



**CENTRE AFRICAIN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS
(ISMEO)**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Pour l'obtention d'un

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION DE PROJET (GP)

Promotion 10

Année Académique 2010 - 2011

THÈME :

**Analyse de la stratégie de conquête et de mise en
œuvre de projets par un bureau d'études**

Cas de IDEV-ic

**Mémoire élaboré par
Moussa NDOUR**

**Sous la Direction de :
M. Ibrahima Mboulé FALL
Professeur permanent au CESAG**

Dépôt : Avril 2012

Dédicaces

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

Ce travail est aussi dédié à M. Mamadou Kouma, un modèle de constance dans la bonté. Que la terre de Touba lui soit légère.

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

Dédicace à tous les amoureux de la connaissance et de la sagesse également. Que la Paix soit sur tous.

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, mes fils et Lady Coumba (mes "*favoris*") qui ont apporté un heureux changement dans ma vie, à toutes mes aimables sœurs, jumelles en particulier, mes frères, Mme Ndour.

Merci spécial aussi à mon encadreur M. Ibrahima Mboulé Fall pour tout ce qu'il a pu m'apporter techniquement, humainement, professionnellement, etc.

Un merci bien spécial à mon Directeur Général Mamadou Daffé, en espérant que ses efforts lui seront bien rendus, merci aussi à tous mes aimables collègues : *Mesdames* Touti Diakité, Ndeye Sadio Niang, Bigué Ndiaye, Khady Thiaw, Astou Gueye, Diop Aïssatou, Henriette Baldé, Tounkara Marie Jo, Oumou Wade, Fama Seck, Aïda Dior, Marie Sow, Kany Diaité, MA Senghor et *Messieurs* Mansour Dièye, Hassane Badji, Ousseynou Diop, Ndongo Sène, Mamadou Khouma, Daffé (Dou & Ayip), RA Ndiaye, Ismaela Gueye, Maïssa Diao, Khalifa Dia, Sadibou Djiba, ADT Thiaw, MD Sarr, EHO Kanté, Moustapha Samb et Badji, Kelefa Sané, Aly et Mamour Ba, M. Djigo, A. Cissé, A. L. Seye, etc. une seconde famille qui a bien aussi contribué à ce travail de recherche.

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

Un merci sincère et plein de reconnaissance à tous les professeurs (Ahmadou Traoré, Boubacar AW, Seny Niang, Appotan Hily, Papa Félou Diallo...) qui ont pris le risque de s'ouvrir et de partager leurs savoirs et expériences et au personnel administratif (Oumar Ongoéba, Sanogo, Dacoumba Sarr, Emma Sokoba...) qui ont encadré cette formation.

Acronymes – sigles et abréviations

BAD :	Banque Africaine de Développement
CESAG :	Centre africain d'études supérieures en gestion
CIVICUS :	Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne
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)
FAE :	Facilité Africaine de l'eau, Water African Facility
GAR :	Gestion axée sur les résultats
F3e :	Fondation pour l'éducation à l'environnement en Europe
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
PAGIRE :	Plan d'action de gestion Intégrée des ressources en eau du Sénégal
PME :	Petites et moyennes entreprises
PQP :	Plan Qualité Projet
QOOQCC :	qui, quoi, où, quand, comment, combien
ROM :	Rapport d'orientation méthodologique
RQ :	Responsable qualité
R-UCM :	Responsable Unité Commerciale et Marketing
SE :	Suivi évaluation
SMQ :	Système de Management par la Qualité
TdR :	Termes de références
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

Liste des tableaux

Tableau 1 : Éléments clés du pilotage du projet	15
Tableau 2 : Présentation de la variable expliquée	28
Tableau 3 : Modèle d'analyse	28
Tableau 4 : Modèle d'analyse des variables explicatives	29
Tableau 5 : Modèle d'analyse de la variable expliquée.....	30
Tableau 6 : Évolution du cabinet.....	35
Tableau 7 : Axes et objectifs de la politique qualité (extrait).....	38
Tableau 8 : Quelques chiffres clé (IDEV-ic par rapport à la concurrence).....	40
Tableau 9 : Résultats variables explicatives	51
Tableau 10 : Liste des firmes invitées à soumettre des propositions	52
Tableau 11 : Profils du personnel demandé.....	52
Tableau 12 : Résultats variable expliquée	55
Tableau 13 : Critères de notation	60
Tableau 14 : Modèle de matrice d'identification de risques.....	73

