes entités : le Maître d'ouvrage, le Maître d'œuvre et l'Entreprise.

2-2-1 Le Maître d'ouvrage

Le maître d'ouvrage de la mission OMEGA est la VA. C'est elle qui décide de la politique de gestion des ordures ménagères de la ville d'Abidjan. Elle choisit les intervenants (Entreprise). Le budget de la mission OMEGA fait partie du budget d'exploitation de la VA.

2-2-2 Le Maître d'œuvre

Le BNETD est le maître d'œuvre délégué de la mission OMEGA (convention n° 411). La convention n° 411 décrit les principales missions du BNETD :

Le BNETD est le maître d'œuvre délégué des opérations de balayage des grands axes, de la collecte, du transfert et de la mise en décharge publique contrôlée des ordures ménagères. A ce titre, il effectue la supervision et le contrôle de l'exécution de l'ensemble des prestations prévues au contrat de l'Entreprise.

Le BNETD est notamment chargé de :

- contrôler l'organisation des services de balayages des grands axes dont la liste est contenue dans le contrat de l'entreprise et la collecte des ordures ménagères ;
- contrôler la qualité du balayage des voies et celle du ramassage des ordures ménagères dans les différents quartiers des communes de la ville d'Abidjan. Les agents du BNETD sillonnent les quartiers pour vérifier que la collecte des ordures est exécutée quotidiennement ;
- suivre et contrôler l'exploitation de la décharge publique agréée par la VA.
- suivre, à travers des feuilles de routes, la quantité d'ordures ménagères collectée et mise en décharge publique. Les pesées se font au pont bascule de la décharge publique et du centre de transfert en service continu à trois (3) postes (06 H30 –14 H 30 ; 14 H30–22 H 30 ; 22 H30–06 H 30).

Par ailleurs, le traitement informatique des données de pesage fait ressortir les statistiques des tonnages collectés par commune, par mois et par année.

- établir les attachements mensuels et les décomptes pour le paiement des prestations de l'Entreprise.

Le BNETD procède éventuellement, à l'instruction de tout contentieux intervenant en cours d'exécution du contrat de l'Entreprise.

2-2-3 L'Entreprise

D'après la convention n° 411, le terme « Entreprise » désigne le titulaire du contrat passé avec la VA pour l'exécution des travaux de balayage des grands axes, de précollecte, de collecte, du transfert et de la mise en décharge publique contrôlée des ordures ménagères de la VA, ou son représentant dûment accrédité.

D'après le protocole d'accord signé entre la VA et l'Entreprise ; l'Entreprise s'engage à tout mettre en œuvre pour enlever toutes les ordures ménagères de sa zone de collecte. Le contrôle de qualité et les pesées seront effectués au pont bascule, à la décharge d'Akouédo.

L'Entreprise s'engage à n'enlever que les ordures ménagères. Tous les autres déchets ne pourront être enlevés que sur autorisation expresse de la VA et des communes.

Actuellement, il y a une dizaine d'entreprises qui ont signé le protocole d'accord avec la VA pour le ramassage d'ordures ménagères. Deux autres entreprises sont chargées de la mise en décharge de ces ordures.

2-3 Gestion de la mission OMEGA

2-3-1 Organisation de l'équipe de la mission OMEGA

L'équipe OMEGA a une structure divisionnelle et elle est dirigée par un chef de projet assisté d'un adjoint. L'équipe compte au total vingt neuf (29) agents. L'équipe est organisée autour de quatre grands axes (voir l'organigramme fonctionnel des tâches):

- la supervision ;
- le bureau ;
- la section balayage et curage ;
- la section décharge.

▪ La supervision

Elle est assurée par le chef de mission et son adjoint. La mission essentielle du chef de mission est :

- d'organiser et de contribuer à la gestion des moyens humains et financiers ;
- de coordonner les structures de la mission OMEGA ;
- de contrôler l'exécution des ouvrages ;
- d'établir les décomptes mensuels.

Son adjoint l'aide à accomplir effectivement sa mission.

▪ Le bureau

Les activités du bureau sont :

- le secrétariat ;
- la saisie informatique ;
- la vérification des données et des informations traitées ;
- le traitement des données et l'élaboration des états relatifs aux quantités d'ordures ménagères par entreprise.

▪ La section balayage et curage

Elle comprend une brigade motorisée de suivi et de contrôle de balayage des rues d'Abidjan et du curage des caniveaux.

En outre cette brigade contrôle la qualité des travaux, répertorie les dépôts sauvages et les coffres mal entretenus.

▪ La section décharge

Elle comprend deux (2) quais de déchargement et une pesée.

- La pesée :

Les agents de la pesée reçoivent les camions chargés d'ordures et les camions vides pour déterminer la quantité effective des ordures ménagères.

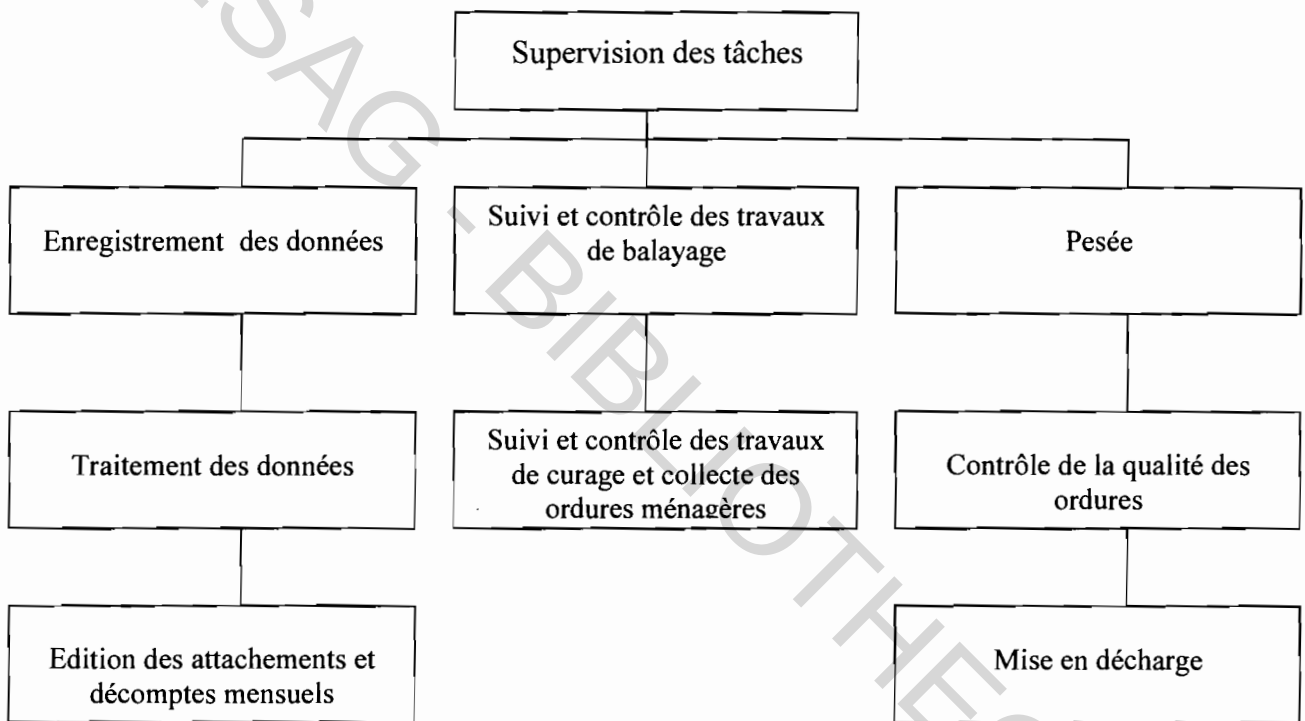
- Les quais de déchargement :

Les agents des quais vérifient la qualité des ordures et autorisent la mise en décharge.

Toute l'équipe de la mission OMEGA est placée sous la responsabilité d'un comité de pilotage.

Il est composé du Directeur de la DE et du chef de secteur pollutions, déchets et risques.

Figure N° 7 : Organigramme des tâches



Source : nous-même

2-3-2 Le SIGP OMEGA

▪ Le système documentaire

Il n'est pas assez riche malgré la longévité de la mission OMEGA.

Le système documentaire comprend :

- la convention ASH qui lie la société ASH et la VA ;
- la convention n° 411 qui lie le BNETD et la VA ;
- les protocoles d'accord qui lient les autres entreprises et la VA ;

- quelques rapports d'activités.

Comme tout système d'information, le SIGP OMEGA comprend les grandes fonctions de collecte, d'enregistrement, de traitement et de diffusion de l'information.

▪ La collecte des données

La collecte des données est effectuée à travers les différents documents :

- la feuille de route (annexe n°3) ;
- la fiche des voyages annulés (FVA) (annexe n° 5) ;
- la fiche d'enregistrement des voyages (FEV) (annexe n° 6)
- la fiche d'enregistrement des voyages au quai de déchargement (FEVQD) (annexe n°4);
- la fiche de suivi des opérations d'enlèvement d'ordures ménagères (annexe n° 9) ;
- le rapport journalier de la décharge d'Akouédo (annexe n° 8) ;
- le ticket de pesée (annexe n° 7).

❖ La feuille de route

Elle identifie les voies à balayer et les caniveaux à curer.

La rubrique « Heure » indique le début du contrôle et la rubrique « Fin » indique la fin du contrôle par l'agent de la brigade. L'agent fait éventuellement des observations en fonction de l'état des objets à contrôler.

❖ La fiche des voyages annulés

Elle indique les voyages non conformes au cahier de charges. Ces voyages sont annulés .Elle indique également les entreprises concernées et la nature de leurs véhicules.

❖ La fiche d'enregistrement des voyages

Elle permet de noter les voyages d'une entreprise en fonction du type de véhicules, de l'heure d'arrivée, de la provenance et les poids à charge et vide.

❖ La fiche d'enregistrement des voyages au quai de déchargement

Elle a les mêmes fonctions que la précédente, mais elle enregistre les voyages de plusieurs entreprises.

❖ La fiche de suivi des opérations d'enlèvement d'ordures ménagères

Elle sert au suivi d'enlèvement des dépôts sauvages, c'est-à-dire non conventionnels.

❖ **Le rapport journalier de la décharge d'Akouédo**

C'est le rapport quotidien que fait le chef des agents de la décharge indiquant tous les grands mouvements de décharge.

❖ **Le ticket de pesée**

C'est le ticket imprimé par l'ordinateur de la bascule après les passages à charge et à vide des véhicules de ramassage. Il indique l'entreprise propriétaire du véhicule, la provenance, le nom de l'opérateur ayant effectué la pesée, l'observateur, le type du véhicule, le poids à charge, le poids à vide et le poids net.

▪ **L'enregistrement et le traitement des données**

Cette double fonction est assurée à l'aide d'une application EXCEL dénommée LOGICIEL OMEGA conçue par le service informatique du BNETD.

Cette application permet l'enregistrement des données collectées.

Après les avoir traitées, on a en sortie :

- les décomptes mensuels par entreprise et par commune ;
- les attachements par entreprise et bien d'autres informations pour la DE et pour la VA.

▪ **La diffusion**

La diffusion des informations a principalement quatre (4) directions :

- la VA : elle reçoit les rapports d'activités, les décomptes mensuels et les attachements financiers ;
- les entreprises : elles reçoivent les attachements pour le paiement de leurs prestations ;
- le chef de la mission OMEGA ;
- les notes internes à l'endroit de l'équipe mission OMEGA.

De plus, des rapports trimestriels et annuels doivent être édités à l'endroit de la V.A.

La diffusion est aussi assurée à travers le réseau informatique de BNETD.

▪ **Les ressources matérielles**

La mission OMEGA dispose de deux (2) ordinateurs et d'une imprimante pour le traitement électronique des données.

2-3-3 Le suivi de la mission OMEGA

Nous allons décrire les processus de suivi par rapport aux missions assignées au BNETD. Le suivi de la mission OMEGA effectué par le BNETD peut être décomposé en trois grands processus de suivi et des activités isolées.

2-3-3-1 Le processus de suivi et de contrôle de balayage des grands axes

Les activités de balayage de grands axes contiennent deux types d'activités :

- les activités de balayage proprement dites ;
- les activités de curage des caniveaux bordant les axes à balayer.

Deux entreprises de ramassage des ordures ménagères ont la responsabilité du balayage des grands axes et du curage des caniveaux selon une liste préétablie et selon des fréquences d'intervention préalablement définies (feuille de route, annexe n°3).

