



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES
ORGANISATIONS**

(ISMEO)

**MAÎTRISE PROFESSIONNALISÉE DE GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

SPECIALISATION : CREATION D'ENTREPRISE ET GESTION DE PROJET (CEGP)

(Promotion 2009-2010)



**Mise en place d'outils de planification, de suivi et de
capitalisation des projets exécutés par un bureau
d'études**

Cas d'IDEV-ic

Bibliothèque du CESAG



110681

**Mémoire préparé par
Moussa NDOUR**

**Maître de stage
Mamadou THIAM**

**Maître de mémoire :
M. Ibrahima Mboulé FALL**

Octobre 2011

Dédicaces

Je dédie spécialement ce projet à mon regretté grand père Mbaye NDOUR. Que la terre lui soit légère.

Je ne saurai oublier Serigne Saliou Mbacké et tous les parents et proches disparus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Tout d'abord je rends grâce à Dieu.

Ensuite je tiens à remercier ma famille : mon père Mamadou Ndour ma très chère mère Codou Ndour, à qui je dis un grand merci, ma femme, mon fils qui est venu apporter un heureux changement dans ma vie, et tous mes aimables frères et sœurs.

Un merci bien spécial à mon Directeur Général Mamadou Daffé, en espérant que ses efforts lui seront bien rendus en retour ; merci aussi à mon responsable, Mamadou Thiam et à tous les collègues : Coumba Diop, Mansour Dièye, Hassane Badji, Astou Gueye, mais aussi Mesdames Diakitè, Niang, Sow, Diop, Baldé, Ndiaye, Kital, Djigo, Wade, Seck, Boye, Diaité ; Messieurs Diop, Sène, Khouma, Fall, Daffé (Dou & Ayip), Ndiaye, Gueye, Diao, Dia, Djiba, Thiaw, Sarr, Kanté... qui ont bien contribué à ce travail de recherche..

Merci spécial aussi à mon encadreur M Ibrahima Mboulé Fall.

A mes amis, tous mes amis, que je ne peux citer ... je dis merci.

Un merci sincère et plein de reconnaissance à tous les professeurs et personnel administratif qui ont encadré cette formation, qui ont pris le risque de s'ouvrir et de partager leurs savoirs et expériences.

Acronymes – sigles et abréviations

CESAG :	Centre africain d'études supérieures en gestion
CV	Curriculum Vitae
CRM	Customer Relationship Management / gestion de la relation client
DACF :	Département Administratif Comptable et Financier
DAIE :	Département Aménagements Infrastructures et Équipements
DAIE :	Division Aménagements Infrastructures et Équipements
DEES :	Département des études et évaluations socioéconomiques
DEES/ADEL :	Division socio-économique et d'Appui au Développement Local
DEGE :	Département Environnement et Géomatique
DERN :	Division Environnement et Ressources Naturelles
DGA :	Direction / Directeur Général Adjoint(e)
IDEV-ic :	Ingénierie Conseil pour le Développement International
ISMEO :	Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
MDI :	Manifestation d'intérêt
MPGEO :	Maîtrise Professionnelle en Gestion des Entreprises et Organisation
PME :	Petites et moyennes entreprises
PQP	Plan Qualité Projet
QQOQCC :	qui, quoi, où, quand, comment, combien
ROM :	Rapport d'orientation méthodologique
RQ :	Responsable qualité
R-UCM	Responsable Unité Commerciale et Marketing
SMQ :	Système de Management par la Qualité
UAL :	Unité Administrative et logistique
UCF :	Unité Comptable et Financière
UCM :	Unité Commerciale et Marketing
UICGQ :	Unité Information Communication et Gestion de la Qualité

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Triangle de la performance.....	18
Figure 2 : Schématisation parties prenantes.....	21
Tableau 1 : Évolution du cabinet	23
Tableau 2 : Quelques chiffres clé (IDEV-ic par rapport à la concurrence)	26
Tableau 3 : Récapitulatif des documents (outils) existant	34
Figure 3 : Connaissance d'outils (procédures) dans l'exécution des études.....	35
Figure 4 : Utilisation des outils (procédures) dans l'exécution des études.....	36
Tableau 4 : Aperçu de la multiplicité des outils utilisés	36
Figure 5 : Utilisation d'outils de planification.....	37
Figure 6 : Fréquence d'utilisation d'outils de planification.....	38
Tableau 5 : Niveau des pratiques	38
Figure 7 : Appréciation du dispositif de mise en œuvre des études.....	40
Figure 8 : Problèmes dans la mise en œuvre des études	46
Tableau 6 : Synthèse des outils existants et des outils proposés.....	51
Tableau 7 : Plan de mise en œuvre	52
Tableau 8 : Mise en œuvre des outils proposés : description, responsabilité, périodicité	53

Sommaire

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS	II
ACRONYMES – SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE.....	V
AVANT PROPOS	1
INTRODUCTION GENERALE.....	2
i. Problématique de l'étude	3
ii. Objectifs de l'étude	6
iii. Délimitation du champ de l'étude.....	6
iv. Intérêt de l'étude	7
v. Démarche de l'étude.....	7
vi. Annonce du plan de l'étude	7
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	8
Chapitre 2 : Contexte et méthodologie.....	22
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	31
Chapitre 1 : Présentation des résultats.....	31
Chapitre 2 : Analyse et recommandations.....	41
CONCLUSION	57
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES ET AUTRES RESSOURCES UTILISEES.....	58
ANNEXES.....	I
Annexe 1 : Note de cadrage	II
Annexe 2 : Formulaire tableau de bord études.....	III
Annexe 3 : Bilan de projet.....	VII
Annexe 4 : Tableau ressources alternatives	IX
Annexe 5 : Calendrier général des activités.....	X
Annexe 6 : Tableau de suivi financier.....	XI
Annexe 7 : Canevas de rapport technique et financier.....	XII
Annexe 8 : Questionnaires et guide d'entretien	XIII
TABLE DES MATIERES.....	XVI

Avant propos

La présente étude entre dans le cadre de la préparation du Diplôme de **Maîtrise Professionnelle en Gestion des Entreprises et Organisations (MPGEO)** en **Création d'entreprise et gestion de projet (CEGP)** à l'**Institut supérieur de management des Entreprises et autres organisations (ISMEO)** du Centre africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG). C'est une formation en cours du soir. Le système d'évaluation des connaissances et le diplôme sont, entre autres, conditionnés par la présentation d'un mémoire de fin de formation pour l'obtention de la MPGEO.

L'achèvement d'un projet est la préoccupation clé des acteurs du projet, s'en inquiéter pendant le projet prend la forme du suivi du projet. (Gilles Vallet).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Les cabinets d'ingénieurs-conseils sont passés en quelques années de contrats ponctuels d'études de faisabilité, d'évaluation, de formation, etc., à la réalisation et au contrôle des travaux d'infrastructures publiques de types routier, hydraulique, hydroagricole, assainissement ainsi que l'exécution de projets de développement en tant qu'opérateurs.

Le secteur ne bénéficie pas de subventions de l'État ou des bailleurs. Les marchés, publics essentiellement, sont donc la seule source de revenus des bureaux d'études. Il est dès lors important, pour les bureaux d'études, d'avoir une honne maîtrise du processus d'exécution des projets, de l'environnement du secteur, et une bonne stratégie marketing pour la recherche de marchés afin d'assurer leur pérennité.

La maîtrise de l'exécution des marchés passe, entre autres, par une bonne planification, un suivi constant et une capitalisation des expériences.

Le contexte institutionnel du métier de consultant a évolué sous la pression des bailleurs de fonds, favorisant l'explosion des bureaux d'études. Ce développement est encore plus soutenu dans un contexte de gestion axée sur les résultats où priment les exigences d'harmonisation, de responsabilité et de transparence.

Ainsi, les bureaux d'études trouvent leur force dans la qualité de leurs productions (intellectuelles) et la rationalisation de leurs méthodes de travail. La mise en œuvre des projets (études) se fait selon des cahiers de charges ou termes de références qui permettent au client d'exprimer ses attentes par rapport au produit attendu.

Ce cadre marqué par l'émergence d'une multitude de bureaux d'études évoluant dans un secteur peu organisé exige des cabinets la mise en place de procédures et la formalisation des méthodes de travail pour être compétitif et conserver ou gagner sa place de leader. C'est ce qui motive la présente réflexion sur la **mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés par un bureau d'études**.

La recherche s'intéresse à la mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation dans un bureau d'études en vue d'améliorer son processus d'exécution des études.

i. Problématique de l'étude

La mondialisation est une réalité dans tous les secteurs de l'économie. Les produits, comme les services, sont universels et quel que soit le pays, les acteurs ont le même niveau d'information sur les normes et les sources d'influences. Le monde de l'ingénierie au Sénégal, dont les marchés sont essentiellement financés par fonds étrangers, voit de plus en plus la concurrence s'accroître avec l'arrivée de bureaux africains, américains, européens, australiens ou même asiatiques.

La compétitivité devient dès lors essentielle notamment en ce qui concerne la gestion de la relation client et la recherche de bonnes références. Ceci passe avant tout par une bonne exécution des marchés avec une parfaite compréhension et une prise en compte optimale des besoins du client : c'est-à-dire les exigences explicites et implicites¹ dans les demandes de proposition pendant la formulation du projet, et lors de la phase exécution.

L'un des problèmes majeurs auquel les bureaux d'études sont souvent confrontés est le retard sur la date de dépôt des livrables². Ces retards s'apprécient au nombre des réclamations clients liées au délai, souvent accompagnées de mises en garde. Ceci peut être dû à plusieurs éléments imputables à l'équipe de projet ou, parfois, au commanditaire, notamment :

- l'absence de suivi régulier de la planification ;
- la réaction tardive du client sur les livrables intermédiaires ;
- le non respect des procédures (mises en place par le SMQ) ;
- etc.

Les conséquences peuvent être parfois sévères avec des effets possibles :

- des menaces de pénalités et de retrait de la shortlist du client ;

¹ Les besoins exprimés et ceux non exprimés c'est-à-dire d'usage ou de pratique courante ou imposés par la réglementation

² Voir paragraphe 2.1.7, Section 2, Chapitre 1, Première partie

Introduction générale

- l'image et la crédibilité de la structure d'études ;
- sur la qualité de l'édition et des livrables dus à la précipitation ;
- un paiement d'heures supplémentaires, et de transport pour les retards de décente ;
- etc.

Le retard sur le dépôt des livrables entraîne donc des coûts de non qualité³ avec des dépenses supplémentaires imprévus et peut entacher l'image de l'entreprise auprès des bailleurs.

Sur un autre plan, il faut noter que les plannings des projets dont les livrables connaissent un retard doivent faire l'objet de révision, ce qui n'est pas forcément le cas, de manière formelle, dans le processus de mise en œuvre des études.

Par ailleurs, les problèmes de recouvrement des factures qui se manifestent par un manque de liquidité sont aussi le fait d'un défaut de suivi.

L'absence de planification maîtrisée et de suivi régulier combinés à la non appropriation des outils et procédures existant sont les principales causes de ces défaillances.

Les changements de stratégie ces dernières années accompagnés d'une redéfinition des rôles et d'une centralisation d'une partie des tâches a aussi créé des besoins de réadaptation.

Ces problèmes de recouvrements ne manquent pas d'effets sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, on peut noter des retards sur l'exécution des études, sur le paiement des salaires et des reports de demandes d'achats de fournitures parfois dus au manque de liquidités et à une trésorerie négative.

Il faut noter qu'au terme de la mise en œuvre des études, il n'est pas fait une évaluation technique et financière formelle comme prévue dans le manuel de procédures, pour permettre à la structure de ne plus refaire les mêmes erreurs pour un prochain projet similaire. Ceci pose aussi le problème du suivi des budgets d'exécution.

Ainsi, la capitalisation des expériences est individuelle et la structure n'en bénéficie pas, ce qui n'est pas pour alimenter la mémoire de l'entreprise. On note également des conséquences

³ Écart global constaté entre la Qualité visée et la Qualité effectivement obtenue

non moins lourdes sur le travail d'équipe notamment des points de surcharges, des pertes financières et de temps et des retards à la chaîne, et des conséquences sur le plan individuel comme le stress, la démobilisation, etc.

Sur un autre plan, il n'est pas possible actuellement d'avoir une information formelle sur la mobilisation des effectifs par rapport aux projets menés dans le Cabinet, ni même le contexte d'obtention du marché, les objectifs et risques du projet, la liste des livrables, etc.

Il faut constater tout de même que pour pallier les retards constants et les problèmes de recouvrement, des solutions ont été tentées relativement :

- au management par la qualité : qui est venu doter le personnel d'outils de planification entre autres (avec notamment la base de données de suivi du processus études) ;
- à l'utilisation d'un outil *Temps passé* pour documenter le temps passé sur les projets (tâches) par chaque agent ;
- la réorganisation des entités et le renforcement des effectifs ;
- à la formation du personnel, avec l'élaboration d'une politique de formation des agents ;
- etc.