Liste des figures

Figure 1 : Interactions Plan, Programme, Projet.....	10
Figure 2 : Le Cycle de Projet : Documents majeurs et décisions clés.....	14
Figure 3 : Schématisation des parties prenantes dans un contrat.....	26
Figure 4 : Schéma organisationnel d'IDEV-ic.....	36
Figure 5 : Cycle de vie de projet actuel à IDEV-ic.....	47
Figure 6 : Schéma organisationnel du PAGIRE.....	63
Figure 7 : Cycle de vie de projet proposé pour IDEV-ic.....	70

Sommaire

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
ACRONYMES – SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE	VI
AVANT PROPOS.....	1
INTRODUCTION	2
PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	3
i. Problématique de l'étude.....	3
ii. Objet de l'étude	5
iii. Objectifs de l'étude	5
iv. Délimitation du champ de l'étude.....	5
v. Intérêt de l'étude	6
vi. Démarche de l'étude	7
vii. Annonce du plan de l'étude.....	7
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	8
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	8
Chapitre 2 : Contexte et méthodologie	34
DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	46
Chapitre 1 : Présentation des résultats et analyse.....	46
Chapitre 2 : Recommandations et mise en œuvre	66
CONCLUSION.....	75
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET AUTRES RESSOURCES UTILISÉES.....	76
TABLE DES MATIÈRES.....	I

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT PROPOS

Avant propos

La présente étude entre dans le cadre de la préparation du Diplôme de **MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION** 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 du Master en Gestion des Projets, être Manager.

"La meilleure des publicités est un client satisfait." Bill Gates, actuel président et fondateur avec Paul Allen en 1975 de la société Microsoft.

INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Le monde des services gagne de plus en plus de place dans les pays en développement. Des domaines nouveaux apparaissent et le volume des projets augmente au fil des années.

Dans un monde où les communautés se renforcent, les économies se régionalisent en même temps que les réglementations. Les marchés de prestations intellectuelles ne sont pas en reste et s'ouvrent à la mondialisation et à la concurrence extérieure. Dès lors, un besoin de qualité des prestations et de maîtrise de l'organisation s'impose pour avoir un niveau de performance élevé et survivre aux aléas de l'environnement réglementaire, technologique, économique, politique, scientifique, etc.

Un environnement dans lequel, les sources de financement de projets se diversifient et où les normes d'utilisation sont de plus en plus strictes et axées sur les résultats. Plus que le nom ou le passé, la bonne compréhension des besoins et des procédures du bailleur, l'image de l'organisation, le respect des contrats et des délais de même que la qualité de l'offre vendent le prestataire.

Les candidats doivent donc bien cerner le besoin du client, mettre au point une bonne organisation afin de conquérir de nouveaux marchés, d'augmenter leur rentabilité et de ce fait, assurer leur pérennité en ayant une bonne maîtrise de l'exécution de leurs projets. Ceci passant entre autres, par un pilotage bien mené (une bonne planification, un suivi / ajustement constant, avec des outils adaptés, etc.). La satisfaction du client exige la compréhension préalable des besoins, donc la qualité du service. Le bureau d'étude doit offrir une prestation de qualité tout en faisant face à ses propres charges organisationnelles afin d'assurer sa rentabilité et donc sa survie. Ces exigences de qualité et d'organisation ne sauraient être prises en charge sans remettre en cause de façon périodique son système, le réviser et le renforcer ; d'où l'objet de cette étude sur l'analyse de la stratégie de conquête et de mise en œuvre de projets par un bureau d'études, afin de voir la manière d'améliorer le dispositif existant et ainsi relever le niveau de qualité et de performance.

Après une présentation de l'étude, le travail va s'articuler autour de deux parties que sont : le cadre théorique, contextuel et méthodologique, puis l'analyse et les recommandations.