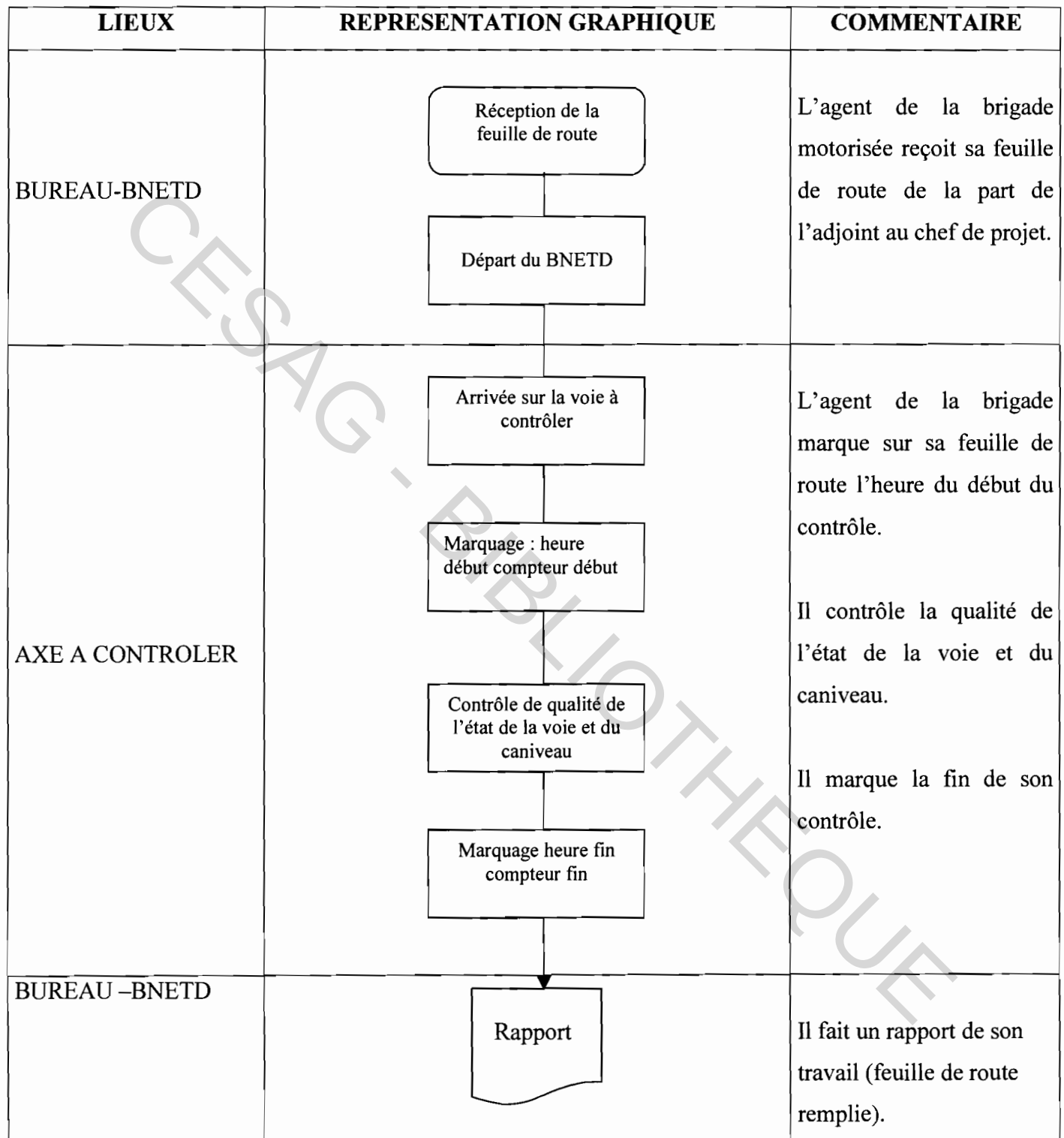
Pour assurer le contrôle de ces activités, le BNETD dispose d'une brigade motorisée de salubrité.

Chaque jour ouvrable, un agent de la brigade reçoit une feuille de route qui est son programme de la journée.

Description du processus de suivi et de contrôle de balayage :

- un agent de la brigade motorisée reçoit une feuille de route ;
- une fois sur l'axe à contrôler, il marque sur sa feuille de route l'heure du début du contrôle et son compteur début ;
- il contrôle la qualité de l'état de la voie et du caniveau : il vérifie si la voie a été balayée ou non ;
- après son contrôle, il marque la fin de son service sur la feuille de route : heure fin et compteur fin ;
- il fait un rapport au bureau. Le rapport est la feuille de route remplie. Il y indique si la voie a été balayée ou non, si le caniveau bordant la voie a été curé ou non ; si les produits de curage ont été enlevés ou non ;
- une voie non balayée et un caniveau non curé selon la fréquence définie exposent l'entreprise responsable de ces tâches à des pénalités.

Figure N° 8 : Représentation graphique du processus de suivi et de contrôle de balayage des grands axes



Source : nous-même

2-3-3-2 Le processus de suivi de la mise en décharge

Ce processus peut être décomposé en 3 sous processus :

- Le transfert des ordures ménagères ;
- La pesée ;
- La mise en décharge.

▪ Le transfert des ordures ménagères :

C'est le transport de ces ordures depuis les centres de collecte jusqu'à la décharge publique. Il doit s'opérer suivant certaines normes :

- Si le camion de ramassage contient des coffres ouverts, celui-ci doit être fermé par un filet. Dans le cas contraire l'entreprise est passible de pénalités.
- Dans le cas où le camion contient un coffre fermé, rien à signer.

▪ La pesée et la mise en décharge :

Le processus est activé par l'arrivée d'un camion chargé d'ordures au pont bascule :

➤ Au pont bascule :

le pont bascule est lié un ordinateur dans une cabine où se trouvent des agents BNETD et aussi des agents des entreprises de ramassage.

- Le camion est identifié par :
 - son type ;
 - sa provenance (le quartier) ;
 - l'entreprise à laquelle appartient ce camion.

- L'agent BNETD fait une première pesée du camion chargé. Toutes ses informations sont enregistrées à l'ordinateur qui effectue la pesée. Le camion va au quai de déchargement.

➤ Au quai de déchargement :

Un agent BNETD effectue encore une autre identification et contrôle la nature des ordures :

- si ce sont des ordures ménagères, le voyage est validé donc pris en compte (fiche d'enregistrement des voyages au quai de déchargement (FEVQD), (annexe n° 4)
- sinon, le voyage est annulé et le tonnage n'est pas pris en compte (fiche des voyages annulés, annexe n°5)

Après vérification, il y a la mise en décharge des ordures quelle que soit sa nature.

Après la mise en décharge, le camion revient au pont bascule, pour la deuxième pesée (poids à vide). Après la pesée, l'agent BNETD imprime le ticket de pesée (Annexe n° 7). Ce ticket sera envoyé au bureau pour le traitement des données. A la fin de son service, le responsable de pesée fait un rapport journalier adressé au bureau (Annexe n°8).

Figure N°9 :Représentation graphique du processus de suivi de la mise en décharge

LIEUX	REPRESENTATION GRAPHIQUE	COMMENTAIRE
PONT-BASCULE	<pre> graph TD A[Arrivée d'un camion x chargé d'ordures] --> B[Identification du camion x] B --> C[Pesée et enregistrement des données] </pre>	Identification : - type du camion ; - la provenance ; - l'entreprise Première pesée et enregistrement à l'ordinateur
QUAI DE DECHARGEMENT DECHARGE	<pre> graph TD A[Identification du camion] --> B[Vérification des ordures] B --> C{Ordures ménagères ?} C -- non --> D((Voyage annulé)) C -- oui --> E[Décharge du camion x] E --> F[FEVOD FEV FVA] </pre>	L'agent BNETD au quai : - identifie le camion, - vérifie la nature des ordures
PONT-BASCULE	<pre> graph TD A[Retour du camion x] --> B[Pesée à vide] B --> C[Imprimer le ticket de pesée] C --> D[Rapport] </pre>	Deuxième pesée du camion X et l'agent de pesée imprime de ticket de pesée du camion
BUREAU BNETD	<pre> graph TD A[Traitement informatique] B[Rapport] --> A C[FEVOD FEV FVA] --> A </pre>	Le bureau reçoit les différents rapports et le ticket de pesée pour le traitement des données

Source : nous- même

2-3-3-3 Processus d'établissement des décomptes et attachements mensuels

Tous les rapports, les fiches d'enregistrement, les feuilles de route et les tickets de pesée sont envoyés au bureau pour leur enregistrement et leur traitement.

Grâce au logiciel OMEGA mis en place, les agents du Bureau font la saisie des différents tickets et le traitement des données afin de déterminer :

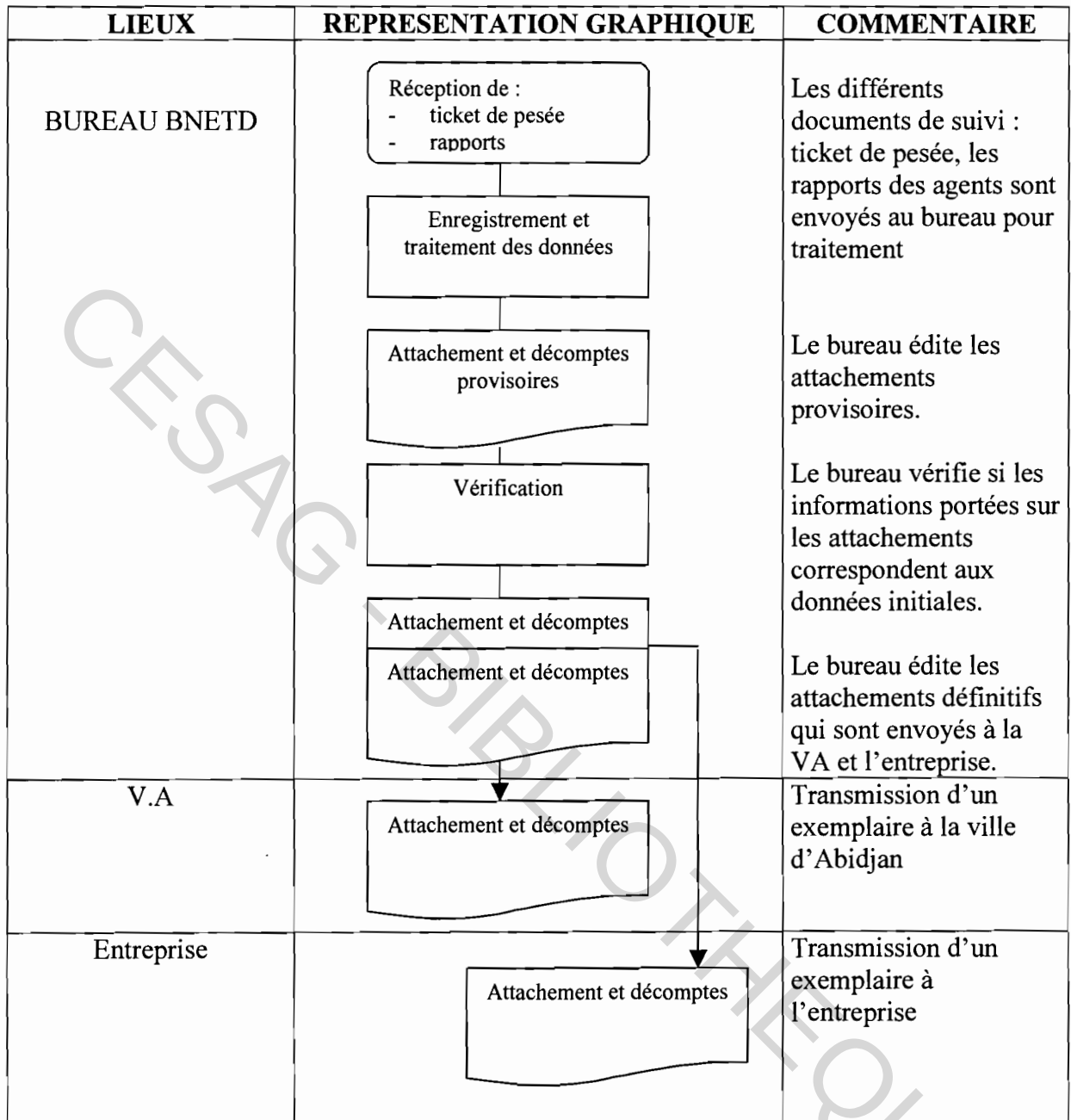
- le tonnage par entreprise ;
- le tonnage par commune ;
- le tonnage total.

Dans le protocole d'accord signé entre la VA et les entreprises, on a le prix du tonnage ou le coût du tonnage d'ordures ménagères ramassées. Ce coût dépend des entreprises :

- il y a un coût pour la première entreprise ASH ;
- un autre coût pour les autres.

A partir des différents rapports, le bureau détermine les pénalités par entreprise. Muni de toutes ces informations et sous la supervision du chef adjoint, le bureau établit la part financière (attachements mensuels) de chaque entreprise que la VA doit payer mensuellement. Ces attachements sont faits en deux exemplaires :

- un exemplaire pour l'entreprise ;
- un autre pour la VA.

Figure N°10 :Représentation graphique du processus d'établissement des décomptes

Source : nous même

2-3-3-4 Autres activités

Ces activités viennent renforcer les processus précédents :

▪ L'enlèvement des dépôts sauvages

L'activité « enlèvement des dépôts sauvages » fait partie du suivi de la collecte.