Par rapport à ces solutions, quelques difficultés sont à noter :

- en ce qui concerne le SMQ, le défi de l'application des procédures en place n'est pas encore relevé ;
- la politique de formation connaît des difficultés d'élaboration et de réalisation ;
- et l'outil Temps Passé n'est pas toujours rempli par tout le monde et ne permet donc pas d'avoir une synthèse des projets.

Dans ce contexte marqué par des changements, la réorganisation des entités techniques et administratives et la concentration d'une partie des tâches, une réflexion s'avère nécessaire. Le suivi est-il une solution durable ? Comment mettre en place des outils de planification partagés et utilisés aux différentes étapes des projets ? Quel mécanisme mettre en place afin d'améliorer la mise en œuvre des études et arriver à capitaliser sur les projets ? Le présent

projet va donc tenter de donner des solutions par rapport à la problématique ci-dessous en essayant de fournir des réponses à ces questions.

ii. Objectifs de l'étude

L'objectif global de cette étude est d'apporter des solutions aux problèmes de retards sur les activités à travers l'élaboration d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- d'abord de passer en revue les outils de planification, de suivi et de capitalisation ;
- d'apprécier la pertinence des outils existant (points forts et points faibles) ;
- de proposer des outils complémentaires ou de substitution.

La présentation d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets se fera suivant l'approche "bottom-up".

iii. Délimitation du champ de l'étude

Le périmètre de l'étude est du Processus de réalisation N° 02 sur la mise en œuvre des études.

L'étude s'inscrit dans le champ de la planification et du suivi des projets exécutés par des cabinets d'ingénieurs-conseils.

L'expression du besoin et la satisfaction de ce besoin sont portés par des acteurs qui peuvent être distincts (maître d'ouvrage, maître d'ouvrage délégué, maître d'œuvre, sous-traitant, consultant...) et il est nécessaire de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation corresponde clairement aux attentes du « client » ou du « commanditaire ».

L'étude va donc s'intéresser aux conditions d'une meilleure performance dans la réalisation du processus de gestion des études (projets) d'IDEV-ic par la proposition d'outils opérationnels d'amélioration du suivi et de la planification.

iv. Intérêt de l'étude

Sur le plan pédagogique, l'étude est l'occasion pour l'auteur de mettre en pratique les connaissances théoriques sur la gestion des projets et le travail d'équipe.

Pour IDEV-ic, l'étude pourra favoriser la mise en place d'outils pour l'amélioration du processus de mise en œuvre des études.

v. Démarche de l'étude

L'étude s'articule autour de :

- la collecte et analyse de données ;
- l'élaboration de questionnaires ;
- l'identification d'un échantillon ;
- l'administration du questionnaire ;
- l'exploitation des résultats ;
- la proposition de recommandations et d'outils d'amélioration.

vi. Annonce du plan de l'étude

La présente étude s'articule autour de deux grandes parties. La première qui décline le cadre conceptuel, contextuel et méthodologique comprend deux chapitres portant sur la définition des concepts et sur la présentation du contexte et la méthodologie. La deuxième partie intitulée présentation et analyse des résultats de l'étude comprend également deux chapitres dont l'un est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats, et l'autre à l'amélioration des mécanismes existant, et aux recommandations et axes d'amélioration.

Première partie : Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude

Cette partie est composée de deux chapitres. Le premier porte sur les la définition des concepts relatifs à l'objet de l'étude et le deuxième chapitre présente le contexte et l'approche méthodologique.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Ce chapitre comporte deux sections dont l'une porte sur les concepts liés à la gestion de projets et l'autre sur les concepts liés à la communication et la prise de décision.

Section 1. Concepts liés à la gestion des projets

1.1. Concepts liés au suivi évaluation

1.1.1. Planification

La **planification stratégique**⁴ peut être définie comme étant un processus par lequel les hauts responsables d'une organisation telle qu'un projet déterminent les objectifs généraux (mission, finalité, but) à atteindre pour une période de cinq ans et plus par exemple, ainsi que les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation desdits objectifs. La planification à long terme a pour but de permettre le choix du "bon" projet à entreprendre.

La **planification opérationnelle**, à travers les outils qu'elle propose, permet :

- d'avoir une vue d'ensemble synthétique des activités à réaliser dans l'exécution d'un projet ;
- de déterminer les liaisons logiques existant entre ces activités ;
- de distinguer les activités critiques des tâches secondaires ;

⁴ Ahmadou TRAORE, Professeur au CESAG (Cours sur *Le management et le manager de projet*)

- d'établir un calendrier des activités facilitant la gestion de leur exécution.

La **planification structurelle**⁵ cherche à assurer un agencement rationnel des moyens et des ressources dans le but de "**bien faire faire la chose**". Elle s'intéresse :

- l'agencement de l'ensemble technique et humain dont on dispose pour atteindre les objectifs ;
- aux problèmes d'acquisition, de combinaison et de développement des ressources pour assurer les buts du plan.

C'est la dimension temporelle du plan de développement d'un projet. Elle correspond à l'organisation établie selon un plan général et à la mise en œuvre d'objectifs dans le temps :

- dans un domaine ;
- avec des objectifs ;
- avec des moyens ;
- et sur une durée (et des étapes) précise(s).

La caractéristique du planning est la dimension temps. On peut également optimiser des éléments et des ressources sans utiliser la notion de "temps" ou de "durée". La notion de planning est indissociable de la notion de temps.

Souvent ébauchée par une liste de choses à faire (todolist en anglais), elle se concrétise ensuite par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQQCC : qui, quoi, où, quand, comment, combien.

Le plan de travail détaillé et défini dans le temps est un *planning*.

⁵ Ahmadou TRAORE, Professeur au CESAG (Cours sur *Le management et le manager de projet*)

1.1.2. Suivi

On définit le suivi⁶ comme l'examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats d'une intervention. Il repose sur un système d'information cohérent comprenant des comptes-rendus d'activités, des bilans, des indicateurs, etc.

Les informations du système de suivi proviennent essentiellement des opérateurs et sont utilisées en premier lieu pour piloter l'intervention. Le suivi a une vocation de rétroaction et d'apprentissage.

On attend d'un suivi la maîtrise (de tout le processus) du projet. Il doit permettre à ce dernier de *ne pas dériver*, car toute dérive est le résultat d'un problème non maîtrisé, comme par exemple un indicateur de suivi mal (ou non) défini et connu.

1.1.3. Capitalisation

La capitalisation d'expérience est décrite comme le passage de l'expérience à la connaissance partageable. La capitalisation représente la transformation des expériences individuelles et collectives en procédures et nouveaux modes opératoires qui vont guider les nouvelles pratiques et comportements de l'entreprise. Au-delà des bénéfices obtenus par la capitalisation d'expériences, l'entreprise s'engage dans le même temps dans un changement culturel pérenne. La capitalisation et le partage d'expériences représentent une autre manière pragmatique de se former. Développer cette pratique en interne c'est favoriser l'autonomie et l'apprentissage collectif⁷.

⁶ Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx), (*Cours Suivi-évaluation de projets de développement*, www.pnud.ne/reuse/S&E%20COURS%20SCAC%20RENSE%201.PPT).

⁷ LA CAPITALISATION CAPITALISER LES EXPERIENCES, FMK Consulting : http://www.fmk-consulting.com/themes-inter/f27-capitexp_2.php

En finance la capitalisation d'une entreprise est un indice de sa valeur. Plus une compagnie a une capitalisation forte, plus elle a une grande valeur. La capitalisation boursière est la valeur de marché des capitaux propres d'une société, soit la valeur de marché de la part de la société revenant aux actionnaires. Elle est établie à partir du cours de bourse des actions. La capitalisation boursière est égale au nombre d'actions d'une société cotée multiplié par son cours de bourse.

1.1.4. Évaluation

On la définit l'évaluation⁸ comme un jugement sur la valeur d'une intervention par référence à des critères et des normes explicites. Ce jugement apporte des propositions d'amélioration. Il s'agit d'un *conseil à la décision* et non pas d'un pouvoir de décision.

1.1.5. Budget d'exécution

Un budget se définit comme un récapitulatif de l'ensemble des ressources et dépenses.

Le budget est un élément comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles d'un agent économique (un individu, un ménage, une entreprise, un État, un projet, etc.) au cours d'un exercice comptable à venir.

Par rapport aux études, le budget d'exécution est le projet de décaissements. A la suite de l'offre financière, le budget d'exécution est établi comme budget réel de la mise en œuvre.

⁸ Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx), (*Cours Suivi-évaluation de projets de développement*, www.pnud.ne/rene/S&E%20COURS%20SCAC%20RENSE%201.PPT).

1.1.6. Le Bilan (technique de projet)

Il se définit comme le document final qui va permettre de dégager les points forts et points faibles du projet et établir un plan d'action afin de pouvoir améliorer la manière de gérer les prochains projets. C'est un outil de capitalisation.

1.1.7. Tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est un instrument essentiel au suivi de l'application des plans d'action. Concevoir une stratégie, aussi fondamentale que puisse sembler l'acte, est un préalable à tout plan d'action.

On décrit le tableau de bord comme outil de suivi renseignant sur les éléments clé d'un projet. Le suivi du tableau de bord peut donner lieu à des tableaux d'avancement qui dressent périodiquement l'état d'avancement du projet. Il sert aussi à détecter les écarts en ce qu'il permet d'avoir une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'organisation et l'environnement, afin de prendre des décisions.

Le tableau de bord *est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités*⁹.

1.1.8. Logiciel (de suivi)

Le logiciel¹⁰ est un ensemble d'informations relatives à des traitements effectués automatiquement par un appareil informatique. Y sont inclus les instructions de traitement, regroupées sous forme de programmes, des données et de la documentation. Le tout est stocké

⁹ AUF, Manuel de gestion : vol. 1, 2^e ed., ellipses, Paris, 2004.

¹⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel>

sous forme d'un ensemble de fichiers dans une mémoire. On a les logiciels applicatifs parmi lesquels les applications de suivi, les CRM¹¹... et les logiciels système (ou logiciel de base).

Les logiciels de gestion de projet sont des programmes ou applications utilisé(e)s pour élaborer des diagrammes et autres graphiques afin de suivre les projets.

Le choix d'un outil dépend beaucoup des besoins de chacun et le terme de gestion de projet n'a pas le même sens pour tous¹².

1.1.9. Outil (de suivi)

Les outils se définissent comme des applications pour faciliter le suivi. Un suivi de projet ne se concentre pas seulement sur les charges et le planning. Par rapport au cycle de projet et aux composants, on peut utiliser les outils suivants pour¹³ :

- le suivi des charges et planning : MS-Project ou Open Workbench ou Deltaprod ;
- le suivi des retours et incidents : Mantis ou Deltaprod ;
- le suivi financier : Outils de suivi de charges + Excel ;
- le suivi des livrables : Deltaprod ou Excel ;
- le suivi des livraisons : Deltaprod ou Excel ;
- le suivi des échanges avec le client : Deltaprod ou Excel ;
- le suivi des comités de pilotage : Deltaprod ou Excel ;
- le suivi de configuration : Deltaprod ou Excel ;
- etc.

¹¹ Customer Relationship Management, ou en français GRC, gestion de la relation client : vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client

¹² Tout le monde n'a pas le même besoin dans le projet, certains ont un besoin d'outils opérationnels et d'autres d'encadrement.

¹³ <http://www.commentcamarche.net/forum/affich-114285-outil-de-suivi-de-projet>

1.1.10. Observation participante

L'observation participante¹⁴ est une technique de collecte de données qui consiste à aller vivre avec les personnes étudiées afin de pouvoir observer et partager les multiples aspects de leur quotidien.

L'observation participante est un puissant outil d'enquête, car elle permet d'être en contact avec les gens et d'observer comment ils interagissent avec les événements et situations de la vie courante. Le chercheur observe ainsi directement le comportement des consommateurs. Il ne s'appuie pas sur ce que les gens disent, lors d'entrevues de groupes effectuées hors contexte, avec ce que cela implique d'oublis et d'amplifications. Le chercheur observe plutôt et analyse directement comment les consommateurs se comportent dans des situations précises.

La notion "d'observation participante" a été développée par Malinowski dans les années 1925-30. Elle implique de la part du chercheur une totale immersion dans son terrain pour tenter d'en saisir tous les détails, toutes les subtilités, au risque de perdre une partie d'objectivité liée au manque de recul.

1.2. Concepts liés à la communication et la décision

1.2.1. Communication

Elle se définit comme l'action, le fait de communiquer, d'échanger, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène

¹⁴ <http://www.ethnomusicologie.net/observation.htm>

et l'action pour quelqu'un, une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique¹⁵.

Le management de la communication du projet consiste à déterminer qui a besoin de quelle information, quand et sous quelle forme la lui remettre.

Alors que tous les projets ont pour impératif commun de mettre en place une communication projet efficace, les besoins en information et les méthodes de diffusion varient considérablement.

Le plan de communication doit être inclus dans la planification globale du projet.

1.2.2. Réunion de lancement

La réunion de lancement est décrite comme l'occasion d'initier la création de l'équipe et fédérer les différents acteurs autour d'un objectif commun : la réussite du projet. Pour cela, il faut informer chacun des intervenants de l'équipe sur le contexte du projet, son objectif, son environnement, ses enjeux et également, sur l'organisation mise en place.