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Présentation de l'étude

i. Problématique de l'étude

Les objectifs de croissance et les ambitions non maîtrisés dans les pays en voie de développement sont à la base d'un certain nombre de problèmes. En effet, il n'est pas rare de voir des plans fluctuer, des programmes non mis en œuvre et des projets abandonnés. Le défaut de financement, le manque de confiance des partenaires au développement, les instabilités institutionnelles, la non application d'une GAR réelle, etc. sont autant d'éléments défavorables qui affectent la définition et l'exécution des plans, programmes et projets. Ces errements, parmi d'autres, ne permettent pas de faire des prévisions claires, et ceci est souvent à l'origine des risques et incertitudes, difficiles à évaluer, dans les projets.

Face à la variabilité de l'environnement et à l'absence de cadre bien organisé et respecté, le besoin de maîtrise du cycle de vie des projets se pose. En effet, il est difficile aujourd'hui de voir un projet exécuté dans les délais de temps planifiés et à la limite des ressources initialement prévues. Ceci est autant le fait de l'environnement, de la planification nationale que d'un manque d'organisation et du niveau de l'incertitude. Dans le cas de contrats de prestations intellectuelles, il arrive que les entreprises prestataires exécutent des marchés avec une bonne part de services informels, non planifiés. De même dans la conception des projets, des besoins réels sont parfois relégués au second plan et n'attirent l'attention que lorsque des problèmes surgissent pendant l'exécution, pour donner lieu à des avenants.

Dans un contexte pareil où la pauvreté est à l'origine de certaines tares comme l'absence d'éthique et de transparence, la gestion des affaires publiques devient très complexe. L'essentiel des prestations assurées par les bureaux d'études étant fournies à l'État et à ses démembrements, leur gestion en est affectée.

Le Code des marchés publics (juillet 2011) offre pourtant à l'État, certains de ses démembrements et aux établissements parapublics un cadre de planification, de concours, d'exécution et de suivi des commandes. Le DECRET N°2011-1048 permet de planifier les besoins des différentes structures publiques, de sélectionner des candidats tout en leur

précisant le mode d'exécution de la commande suivant des règles bien définies. En outre, deux structures : la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP) et l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ont été créées pour le contrôle à priori et la régulation du marché public.

Les cabinets d'ingénierie font donc face au défi de la gestion des fluctuations de l'environnement (politique, économique, social, etc.), au risque lié à l'éthique et la transparence et au respect du cadre réglementaire. Il ne serait donc pas faux de penser qu'une bonne stratégie de conquête et de mise en œuvre de projet est un facteur clé de succès.

Ceci impose aux acteurs une maîtrise de leur environnement et du cycle de vie des projets.

Dans le management de ses projets, IDEV-ic se heurte à des problèmes, parmi lesquels :

- les besoins client ne sont pas toujours clairs et précis ;
- le cycle de vie ¹ du projet n'est pas complet ;
- des retards réguliers sont notés dans la mise en œuvre avec des plaintes de clients et des risques sur l'image et de perte de ressource ;
- des difficultés dans les phases identification, conception et négociation ; etc.

D'autres problèmes peuvent être relevés, notamment liés à la mobilisation des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) et la gestion des relations avec le client. Ces difficultés poussent à se poser les questions suivantes entre autres :

- comment la maîtrise du cycle de vie peut-il être gage de performance ?
- quelle est l'importance d'évaluer son système et comment l'exécution d'un projet peut renforcer la performance d'un bureau d'études dans ses relations avec les clients, les fournisseurs, etc. ?
- peut-on faire de la qualité technique et respecter des exigences client dans un contexte d'incertitude (notamment quand celles-ci évoluent sans cesse après leur définition initiale, etc.) ?

¹ Il ne s'agit pas du projet vu dans son ensemble. Le cycle de vie en question est la partie du projet qui se déroule dans le bureau d'étude, c'est-à-dire le marché passé entre le cabinet et un commanditaire.

ii. Objet de l'étude

Ce mémoire a pour objet la conquête et le management du cycle de vie des marchés de prestation intellectuelle dans les bureaux d'études.

iii. Objectifs de l'étude

L'objectif **global** de cette analyse est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets dans le cabinet IDEV-ic.