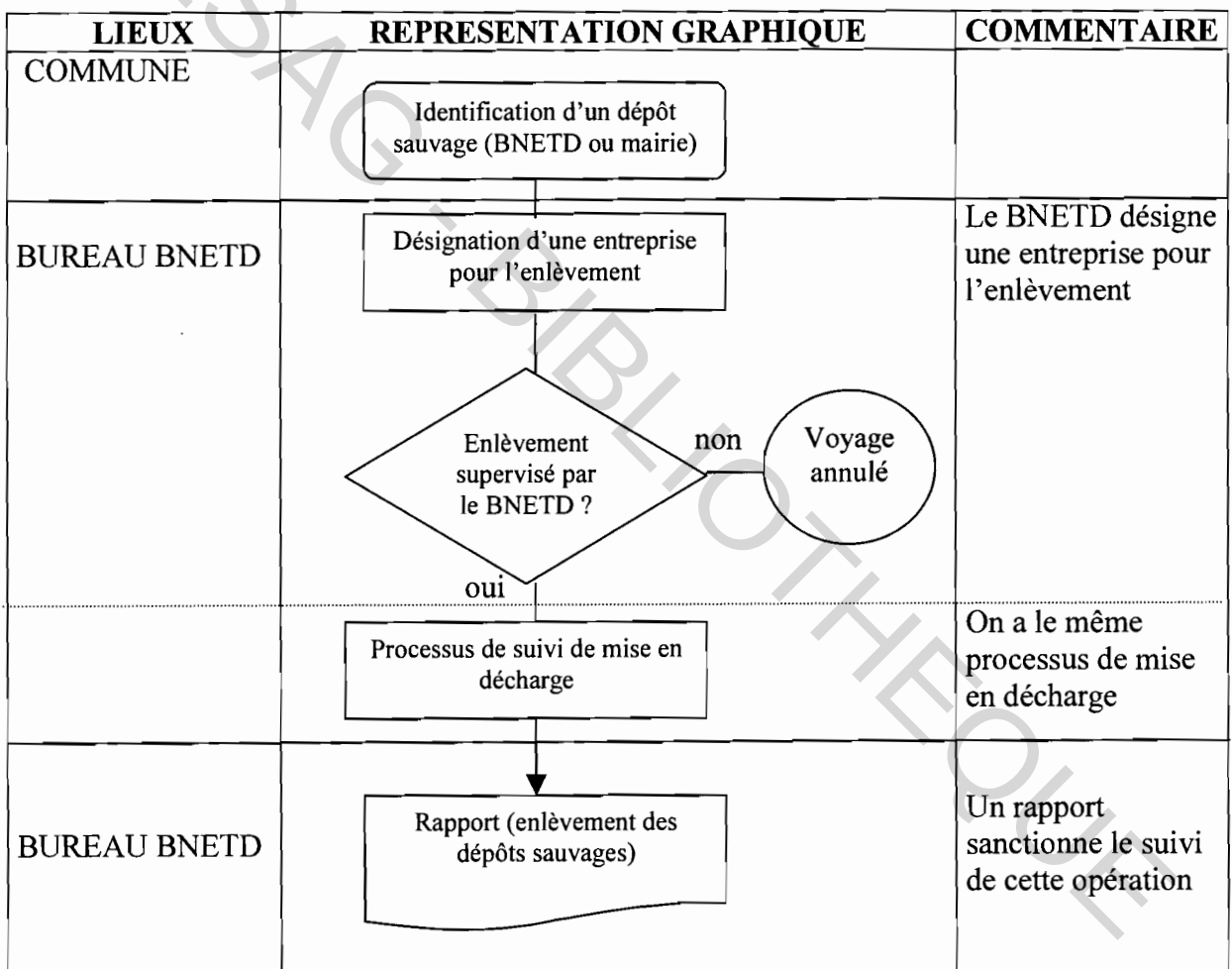
Description du processus d'enlèvement des dépôts sauvages :

- 1) Identification d'un dépôt d'ordures ménagères par les agents BNETD de la brigade motorisée ou par la mairie.

- 2) Le chef de mission OMEGA désigne une entreprise pour l'enlèvement.
- 3) Enlèvement du dépôt sauvage :
si l'enlèvement est supervisé par un agent BNETD, le voyage est accordé.
Dans le cas contraire, le voyage est annulé.
- 4) Transfert et décharge : le processus de la mise en décharge.

Un rapport est fait par l'agent BNETD qui a supervisé l'opération d'enlèvement (annexe n° 9) .

Figure N° 11 : Représentation graphique du processus d'enlèvement des dépôts sauvages d'ordures ménagères



Source : nous-même

▪ **La détermination du tonnage de base**

Chaque entreprise doit collecter un tonnage journalier théorique ou tonnage de base dans une zone donnée. C'est une donnée contractuelle qui lie l'entreprise au BNETD. Car en cas de défaillance, le tonnage de base de l'entreprise peut subir une réduction.

▪ **Autres activités de précollecte et de collecte :**

Les agents BNETD doivent contrôler si :

- les coffres sont remis à leur place ;
- il y a des dépôts d'ordures autour des coffres ;
- les coffres ne sont pas levés au delà de 48 heures ;
- les produits de curage sont enlevés ;
- le transfert est conforme aux normes établies : utilisation du filet en cas de camion « ouvert ».

Le manquement des entreprises à ces principes entraîne des pénalités.

▪ **Les pénalités**

Les pénalités sont appliquées à la part financière des entreprises qui ne respectent pas les procédures établies dans le protocole d'accord. Ces pénalités viennent diminuer leur gain.

▪ **Le paiement des prestations des entreprises**

Le paiement des prestations des entreprises de ramassage est de la responsabilité de la VA. Le BNETD ne fait qu'établir les attachements mensuels sur la base desquels la VA paie les prestations. Le règlement des attachements mensuels est inscrit au budget de la VA.

2-3-4 La mesure de performance de la mission OMEGA

La mesure de performance de la mission OMEGA se fait de façon empirique et non formalisée.

2-3-4-1 La définition des objectifs

L'objectif autonome de la mission est bien défini. Il s'agit d'assurer la salubrité de la VA. Mais cette définition n'est pas suffisante compte tenu de l'absence des objectifs spécifiques suivant les variables de la performance. L'accent est plutôt mis sur les activités et leur suivi.

2-3-4-2 La mesure des résultats

La mesure des résultats se fait essentiellement à travers le suivi et le système d'information de façon générale. Mais ces deux systèmes fournissent une grande quantité

d'informations qui n'est pas synthétisée. Ainsi la performance est appréciée sans la détermination préalable des indicateurs de performance, même s'ils existent de façon implicite.

Cette manière de faire est préjudiciable à la mesure car elle occulte les informations pertinentes. En outre, il n'existe pas de termes de références pour une éventuelle évaluation.

2-3-4-3 Les sanctions

Les sanctions négatives sont consignées dans les protocoles d'accord signés entre la VA et les entreprises. Ces sanctions sont des pénalités appliquées aux entreprises en cas de non respect du cahier des charges. Malheureusement, il n'existe pas de contrepartie en cas de respect du cahier des charges et d'atteinte des performances de la part des entreprises

Le système de suivi et le système d'information qui sont en amont du système de mesure de performance constituent une satisfaction.

Toutefois, le rôle de ces premiers systèmes est limité et ils ne peuvent pas accomplir une véritable mesure de performance. Cette limitation est accentuée par l'absence d'une définition des objectifs spécifiques et d'un outil de mesure qu'est le tableau de bord.

Alors, il nous revient de prendre pour base les systèmes de suivi et d'information de gestion qui constituent une première maîtrise des facteurs de la mission pour élaborer un élément central du système de mesure de performance : le tableau de bord de la mission OMEGA



CHAPITRE II

ELABORATION DE LA MESURE DE PERFORMANCE

Pour améliorer son expertise en matière de la gestion des ordures ménagères, le BNETD peut élaborer un système de mesure de performance de la mission OMEGA.

Section 1 : Détermination des outils de mesure :

Réalisation du tableau de bord OMEGA

L'approche méthodologique, pour l'élaboration de la mesure de performance que nous allons adopter, intègre la définition des objectifs et la mesure des résultats à travers un tableau de bord.

La réalisation du tableau de bord OMEGA va suivre la démarche développée dans la première partie de notre étude (Partie théorique, chapitre III, section 2-4).

1-1 Etapes 1 & 2 : La fixation des objectifs de performance.

1-1-1 l'objectif global

L'objectif global de la mission OMEGA est : assurer la salubrité de la VA.

Cet objectif peut se décomposer selon les trois processus suivants :

- le balayage des grands axes et le curage des caniveaux ;
- la collecte des ordures ménagères ;
- le transfert et la mise en décharge.

1-1-2 Les objectifs spécifiques

▪ Le balayage des grands axes et le curage des caniveaux

L'objectif : assurer la propreté des voies et des caniveaux

▪ La collecte des ordures ménagères

L'objectif : collecter et ramasser toutes les ordures ménagères produites par les ménages.

▪ Le transfert et la mise en décharge :

L'objectif : assurer un transfert correct et la mise en décharge effective des ordures ménagères.

(Convention N°411, BNETD)

Résumé :Tableau N°8 : Objectif global de la mission

Objectif global de la mission : assurer la salubrité de la VA			
Objectifs spécifiques	Balayage et curage	Collecte des ordures ménagères	Transfert et décharge
	Assurer la propreté des voies et des caniveaux.	Collecter et ramasser toutes les ordures ménagères produites par les ménages.	Assurer un transfert correct et la mise en décharge effective des ordures ménagères.

Source : nous- même

1-1-3 Décomposition des objectifs spécifiques suivant le triptyque délai, coûts et qualité

La mission OMEGA est un projet annuel cyclique.

Tableau N°9 : Décomposition des objectifs spécifiques suivant le triptyque

OBJECTIFS		
Délai	Coûts	Qualité
Optimiser la collecte et le ramassage d'ordures ménagères par jour.	1) Maîtriser le coût des prestations des entreprises 2) Maîtriser la consommation des ressources matérielles (BNETD).	1) Assurer la propreté des voies et des caniveaux. 2) Assurer le transfert correct des ordures ménagères. 3) Assurer la qualité de la collecte et du ramassage. 4) Satisfaire le MOA ou les bénéficiaires (communes). 5) Assurer la sensibilisation de la population.

Source : nous- même

1-2 Etape 3 : Définition : Objectifs- activités- indicateurs

Nous allons regrouper sous forme de tableaux les objectifs suivant les variables délai, coûts et qualité, les activités ou les responsabilités et les indicateurs associés.

Les objectifs et les activités s'appuient sur la convention n° 411, les protocoles d'accord et les processus de suivi décrits précédemment.

Les différents indicateurs définis sont gérés de façon implicite par l'actuel SIGP OMEGA.

Tableau N°10 :Variable : délai

VARIABLE : DELAI		
Objectifs	Activités ou responsabilités	Indicateurs
Optimiser la collecte et le ramassage d'ordures ménagères par jour.	Collecter et ramasser une quantité suffisante d'ordures ménagères par jour.	Taux de collecte et de ramassage - par jour - semaine - par entreprise et par jour

Source : nous- même

Tableau N°11 : Variable : coût

VARIABLE : COUT		
Objectifs	Activités ou responsabilités	Indicateurs
1- Maîtriser le coût des prestations des entreprises	1-1 Comparer le coût prévisionnel au coût réel	1-1 L'écart entre le coût prévisionnel et le coût réel. ▪ Version graphique : Comparaison entre la courbe du coût prévisionnel mensuel (CP) et la courbe du coût réel mensuel (CR) ▪ Version analytique : tableau $\text{Ecart} = \text{CR} - \text{CP}$ $\text{Ecart (en \%)} = (\text{CR} - \text{CP}) / \text{CP}$
2-Maîtriser la consommation des ressources matérielles	2-1 Evaluer la consommation des ressources	2-1-1 La consommation de carburant / huile 2-1-2 Délai de réception des ressources matérielles (date de réception - date de demande)

Source : nous même

Tableau N° 12 : variable : Qualité

VARIABLE : QUALITE		
Objectifs	Activités ou responsabilités	Indicateurs
1- Assurer la propreté des voies et des caniveaux	1-1 Contrôle qualité effectué par la brigade motorisée	1-1-1 Taux de non balayage des voies - par entreprise - total 1-1-2 Taux de non curage des caniveaux - par entreprise - total
2- Assurer le transfert correct des ordures ménagères	2-1 Contrôle qualité effectué par les agents de pesée	2-1-1 Nombre de voyages non protégés - par entreprise - total
3- Assurer la qualité de la collecte et du ramassage	3-1 Vérifier la nature des ordures ménagères (quai de déchargement) 3-2 Recenser et enlever les dépôts sauvages 3-3 Contrôler la propreté de coffres	3-1-1 Nombre de voyages annulés 3-2-1 Taux d'enlèvement de dépôts sauvages 3-2-2 Tonnage de dépôts sauvages enlevés 3-3-1 Nombre de coffres non remis à leur place 3-3-2 Nombre de coffre avec dépôt d'ordures autour 3-3-3 Nombre de coffres non levés au delà de 48 h.
La satisfaction du MOA ou bénéficiaire (des mairies)	Recenser les plaintes du MOA	Nombre de plaintes
Assurer la sensibilisation de la population	Sensibiliser la population	Taux de sensibilisation de la population.

Source : nous- même

Remarque : les mesures des indicateurs seront prises en compte par la fiche- indicateur.

1-3 Etape 4 : Définition du design des indicateurs et du tableau de bord.

▪ Liste des indicateurs

De l'étape précédente , nous dressons la liste récapitulative des indicateurs

Tableau N°13 : Liste des indicateurs

N°	NOM DES INDICATEURS
1	Taux de collecte et de ramassage.
2	Taux de non balayage des voies.
3	Taux de non curage des caniveaux.
4	Nombre de voyages non protégés.
5	Nombre de voyages annulés.
6	Taux de dépôts sauvages d'enlèvement.
7	Tonnage de dépôts sauvages enlevés.
8	Nombre de coffres non remis à leur place.
9	Nombre de coffres avec dépôts d'ordures (autour de ces coffres).
10	Nombre de coffres non levés au délai de 48 h.
11	Nombre de plaintes.
12	Ecart du coût prévisionnel par rapport au coût réel.
13	La consommation de carburant / huile.
14	Délai de réception des ressources matérielles.
15	Taux de sensibilisation de la population.