1.2.3. Réunion d'avancement

La réunion d'avancement quant à elle est décrite comme le point de jonction entre l'instrumentalisation de bord du projet gérée par le planificateur ou gestionnaire du projet et le pilotage du projet assuré par le chef du projet. La réunion d'avancement est également le capteur qui déclenche le projet. C'est un instrument de pilotage qui permet de détecter les écarts entre la réalité du projet et sa route nominale.

La réunion d'avancement peut être aussi appelée point d'avancement. C'est-à-dire un processus d'analyse, de consolidation et de décisions.

¹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

1.2.4. Bottom-up

Une approche est dite ascendante ou approche bottom-up (littéralement de bas en haut) dans la prise de décision, lorsqu'elle se caractérise par une suite de processus qui apportent chacun une partie fondamentale de la décision qu'on cherche à prendre, à partir d'éléments de base.

1.2.5. Top-down

Dans la prise de décision, une approche top-down (littéralement de haut en bas) est également connue sous le nom de conception étape par étape. C'est une approche qui vise à évoluer par étapes en vue d'apporter une valeur ajoutée en augmentant la complexité de l'ensemble.

Section 2. Concepts relatifs à l'ingénierie conseil

2.1. Concepts liés aux activités

2.1.1. Bureau d'études

C'est une structure qui s'occupe des travaux qui précèdent, préparent l'exécution d'un projet. Aussi appelé cabinet, le bureau d'étude peut être autonome ou appartenir à une entreprise pour s'occuper de manière générale de la conduite des études de produits.

2.1.2. Appel à manifestation d'intérêt

Dans la procédure d'appel d'offres restreint, c'est le premier tour pour le choix dans un ensemble de contractants potentiels. Il donne l'occasion aux bureaux d'études d'exprimer leur intérêt en proposant des dossiers de manifestation d'intérêt et au client d'établir une liste restreinte de candidats préqualifiés pour lancer la procédure d'appel d'offres.

2.1.3. Appel d'offre

C'est une procédure, un mode de passation des marchés publics par lequel l'Administration ou tout autre organisme ou personne morale ou physique choisit librement son cocontractant après une mise en concurrence préalable des candidats.

2.1.4. Manifestation ou expression d'intérêt

C'est la marque d'intérêt faite par un bureau d'étude par rapport à un marché. Cette expression peut faire suite à un avis d'appel à manifestation d'intérêt ou être spontanée, elle permet au client d'établir une *shortlist* (liste restreinte) de prestataires pour d'éventuels avis d'appel d'offre.

2.1.5. Offre (de services)

Action de proposer des services, conseils à un client à la suite d'un avis d'Appel d'offres. Elle est de deux formes :

- technique : dans laquelle on propose la méthode de travail, les livrables et les ressources mobilisables, avec souvent des garanties qu'on est en règle ;
- financière : dans laquelle on donne les éléments de coûts de la réalisation.

2.1.6. Études (projets)

Le projet peut être quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage.

Les projets possèdent un coût et font l'objet d'une budgétisation et d'un bilan. D'où la nécessité de mettre en place un suivi :

- des délais : un projet à un début et une fin ;
- des objectifs de qualité (le projet répondant à une demande spécifique, les objectifs à atteindre doivent être les plus clairs possibles (exprimés et partagés)) ;
- des coûts (et contraintes : les moyens financiers et humains attribués pour atteindre les objectifs sont limités tout comme les délais de réalisation).

Figure 1 : Triangle de la performance

Au niveau des bureaux d'études, on peut aussi bien avoir à faire à des études (*étude environnementales, enquêtes socioéconomiques, appui institutionnel...*) qu'à des réalisations (*contrôle de travaux, réalisation de formation, mise en place de système de suivi évaluation...*).

L'étude est la mise en œuvre qui fait suite à l'offre de service et à la signature de contrat entre le bureau d'étude et un client ; elle mobilise des ressources pour la mise à disposition de livrables.

L'étude donne aussi des résultats qui permettent de déterminer si l'on va de l'avant avec un projet ou si l'on met fin au projet. Pour en venir à cette décision, il faudra bien déterminer les objectifs, les résultats voulus, et prendre des décisions tout au long du processus.

2.1.7. Livrable

On appelle «livrables» les produits remis au client. Dans le cas d'un bureau d'études il peut aussi bien s'agir de rapport que d'atelier ou de mise en place de structure.

En gestion de projet, le livrable qualifie les attentes concrètes du maître d'ouvrage vis-à-vis du maître d'œuvre.

Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

Exemples : Un cahier des charges et une étude de faisabilité sont des livrables.

2.2. Concepts liés au type de contrat

2.2.1. Maître d'ouvrage

On appelle maître d'ouvrage¹⁶ (notée *MOA*) l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage (en anglais *Project Owner*) maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné.

Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage.

¹⁶ <http://www.olinformatique.com/ccm/projet/projetintro.htm>

2.2.2. Maître d'ouvrage délégué

Lorsque le maître d'ouvrage ne possède pas l'expérience ou le métier nécessaire au pilotage du projet, il peut faire appel à une maîtrise d'ouvrage déléguée (dont la gestion de projet est le métier). On parle ainsi d'assistance à maîtrise d'ouvrage (notée *AMO*). La maîtrise d'ouvrage déléguée (notée parfois *MOAd*) est chargée de faire l'interface entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage afin d'aider le maître d'ouvrage à définir clairement ses besoins et de vérifier auprès du maître d'œuvre si l'objectif est techniquement réalisable. La maîtrise d'ouvrage déléguée ne se substitue pas pour autant à la maîtrise d'ouvrage et n'a donc pas de responsabilité directe avec le maître d'œuvre.

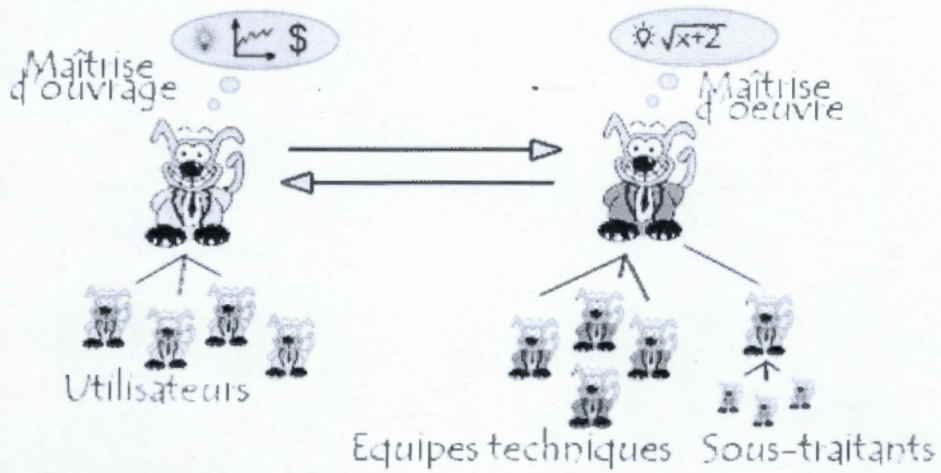
2.2.3. Maître d'œuvre

Le maître d'œuvre (ou maîtrise d'œuvre, notée *MOE*) est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier conformément à un contrat. La maîtrise d'œuvre est donc responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'œuvre (en anglais *Project Supervisor*) a ainsi la responsabilité dans le cadre de sa mission de désigner une personne physique chargée du bon déroulement du projet (on parle généralement de maîtrise du projet), il s'agit du chef de projet.

2.2.4. Sous-traitance

Pour la réalisation de certaines tâches du projet, lorsqu'il ne possède pas en interne les ressources nécessaires, le maître d'œuvre peut faire appel à une ou plusieurs entreprises externes, on parle alors de sous-traitance (et chaque entreprise est appelée *sous-traitant* ou *prestataire*). Chaque sous-traitant réalise un sous-ensemble du projet directement avec le maître d'œuvre mais n'a aucune responsabilité directe avec la maîtrise d'ouvrage, même si celle-ci a un " droit de regard " sur sa façon de travailler.

Figure 2 : Schématisation parties prenantes



Source : <http://www.gpcservices.com/>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Contexte et méthodologie

Ce chapitre qui s'articule autour de deux sections décline le contexte et la méthodologie de l'étude.

Section 1. Présentation du contexte

1.1. Historique et évolution du bureau d'étude IDEV-ic

La structure appartient à la seconde génération de bureaux d'études sénégalais, elle a été créée en 1987 par des ingénieurs agropédologues. Au départ, l'entreprise a voulu s'inscrire principalement dans le domaine des études de sols d'où son premier nom SENAGROSOL-CONSULT.

Au fil des années, elle a diversifié ses activités en investissant les domaines de la socio-économie, de l'assainissement, de l'hydraulique, etc. Cette diversification s'est accompagnée en 2005 d'une réorganisation en trois divisions techniques : Division socio-économique et d'Appui au Développement Local (DEES/ADEL), la Division Aménagements Infrastructures et Équipements (DAIE), la Division Environnement et Ressources Naturelles (DERN) ; et quatre unités d'appui : l'Unité Comptable et Financière (UCF), l'Unité Administrative et logistique (UAL), l'Unité Commerciale et Marketing (UCM), l'Unité Information Communication et Gestion de la Qualité (UICGQ).

De cette diversification et du développement de l'entreprise sont nés un changement de nom et une restructuration qui organise le cabinet en départements :

- techniques :
 - ▲ Département des études et évaluations socioéconomique (DEES) ;
 - ▲ Département Aménagements Infrastructures et Équipements (DAIE) ;
 - ▲ Département Environnement et Géomatique (DEGE) ;
- et administratif avec un Département Administratif Comptable et Financier (DACF).

Ces départements sont soutenus par des unités d'appui, une Unité commerciale et marketing et une Unité information, communication et gestion de la qualité. Les changements voient aussi l'apparition dans l'organigramme d'une Direction Générale Adjointe.

La société compte également une antenne régionale au niveau de Ziguinchor qui couvre la région sud, sud-est et sud-ouest du Sénégal.


L'organisation a démarré ses activités avec un effectif de 3 employés. Actuellement, elle compte plus de trente cinq (35) permanents et un nombre variable de contractuels. Le cabinet utilise aussi les services d'un GIE qui lui fournit des chauffeurs, du personnel pour l'entretien et le gardiennage.

Les effectifs actuels du cabinet et le niveau de qualification du personnel lui imposent :

- une meilleure organisation avec un suivi plus continu ;
- un respect des procédures en place et pour lesquelles il y a engagement de la Direction Générale ;
- une planification régulière et formalisée de toutes les activités dans le but de rationaliser au mieux le potentiel disponible en termes de ressources humaines, matérielles, financière et de temps.

Sur le plan des équipements, le cabinet dispose d'un important parc informatique et automobile qui lui procure un avantage concurrentiel réel dans l'environnement de l'Ingénierie Conseil.

Tableau 1 : Évolution du cabinet

Date	Événements
1987	Démarrage des activités
1998	Création des premières divisions
2003	Première augmentation de capital
2005	Première réorganisation des divisions et apparition d'unité mise en place SMQ
2006-2007	Seconde acquisition de locaux propres
2009	Seconde augmentation du capital et départementalisation Changement de nom SENAGROSOL-CONSULT devient IDEV-ic
Évolution du logo du plus ancien au plus récent	

Source : propre réalisation

1.2. Présentation de L'unité Information, Communication Et Gestion de la Qualité

L'UICGQ assure la conception, la mise en œuvre et la supervision des activités d'information, de communication et de gestion de la qualité de l'entreprise. Sa création répond au souci constant de la Direction d'améliorer les produits : les offres de service et les études. L'UICGQ contribue aussi à l'élaboration des procédures administratives et techniques afin de mieux répondre aux attentes des clients et partenaires.

L'Unité assure les fonctions suivantes :

- la gestion du système de management qualité de l'entreprise ;
- l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre de la communication interne et externe ;
- la gestion de l'édition, de la documentation et de la reprographie ;
- l'administration du réseau et entretien du parc informatique ;
- la gestion des prestations (offres et services) dans le domaine de la communication.

La finalisation et l'édition des livrables des études sont assurées par l'unité.

1.3. Le SMQ : Le Processus de mise en œuvre et de suivi des études

1.3.1. La mise en place du Système

Engagement a été prise en juin 2006 par la Direction Générale de mettre en place un SMQ. Le système de management de la qualité est établi conformément aux exigences de la **Norme ISO 9001** version 2000 : Système de management de la qualité – Exigences.

La politique qualité de d'IDEV-ic est déclinée à travers les objectifs suivants :

- assurer la satisfaction des clients ;
- mobiliser le budget de fonctionnement pour la conduite des missions ;
- recouvrer les créances (régulièrement et aux différentes étapes) ;

- mettre à disposition les moyens techniques et matériels nécessaires ;
- améliorer les compétences du personnel ;
- augmenter le portefeuille clients au Sénégal ;
- augmenter le chiffre d'affaire au Sénégal ;
- augmenter le portefeuille clients en Afrique.