Par rapport aux objectifs **spécifiques**, il s'agit :

- d'apprécier la stratégie de conquête et mise en œuvre des projets d'IDEV-ic ;
- de décrire le cycle de vie des projets de prestation intellectuelles ;
- de ressortir les principales contraintes liées au management ;
- de proposer des axes d'amélioration pour un management performant des projets menés par le Cabinet.

iv. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude concerne essentiellement les activités de conquête et d'exécution des projets dans le secteur des prestations intellectuelles de bureau d'études. Les activités marketing et commerciales (la veille, la prospection, le lobbying, etc.) ne font pas partie du champ de prospection.

La recherche a pour cadre IDEV-ic ex-SENAGROSOL, un des plus anciens bureaux d'études sénégalais.

v. Intérêt de l'étude

Pour l'Afrique :

L'étude se veut un moyen de renforcement de l'expertise locale face à une recrudescence de cabinets occidentaux et américains.

Pour le Sénégal :

Ce mémoire permet de disposer d'outils de suivi, de pilotage de projet, dans un milieu réglementé mais qui rencontre beaucoup de difficultés.

Pour IDEV-ic :

L'étude l'aide à renforcer son management au moment où le Cabinet tend vers la certification qualité ISO.

Pour le CESAG :

La recherche sert à approfondir la recherche dans le domaine du management de projet dans les services notamment les prestations intellectuelles.

Le CESAG dispose là d'un cas pratique qui pourra servir également pour des besoins d'ordre pédagogique.

Pour l'auteur :

Ce travail est un important exercice de mise en pratique des concepts, outils et techniques acquis durant la formation. Il initie également à la méthodologie de la recherche-action et prépare au métier de manager de projet.

vi. Démarche de l'étude

La démarche suivie pour conduire ce travail est la suivante :

- collecte et analyse documentaires faites au niveau d'IDEV-ic, de la Bibliothèque du CESAG, sur internet, les notes de cours du CESAG, les offres et rapports d'études, etc. ;
- élaboration d'un cadre d'analyse avec le choix de variables explicatives et d'une variable expliquée ;
- choix d'un projet ;
- collecte et le traitement de données sur le projet ;
- la formulation de recommandations pour rendre le management des projets à IDEV-ic plus performant.

vii. Annonce du plan de l'étude

En plus de l'introduction et de la présentation de l'étude, le présent mémoire s'articule autour de deux grandes parties.

- la première partie qui décline le cadre conceptuel, contextuel et méthodologique comprend deux chapitres : l'un portant sur la définition des concepts et sur la présentation du contexte et l'autre sur la méthode de travail ;
- la deuxième partie, intitulée analyse des résultats et recommandations de l'étude comprend également deux chapitres dont l'un est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats, et l'autre aux recommandations et à l'amélioration des mécanismes de pilotage existant.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE
CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET
MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE**

Première partie : Cadre conceptuel, contextuel et méthodologique de l'étude²

Cette partie se divise en deux chapitres : le premier porte sur la définition des concepts relatifs à l'objet de l'étude et le deuxième présente le contexte et l'approche méthodologique.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Ce chapitre comporte deux sections dont l'une porte sur la définition des concepts liés au management, l'autre sur les concepts liés au métier de bureaux d'études.

Section 1. Concepts liés au management de projet

La présente section est consacrée aux termes sur le cycle de vie, le processus de gestion, les outils de management, la performance et à la présentation du modèle d'analyse.

1.1. Plan, Programme, Projet

1.1.1. Le plan

Selon le Grand Larousse Encyclopédique « Un Plan est l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région ».

C'est un document qui définit pour une période déterminée, le développement économique et social d'un pays (document définissant le développement sanitaire, social et économique d'un pays).

² Pour Certains éléments de cette partie cf. Mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés par un bureau d'études ; Moussa Ndour ; Mémoire MPGEO, CESAG, 2011

Le processus de planification³ a vocation à aider les parties prenantes (État, populations, bailleurs) à concevoir des programmes ou des projets qui abordent les vraies difficultés et qui s'attaquent à leurs véritables causes.