Source nous-même

▪ Définition des indicateurs : fiches –indicateurs de la mission OMEGA

Les fiches- indicateurs définissent les attributs des indicateurs en tenant compte des besoins exprimés et implicites des utilisateurs décélés lors nos entretiens.

Tableau N°14 : Fiche- indicateur 1

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 1 : Taux de collecte et de ramassage	
Définition : <i>cet indicateur mesure le taux de collecte et de ramassage (%)</i> Formule de calcul : <i>Tonnage collecté pendant la période / tonnage théorique ou de base</i>	Utilisateur : <i>le chef de mission ou son adjoint</i> Référence à : <i>optimiser la collecte et le ramassage des ordures ménagères par jour</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>ticket de pesée, fiche d'enlèvement des dépôts sauvages</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : - <i>minimum : 90%</i>	Calcul complémentaire : - <i>Taux de collecte et de ramassage par entreprise</i> Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>Ecart du coût prévisionnel par rapport au coût réel</i> - <i>Taux de dépôts sauvages enlevés</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>tableau, 1 histogramme</i> Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par Entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'établir l'efficacité du processus de la collecte et du ramassage.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion <i>Si l'indicateur est en baisse par rapport à son objectif: attirer l'attention des entreprises concernées sur leur mauvais rendement.</i>

Tableau N°15 : Fiche- indicateur 2

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 2: <i>Taux de non balayage des voies</i>	
Définition : <i>cet indicateur mesure le taux de non balayage (%)</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / brigade motorisée.</i>
Calcul : <i>Parcours non balayé /parcours total</i>	Référence à : <i>assurer la propreté des voies</i>
	Périodicité : <i>hebdomadaire</i>
	provenance des données : <i>feuille de route</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i>	Calcul complémentaire : - <i>Taux de non balayage par entreprise</i>
Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>0</i>	Autres indicateurs à mettre en relation : <i>Taux de non curage des caniveaux</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>tableau,</i> Pictogrammes :   	Panoramas : <i>Evolution chronologique par Entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier l'état des voies, la qualité du service de balayage.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion <i>La valeur nulle est l'objectif; dans le cas contraire, inviter l'entreprise responsable de remédier au problème. Lui signifier la pénalité correspondante.</i>

Tableau N°16 : Fiche- indicateur 3

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 3 : Taux de non curage des caniveaux	
Définition : cet indicateur mesure le taux de non curage des caniveaux (%) calcul : Kilométrage non curé/ kilométrage total	Utilisateur : Adjoint au chef de mission/ brigade motorisée. Référence à : assurer la propreté des caniveaux Périodicité : hebdomadaire provenance des données : feuille de route
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : comparer aux résultats de la semaine N-1 Cibles- balises- objectifs chiffrés : Objectif 0	Calcul complémentaire : - Taux de non curage par entreprise Autres indicateurs à mettre en relations : Taux de non balayage
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : tableau, Pictogrammes :   	Panoramas : Evolution chronologique, par entreprise
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : Cet indicateur tente d'apprécier l'état des caniveaux et la qualité du service de curage.	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion En cas de valeur non nulle, inviter l'entreprise concernée à accomplir son travail. Et lui signifier la pénalité correspondante.

Tableau N°17 : Fiche- indicateur 4

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 4 : Nombre de voyages non protégés	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de voyages non protégés par un filet.</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / personnel au pont bascule</i>
calcul : <i>prélèvement sur la fiche d'enregistrement des voyages</i>	Référence à : <i>assurer le transfert correct des ordures ménagères</i>
	Périodicité : <i>hebdomadaire</i>
	provenance des données : <i>fiche d'enregistrement des voyages</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i>	Calcul complémentaire : - <i>Nombre total de voyages non protégés</i> - <i>Cumul par entreprise</i>
Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>0</i>	Autres indicateurs à mettre en relation : <i>Nombre de voyages annulés</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>tableaux, une courbe</i>	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par entreprise</i>
Pictogrammes :   	
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier le transfert des ordures ménagères</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion <i>Inviter l'entreprise à utiliser les filets pour un transfert ouvert : lui signifier la pénalité associée.</i>

Tableau N°18 : Fiche- indicateur 5

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 5 : Nombre de voyages annulés	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de voyages annulés, non conformes aux ordures ménagères.</i> calcul : <i>prélèvement sur la fiche des voyages annulés</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / personnel quai de déchargement.</i> Référence à : <i>assurer la qualité de la collecte et du ramassage / vérifier la nature des ordures</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche des voyages annulés</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>0</i>	Calcul complémentaire : - <i>cumul</i> - <i>par entreprise</i> Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>taux de dépôts sauvages enlevés</i> - <i>tonnage de dépôts sauvages enlevés.</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>tableaux, un histogramme</i> Pictogrammes :   	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la nature des ordures enlevées.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - <i>pénalité</i> - <i>prévenir l'entreprise sur la nature des ordures à ramasser.</i>

Tableau N°19 : Fiche- indicateur 6

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 6 : Taux d'enlèvement de dépôts sauvages	
Définition : <i>cet indicateur mesure le taux d'enlèvement de dépôts sauvages (%)</i> calcul : <i>nombre de dépôts sauvages enlevés/ nombre total de dépôts identifiés</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission</i> Référence à : <i>assurer la qualité de collecte et de ramassage</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche recensement, fiche d'enlèvement des dépôts sauvages</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>100%</i>	Calcul complémentaire : - <i>taux par quartier (zone)</i> Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>tonnage de dépôts sauvages enlevés</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau, 1 histogramme</i> Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution chronologique par zone</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la qualité et l'efficacité de la collecte et du ramassage</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - <i>redynamiser la collecte</i> - <i>sensibiliser la population</i>

Tableau N°20 : Fiche- indicateur 7

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 7 : Tonnage de dépôts sauvages enlevés	
Définition : <i>cet indicateur mesure le tonnage (quantité) de dépôts sauvages enlevés</i> calcul : <i>prélèvement par la fiche d'enlèvement des dépôts sauvages</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission</i> Référence à : <i>assurer la qualité de la collecte et de ramassage</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche d'enlèvement des dépôts sauvages</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer les résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>Tonnage moyen de base</i>	Calcul complémentaire : - <i>par zone</i> Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>taux d'enlèvement de dépôts sauvages</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : 1 tableau, 1 histogramme Pictogrammes : ↓ ; → ; ↑	Panoramas : <i>Evolution chronologique</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la quantité de dépôts sauvages enlevés dont le non enlèvement entraînerait des désagréments</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion <i>Déposer des coffres en ces endroits.</i>

Tableau N°21 : Fiche- indicateur 8

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 8 : Nombre de coffres non remis à leur place	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de coffres non remis à leur place</i> calcul : <i>prélèvement sur la fiche de recensement des coffres en l'état litigieux.</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / brigade motorisée</i> Référence à : <i>assurer la qualité de la collecte et du ramassage</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche de recensement</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer les résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>0</i>	Calcul complémentaire : - Cumul - Par entreprise Autres indicateurs à mettre en relation : - Nombre de coffres avec dépôts d'ordures autour - Nombre de coffres non levés au delà de 48 heures
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau, 1 histogramme</i> Pictogrammes :   	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la qualité du travail accompli par des entreprises de collecte.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - Pénalités - Informer l'entreprise en question de bien faire son travail.

Tableau N°22 : Fiche- indicateur 9

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 9 : Nombre de coffres avec dépôts d'ordures autour	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de coffres avec des dépôts d'ordures autour.</i> calcul : <i>prélèvement sur la fiche de recensement des coffres en l'état litigieux.</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / brigade motorisée</i> Référence à : <i>assurer la qualité du travail des entreprises de collecte.</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche de recensement des coffres en l'état litigieux</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : 0	Calcul complémentaire : - Cumul - Par entreprise Autres indicateurs à mettre en relation : - Nombre de coffres non remis à leur place - Nombre de coffres non levés au delà de 48 heures
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : 1 tableau, 1 histogramme Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la qualité du travail accompli par des entreprises de collecte.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - Pénalités - Informer l'entreprise pour la tenue des coffres.

Tableau N°23 : Fiche- indicateur 10

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 10 : <i>Nombre de coffres non levés au delà de 48 heures</i>	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de coffres non levés au delà de 48 heures</i> calcul : <i>prélèvement sur la fiche de recensement des coffres en l'état litigieux.</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission / brigade motorisée</i> Référence à : <i>assurer la qualité du service de collecte et de ramassage</i> Périodicité : <i>hebdomadaire</i> provenance des données : <i>fiche de recensement des coffres en l'état litigieux</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de la semaine N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>Objectif : 0</i>	Calcul complémentaire : - Cumul - Par entreprise Autres indicateurs à mettre en relation : - Nombre de coffres non remis à leur place - Nombre de coffres avec dépôts d'ordures autour
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau, 1 histogramme</i> Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution chronologique, par entreprise</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la qualité du service de collecte et de ramassage</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - Pénalités - Inviter l'entreprise à lever les coffres.

Tableau N°24 : Fiche- indicateur 11

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 11 : Nombre de plaintes	
Définition : <i>cet indicateur mesure le nombre de plaintes formulées par le MOA ou les mairies au BNETD.</i> calcul : <i>prélèvement auprès du secrétariat de la mission OMEGA</i>	Utilisateur : <i>chef de mission</i> Référence à : <i>la satisfaction du MOA et des bénéficiaires</i> Périodicité : <i>trimestrielle</i> provenance des données : <i>lettres de plaintes au secrétariat.</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats du trimestre N-1 de l'année précédente</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>0</i>	Calcul complémentaire : Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>Taux de collecte et de ramassage</i> - <i>Taux de dépôts sauvages et levés</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau ; une courbe</i> Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution chronologique</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la satisfaction du MOA et des bénéficiaires</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion - <i>Renforcer le suivi et le contrôle au niveau des activités ou processus mis en cause.</i>

Tableau N°25 : Fiche- indicateur 12

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 12 : <i>Ecart du coût prévisionnel rapport au coût réel</i>	
Définition : <i>cet indicateur mesure l'écart entre le coût prévisionnel et le coût réel en %</i> - calcul : $:(\text{coût réel} - \text{coût prévisionnel})/\text{coût prévisionnel}$	Utilisateur : <i>chef de mission</i> Référence à : <i>maîtriser le coût des prestations des entreprises.</i> Périodicité : <i>mensuelle</i> provenance des données : <i>le budget de coût et les attachements</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats du mois N-1 de l'année précédente.</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : $[- 10\% ; 10\%]$	Calcul complémentaire : - <i>Ecart absolu : coût réel – coût prévisionnel</i> - <i>Ecart relatif : $(\text{coût réel} - \text{coût prévisionnel})/\text{coût prévisionnel}$</i> Autres indicateurs à mettre en relation : - <i>Taux de collecte et de ramassage</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation <i>1 tableau, hisogrammes</i> Pictogrammes :  ;  ; 	Panoramas : <i>Evolution chronologique, comparaison de deux hisogrammes (prévisionnel et réel).</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la maîtrise du coût des prestations des entreprises.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion : - <i>Au delà du seuil de signification, expliquer l'écart, chercher les causes de l'écart.</i>

Tableau N°26 : Fiche- indicateur 13

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 13 : La consommation en carburant / huile	
Définition : <i>cet indicateur mesure la consommation du carburant par le service de la mission OMEGA (FCFA)</i> calcul : <i>prélèvement sur la fiche de consommation des ressources.</i>	Utilisateur : <i>chef de mission / l'adjoint au chef de mission</i> Référence à : <i>maîtriser la consommation des ressources</i> Périodicité : <i>mensuelle</i> provenance des données : <i>fiche de consommation de ressources.</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats du mois N-1</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>le budget carburant/huile</i>	Calcul complémentaire : - <i>Ecart par rapport à la consommation de mois N-1</i> - <i>Cumul</i> Autres indicateurs à mettre en relation : <i>Néant</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau, 1 histogramme</i> Pictogrammes : ➡ ; ↑ ↓	Panoramas : <i>Evolution chronologique, comparaison des histogrammes des mois N-1 et N</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la consommation de carburant /huile de la mission OMEGA</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion : - <i>Observer l'écart</i> - <i>Expliquer l'écart</i>

Tableau N°27 : Fiche- indicateur 14

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 14 : Délai de réception des ressources matérielles	
Définition : <i>cet indicateur mesure le délai de réception des ressources matérielles dont la demande a été exprimée (en jours ou en mois)</i> calcul : <i>date de réception- date de demande.</i>	Utilisateur : <i>Adjoint au chef de mission</i> Référence à : <i>maîtriser la consommation des ressources matérielles</i> Périodicité : <i>trimestrielle</i> provenance des données : <i>fiche de demande des ressources.</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats du trimestre N-1 de l'année précédente</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>objectif : 15 jours</i>	Calcul complémentaire : - <i>Délai moyen de réception</i> Autres indicateurs à mettre en relation :
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau,</i> Pictogrammes   	Panoramas : <i>Evolution par demande</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier le délai de réception des ressources matérielles suite à des demandes de fournitures.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion : - <i>réduire le délai</i> - <i>Informé le comité de pilotage</i>