À chacun de ces objectifs est affecté un ou des indicateurs de performance avec une valeur cible dont la mesure régulière permet de surveiller le degré d'efficacité de l'entreprise. C'est ainsi que le Processus mise en œuvre et suivi études est mis en place.

1.3.2. Missions et objectifs du Processus de mise en œuvre et de suivi des études

Le processus de mise en œuvre des études a comme champ la réalisation des produits du cabinet.

Quelques documents et procédures spécifiques existent dans le cadre de ce processus :

- plan de référence qualité projet ;
- fiche identification et vérification critère de qualité matériels et logiciels ;
- fiche de vérification des produits documentaires ;
- fiches suivi des projets (pour les indicateurs) ;
- tableau de bord de mesure des indicateurs ;
- tableau opérationnel de mesure des indicateurs ;
- fiche demande de modification.

Par ailleurs, d'autres documents et outils appartenant à des processus situés en amont ou en aval du processus études, mais qui s'appliquent aussi bien aux projets et études, permettent d'en assurer un meilleur suivi et une plus grande efficacité :

- procédure traitement des non-conformités ;
- procédures traitement des réclamations clients ;
- procédure achats ;
- procédure audits internes ;

- fiche de planification des réunions ;
- procédure maîtrise des documents et données ;
- fiches vérification contrats ;
- etc.

1.4. Contexte général des bureaux d'études

Tableau 2 : Quelques chiffres clé (IDEV-ic par rapport à la concurrence)

Cabinet	Moyenne 2002 – 2008	Moyenne 2002 – 2002	Moyenne
SETICO	749 602 220	738 407 950	744 005 085
IDEV-ic (ex-SENAGROSOL)	652 593 976	664 044 105	658 319 041
HYDROCONSULT	405 671 873	433 300 062	419 485 968
AFID	261 397 434	243 796 447	252 596 941
PRESTIGE	231 965 516	232 306 169	232 135 843
ATEX	179 041 947	188 388 509	183 715 228
MGP	116 189 716	119 966 899	118 078 308
BES	110 661 645	117 011 384	113 836 515
QUARTZ Afrique	97 829 633	95 064 981	96 447 307
EMAP	78 830 976	76 373 855	77 602 416
BEE	72 639 296	73 809 313	73 224 305
SGA	68 187 735	71 493 465	69 840 600
TROPICA	34 615 860	34 087 994	34 351 927

Source : données ANDS

Section 2. Approche méthodologique

L'amélioration passe par une connaissance des pratiques en cours. Afin de ne pas sombrer dans les mêmes travers que la situation à améliorer, il est nécessaire de voir les vraies causes des problèmes. Pour ce, un questionnaire sera élaboré et administré à une partie du personnel concernée par les études. L'analyse qui va découler des résultats permettra de faire des recommandations partagées et durables.

2.1. Revue des outils existant

Elle a permis de passer en revue les documents élaborés ou non et qui sont utilisés tout au long du processus de mise en œuvre des études.

C'est ainsi que l'étude a ressorti les axes d'amélioration et les atouts de ces outils.

2.2. Réalisation des questionnaires

La réalisation des questionnaires est faite en concertation avec le pilote du processus de mise en œuvre et suivi des études et le maître de stage, responsable qualité de l'entreprise qui a participé à l'élaboration de plusieurs outils.

2.3. Collecte de données sur la situation de base

Trois (3) méthodes de collecte ont été utilisées :

1. l'observation participante ;
2. l'enquête quantitative avec l'élaboration d'un questionnaire quantitative ;
3. l'enquête qualitative avec l'élaboration d'un guide d'entretien.

2.3.1. Observation participante

La participation dans certaines activités a permis de collecter systématiquement des informations. Ainsi, des données sur le l'utilisation des outils ont pu être rassemblées. Des constats ont aussi permis d'avoir une idée sur le suivi de l'exécution des études.

C'est donc à partir de constat et de l'expérience acquise du vécu qu'une partie des données a été recueillie.

2.3.2. Enquête quantitative

Le questionnaire quantitatif comporte après une partie présentation de l'interviewé des questions qui s'intéressent à l'utilisation (ou non) des outils en place, au suivi des planifications et l'évaluation des projets actuellement pour capitaliser sur les études réalisées.

2.3.3. Enquête qualitative

Le guide d'entretien a permis avec des questions ouvertes de recueillir des données sur le dispositif voir les dispositifs de mise en œuvre des études, les approches de gestion des études et la méthodologie de mise en œuvre des études. Il a également permis de ressortir les difficultés.

2.4. Échantillonnage

L'enquête a concerné le personnel expert d'IDEV-ic. Le choix s'explique par le fait que la problématique soulevée a des effets directs ou indirects sur tout le monde, mais que les principaux acteurs de la mise en œuvre, responsables des études sont les experts.

Le personnel d'IDEV-ic est réparti entre trois (3) Départements techniques, un (1) Département administratif, deux (2) unités d'appui, une (1) Antenne régionale et la Direction Générale pour un total de trente (38) membres. Ce personnel est complété par celui d'un GIE (de 17 membres) pour un total général de 55. Parmi ce personnel, on dénombre 8 directeurs de départements et responsables d'unités, une dizaine de chefs de domaines (ou chefs de projets), un total de 26 experts, plus du personnel d'appui. Les autres membres du personnel sont des administratifs, du personnel de gardiennage, de surface, des plantons...). Il y a également des experts partenaires qui sont ponctuellement recrutés en fonction des projets.

En tout 17 experts ont été interviewés, tous des internes. Parmi eux tous les Directeurs de départements, les autres étant des chefs de projets et des experts acteurs de la mise en œuvre des études.

2.5. Mise en œuvre de l'enquête

Avant l'enquête complète, il a été tout de même mené une enquête test sur deux (2) experts afin de finaliser le questionnaire.

A la suite de l'analyse de la situation par rapport au contexte de la consultance au Sénégal, il a été mené une enquête auprès du personnel. Il y a eu en plus des enquêtes des entretiens non structurés par téléphone avec certains agents. Ces entretiens ont permis d'affiner la compréhension des objectifs de l'étude et de compléter les questionnaires.

Les étapes suivantes ont été suivies :

- choix des cibles ;
- administration des questionnaires ;
- contrôle de la collecte :
 - ▲ Contrôles manuels :
 - ▲ Contre-enquêtes (back-check).

La contre-enquête a permis de vérifier certains des renseignements recueillis dans les entretiens. Il a consisté à cibler un (1) expert par département pour vérifier que les informations avec un formulaire de vérification.

2.6. Traitement des questionnaires

Les informations recueillies ont été traitées de façon multidimensionnelle afin d'identifier l'ensemble des problèmes que rencontrent les acteurs et proposer des outils partagés par tous.

Les actions suivantes ont été menées :

- Regroupement des informations de l'observation participante

Ces données ont été d'abord rassemblées et organisées pour être classer.

- Saisie des questionnaires

Au fur et à mesure de l'avancement des entretiens, les questionnaires la vérification se faisait de la qualité des informations collectées et la saisie.

Pour une meilleure exploitation le traitement a aussi consisté en un dépouillement et une codification des questions ouvertes.

- Apurement et Analyse des données

Cette activité a consisté à harmoniser la terminologie employée pour ressortir les aspects liés au thème de l'étude sans avoir à changer les réponses des interviewés.

Les logiciels Sphinx et Excel ont été utilisés pour ce travail de traitement.

2.7. Analyse des résultats et recommandations

Les taux d'utilisation, le degré de connaissance, l'adhésion du personnel ont été mesurés pour apprécier l'application des outils en place.

Un lot important de documents et d'outils est ressorti au travers des entretiens. Il a été soulevé un nombre important de problèmes. En fonction des effets notés surtout avec l'observation participante une classification a pu être faite afin faire des propositions qui tiennent compte des différentes informations.

Un plan de mise en œuvre a par la suite été proposé qui intègre aussi bien les périodes d'échange que les tests et la validation.

Deuxième partie : Présentation des résultats et recommandations

Cette deuxième partie comprend deux chapitres. Le premier présente les résultats de l'étude et le deuxième l'analyse et les recommandations.

Chapitre 1 : Présentation des résultats

Ce chapitre présente d'abord les résultats de l'observation participante avant de restituer les résultats de l'enquête menée au sein d'IDEV-ic.

Section 1. Observation participante

1.1. Cadre et documents applicables

Le cadre qui précise les procédures de démarrage, de suivi et d'évaluation des études a été d'abord défini par le manuel de procédures. Le manuel définissait entre autres :

- l'organisation de la société ;
- les mécanismes de coordination des activités et la gestion de l'information ;
- la gestion des activités de type technique : les procédures de démarrage, de suivi et d'évaluation des études.

Par rapport à la gestion de l'information le manuel avait défini les types de réunion de coordination : leur périodicité, les acteurs concernés et les objets.

En ce qui concerne les procédures de démarrage, de suivi et d'évaluation des études, le manuel de procédure identifiait les différentes étapes des études, les responsabilités des membres de l'équipe dans la planification et le suivi notamment que doit faire le chef de mission. Dans ce cadre, le manuel définissait aussi les activités à mener par les différentes entités et les étapes pour l'approbation des livrables.

Le manuel envisageait enfin la mise en place d'un système d'information. Actuellement le manuel en même temps que le cadre ont été dissous dans le SMQ. Ce système a mis en place des processus suivant les activités métier et support de l'entreprise en dotant le cabinet

d'outils et de procédures (voir point 1.1.2) pour faciliter et harmoniser les méthodes de travail. A la base de ces outils et procédures, le manuel qualité redéfinit les éléments de communication interne et de réalisation des produits.

1.2. Synthèse des outils existant

La concurrence de plus en plus accrue et l'instabilité économique imposent l'anticipation et la maîtrise du processus de production des services. Ceci ne peut se faire sans la planification et le suivi des ressources (rationalisation, maîtrise, anticipation des risques et des changements...) tout en capitalisant sur les expériences (apprendre de ses expériences). Au niveau d'IDEV-ic, le SMQ a permis de mettre en place des outils dans toutes les activités du bureau. Mais actuellement la pratique montre que ces outils sont en général peu ou pas utilisés. Quelques uns de ces outils sont présentés ci-dessous.

Deux outils sont essentiellement utilisés par le Pilote de processus dans le cadre du SMQ pour le suivi des indicateurs de mise en œuvre des études :

- un **relevé des bordereaux** d'envoi des livrables qui informe sur le dépôt des livrables en terme de respect des délais : à chaque dépôt de livrable pendant l'exécution, la preuve qui se présente sous la forme d'un bordereau d'envoi est gardée par le pilote de processus et le secrétariat ;
- une **base de données** qui renseigne :
 - sur le projet globalement : identification ;
 - sur les livrables (nombres, retards, etc.) ;
 - sur les experts (internes ou externes déployés dans le projet) ;
 - sur les réclamations client : les clients font des observations de forme et aussi de fond, sur les livrables de l'études pour permettre d'améliorer les rapports ;
 - sur les dysfonctionnement et les solutions ou tentatives de solutions apportées ;
 - sur la clôture du projet et la disponibilité ou non de l'attestation de bonne fin d'exécution.

En dehors de ces outils du pilote, deux documents important pour la préparation et le suivi des de la mise en œuvre des études existent :

- la **procédure, exécution des études** : dont l'objet est de définir les modalités de préparation, d'exécution et de suivi des études et projets ;
- le **modèle plan qualité étude** qui décrit l'ensemble des dispositions, méthodes, organisation et activités permettant de mener à bien le projet.

Pour la planification générale, le **planning hebdomadaire des réunions** est le seul outil opérationnel quasi régulièrement utilisé.

Dans l'exécution des études, au démarrage de chaque étude il y a un **calendrier des activités** et un **calendrier du personnel**. Ces deux chronogrammes sont élaborés pendant la conception du projet c'est-à-dire l'offre, à la demande du client. Lors de l'attribution du marché, il peut arriver qu'ils soient recadrés à la suite des négociations entre le client et le cabinet.

Le calendrier des activités et souvent sous forme de diagramme en barres reprenant les différentes activités, leur durée et les livrables prévus. Il permet de voir la cohérence du projet, alors que le calendrier du personnel permet de planifier l'intervention des experts.

A la suite des négociations qui précisent les TDR, la **réunion de démarrage** permet aux parties prenantes (IDEV-ic et le commanditaire) de démarrer l'étude et de s'entendre sur une planification de la mise en œuvre de l'étude. Le **rapport d'orientation méthodologique (ROM)** est élaboré à la suite de cette rencontre pour reprendre la planification globale du projet et le dispositif de mise en œuvre.

Les projets sont menés sur la base de ces plannings réalisés depuis les offres et qui sont revus avec le client et validés dans un rapport d'orientation méthodologique (ROM). Ce dernier (le ROM) sert donc de base à la mise en œuvre des études.

Le manuel qualité préconise que chaque prestation à réaliser fasse l'objet d'un **budget prévisionnel** validé par la direction et dont le suivi de l'exécution est sous la responsabilité technique d'un chef de projet et de la comptabilité en même temps qu'il spécifie les mécanismes de suivi des ressources. Le budget prévisionnel permet d'assurer le suivi financier des projets.