Tableau N°28 : Fiche- indicateur 15

ZONE 1 : LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES DE L'INDICATEUR	
Indicateur 15 : Taux de sensibilisation	
Définition : <i>cet indicateur mesure le taux de sensibilisation de la population (%)</i> calcul : <i>Nombre de campagnes effectuées / Nombre de campagnes fixées</i>	Utilisateur : <i>chef de mission</i> Référence à : <i>assurer la sensibilisation de la population</i> Périodicité : <i>annuelle</i> provenance des données : <i>MOA</i>
ZONE 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS	
Tendance ou comparaison dans le temps : <i>comparer aux résultats de l'année précédente</i> Cibles- balises- objectifs chiffrés : <i>objectif : 75%</i>	Calcul complémentaire : <i>- Ecart par rapport à l'année précédente.</i> Autres indicateurs à mettre en relation : <i>- Taux de collecte et de ramassage</i> <i>- Tonnage de dépôts sauvages enlevés</i>
ZONE 3 : FORME DE REPRESENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME	
Forme de présentation : <i>1 tableau,</i> Pictogrammes ↓  →  ↑ 	Panoramas : <i>Evolution en fonction des actions posées dans le sens de la sensibilisation.</i>
ZONE 4 : LES CONSIDERATIONS RELIEES A L'INTERPRETATION ET A L'UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Interprétation de l'indicateur : <i>Cet indicateur tente d'apprécier la sensibilisation de la population sur la salubrité de la ville.</i>	Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion : <i>- adhérer la population à la politique qualité du service de collecte et de ramassage</i> <i>- Initier des campagnes de sensibilisation</i>

Tableau N°29 :Fiche de recensement des coffres en l'état litigieux

Date :

Commune	Zone ou emplacement	N° du coffre	Entreprise	Etat litigieux	Heure de passage	Observation

Agent BNETD
(nom et signature)

N .B : Etat litigieux : CNL : coffres non levés au delà de 48 heures

CNR : coffres non remis à leur place

CDO : coffres sales avec dépôts d'ordures autour

Source : nous - même

Tableau N° 30 :Fiche de recensement des dépôts sauvages

N°	Commune	Nature des déchets	emplacement	Date de recensement	Date d'enlèvement	Heure de passage

Agent BNETD
(nom et signature)

Source :nous- même

Tableau N°31 : Fiche de consommation de carburant / huile

Date	Nom et prénoms Agent servi	Type d'engins et carburant (E/H/D/S)	Quantité	Valeur financière	Signature	Observation
TOTAL						

N.B E : Essence H : Huile de moteur

D: Diesel

S: Super

Source : nous- même

Tableau N°32 :Fiche de demande des ressources matérielles (autres que carburant /huile)

Ressources demandées	Demandeur	Date de demande	Date de réception	Observations ou visa de l'adjoint au chef de mission

Source :nous- même

- Pour la fiche des voyages non protégés, on utilisera la fiche d'enregistrement des voyages en ajoutant une rubrique : « voyage non protégé »
- Informer le MOA ou les bénéficiaires (les communes) à exprimer leur mécontentement (plaintes) auprès du bureau de la mission OMEGA. En d'autres termes, les faire participer à la gestion de la chose publique.
- **L'évaluation du coût du TBP**

L'étude étant déjà réalisée, le coût dépendra uniquement des ressources humaines (responsable TBP) et matérielles.

- **Ressources humaines** : il n'est point besoin d'engager forcément une autre personne pour cette tâche. Les responsables de la DE peuvent faire un appel d'offre interne pour recruter ce responsable, ou former un agent de l'équipe OMEGA qui a un niveau suffisant pour comprendre le travail.

- **Ressources matérielles** : le coût initial des ressources matérielles se résume au coût d'acquisition d'un nouvel ordinateur précisé plus haut. Le logiciel peut être fourni gratuitement par le Département des Technologies de l'Information et de la Communication (DTIC).

1-5 Le fonctionnement du TBP OMEGA

La gestion de la mission OMEGA est très délicate car elle se fait quotidiennement et un manquement entraîne une insalubrité dans la ville. Pour cela, la périodicité du tableau de bord doit suivre les réunions hebdomadaires qui regroupent les responsables des entreprises de collecte et de ramassage et l'équipe OMEGA. Bien entendu, les indicateurs à périodicité non hebdomadaire seront gérés en fonction de leur fréquence.

1-6 La gestion des informations et la réactivité autour du TBP OMEGA

Un TBP est fait pour suivre la performance, c'est – à – dire déterminer l'écart entre le prévisionnel et le réalisé d'une part, et d'autre part corriger l'écart en initiant des actions correctives. Le responsable du TBP doit être vigilant, alerte pour signaler les écarts significatifs au chef de mission OMEGA.

Un TBP est un bon outil de gestion, de suivi de projet si les responsables du projet lui accordent un certain intérêt. Le TBP n'est pas en lui-même une panacée mais c'est l'environnement général du projet qui peut le valoriser ou non.

En ce qui concerne, la mission OMEGA un certain nombre de facteurs peuvent constituer des facteurs limitant à la mesure de performance s'ils ne sont pas remédiés.

1-7 Les facteurs clés de succès et les variables coût- délai- qualité

Pour la réussite de la mesure , nous lions les FCS aux variables de la performance (voir tableau suivant).

Tableau N°33 :Tableau des facteurs clés de succès

VARIABLES	FACTEURS CLES DE SUCCES	RESPONSABILITES
Coût	- L'évaluation correcte des tonnages - La solvabilité du MOA - La conscience professionnelle	- Agent de pesée - Le MOA - Agents de pesée et de quai
délai	Disposer de moyens logistiques suffisants (parcs auto et personnel suffisants)	Entreprise
Qualité	- La conscience professionnelle - Le contrôle qualité	Agents de quai, de pesée, de brigade

Source : nous- même

Le respect du cahier des charges et des engagements est un FCS fondamental et il est lié à toutes les variables. Ces différents FCS doivent être mis sous contrôle par le régulateur (le MOE) de la mission car il joue aussi le rôle d'arbitre dans la gestion des crises.

1-8 Application : Tableau de bord OMEGA

Les référentiels que nous avons retenus pour le tableau de bord sont :

- ✓ les performances comparées entre les entreprises ;
- ✓ les tendances comparées par semaine, par mois ou par an.

Nous avons testé certains indicateurs et réalisé par la même occasion des pages du tableau de bord de la mission OMEGA sur EXCEL de MICROSOFT.

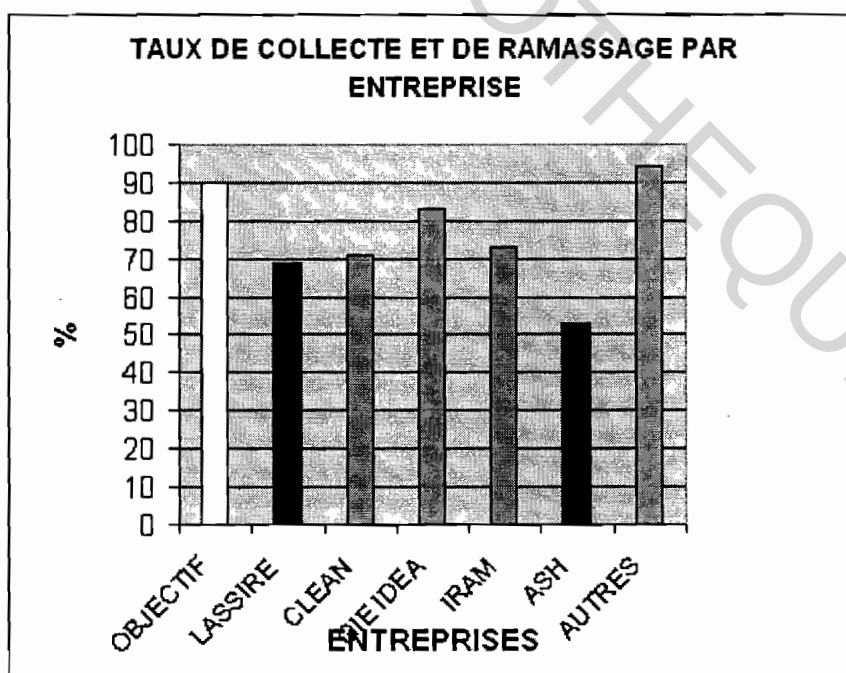
Figure N°12 : TABLEAU DE BORD

1- INDICATEUR 1:TAUX DE COLLECTE ET DE RAMASSAGE

Taux de collecte et de ramassage par entreprise

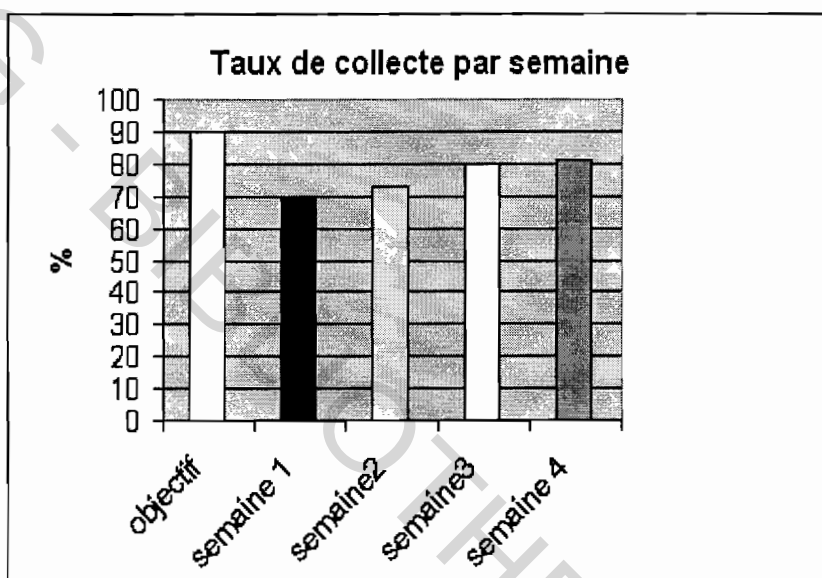
Mois:Octobre 2002 OBJECTIF: 90% TOLERANCE:10%

	LASSIRE	CLEAN	GIE IDEA	IRAM	ASH	AUTRES
Tonnage réel (tonnes)	15022,09	11654,38	6834,32	4915,26	3890,6	16864,46
Tonnage théorique ou de base	21750	16500	8250	6750	7350	18000
Taux de collecte (%)	69,00	71,00	83,00	73,00	53,00	94,00
ECART AVEC L'OBJECTIF	-21,00	-19,00	-7,00	-17,00	-37,00	4,00
ATTEINTE DE L'OBJECTIF	☹	☹	☹	☹	☹	☺



PAR SEMAINE
PERIODE: OCTOBRE 2002
OBJECTIF:90% TOLERANCE:10%

	semaine 1	semaine2	semaine3	semaine 4	mois
Tonnage réel	12331,88	12739,88	13927,35	20182	59181,11
Taux de collecte(%)	70	73	80	81	76
Ecart avec l'objectif	-20	-17	-10	-9	-14
Atteinte de l'objectif	☹	☹	☹	☹	☹



Taux de collecte
Mois Sept2002: 62%
Mois Oct2002: 76%

Réaction:

Aucune des entreprises ayant de grand tonnage théorique n'a atteint l'objectif.