L'outil **Temps Passé** est rempli par tous les employés du cabinet. Il est un outil de suivi-évaluation des projets parce que permettant d'avoir le niveau d'effort par rapport au calendrier

du personnel établi à la conception du projet. L'application est installée sur chaque poste de travail et son exploitation permet de faire l'analyse technico-économique des études.

Il faut noter qu'il n'existe pas un cadre de synthèse des outils existant pour constituer un système d'information. Le dispositif actuel est donc composé d'éléments que le SMQ est encore entrain de formaliser et de faire appliquer.

Les outils existant et leur application ne permettent pas pour le moment de faire un suivi de toute la mise en œuvre des projets. Comme exemple il n'existe pas un outil qui permette de vérifier l'information sur la disponibilité du personnel à mettre dans un projet à planifier.

Par rapport à la capitalisation certaines missions font l'objet de capitalisation pour le client par le moyen d'une réunion sous forme d'atelier de validation ou de partage, mais au niveau interne il n'y a pas de méthode permettant au bureau d'apprendre de ses projets pour la postériorité.

Tableau 3 : Récapitulatif des documents (outils) existant

Outil	Description
Une base de données qui renseigne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sur le projet globalement ; ▪ sur les livrables (nombres, retards...); ▪ sur les experts (internes ou externes déployé par rapport à un projet) ; ▪ sur les réclamations client ; ▪ sur les dysfonctionnement et les solutions ; ▪ sur la clôture du projet et les attestations d'exécution.
Le relevé des bordereaux d'envoi des livrables	Qui informe sur le dépôt des livrables en terme de respect des délais ;
Plannings des activités et du personnel	Sont élaborés à l'étape de l'offre et négociés à la signature
Budget prévisionnel d'exécution	Ressort les rubriques et les dépenses prévues avant de commencer l'étude tout en permettant le suivi financier des projets
Procédures du PR02 :	▪ Fiche identification et vérification critère de qualité livrables
	▪ Fiche identification et vérification critère de qualité matériels et logiciels
	▪ Procédure exécution des études
	▪ Base de données de suivi des indicateurs
Temps passé	C'est un outil qui permet aux agents de remplir pour chaque projet le temps passé. Il donne le moyen de faire l'analyse économique des projets.

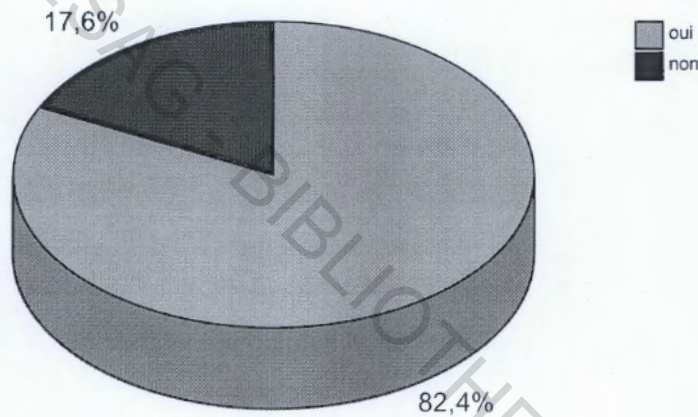
Source : propre réalisation

Section 2. Résultats des enquêtes

2.1. Connaissance et utilisation de documents et procédures

Les résultats des enquêtes ont montré qu'une importante portion des experts a connaissance de procédures ou documents dans la gestion des études, plus de 80%. La connaissance n'est pas forcément proportionnelle à l'utilisation des documents qui représente un peu moins de 60%.

Figure 3 : Connaissance d'outils (procédures) dans l'exécution des études

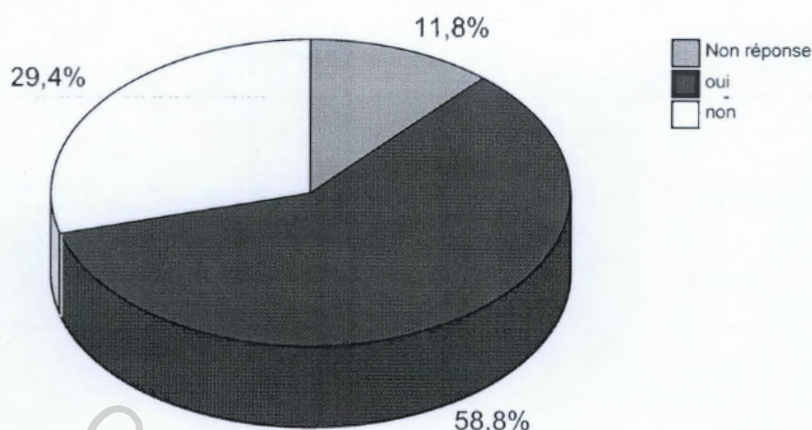


Source : propre réalisation

Sur les 82,4% qui connaissent l'existence d'outils d'exécution 58,8% en utilisent dans leurs activités (cf. figure ci-dessous).

Le nombre de documents utilisés est important : vingt-deux (22). Près d'un tiers (1/3), c'est-à-dire sept (7) seulement est utilisé par plus d'une personne : le plan de référence qualité, le budget prévisionnel, le chronogramme des activités et du personnel, la fiche réclamation client, les fiches de projets, le planning prévisionnel, le ROM. Les autres documents ne sont pas des outils partagés.

Figure 4 : Utilisation des outils (procédures) dans l'exécution des études



Source : propre réalisation

Tableau 4 : Aperçu de la multiplicité des outils utilisés

Document	Fréquence
Plan de référence qualité	13%
Budget prévisionnel	6%
Chronogramme des activités et du personnel	6%
Fiche Réclamation Client	6%
Fiches de projets	6%
Planning prévisionnel	6%
ROM	6%
Cadre logique	3%
Courriers	3%
Feuille de temps passé	3%
Fiche d'amélioration	3%
Fiche non-conformité	3%
Fiches et matrices d'évaluation	3%
Fiches Réclamation Client	3%
Mémo	3%
Organigramme	3%
Rapport d'évaluation	3%
Réunions	3%
Revue de contrat	3%
Semainier	3%
Tableau de bord	3%
To do list	3%

Source : propre réalisation

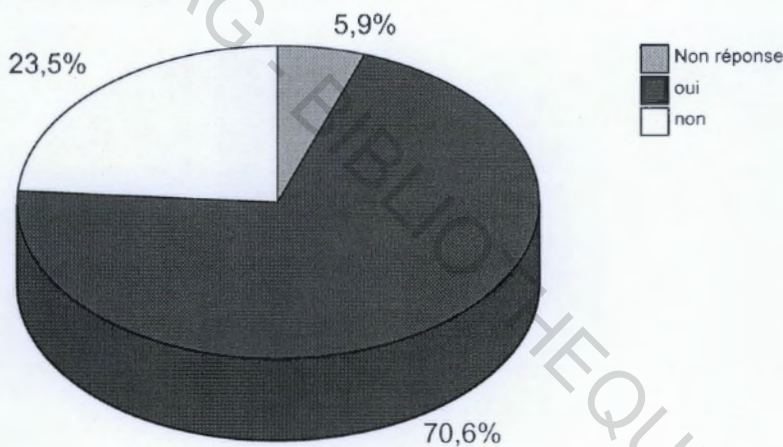
2.2. Utilisation d'outils de Planification, Suivi et capitalisation

2.2.1. La planification

Par rapport à ce point, on note que 70% des acteurs planifient leurs interventions. Excel et MS Project sont les logiciels utilisés pour élaborer les supports de planification : Budget prévisionnel, Chronogramme des activités et du personnel, Fiche projet (personnalisée), Fiches et matrices d'évaluation, Planning prévisionnel, Semainier, Tableau de bord, To do list.

Près de 70% des experts planifient souvent leurs activités.

Figure 5 : Utilisation d'outils de planification



Source : propre réalisation

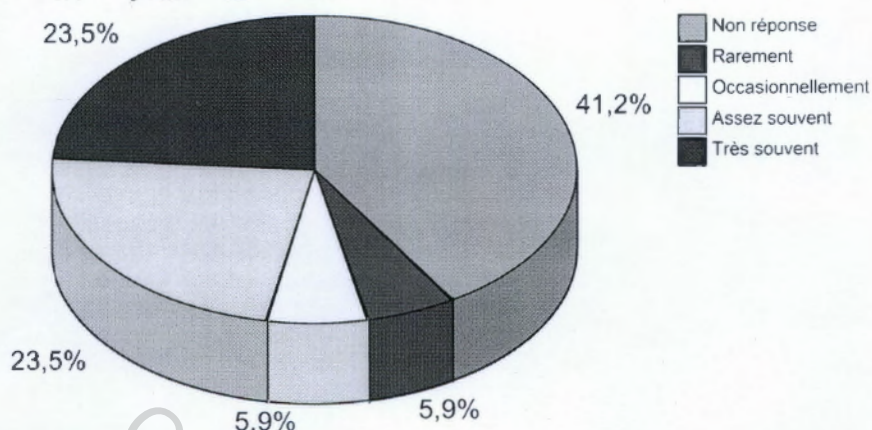
Même si tout le monde ne planifie pas directement, il ressort de ces entretiens que tout le monde juge la planification importante et ils sont nombreux à suivre le planning contractuel.

2.2.2. Le suivi

Le suivi se fait essentiellement au travers des tableaux de bord, de calendrier de suivi et de rencontres sur le terrain ou au bureau (réunions, mission de terrain).

Moins de 50% des interviewés utilisent régulièrement le suivi.

Figure 6 : Fréquence d'utilisation d'outils de planification



Source : propre réalisation

Les experts donnent tous une place très importante au suivi bien que près de la moitié seulement l'applique.

2.2.3. La capitalisation d'expérience

Les méthodes de capitalisation sont quasi inexistantes, seuls 5% des experts appliquent une méthode de capitalisation et ce très rarement.

Il ressort tout de même des enquêtes que tous les experts jugent la capitalisation d'expérience importante.

Tableau 5 : Niveau des pratiques

	Oui	Non
Utilisation outils	67%	33%
Outils de planification	75%	25%
Outils de suivi	53%	47%
Méthode de capitalisation	6%	94%

Source : propre réalisation

2.3. Le dispositif de mise en œuvre des études et les problèmes relevés

2.3.1. Appréciation du dispositif de mise en œuvre des études

Par rapport au dispositif, la cohérence, l'application et l'implication des acteurs ont été soulevées.

Près de 47% évoque des difficultés dans l'application du dispositif et l'implication des acteurs dans celui-ci, qu'ils trouvent tout de même satisfaisant. Ils disent qu'il est plus ou moins satisfaisant mais que la traçabilité est à parfaire et qu'il serait judicieux de clarifier et formaliser les hiérarchies au niveau des agents pour faciliter leur collaboration et relation dans les projets.

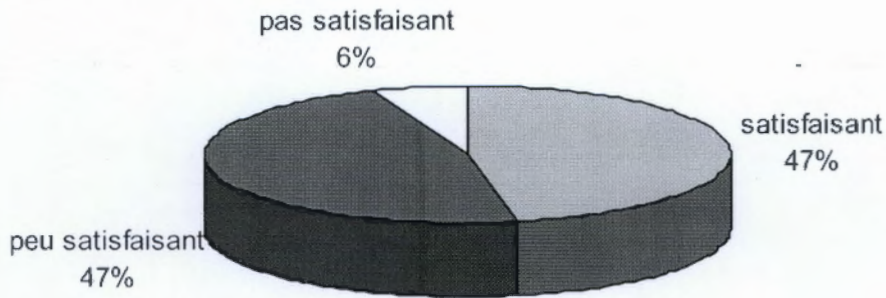
47% des experts interrogés trouvent que le dispositif est peu satisfaisant et qu'il peut être revu. Pour eux :

- les études ont tendance à être escamotées, il y a une difficulté à respecter les délais ;
- des lacunes sont notées dans la revue documentaire surtout qui ne se fait pas à bonne date ;
- il existe un défaut de coordination entre les départements dans l'élaboration comme la mise en oeuvre des projets.

Ils ne manquent pas d'ailleurs d'évoquer l'effet positif qu'un bon dispositif pourrait avoir dans la performance globale de l'entreprise.

6% ne sont pas satisfaits du dispositif de mise en œuvre des études. Cette non-satisfaction s'exprime par des mots différents. Pour certains il est inexistant, pour d'autres il manque d'outils ou comporte des lacunes qui fait que les études sont parfois escamotées et connaissent des retards dans la fourniture des livrables.

Figure 7 : Appréciation du dispositif de mise en œuvre des études



Source : propre réalisation

2.3.2. Le management

La participation est pour certains chefs de projets un facteur important dans la conduite des études. Et pour eux il faut associer l'équipe au même titre que la hiérarchie, en établissant un contact permanent avec le personnel et en un système d'échange performant. Ils accordent aussi de l'importance à la planification, une planification aussi bien technique, avec des plannings opérationnels, que financière avec la réalisation de budgets d'exécutions.

Le suivi occupe aussi une place importante pour les chefs de mission, un suivi de la mise en œuvre, de l'avancement, des délais et une gestion des risques.

L'évaluation et la motivation sont aussi des éléments de management que soulèvent les experts qui ont eu à diriger des études.

2.3.3. L'organisation opérationnelle du travail

Au niveau opérationnel, il n'est pas noté une organisation particulière. Les acteurs suivent le plus souvent le planning de base ou l'affectation par leur directeur de département de tâches à faire (to do list).

Chapitre 2 : Analyse et recommandations

Naturellement, l'élan, l'empressement et la dynamique d'un nouveau marché incitent tous à foncer. Bien que l'enthousiasme et l'imagination soient essentiels à la réalisation des objectifs du projet, ils ne suffisent pas à eux seuls. La réussite d'un projet est aussi fonction d'une gestion efficace, réfléchie et rigoureuse avec des outils et moyens de gestion et un certain formalisme.

Les retards sont le plus souvent le fait de cadrage ou spécifications incomplètes voir imprécises, d'une sous-estimation des charges et des délais, des difficultés techniques imprévues, de coordination, ... Ce sont là des éléments des sections ci-dessous et justifient les recommandations formulées.

Section 1. Analyse de la mise en œuvre des études

1.1. Analyse de la planification, du suivi et de la capitalisation

1.1.1. Analyse de la planification

Bien qu'une bonne majorité des experts ait un planning pour leurs interventions, cette planification reste le problème. Elle se fait avec Excel ou MS Project. La maîtrise de MS Project s'impose dès lors pour une gestion suivie et actualisée des calendriers.

Alors que près du 1/3 des experts ne planifie pas et certains se limitent aux plannings qui ne sont pas actualisés, les retards sur les délais contractuels sont constamment notés.

Il faut noter que les experts sont souvent impliqués dans plusieurs projets, l'organisation individuelle pourrait être un complément majeur à la planification globale de chaque projet.

La planification et le suivi doivent aller de paire et les plannings contractuels peuvent faire l'objet de révisions et communication à chaque fois que de besoin.

Du fait du nombre important de problèmes liés à la planification, il est nécessaire de trouver des solutions pour l'image et la pérennité du cabinet.

Les procédures mises en place dans le cadre du SMQ semblent être ignorées des experts qui en font peu mention dans les entretiens.

1.1.2. Analyse du suivi

Au vu des résultats de l'enquête, c'est un peu plus de la moitié des experts qui font le suivi de leurs activités et moins de 50% des experts interrogés utilisent régulièrement le suivi.

Les experts donnent une place très importante au suivi bien que la proportion qui l'applique ne soit que de 52%.

Un bon système de suivi aide à la capitalisation car l'évaluation finale sera anticipée et les données disponibles à temps.

On ne note aucun outil de suivi partagé par plus de deux (2) acteurs. Un besoin d'outils partagé s'impose dès lors afin faciliter le suivi des projets communs à plusieurs entités.

Le suivi aura donc le double intérêt de faciliter la re-planification et d'anticiper sur la capitalisation d'expériences.

1.1.3. Analyse de la capitalisation

La capitalisation d'expérience est inexistante. Bon nombre d'expert en ignorent même le sens. Afin de pérenniser les productions intellectuelles, la capitalisation se pose en méthode pratique et aisée à adopter. Les ressources sont en place et l'entreprise peut capitaliser sur la totalité de ses projets.

Il est nécessaire de trouver une solution à ce problème dans la mesure où le savoir constitue le capital le plus important du cabinet et que pour gagner du temps dans l'exécution des études (depuis leur formulation) le temps passé dans certaines activités d'étude peut valablement être réduit.

1.2. Analyse du dispositif de mise en œuvre des études et des problèmes relevés

1.2.1. Analyse du dispositif de mise en œuvre des études

Le nombre d'experts qui trouvent le dispositif satisfaisant est très faible, 47%. Ceux-ci demandent tous des améliorations. Une part plus importante ne s'en satisfait pas et certains en ignorent même l'existence.

Avec un milieu en constante évolution et face à la concurrence accrue de cabinets étrangers, IDEV-ic qui a entamé une démarche qualité depuis 2005 gagnerait à formaliser son dispositif. Les procédures et documents rédigés ou non gagneraient à être plus diffusés et partagé avec les différents acteurs qui semblent parfois en ignorer l'existence.

1.2.2. Analyse des méthodes de travail

En fonction du chef de projet, on trouve différentes méthodes. Alors que certains s'en tiennent simplement à la planification dressée lors de l'offre, d'autres mettent en place une organisation parallèle.

Ainsi donc, l'approche d'exécution des projets, la **méthode de management change avec le chef de projet.**

Au niveau individuel, le nombre d'experts qui mettent en place une organisation personnelle est peu important. La plupart d'entre eux suivent la **planification** au niveau de leur entité administrative qui n'est **pas régulière**. Parfois quand ils sont informés formellement de leur participation à une étude certains experts se réfèrent à la **planification de base** qui se trouve dans l'offre.

1.2.3. Analyse des problèmes

Les problèmes relevés sont nombreux. Ils sont liés aux délais, à la planification, au management des ressources humaines : experts internes comme externes, à l'administration des projets, à la gestion de la logistique des projets, à l'environnement de travail...

– La planification

Par rapport aux délais, les retards dans la planification créent des problèmes dans le dépôt des livrables. Ces retards sont pour certains imputables au management du personnel.

Un autre problème noté est la planification en cours d'exécution d'activités non budgétisées et donc non planifiées au départ. Ce problème est souvent le fait d'une absence de concertation à la formulation du projet entre entité responsable de l'offre et entité où est domiciliée l'activité.

Avec la nature des activités la planification semble négligée au vu des différents problèmes soulignés. Une révision et communication des plannings en cas de modification semblent nécessaires. Il faut noter que la planification contractuelle change très souvent pendant la mise en œuvre et doit donner lieu à des "*replanifications*" (révision de planning) ce qui n'est pas souvent le cas.

– Le suivi

Les problèmes de suivi sont cités et parmi eux on relève les décalages quelques fois notés entre le planning de base et l'exécution du fait du client qui peut tarder dans les observations sur les livrables, la non maîtrise de logiciels de suivi, l'information tardive du personnel ou de leur entité administrative, etc. Il en résulte souvent le non respect des délais de dépôt des livrables, l'allongement de la durée du projet et donc des coûts supplémentaires.

Face à de pareilles difficultés des outils et applications sont utilisés par certains pour gérer l'information et faire les recadrages nécessaires pendant la mise en œuvre du projet. Un suivi bien mené permettra aussi au cabinet de faire une analyse complète des projets et donc d'avoir des bilans corrects.

La capitalisation qui n'est pas encore encrée dans les méthodes de travail sera aussi anticipée.

– *Le management des ressources humaines*

La maîtrise des ressources humaines est aussi évoquée. Parfois non budgétisés, les experts externes sont parfois difficilement mobilisables. Les chefs de missions font quelques fois face à de télescopages. En effet il peut arriver qu'un expert soit prévu pour deux études sans tenir compte des périodes d'intervention dans la première étude.

Il faut aussi noter que certains experts externes ne respectent pas leur engagement du fait de retards dans le paiement des montants dus, ce qui ne manque pas d'avoir des effets sur le dépôt des livrables.

L'indisponibilité du personnel proposé dans l'offre est un problème auquel sont parfois confrontés les chefs de mission. Pour le solutionner des clauses d'exclusivité sont signées par certains cabinets avec des experts souvent sollicités. Dans le cas d'IDEV-ic il y a tout de même des contrats de partenariat avec quelques experts externes.

– *La gestion administrative et logistique*

La non maîtrise par le chef de projet de facteurs administratifs et les problèmes liés à la logistique sont aussi évoqués. Ceci n'est pas le seul problème évoqué par rapport au management et aux ressources : l'insuffisance de coordination ou de délégation des tâches, le manque de moyens pour aller vite (téléphone, logistique, équipements de bureau pour l'archivage), la ligne de prise de décision longue, etc. sont aussi cités.

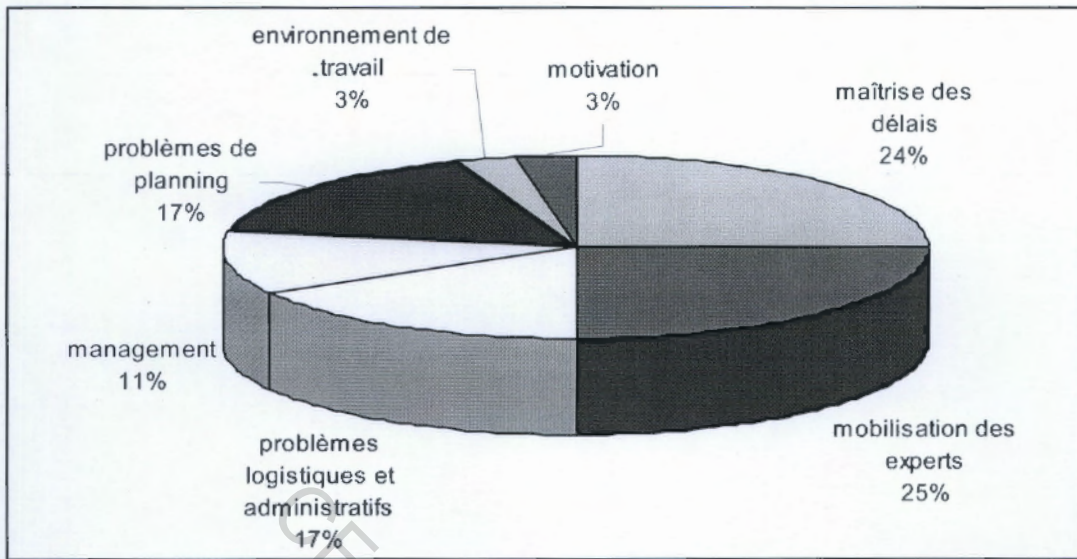
Du fait de la transversalité de la gestion administrative et logistique une meilleure coopération s'impose. Celle-ci doit partir du début même du projet afin de permettre à chacun de s'organiser par rapport aux tâches qui lui sont attribuées.

– *L'environnement de travail*

L'environnement bruyant est évoqué de même que l'absence de motivation pour les résultats positifs réalisés, comme pouvant déteindre sur les tâches menées.

Une meilleure visibilité sur la rentabilité des projets permettrait aux différentes parties de se motiver à la fin des études.

Figure 8 : Problèmes dans la mise en œuvre des études



Source : propre réalisation

Les résultats montrent que de nombreux outils sont utilisés. En dehors du ROM les autres outils ne connaissent pas une application régulière et leur formalisation, fusion ou même remplacement, pourrait être envisagé.

Section 2. Recommandations et mise en œuvre

2.1. Recommandations

Il existe bel et bien un dispositif de gestion des études au niveau du cabinet. Le SMQ a élaboré un ensemble de documents qui doivent être utilisés lors de la préparation et à l'évaluation des études. Mais il faut noter que leur utilisation n'est pas régulière.

La mise en œuvre d'outils de planification, de suivi et de capitalisation est d'une utilité certaine au vu des différentes analyses.

Les outils ci-dessous proposés vont donc faire l'objet de partage avec le RQ et les acteurs de la mise en œuvre des études pour leur validation.

Ces outils n'ont pas forcément besoin d'être utilisés en même temps, mais leur application (en même temps que le ROM qui permet une planification) peut renforcer le processus de mise en œuvre des études.

2.1.1. Proposition d'outils de planification

2.1.1.1. Note de cadrage

Cet outil (voir annexe 1) sera élaboré par le chef de projet dès l'attribution définitive du marché, c'est-à-dire à la signature du contrat. La note de cadrage est destinée aux membres de l'équipe et va servir à identifier les projets et elle va :

- en donner le mode d'attribution du marché ;
- résumer la planification ;
- donner le contexte et les objectifs et risque ;
- lister les acteurs, les livrables ;
- etc.

La note de cadrage peut permettre d'élaborer le tableau de bord études. Elle va proposer en plus de définir la stratégie financière : une rubrique sur le budget pour donner le budget prévisionnel, la marge éventuelle prévue. Une bonne utilisation de cet outil permet de s'assurer une nouvelle fois la faisabilité du projet. Le document servira de contrat entre les acteurs, et de référentiel permanent pendant toute la vie du projet.

2.1.1.2. Tableau ressources alternatives

Il sert à faire le listing des ressources internes par profils pour donner ensuite les ressources externes pouvant les remplacer ou l'inverse. Dans la mise en œuvre d'un projet, il peut permettre de gagner du temps dans la recherche d'une alternative à un expert en accord avec le client.

2.1.2. Outils de suivi

2.1.2.1. Tableau de bord études

Cet outil est sous forme de tableau de bord, il recueille les informations sur le projet pour informer en même temps les acteurs directs et indirects et permettre au chef de projet de consigner au départ et en cours de mise en œuvre les éléments de suivi du projet. Ce formulaire comporte :

- l'identification du Projet ;
- les livrables prévus (Planning sommaire) ;
- les experts impliqués ;
- les missions de terrain prévues ;
- une conclusion sur éventuellement le déroulement de la mission, les contraintes et autres informations ;
- la liste des autres missions en cours dans le cabinet ou qui utilisent des ressources du cabinet.