Par contre, les petites entreprises ont atteint l'objectif

Inviter les entreprises à approcher l'objectif et leur demander de respecter la convention

Performance des entreprises: assez bonne

Légère augmentation par rapport au mois de septembre 2002

2-INDICATEUR 2: TAUX DE NON BALAYAGE**PERIODE : MOIS D'OCTOBRE 2002****OBJECTIF: 0% Tolérance:10%****Parcours total à balayer: 569,05 km**

	semaine1	semaine2	semaine3	semaine4
Kilométrage balayé	527,55	533,35	541,25	529,35
Kilométrage non balayé	41,5	35,7	27,8	39,7
Taux de non balayage (%)	7	6	5	7
Atteinte de l'objectif				

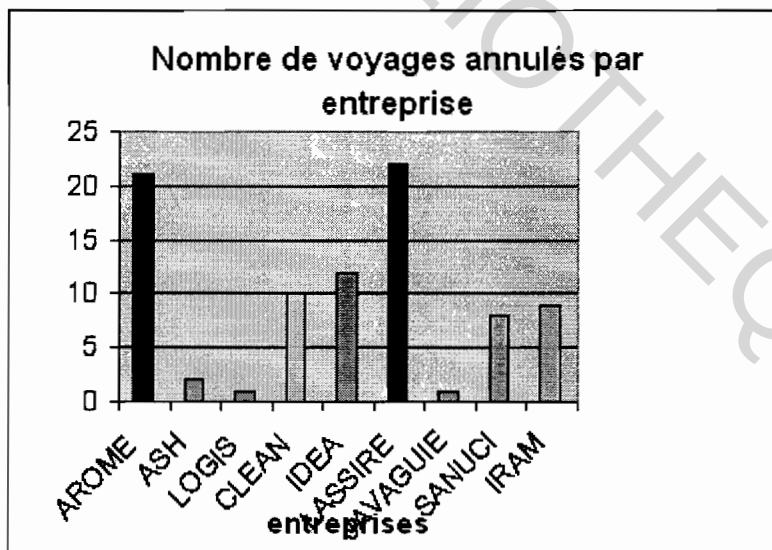
Mois sept2002 :6%**Mois oct2002 6,25%****Réaction:****La qualité du service est bonne; demander aux entreprises de balayer tout le parcours indiqué****3-INDICATEUR 3: TAUX DE NON CURAGE****PERIODE : MOIS D'OCTOBRE 2002****OBJECTIF: 0% Tolérance:10%****Parcours total à curer: 160,65 km**

	semaine1	semaine2	semaine3	semaine4
Kilométrage curé	142,55	136,65	137,1	119,4
Kilométrage non curé	18,1	24	23,55	41,25
Taux de non curage (%)	3	4	4	7
Atteinte de l'objectif				

Mois sept2002 :4%**Mois oct2002 6,00%****Réaction:****La qualité du service est bonne; demander aux entreprises de curer tout le parcours indiqué**

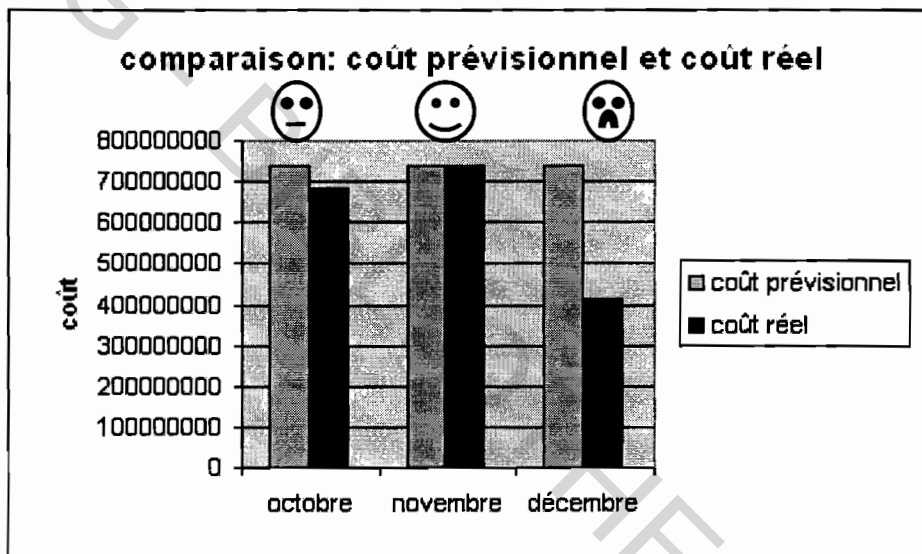
4- INDICATEUR 5: NOMBRE DE VOYAGES ANNULES**PERIODE D'OBSERVATION: OCTOBRE2002****Tout le
service****Objectif:0**

	semaine1	semaine2	semaine3	semaine4	mois
Nombre de voyages annulés	10	13	25	38	86

Mois Sept2002: 161**Mois Oct2002: 86****Réaction:****Nombre de voyages annulés en nette progression.****Sensibiliser les entreprises à la qualité du service de collecte de ramassage****PAR ENTREPRISE****Période : octobre 2002****Réaction****Insister sur la qualité auprès des entreprises, surtout les entreprises suivantes:****LASSIRE, AROME, IDEA, CLEAN et leur demander de respecter les clauses du contrat.****Pénalités aux entreprises****coupables ;**

**5-INDICATEUR 12 : ECART DU COUT PREVISIONNEL PAR
RAPPORT AU COUT REEL
PERIODE : d'octobre à décembre 2002**

	octobre	novembre	décembre
coût prévisionnel	739466666,7	739466667	739466667
coût réel	683674846,4	740343029	415726908
Ecart absolu	-55791820,31	876362,373	323739759
Ecart relatif(%)	-8	0	-44
Atteinte de l'objectif	☹	☺	☹



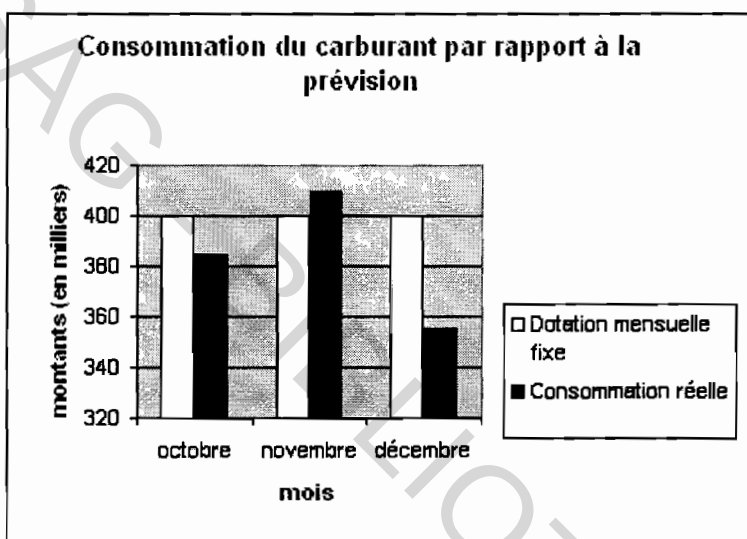
INTERPRETATION

L'indicateur 12 permet :

- de comparer les coûts engagés et le travail fourni par les entreprises ;
- de suivre la performance en terme de coûts.

5-INDICATEUR 13:LA CONSOMMATION EN CARBURANT
PERIODE:d'octobre à décembre 2002
Montants en milliers

	octobre	novembre	décembre
Dotation mensuelle fixe	400	400	400
Consommation réelle	385	410	355
Ecart	15	-10	45



INTERPRETATION:

Le chef de projet peut se baser sur l'évolution de l'indicateur pour demander une éventuelle augmentation de la dotation en carburant.

L'indicateur traduit aussi le volume d'activités de l'équipe projet.

Remarques

1. Tableau N°34 :sens des pictogrammes

→	↓	↑
Pas de variation	L'indicateur en baisse	L'indicateur est en hausse

Tableau N°35 :le sens des pictogrammes (suite)

	L'objectif est atteint. Très bonne performance.
	L'objectif est approché. La performance est assez bonne.
	L'objectif est loin d'être atteint. Mauvaise performance.

2- A propos des indicateurs non représentés

- L'indicateur 4 : Nombre de voyages non protégés :

Pour le moment, il est inclus dans l'indicateur 5 « nombre de voyages annulés » à cause de sa prise en compte dans le cadre des pénalités.

- Pour le groupe d'indicateurs 6, 7, 8, 9, 10, le chef de projet n'a pas donné l'ordre à la brigade pour effectuer l'enquête.

- L'indicateur 11 : Nombre de plaintes :

Le chef de projet n'a pas encore informé la VA et les communes de leur signifier les plaintes par écrit.

- L'indicateur 14 : Délai de réception des ressources demandées :

Nous avons constaté que les besoins exprimés n'étaient pas vite pris en compte.

- L'indicateur 15 : Taux de sensibilisation :

Aucune action de sensibilisation n'a été entreprise pendant toute l'année 2002 contrairement aux conventions signées.

Section 2 : Recommandations et limite de notre étude

Pour que la mesure de performance de la mission OMEGA soit un succès, il faut respecter un certain nombre de facteurs. Ainsi, les recommandations que nous ferons constituent des facteurs de succès du système de mesure de performance.

2-1 Recommandations

2-1-1 Au niveau du suivi de la mission OMEGA

Pendant la période de notre étude, nous avons observé que le système de suivi mis en place fonctionnait bien et chaque agent participait à la réussite de ce système.

Toutefois, il y a des lacunes qu'il faut corriger.

❖ Au niveau du zonage

Le BNETD a procédé au zonage complet de la VA pour mieux contrôler l'opération de collecte et de ramassage. Le MOA (VA) devait, par son autorité, attribuer chaque zone à une entreprise de ramassage de sorte qu'il n'y ait pas d'interférence entre les entreprises de ramassage. Malheureusement, ce problème d'interférence existe et rend difficile la responsabilité de chaque entreprise dans le processus de collecte de la zone. La VA doit user de son autorité pour responsabiliser les entreprises afin qu'une zone revienne de façon exclusive à une entreprise.

❖ L'application effective du protocole d'accord

L'application intégrale et effective du protocole d'accord signé entre la VA et les entreprises est un préalable à l'amélioration des performances. Car le protocole d'accord représente les procédures du contrôle interne de la mission OMEGA.

❖ Le cahier des charges

▪ Le respect du cahier des charges

Le BNETD doit veiller au respect du cahier des charges pour cela, en accord avec la VA, le BNETD doit contrôler tout le matériel des entreprises.

Le BNETD doit tenir une fiche signalétique de chaque entreprise intervenant dans la mission OMEGA. Cette fiche doit émaner de deux sources :

- de la déclaration de l'entreprise elle – même de son matériel et de son effectif ;
- du constat effectué sur le terrain par les agents BNETD.

La fiche signalétique résous le problème de l'affectation des ressources humaines et matérielles pour la réalisation des objectifs du projet.

▪ **En cas de non respect du cahier des charges**

Si à la suite d'un rapport du BNETD révélant le non respect du cahier des charges sur une période définie, par une entreprise, la VA doit lancer de nouveaux appels d'offres pour recruter des entreprises plus compétitives et associer le BNETD aux recrutements des entreprises.

❖ **Le suivi de la qualité**

La qualité du service dépend des moyens humains et matériels dont disposent les entreprises.

On remarque encore à travers la ville :

- des coffres et des dépôts sauvages d'ordures qui font plus de quarante huit (48) heures avant d'être levés ;
- des coffres sales avec des ordures autour ;
- des voyages d'ordures sans filet.

Les coffres actuels sont inadaptés à la vie de la population. La capacité de ces coffres est très grande (14m^3 , 18m^3 , 20m^3). Donc ils ne remplissent pas assez vite et restent plus de quarante huit (48) heures avant d'être levés. Or, ces coffres sont ouverts, ce qui crée des désagréments au niveau de la population, ils sont alors source de propagation des maladies. Il faut remplacer ces coffres de grande capacité par de petits coffres d'environ 1m^3 à 4m^3 .

▪ **Le plan QUALITE**

Pour plus d'efficacité, le BNETD avec son expertise dans plusieurs domaines, doit proposer un plan QUALITE de la mission OMEGA à la VA.

Un plan QUALITE est un document qui spécifie les procédures et les ressources associées devant être appliquées par les entreprises de ramassage, les agents de BNETD, la VA pour une assurance qualité de la mission OMEGA. Ce plan sera très important pour la gestion efficace et efficace des ordures ménagères.

▪ **La satisfaction du MOA et des bénéficiaires**

Pour mesurer la satisfaction du MOA et des populations, une enquête de satisfaction doit être menée auprès des citoyens de la VA. Cette enquête révélera leur degré de satisfaction et leurs attentes.

▪ La motivation du personnel

Les ordures ménagères engendrent un problème d'hygiène. Pour motiver davantage, le personnel de la mission OMEGA, le BNETD doit les encourager en leur offrant un minimum d'avantages :

- une tenue adéquate pour l'hygiène et la sécurité pour les agents qui sont au pont-basculé et au quai de déchargement ;
- une assurance – maladie ;
- l'institution d'un examen médical annuel (bilan de santé) pour tous les agents de la mission OMEGA.

❖ Le suivi des coûts et la gestion des ressources matérielles

▪ Le coût prévisionnel

Nous avons remarqué que le BNETD n'avait pas à sa disposition le coût prévisionnel annuel de la mission OMEGA. Nous préconisons qu'il soit établi. La comparaison entre le coût prévisionnel et le coût réel des prestations est un facteur de performance.

▪ La gestion des ressources matérielles

La gestion des ressources matérielles au BNETD est un réel problème. Il faut signaler que la mission n'est pas autonome financièrement. En plus, les responsables n'ont pas pu décentraliser la caisse pour les petits besoins de la mission.

Le chemin d'acquisition des fournitures ou matériel est le suivant :

- 1) les besoins sont exprimés par le chef de la mission ;
- 2) les besoins parviennent au directeur de la DE, qui vise ;
- 3) les besoins sont transmis à la comptabilité centrale du BNETD ;
- 4) la comptabilité dégage les fonds nécessaires ;
- 5) l'achat des fournitures.

La comptabilité centrale n'est pas prompte, ce qui crée un retard chronique allant de un à deux mois pour l'achat des fournitures de fonctionnement.

Cette procédure est lourde. Il faut la simplifier en créant une caisse décentralisée au niveau de la DE. Pour améliorer la performance de la mission, l'équipe a besoin de :

- deux véhicules type personnel pour le déplacement du chef de mission et de son adjoint, ceci facilitera les inspections ;
- un véhicule bâché pour l'équipe ;
- matériel informatique : deux ordinateurs et deux imprimantes ;

- petits matériels de chantiers : recharges cache- rez, piles, ampoules ;
- consommables : bics, crayons, feuilles.

En plus, les réparations des engins (motos) prennent énormément de retard. Le Directeur de la D.E doit user de sa position hiérarchique pour améliorer tous ces manquements qui participent à la contre-performance de la mission.

❖ **Le système d'information : SIGP OMEGA**

▪ **Le système documentaire**

Le système documentaire de base est insignifiant par rapport à l'ancienneté de la mission OMEGA.