2.1.2.2. Calendrier général des activités

Le Calendrier permettra d'éviter qu'une ressource (humaine surtout) soit planifiée doublement, c'est-à-dire en même temps dans deux (2) études. Cet outil permet d'avoir une visibilité sur tous les projets dans lesquels le cabinet ou un membre de personnel contractuel est impliqué. Il aidera dans le suivi des experts.

Il est mis à jour chaque quinzaine ou mensuellement et comporte les rubriques qui reprennent :

- le nom du projet ;
- l'entité responsable ;
- les noms des experts et leurs profils ;
- les périodes d'intervention de chaque expert.

Projet	Département	Profils impliqué	Experts	Périodes d'intervention			
				S1	S2	S.	Sn

L'existence d'outil informatif sur le déploiement des experts permettrait aux Services et chefs de projets de gagner du temps dans le déploiement des équipes.

2.1.2.3. Formation des experts

Avec l'importance qu'a le suivi, une formation à certains logiciels pourrait aider à renforcer la capacité des experts.

Le logiciel le plus utilisé actuellement dans le management de projet est sans doute MS Project mais il existe d'autres qui sont gratuits. MS Project a l'avantage d'être utilisé par une partie des experts, plus complet pour la planification et le suivi et disponible dans la plupart des ordinateurs.

Ainsi donc la formation à ce logiciel ne pourrait qu'aider le cabinet dans la planification et la mise en place d'un suivi régulier des projets.

2.1.2.4. *Autre outil*

Un cadre de réflexion pour le ciblage des projets et la définition d'une stratégie de mise en œuvre des études pourrait être mise en place. Il permettra de dégager les moyens tant techniques que commerciaux à utiliser. La réunion de démarrage peut en être l'occasion. On s'en servira pour ressortir les risques éventuels à la bonne exécution du projet et identifier les activités critiques. Par rapport aux projets à implication composite (plusieurs départements) le dispositif de supervision pourrait être discuté à cette occasion.

2.1.3. *Outils de capitalisation*

2.1.3.1. *Bilan de projet*

L'outil bilan pourra être utilisé pour les études (comme pour les offres). Il fera le point sur ce qui a marché et ce qui n'a pas marché (points forts, points faibles), ressortira les causes et définira un plan d'action : soit pour reproduire ce qui a bien marché, soit pour améliorer ce qui a mal marché.

Ce bilan peut prendre la forme d'une rencontre de partage dans laquelle participent les différents membres de l'équipe.

2.1.3.2. *Tableau de suivi des coûts*

Il va permettre de suivre de façon régulière l'avancement physique du projet, d'ajuster les prévisions budgétaires, pour pouvoir décider d'actions correctives éventuelles, afin de respecter les contraintes de coûts.

2.1.3.3. Rapport technique et financier de projet

L'objectif du rapport est de passer en revue le projet. L'activité partira de l'offre pour analyser les différentes étapes de la mise en œuvre et ressortir les points forts et écarts relevés tant sur le plan technique que sur le plan financier.

Ainsi donc les parties suivantes composeront le rapport :

- résumé du projet ;
- rappel du planning contractuel ;
- bilan des activités (par rapport aux délais prévus) ;
- exposé du budget prévisionnel ;
- problèmes rencontrés et ajustements réalisés ;
- bilan financier ;
- conclusion et recommandations.

Tableau 6 : Synthèse des outils existants et des outils proposés

Outils existants	Outils nouveaux proposés
- ROM	- Note de cadrage
- Fiche identification et vérification critère de qualité livrables	- Tableau ressources alternatives
- Fiche identification et vérification critère de qualité matériels et logiciels	- Calendrier général des activités
- Procédure exécution études et projets	- Formation Ms Project
- Base de données de suivi des indicateurs	- Tableau de bord études
- Budget d'exécution	- Cadre de concertation
	- Bilan
	- Tableau de suivi des coûts
	- Rapport technique et financier de projet

Source : propre réalisation

2.2. Plan de mise en œuvre des outils

2.2.1. Descriptif du plan

La mise en œuvre des outils se fera en deux étapes. En fonction de l'orientation, chaque outil est rempli en fonction de l'implication.

Dans un premier temps les outils seront soumis aux différents acteurs des études pour observation lors des entretiens. C'est à la suite de ce partage que le résultat sera soumis à la Direction Générale pour validation et en même temps avoir son engagement à accompagner. Tout ceci se fera dans le respect des procédures de création des documents dans le cadre du SMQ.

Après cette approbation, une période test sera observée avec une application sur deux études afin de finaliser les outils c'est-à-dire apprécier les outils par l'application après les avoir partagés lors des entretiens. Tout ceci se fera avec comme garant le pilote du processus de mise en œuvre des études.

C'est après cela que la version définitive des outils sera élaborée.

2.2.2. Calendrier de mise en œuvre (à soumettre au SMQ)

Tableau 7 : Plan de mise en œuvre

Phase	1	2	3	4
Action	Partage	Test	Validation	Mise en oeuvre
Acteurs	Acteurs processus	Chefs de projets, R-UCM, Comptable, Pilote processus	Direction générale	Chefs de projets, R-UCM, Comptable, Pilote processus

Source : propre réalisation

Tableau 8 : Mise en œuvre des outils proposés : description, responsabilité, périodicité

Outil	Description	Qui (responsable)	Comment	Périodicité
1.Note de cadrage ¹⁷	Elle peut compléter ou remplacer le tableau de bord. La note identifie le projet, sa planification, ses livrables. C'est un document très important qui servira de référentiel permanent pendant toute la vie du projet.	Chef de projet	Par la synthèse des éléments contractuels et de l'offre pour informer et servir de base de travail	Après la signature du contrat
2.Outil ressources alternatives	Va être proposé pour récapituler les profils existant en interne et les profils externes pouvant les remplacer. Cet outil fera aussi office de carnet d'adresses.	UCM	Tous les profils existant vont être présentés dans un tableau avec un parallèle entre les profils similaires, une mise à jour est faite à chaque nouveau cv.	Mensuelle

¹⁷ Peut être confondue avec le ROM, mais sert plus à l'équipe de projet alors que le ROM (qui peut avoir d'autres appellations) est le plus souvent contractuel donc livrable à soumettre au client.

Outil	Description	Qui (responsable)	Comment	Périodicité
3. Le tableau de bord étude ¹⁸	<p>Il est l'outil de suivi du projet. Il informe sur les divers livrables planifiés, les acteurs et leur niveau d'implication.</p> <p>L'outil devra lister les projets, leur rattachement (localisation technique), les différentes responsabilités et niveau d'implication, c'est-à-dire les ressources humaines concernées. En détail, il devra aussi lister par rapport au projet, les activités prévues, avec les limites temporelles et les intervenants à chaque étape. L'objectif essentiel est ici de servir d'alerte au dépassement critique, de suivre toutes les études qui démarrent et de communiquer sur les projets en cours. Aussi il va informer sur les dates de présence au bureau des acteurs de projets en cours, la planification prévue, les livrables à fournir etc.</p>	Chef de projet / Pilote processus étude	Par la synthèse des éléments contractuels et de l'offre pour informer et servir de base de travail	À chaque nouvelle signature de contrat
4. Calendrier général	Il permettra d'éviter la double planification d'une ressource (humaine surtout), c'est-à-dire en même temps dans deux (2) études. Cet outil permet d'avoir une visibilité sur tous les projets dans lesquels le cabinet ou un membre de personnel contractuel est impliqué. Il aidera dans le suivi des experts.	Pilote processus étude	Synthèse des plannings des experts des études en cours	Mensuelle / Quinzaine

¹⁸ Pour permettre une bonne application la responsabilité ne sera pas forcément que du chef de projet ou du pilote mais peut s'élargir aux membres de l'équipe de projet

Outil	Description	Qui (responsable)	Comment	Périodicité
5. Bilan projet	Identifie ce qui a bien marché ce qui a mal marché et donne un plan d'action soit pour reproduire ce qui a bien marché, soit pour améliorer ce qui a mal marché.	Chef de projet	Recueillir tous les éléments tant financiers que techniques (mémo, ordres de mission) pour comparer avec l'offre de services et le contrat	À la fin de l'étude
6. Tableau de suivi des coûts	Tableau de comparaison des coûts planifiés par rapport aux coûts réels, pour décider des actions correctives	Comptable	Utilisation du budget d'exécution, des demandes d'achat imputées aux projets, des ordres de mission avec les frais d'hôtel, des bons de commande pour alimenter le tableau	Mensuelle
7. Rapport technique et financier	Le rapport va passer en revue le projet. L'activité partira de l'offre pour analyser les différentes étapes de la mise en œuvre et ressortir les points forts et écarts relevés tant sur le plan technique que sur le plan financier.	Chef de projet	Organisation d'une réunion de capitalisation avec tout le personnel qui a participé à l'étude, y compris les administratifs et les financiers	À la fin de l'étude

Outil	Description	Qui (responsable)	Comment	Périodicité
8. Autre outil : Cadre de concertation ¹⁹	Cette rencontre de démarrage fixera les objectifs, les échéances, les besoins. Il définira le dispositif de supervision.	Chef de projet	En l'intégrant dans l'ordre du jour des réunions de démarrage	Après signature du contrat pour les études

Source : propre réalisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

¹⁹ Un cadre similaire existe mais se limite aux projets qui voient l'intervention de plusieurs départements ou en partenariat

Conclusion

L'étude a permis de se pencher sur la planification et du suivi au sein de l'entreprise IDEV-ic, de voir l'utilisation et l'appropriation des supports existant. Le milieu de l'ingénierie est en constante évolution et la concurrence de plus en plus importante de cabinets étrangers. IDEV-ic qui a entamé une démarche qualité depuis 2005 gagnerait à formaliser son dispositif. Ceci commence par une meilleure vulgarisation des outils et procédure existants.

Le résultat de la recherche est la mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation. Des recommandations ont été faites concernant :

- une note de cadrage des missions qui démarrent ;
- un formulaire tableau de bord de suivi des études ;
- un bilan de projet pour clôturer les projets ;
- un tableau ressources alternatives pour un remplacement rapide des experts non disponibles ;
- un calendrier général des activités afin d'avoir une visibilité plus large sur le déploiement des experts ;
- un tableau de suivi financier pendant l'exécution des projets ;
- un canevas de rapport technique et financier pour la capitalisation sur les projets.

Un plan d'action est aussi élaboré pour planifier des travaux complémentaires afin échanger sur leur implémentation et améliorations possibles.

Pour faire face à d'éventuelles résistances au changement, la mise en place d'un système de suivi tel que suggéré par le manuel de procédures de 2005 pourrait aussi être un bon moyen de résoudre les difficultés liées à l'exécution des études. Un renforcement du pilotage du Processus de mise en œuvre des études constituerait également un moyen pour améliorer l'exécution des études.

Référence Bibliographiques et autres ressources utilisées

Ouvrages

AUF, Manuel de gestion : vol. 1, 2^e ed., Ellipses, Paris, 2004.

Marchat Hugues, Le kit du chef de projet, 3^e ed., Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

Vallet Gilles, Techniques de suivi de projets, 2^e ed., Dunod, Paris, 2007.

Vallet Gilles, Techniques d'analyse de projets, 2^e ed., Dunod, Paris, 2005.

Manuels

IDEV-ic, Manuel Qualité, 25 p., 2007

IDEV-ic, Manuel de procédures, 20 p., 2006²⁰

Mémoires

NDOUR Moussa, Amélioration du système de suivi et de planification des offres de services et des projets, projet de fin de formation en Ingénierie de la formation, présenté au CESAG, 41 p. – Dakar ; 2009

Sakho Aïssatou Diop, Plan de formation du personnel de SAC, mémoire de fin de formation en Ingénierie de la formation, présenté au CESAG, 81 p. – Dakar ; 2004

Webographie

<http://fr.wikipedia.org/wiki/> visité le 18 septembre 2010

<http://leretourdujeudix.over-blog.net/ext/http://www.commentcamarche.net/projet/projetmet.php3> visité le 23 septembre 2010

<http://www.anthropologuesconseils.com/index.php/Observation-participante.html> le 2 mars 2011

<http://www.eclm.fr/source/pdf/originaux/307.pdf> visité le 3 novembre 2010

<http://www.gpcservices.com/commentcamarche/projet/projetintro.php> visité le 5 octobre 2010
(Introduction à la gestion de projet)

http://www.franparler.org/dossiers/projets_introduction.htm visité le 11 octobre 2010

²⁰ Document remplacé par le manuel qualité

<http://www.idev-ic.com/> visité le 16 septembre 2010

http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annexd/d.htm visité le 3 novembre 2010

<http://www.gestionprojet.org/introduction-gestion-projet.html> visité le 23 septembre 2010

http://www.gestiondeprojet.net/articles/organisation_projet.html visité le 13 Octobre 2010

http://www.rhdcc-hrsc.gc.ca/fra/pip/daa/bta/Ressources/Boite_outils/intro_gestion_de_projet.pdf visité le 23 septembre 2010

<http://www.telarnet.be/dashboard.htm>, visité le 10 mars 2011

<http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/> visité le 4 octobre 2010

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Note de cadrage

Rubrique	Contenu
Intitulé du projet	<i>Titre</i>
Déclencheurs du projet	<i>Voie d'attribution du marché (offre, négociation directe, contrat de sous-traitance)</i>
Études ou réalisations préalables	<i>Reprise d'une étude ou nouvelle étude</i>
Liste des livrables attendus	<i>Étapes et rapports attendus</i>
Liste des acteurs du projet	<i>Équipe en distinguant les internes des externes</i>
Contexte du projet	<i>Domaines, descripteurs, lieu</i>
Macro planning du projet	<i>Durée globale calendaire des activités</i>
Macro planning de charge du projet	<i>Durée réelle</i>
Budget prévisionnel du projet	<i>Budget et marge attendu, ou marché à but de pénétration</i>
Objectifs à renégocier	<i>Objectifs commerciaux, risques</i>
Destinataires de la note de cadrage	<i>Membres de l'équipe de projet</i>
Documents joints	

Annexe 2 : Formulaire tableau de bord études

Identification du Projet

Nom du projet :		
Domiciliation :		
Partenaires :		
Domaines :		
Client :		
Pays :		
PBailleur :		
Démarrage :		
Fin prévue :		
Durée :		
Nombre d'experts impliqués	Internes :	
	Externes :	
Descriptif du projet :		
Services attendus :		
Livrables (nombre) :		

Livrables prévus (Planning sommaire²¹)

Phasage	Dates
Liste des livrables	Dates de Validation

Observations

²¹ Le planning contractuel doit être joint et les activités critiques signalées

Missions de terrain²³

Nom et Prénoms	Période d'absence	Observations

Conclusions

Observations
Contraintes
Autres informations

Liste des autres missions en cours (dans le Département)

²³ Ce tableau est actualisé et affiché à chaque départ de mission pour information des concernés et des tiers

Annexe 3 : Bilan de projet

		Éléments analysés <i>Liste de tous les événements et évènements qui vont être analysés</i>	Causes <i>Liste de toutes les causes des réussites et des dysfonctionnements</i>	Plan d'action <i>Liste des actions à entreprendre soit pour reproduire ce qui a bien marché, soit pour améliorer ce qui a mal marché</i>
Organisation du projet	Ce qui a bien marché <i>Tout ce qui a bien marché en matière de gestion du projet</i> +			
	Ce qu'il faudrait améliorer <i>Tout ce qui a mal marché en matière de gestion du projet et qui mérite d'être amélioré</i> -			
Réalisation du résultat	Ce qui a bien marché <i>Tout ce qui a bien marché en matière de réalisation du résultat</i> +			
	Ce qu'il faudrait améliorer <i>Tout ce qui a mal marché en matière de réalisation du résultat et qui mérite d'être amélioré</i> -			

		Éléments analysés <i>Liste de tous les événements et évènements qui vont être analysés</i>	Causes <i>Liste de toutes les causes des réussites et des dysfonctionnements</i>	Plan d'action <i>Liste des actions à entreprendre soit pour reproduire ce qui a bien marché, soit pour-améliorer ce qui a mal marché</i>
Finances	Ce qui a bien marché <i>Tout ce qui a bien marché en matière réalisation du résultat</i> +			
<i>Bilan financier du projet</i>	Ce qu'il faudrait améliorer <i>Tout ce qui a mal marché en matière de réalisation du résultat et qui mérite d'être amélioré</i> -			

Annexe 4 : Tableau ressources alternatives

Ressources interne		Ressources externes				
Nom	Profil	Noms	Téléphones	Adresses	Profil	E-mail

Annexe 5 : Calendrier général des activités

Projet	Département	Profils impliqués	Experts	Périodes d'intervention			
				S1	S2	S.	Sn

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Tableau de suivi financier

Nom projet					
Rubrique	Coût d'acquisition	Coût planifié	Coût réel	Variation <i>(entre le coût d'acquisition et le coût réel)</i>	Différence <i>(entre le coût d'acquisition et le coût planifié)</i>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Canevas de rapport technique et financier

- I. Résumé du projet
- II. Rappel du planning contractuel
- III. Bilan des activités (par rapport aux délais prévus)
- IV. Exposé du budget prévisionnel
- V. Problèmes rencontrés et ajustements réalisés
- VI. Bilan financier
- VII. Conclusion et recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8 : Questionnaires et guide d'entretien

Questionnaire sur la gestion des projets (l'utilisation des outils)

Présentations de l'interviewé

Prénom et Nom :

Service :

Poste :

N° (réservé au traitement) :

1. Êtes-vous intervenus dans un projet depuis 2005 ?

- oui
 non

2. Avez-vous déjà été chef de projet (dirigé une étude) ?

- oui
 non

3. Combien de projets avez-vous eu à diriger depuis ?

(si oui à la question précédente)

4. Avez-vous connaissance de procédures ou documents dans la gestion des études ?

- oui
 non

5. Si oui en tant que membre de l'équipe d'une étude (d'un projet) avez-vous déjà utilisé des outils (procédures ou documents) ?

- oui
 non,

6. Si oui, lesquels avez vous utilisé ?

7. Si non, Pourquoi vous n'avez jamais utilisé de procédures ou documents ?

- Ignore l'existence ;
Ne sait pas l'utiliser ;
Ne correspond pas à mes besoins ;
Ne le retrouve pas ;
Autres (précisez) ;

8. Avez-vous besoin d'assistance pour utiliser les procédures ?

- Oui
 Non,

9. Avez-vous déjà utilisés des outils de planification (dans vos projets) ?

- Oui
 Non,

Si oui, lesquels avez vous utilisé ?

10. Les outils de planification utilisés le sont-ils ?

(si oui à la question précédente)

- Rarement ;
 Occasionnellement ;
 Assez souvent ;
 Très souvent ;

11. Comment jugez-vous la planification dans les projets (études) ?

- Insuffisante ;
 Suffisante ;
 Autre ;

12. Quelle importance donnez-vous à la planification dans la mise en œuvre des projets ?

- Sans importance ;
- Peu importante ;
- Assez importante ;
- Très importante ;

13. Avez-vous déjà utilisés des outils de suivi (dans vos projets) ?

- Oui
- Non,

Si oui, lesquels avez vous utilisé ?

14. Les outils de suivi utilisés le sont-ils ?

(si oui à la question précédente)

- Rarement ;
- Occasionnellement ;
- Assez souvent ;
- Très souvent ;

15. Comment appréciez-vous globalement le suivi dans les projets (études) ?

- Formel
- Informel
- Autre

16. Quelle place donnez-vous au suivi dans la mise en œuvre des études ?

- Sans importance ;
- Peu importante ;
- Assez importante ;
- Très importante ;

17. Avez-vous déjà utilisés une méthode de capitalisation d'expérience (dans vos projets) ?

- Oui
- Non,

Si oui listez-en :

18. Les méthodes de capitalisation utilisées le sont-elles ?

(Si oui à la question précédente)

- Rarement ;
- Occasionnellement ;
- Assez souvent ;
- Très souvent ;

19. Quelle place donnez-vous à la capitalisation d'expériences dans un bureau d'études ?

- Sans importance ;
- Peu importante ;
- Assez importante ;
- Très importante ;

Guide d'entretien (gestion des projets)

Présentations de l'interviewé

Prénom et Nom :

Service :

Poste :

N° (réservé au traitement) :

20. Que pensez-vous du dispositif actuel de mise en œuvre des études ?

21. Comment en tant que chef de projet menez-vous vos projets ?

22. Comment en tant qu'acteur vous planifiez vos interventions dans les projets ?

23. Quels moyens utilisez-vous pour gérer vos projets ?

24. Pouvez-vous nous retracer votre approche d'exécution des projets (votre méthode de management) ?

25. Quels problèmes rencontrez-vous dans la mise en œuvre de projet, en tant qu'acteur ou chef de projet ?

Table des matières

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
ACRONYMES – SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE.....	V
AVANT PROPOS	1
INTRODUCTION GENERALE.....	2
i. Problématique de l'étude	3
ii. Objectifs de l'étude	6
iii. Délimitation du champ de l'étude.....	6
iv. Intérêt de l'étude.....	7
v. Démarche de l'étude.....	7
vi. Annonce du plan de l'étude	7
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	8
Section 1. Concepts liés à la gestion des projets.....	8
1.1. Concepts liés au suivi évaluation.....	8
1.1.1. Planification	8
1.1.2. Suivi.....	10
1.1.3. Capitalisation	10
1.1.4. Évaluation.....	11
1.1.5. Budget d'exécution	11
1.1.6. Le Bilan (technique de projet).....	12
1.1.7. Tableau de bord.....	12
1.1.8. Logiciel (de suivi).....	12
1.1.9. Outil (de suivi).....	13
1.1.10. Observation participante.....	14
1.2. Concepts liés à la communication et la décision.....	14
1.2.1. Communication.....	14
1.2.2. Réunion de lancement.....	15
1.2.3. Réunion d'avancement.....	15
1.2.4. Bottom-up	16
1.2.5. Top-down.....	16
Section 2. Concepts relatifs à l'ingénierie conseil	16
2.1. Concepts liés aux activités	16
2.1.1. Bureau d'études.....	16
2.1.2. Appel à manifestation d'intérêt	16
2.1.3. Appel d'offre.....	17
2.1.4. Manifestation ou expression d'intérêt.....	17
2.1.5. Offre (de services).....	17
2.1.6. Études (projets).....	17
2.1.7. Livrable.....	19

2.2.	Concepts liés au type de contrat	19
2.2.1.	Maître d'ouvrage	19
2.2.2.	Maître d'ouvrage délégué	20
2.2.3.	Maître d'œuvre	20
2.2.4.	Sous-traitance	20
Chapitre 2 : Contexte et méthodologie		22
Section 1.	Présentation du contexte	22
1.1.	Historique et évolution du bureau d'étude IDEV-ic	22
1.2.	Présentation de L'unité Information, Communication Et Gestion de la Qualité	24
1.3.	Le SMQ : Le Processus de mise en œuvre et de suivi des études	24
1.3.1.	La mise en place du Système	24
1.3.2.	Missions et objectifs du Processus de mise en œuvre et de suivi des études	25
1.4.	Contexte général des bureaux d'études	26
Section 2.	Approche méthodologique	26
2.1.	Revue des outils existant	27
2.2.	Réalisation des questionnaires	27
2.3.	Collecte de données sur la situation de base	27
2.3.1.	Observation participante	27
2.3.2.	Enquête quantitative	28
2.3.3.	Enquête qualitative	28
2.4.	Échantillonnage	28
2.5.	Mise en œuvre de l'enquête	29
2.6.	Traitement des questionnaires	29
2.7.	Analyse des résultats et recommandations	30
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS		31
Chapitre 1 : Présentation des résultats		31
Section 1.	Observation participante	31
1.1.	Cadre et documents applicables	31
1.2.	Synthèse des outils existant	32
Section 2.	Résultats des enquêtes	35
2.1.	Connaissance et utilisation de documents et procédures	35
2.2.	Utilisation d'outils de Planification, Suivi et capitalisation	37
2.2.1.	La planification	37
2.2.2.	Le suivi	37
2.2.3.	La capitalisation d'expérience	38
2.3.	Le dispositif de mise en œuvre des études et les problèmes relevés	39
2.3.1.	Appréciation du dispositif de mise en œuvre des études	39
2.3.2.	Le management	40
2.3.3.	L'organisation opérationnelle du travail	40
Chapitre 2 : Analyse et recommandations		41
Section 1.	Analyse de la mise en œuvre des études	41
1.1.	Analyse de la planification, du suivi et de la capitalisation	41
1.1.1.	Analyse de la planification	41
1.1.2.	Analyse du suivi	42
1.1.3.	Analyse de la capitalisation	42
1.2.	Analyse du dispositif de mise en œuvre des études et des problèmes relevés 43	

Table des matières

1.2.1.	<i>Analyse du dispositif de mise en œuvre des études</i>	43
1.2.2.	<i>Analyse des méthodes de travail</i>	43
1.2.3.	<i>Analyse des problèmes</i>	44
Section 2.	Recommandations et mise en œuvre	47
2.1.	Recommandations	47
2.1.1.	<i>Proposition d'outils de planification</i>	47
2.1.2.	<i>Outils de suivi</i>	48
2.1.3.	<i>Outils de capitalisation</i>	50
2.2.	Plan de mise en œuvre des outils	52
2.2.1.	<i>Descriptif du plan</i>	52
2.2.2.	<i>Calendrier de mise en œuvre (à soumettre au SMQ)</i>	52
CONCLUSION		57
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES ET AUTRES RESSOURCES UTILISEES		58
ANNEXES		I
Annexe 1 :	<i>Note de cadrage</i>	II
Annexe 2 :	<i>Formulaire tableau de bord études</i>	III
Annexe 3 :	<i>Bilan de projet</i>	VII
Annexe 4 :	<i>Tableau ressources alternatives</i>	IX
Annexe 5 :	<i>Calendrier général des activités</i>	X
Annexe 6 :	<i>Tableau de suivi financier</i>	XI
Annexe 7 :	<i>Canevas de rapport technique et financier</i>	XII
Annexe 8 :	<i>Questionnaires et guide d'entretien</i>	XIII
TABLE DES MATIERES		XVI