A part les conventions et les protocoles d'accord, l'on constate l'inexistence des documents comme le plan de la mission, le manuel de procédures de collecte de ramassage, le financement, des études relatives à la mission OMEGA. Ces différents documents enrichissent aussi l'expertise du BNETD dans ce secteur.

▪ **Le système informatique**

Sur le plan informatique, la mission OMEGA est gérée à l'aide d'un logiciel basé sur EXCEL de Microsoft. Ce logiciel a une très grande capacité de gestion : attachements et décomptes ; tonnages pour entreprise, par commune.

Mais le besoin en matériel informatique est un facteur limitant à la performance.

2-1-2 La responsabilité du MOA

❖ **Le recrutement des entreprises**

La responsabilité de la VA est très grande dans la réalisation d'un service de qualité, car c'est elle qui définit les exigences à satisfaire.

La VA recrute seule les entreprises de collecte et de ramassage sans l'avis des experts de BNETD, alors que le BNETD est le maître d'œuvre de la mission. Nous préconisons qu'à l'avenir, la VA associe le BNETD à la rédaction des appels d'offres et au choix des entreprises.

▪ **L'attribution des zones**

La ville est répartie en zones afin de mieux gérer la collecte et le ramassage des ordures ménagères. A partir de cette répartition, chaque entreprise devait être responsabilisée par zone. Mais, on constate un désordre dans le secteur, c'est – à – dire qu'on ne sait pas avec exactitude quel opérateur intervient dans telle zone.

Pour avoir un service de qualité et améliorer la performance de la mission OMEGA, la VA devrait vite attribuer les zones aux entreprises de façon exclusive ; ce qui permettrait un contrôle efficace des agents BNETD.

2-2 Limite de notre étude

Après avoir présenté le cadre général d'un projet et le cadre particulier de la mission OMEGA, nous avons défini les objectifs d'un système de mesure de performance et les outils de ce système.

Toutefois, notre étude n'a pas pris en compte l'évaluation de la mission OMEGA, car pour conduire une évaluation à partir d'indicateurs d'un projet, il faut au préalable mettre en place un minimum d'instruments : la définition des objectifs spécifiques et les indicateurs associés. Or, ce minimum n'existait pas.

Maintenant que le système de mesure de performance a été défini, il faut trouver les moyens nécessaires pour le mettre en œuvre ; ce qui est de la responsabilité du comité de pilotage de la mission OMEGA.

CONCLUSION GENERALE

Un projet est un élément de la stratégie d'une organisation (Etat, entreprise, collectivités locales,...). Sa mise en œuvre requiert des exigences : la qualité du produit, un délai à respecter et un coût à minimiser. Pour maîtriser ces différentes variables délai, coût et qualité, il faut adopter un management rigoureux c'est-à-dire :

- planifier le projet : définir un plan comprenant les objectifs, la méthode de suivi, le plan qualité ;
- exécuter le plan du projet ;
- contrôler : mesurer et évaluer les résultats du plan ;
- agir : engager l'action corrective nécessaire si l'on constate un écart entre le planifié et le réalisé.

L'élément important qui manque à la gestion des projets est le plus souvent la mesure de performance. Cette mesure de performance met en exergue :

- les forces et les faiblesses de la gestion du projet ;
- les facteurs de bonne performance et ceux d'une contre performance du projet.

Elle met aussi en évidence sur quels facteurs faut-il agir pour garder le « bon cap ».

Ainsi la mise en place d'un système de mesure de performance dans un projet ne constitue pas une mode de gestion, mais plutôt un mode approprié de gestion de projet. Pour bénéficier des bons effets d'un tel système, il faut l'intégrer depuis la phase d'études du projet. Autrement dit, le système de mesure de performance doit être transversal c'est – à –dire depuis le début jusqu'à la fin du projet. La maîtrise du triptyque délai, coût et qualité en dépend.

Nous pensons que la mission OMEGA ne doit pas déroger à la bonne règle de management de projet. La mission OMEGA est un projet très important à plusieurs titres : par son coût annuel qui avoisine une dizaine de milliards de francs CFA et surtout par la qualité de la vie du citoyen vivant à Abidjan. Les conséquences d'une mauvaise gestion de la mission OMEGA seront catastrophiques sur le plan de l'hygiène, engendrant ainsi des germes de maladies dans tout le District d'Abidjan.

Ainsi, pour avoir un service de qualité, le comité de pilotage de la mission OMEGA devrait-il prendre en compte notre étude, du moins certains aspects.

En extrapolant le cadre de notre étude, notre étude peut servir à un nouveau pilotage des projets du BNETD, suivi d'une évaluation à partir des indicateurs de performance. L'expertise et l'excellence du BNETD en gagneront.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES, CODEX & MEMOIRES

1. **AFITEP, 1998**
Le management de projet :Principes et pratique
AFNOR
2. **AFNOR, 2001**
Certification ISO 9000 : Management intégré – Auto-évaluation
Audit – Amélioration continue.
3. **AFNOR, 2000**
Qualité et système de management : Recueil des normes.
AFNOR.
4. **AFNOR, 1999**
Gérer et Assurer la qualité
AFNOR
5. **AFNOR,1998**
Management de projet
AFNOR
6. **BERGER, Cédric & Serge GUILLARD, 2000**
La rédaction graphique des procédures :
Démarches et techniques de description des processus. AFNOR.
7. **BESCOS & al, 1997**
Contrôle de gestion et management
Editions Montchrestien E.J.A
8. **BESCOS , Pierre- Laurent & Carla MENDOZA, 1996**
Le management de la performance
Editions Comptables Malesherbes
9. **BNETD, 1995 :**
Rapport d'évaluation du projet PACOM.
10. **BNETD, convention N° 411, juin, 1997**
Convention de maîtrise d'œuvre déléguée :
Gestion et exploitation du service public de balayage des rues, de collecte, de transfert et de mise en décharge contrôlée des ordures ménagères de la ville d'Abidjan.
11. **BNETD, Janvier 2001**

Audit diagnostic et recommandations : Mission « ordures ménagères ».

12. BOBROFF, Jacotte, 1993

La gestion de projet dans la construction.

Presses de l'Ecole Nationale de ponts et chaussées.

13. BOISVERT, Hugues, 1991

Le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée

Edition du renouveau pédagogique

14. BOUQUIN, Henri, 2000

Le contrôle de gestion

PUF

15. CASLEY, Dennis J & Krishna KUMAR, 1989

Suivi et évaluation des projets agricoles

Publication de la Banque Mondiale.

16. CHVIDCHENKO, Ivan & Jean CHEVALIER ; 1997

Conduite et Gestion de projets, Principes et pratiques pour petits et grands projets.

Cépaduès - Editions.

17. Commission des Communautés Européennes, 1993

Gestion du cycle de projet - Approche intégrée et cadre logique,

Série Méthodes et instruments pour la gestion du cycle de projet.

18. DEMEESTERE, René, Phillipe LORINO et Nicolas MOTTIS, 1997 :

Contrôle de gestion et pilotage

Edition Nathan

19. DCGTx, décembre 1991

Convention de gestion et d'exploitation du service public de balayage des grands axes, de précollecte, de collecte, de transfert et de mise en décharge contrôlée des ordures ménagères.

Protocole d'accord : Ville d'Abidjan- GIE SANU-CI

Pour l'enlèvement des ordures ménagères.

20. DIALLO, Falilou, 2002

Audit des projets

21. FAYE, Cheikh, 2002

Suivi- contrôle - évaluation de projet

22. FERNEZ-WALCH, Sandrine, 2000

Management de nouveaux projets - Panorama des outils et des pratiques

AFNOR

23. FORTIN, Jacques, A .MANDRON, M. VEZINA, 1999

Pratiques de contrôle budgétaire

Guérin, éditeur Itée

24. FRAME, Davidson, 1994

Le nouveau management de projet

AFNOR

25. GERVAIS, Michel, 2000

Contrôle de gestion

Edition Economica

26. GERVAIS, Michel & al, 1996

Recherche en contrôle de gestion

Edition Economica.

27. GIARD , Vincent,1991

Gestion des projets

Economica

28. GUEDJ, Norbert & al, 1998, 2^e édition

Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise

Editions d'organisation

29. HOUGRON, Thierry, 2001

La conduite de projets

Dunod

30. ISHIKAWA, Kaoru, 1996

La gestion de la qualité

Dunod

31. KAPLAN, Robert & David NORTON, 1998

Le tableau de bord prospectif

Editions d'organisation

32. KAPLAN, Robert & al, 1999, 3^e tirage 2001

Les systèmes de mesure de la performance

HARVARD BUSINESS REVIEW, Nouveaux Horizons.

33. KAPLAN, Robert & David NORTON, 2001

Comment utiliser le tableau de bord Prospectif ?

Editions d'organisations.

34. KOTLER & DUBOIS, 1999

Marketing Management

Publi-Union Editions, 9^e édition, Paris**35. LANGLOIS, Georges & BONNIER, Carole, 2002**

Contrôle de gestion, épreuve N° 7 DECF,

Editions Foucher

36. LAURENT, Philippe & Pierre TCHERKAWSKY, 1991

Pratique de l'audit opérationnel

Les Editions d'organisation.

37. LEROY, Michel ; 1998

Le tableau de bord au service de l'entreprise

Editions d'organisation.

38. MADERS Henri-Pierre & LEMAITRE Pierre, 2000

Conduire un projet dans le TERTIAIRE

Editions d'organisation

39. MADERS, Henri-Pierre ; GAUTHIER, LE GALLOIS, 1998

Conduire un projet d'organisation

Editions d'organisation

40. MALO, Jean Louis & Jean Charles MATHE, 2000

L'essentiel du contrôle de gestion

Editions d'organisation

41. MORIN, Estelle, Michel GUINDOU, E. BOULIANNE, 1996

Les indicateurs de performance.

GUERIN.

42. NANCI, D & B. ESPINASSE, 1996

Ingénierie des systèmes d'information : MERISE, deuxième génération.

3^e édition SYBEX**43. OZEKI, Kazuo & Tetsuichi ASAKA, 1992**

Les outils de la qualité.

AFNOR GESTION

44. RAVIGNON, Laurent & al, 1998, tirage 2001

Gestion par activités - La méthode ABC/ ABM

Editions d'organisation

45. RENARD, Jacques, 2000 :

Théorie et pratique de l'audit interne

Editions d'organisation

46. SELMER, Caroline, 1998

Concevoir un tableau de bord

Dunod

47. SITES INTERNET

BANQUE MONDIALE : [www. Worldbank.org](http://www.Worldbank.org)

OIT : www.ilo.org

BNETD : www.bnetd.ci

48. VALLET, Gilles, 2001

Techniques de planification de projets

Dunod

49. VOYER, Pierre, 1999, 2^e édition

Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance.

Presses de l'Université du Québec.

50. WESTNEY, Richard, 1991

Gestion de petits projets

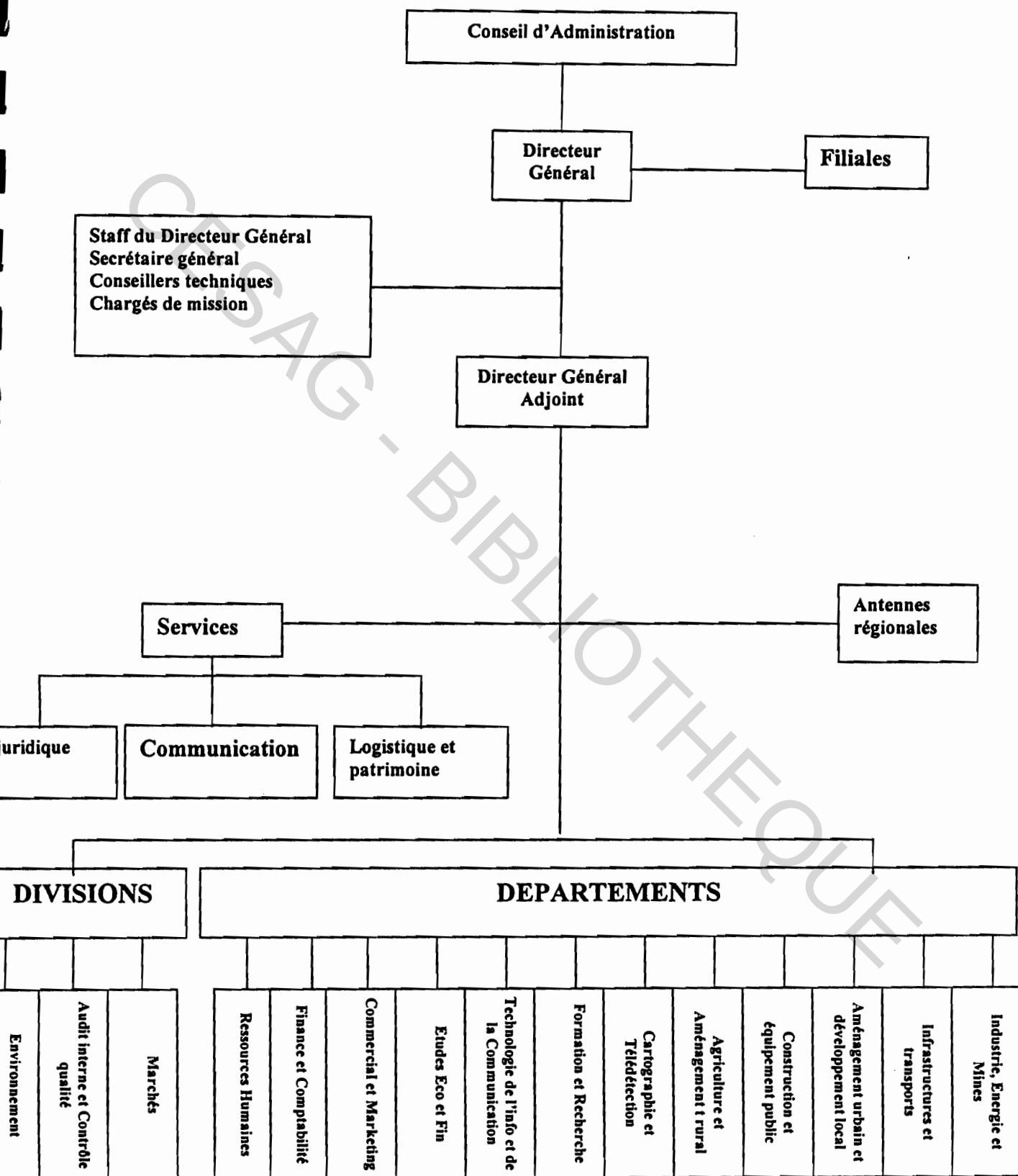
AFNOR

51. YAZI, Moussa, 2002

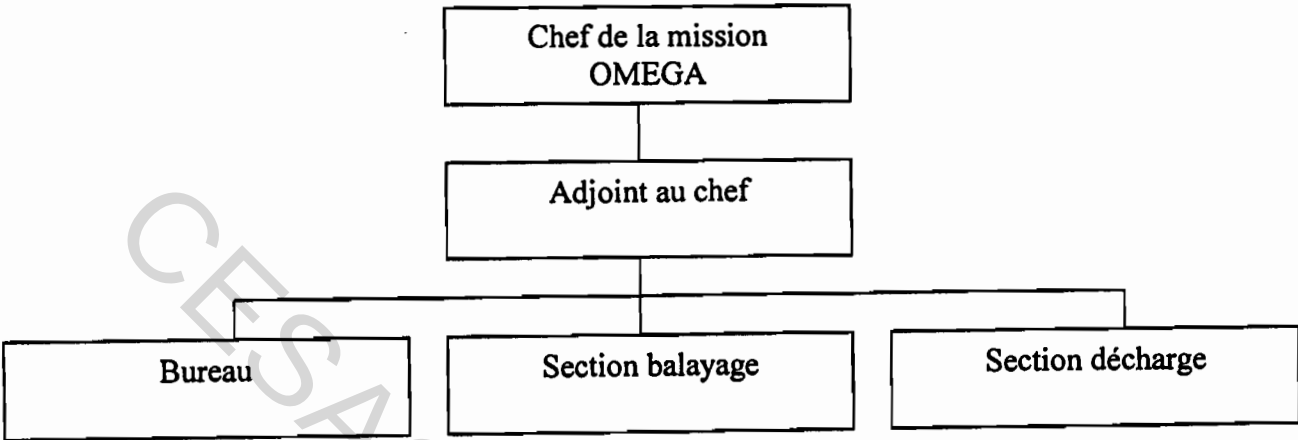
Le contrôle de gestion

ANNEXES

ANNEXE N° 1 : Organigramme du BNETD



ANNEXE N° 2 : ORGANIGRAMME DE LA MISSION OMEGA





COMMUNE D'ABOBO

CONTRÔLE DU SERVICE DE BALAYAGE DES GRANDS AXES ET DE CURAGE DES CANIVEAUX

FEUILLE DE ROUTE

Date: 22/11/2022

Agent: K. Coulibaly

Compteur départ BNEDT: 128388

Compteur arrivée BNEDT: 128428

N° Moto Scooter: 120

Signature

Fréquence : tous les jours DESIGNATION DES AXES	Heure		Compteur		Balayage		Curage		Observations	Verifications
	Début	Fin	Début	Fin	b	nb	c	nc		
a voie Expresse d'Abobo et ses prolongements vers Agboville	14.50	15.00	128388	128550	X					
a Route d'Abobo - Alépé jusqu'aux limites de la ville	10.00	14.00	128535	128720	X					
Carrefour lim. Carrefour sans manquer (Route du Zoo)	09.55	10.07	128547	128550	3 km					
Pharmacie Etoile - Collège Moderne d'Abobo	13.50	14.00	128804	128940	X					
Carrefour sans manquer - Carrefour marché	10.07	10.11	128638	128645	X					
Collège Moderne d'Abobo carrefour Ecoprix	11.00	00.00	128638	128650	X					
Carrefour Ecoprix - Carrefour 3ème Escadron	11.00	11.00	128650	128754	X					
Carrefour de Gendarmerie - Fin bitume	11.00	11.00	128754	128807	X					
Carrefour Banco - Abobo derrière rail	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour SOGEFIA - Quartier Plaque	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour Escadron - Carrefour A (Mme Therese Houphouët Boigny)	10.00	10.00	128807	128807	X					
Carrefour sans manquer - Pharmacie d'Abobo Santé	10.00	10.00	128807	128807	X					
Déviation du Bus 49 CMA	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour route Abobo derrière rail - Carrefour Gendarmerie	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour route Abobo - Fin bitume (Carrefour Marché)	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour route Samaké - Route Pharmacie de la grande Mosquée par PETRO	11.00	11.00	128807	128807	X					
Carrefour route CMA route 14 ème Arrondissement par l'Ecole Flamboyant	11.00	11.00	128807	128807	X					
Rue principale Marché Gare des Taxis	11.00	11.00	128807	128807	X					
Gare RAN Eglise Céleste	11.00	11.00	128807	128807	X					
Rue KOUTOUAN GERARD	11.00	11.00	128807	128807	X					

FICHE D'ENREGISTREMENT DES VOYAGES
AU QUAI DE DECHARGEMENT

DECHARGE
AKOUEDO

Agent BNETD : *Yves Khoueiri*

N° VEHICULE	TYPE DE VEHICULE	MARQUE VEHICULE	SOCIETE	PROVENANCE	HEURES	OBSERVATION
20558	201A38	IVECO	Debian	5000	17.04	
56664	201A48	Mercedes	Debian	10000	17.20	
20338	111025	Mercedes	Debian	8000	17.24	
56663	201A48	Mercedes	Debian	9000	17.25	
20847	201A48	Mercedes	Debian	9000	17.34	
24417	4	Mercedes	Debian	7000	17.36	
48333	1	111025	Debian	3000	17.48	
45661	4	Debian	Debian	7000	18.38	
35553	1	International	R.C.C.C.	10000	19.20	
40847	201A48	Mercedes	Debian	7000	20.28	
29338	111025	Mercedes	Debian	7000	20.25	
6333	1	STAF	Debian	9000	20.25	
35556	1	International	R.C.C.C.	10000	20.25	
35557	1	International	R.C.C.C.	10000	20.32	
45661	4	Debian	Debian	10000	20.32	
12665	40003	Mercedes	Debian	9000	20.35	
80558	201A38	IVECO	Debian	4000	20.46	
56664	201A48	Mercedes	Debian	4000	20.46	
02002	1	STAF	Debian	6000	21.04	
56663	201A48	Mercedes	Debian	7000	21.05	
40847	201A48	Mercedes	Debian	3000	21.21	

JOURNEE du 27-10-2020 FICHE D'ENREGISTREMENT DES VOYAGES

DECHARGE

Feuille N° 1

AKOUEDO

SOCIETE : IRAM

Moto RA 64-1

Norm Agent BNETD: Akouedou

N° VEHICULE	TYPE de Véh.	PROVENANCE	HEURES	P.T.C	TARES
48	T	900	9H 15	15-900	11-100
337983	T	900	9H 50	20-500	12-800
89	T	900	9H 55	16-600	9-700
30276	BP	1000	11H 35	15-600	9-200
55070	T	900	11H 50	28-700	13-000
309754	T	900	11H 50	25-900	12-700
93	T	900	12H 05	19-900	11-100
320	T	900	12H 10	20-100	9-700
55116	T	900	13H 15	23-700	13-200
48	T	900	13H 20	16-300	11-000
28	T	900	13H 25	18-200	9-900
30276	BP	900	13H 40	16-600	9-200
98	T	900	14H 20	23-400	12-100
89	T	900	14H 25	15-500	9-800
93	T	900	15H 05	13-600	11-300
30276	BP	900	16H 20	15-000	9-400

DECHARGE D'AKOUEDO
DISTRICT D'ABIDJAN
BPV 24 ABIDJAN 01

Sortie le 01/11/2002 a 10:33
Entree le 01/11/2002 a 10:22

No Ticket : 3321
Vehicule : PC 150
CLIENT : 15
WILLIAM'S TRANSPORT

PROVENANCE : 7
PORT BOUET

PRODUITS : 1
OPDURES MENAGERES

OPERATEUR : 1
SILUE

OBSERVATION : ASSIE 

P1 : 18960 kg

P2 : 13860 kg

NET : 5100 kg

MERCI DE VOTRE VISITE
BONNE ROUTE

DIVISION ENVIRONNEMENT
MISSION OMEGA

RAPPORT JOURNALIER DE LA DECHARGE D'AKOUEDO

DATE DU: 31 07 02

SERVICE DE: Jour

LIEU: Pont Bascule

TABLEAU RECAPITULATIF DES VOYAGES

SOCIETES	NOMBRE DE VOYAGES		
	TOTAL BRUT	TOTAL ANNULE	TOTAL NET
clean BOR	34	0	34
LA SSI RE	17	0	17
ASH	10	0	10
IRAM	9	2	7
WILLIAMS	9	0	9
RGCC	6	0	6
Logistique	5	1	4
DRAME	5	3	2
BYS TP	3	2	1
JAVAGUE	2	0	2
ARDME	8	0	8
AP	3	0	3
SANUCI	1	0	1
CODEXECI	6	0	6
ABATTOIR	1	0	1
TOTAL VOYAGES	119	8	111

OBSERVATIONS :

COMMENTAIRES : (tournez la page SVP pour faire votre commentaire , préciser le nom et signer)

FICHE DE SUIVI DES OPERATIONS D'ENLEVEMENT ORDURES MENAGERES
DISTRICT D'ABIDJAN

Date : 11/12/2022

COMMUNE	NATURE DES DECHETS	EMPLACEMENT	OBSERVATIONS
COCOTY	ordures ménagères et Déchets sauvages	Angre	7 H 30 - 2 18 H 00

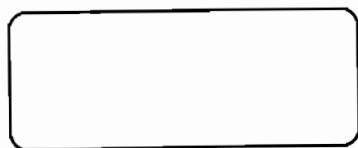
TYPE D'ENGINS	IMMATRICULATION	NOMBRE DE VOYAGES	TONNAGE
HB	2407	5	
HB	3183	5	
HB	7720	5	
HB	813	5	

NOMBRE TOTAL DE VOYAGES : 20

Agent BNETD
(Nom et Signature)Représentant Entreprise
(Nom et Signature)

Gaby Behar

ANNEXE N° 10 : SENS DES SYMBOLES



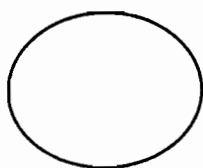
Point d'entrée du diagramme



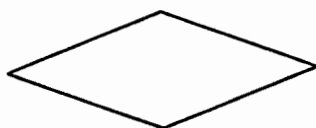
Processus, sous-processus,
traitement des opérations



Document : fiche de suivi, rapport,
ticket de pesée.



Validation



Alternative



Circulation physique d'un document

GUIDE D'ENTRETIEN de la DIRECTION du PROJET

I- PRESENTATION DU DEPARTEMENT

- 1- Missions et objectifs du Département
- 2- Organisation générale du Département

II- ORGANISATION DU PROJET

- 1- Objectifs poursuivis du projet
- 2- Différents partenaires
 - Maître d'ouvrage
 - Maître d'œuvre
 - Opérateurs économiques
- 3- Différents documents : conventions, contrats, cahier de charges, document d'appui au projet.
- 4- Organisation des hommes (organigramme)
- 5- Répartition des tâches

III- GESTION DU PROJET

- 1- Missions de la direction du projet
 - Directeur de l'environnement
 - Chef de l'unité Déchets-Pollutions-Risques
 - Chef de projet
 - Adjoint au Chef de projet
- 2- Facteurs de réussite de leurs missions
 - Les besoins
 - Les moyens pour répondre aux besoins
- 3- Existence d'un plan de projet
- 4- Respect du cahier des charges
- 5- Déroulement technique et suivi du projet
- 6- Profil de l'équipe du projet
- 7- Budget échancier

8- Maîtrise des dimensions (qualité, coûts, délais) du projet :

- Contrôle et qualité des travaux
- Coûts : gestion financière du projet
- Délais des activités

9- Contrôle des engagements et des réalisations des dépenses

IV- PERFORMANCE DU PROJET

1- Notion de performance du projet pour les responsables

- Indicateurs de mesure de performance
- Fiches-indicateurs
- Tableau de bord

2- Evaluation de la performance du projet

- Des activités
- Des hommes
- L'évaluateur

3- Système de motivation et de sanction

4- Rapports

- De suivi et d'exécution des travaux
- D'évaluation
- Bilan annuel

V- OPERATIONNELS

1- Missions

2- Description des activités

3- Notion de performance :

- Qualité des travaux
- Efficacité
- Indicateurs objectivement vérifiables

4- Rapport des activités

- Destination
- Prise en compte.