La planification permet de savoir ce qui doit être fait et quand. En l'absence d'une planification appropriée, les projets ou les programmes risquent d'être mis en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres.

1.1.2. Le programme

La Commission Européenne définit un programme *"une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, aux niveaux sectoriel, national ou même international."*

Selon le PNUD (1997) *"L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique."*

1.1.3. Le projet

Un projet est selon la Commission Européenne *"une série d'activités avec des objectifs précis, conçues pour produire un résultat spécifique dans un délai donné."*

Pour GTTINGER (1985) *"le projet est le plus petit élément opérationnel d'un plan ou d'un programme de développement agricole national que l'on puisse concevoir et mettre en valeur en tant qu'entité distincte."*

³ Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD, 232 p., 2009.

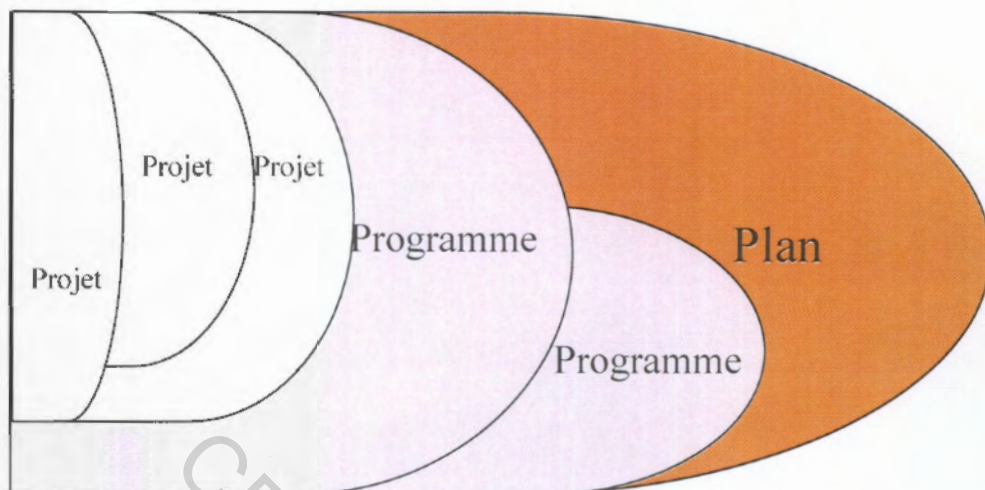


Figure 1 : Interactions Plan, Programme, Projet

Source : résultat de la recherche

Note : Le plan vise plusieurs buts, le programme vise un but, le projet réalise un objectif

1.2. Le cycle de vie de projet

1.2.1. Définitions et étapes du cycle de vie

1.2.1.1. Définitions du cycle de vie

Le code des marchés publics du Sénégal définit le cycle de vie comme « l'ensemble des étapes successives que peut connaître un produit, à savoir la recherche et le développement, le développement industriel, la production, la réparation, la modernisation, la modification, l'entretien et la maintenance, la logistique, la formation, les essais, le retrait et l'élimination ».

Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clés, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des décisions manière éclairées à chaque phase de la vie d'un projet. Le cycle se sert de

l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.

"Les différentes étapes, de la programmation par pays jusqu'à l'achèvement du projet et à l'évaluation rétrospective, sont connues sous l'appellation collective de cycle des projets⁴".

Selon le Guide PMBOK, le cycle de vie est un *ensemble généralement séquentiel des phases du projet, dont le nom et le nombre sont déterminés en fonction des besoins de maîtrise par l'organisation ou les organisations impliquées dans le projet⁵.*

Dans le cadre de cette recherche, les concepts liés au cycle de vie sont essentiellement empruntés aux différents bailleurs et au cadre de l'étude : le cabinet IDEV-ic.

Le nombre de phase peut varier en fonction des besoins, mais on distingue essentiellement les étapes ci-dessous.

1.2.1.2. Préparation : Identification et définition de projet

Cette phase, aussi appelée Programmation, permet de prendre connaissance du projet, puis d'étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet. Cette phase doit aboutir à la décision de démarrer ou non le projet.

1.2.1.3. Conception de projet

Le point de départ de la mise en œuvre est la conception initiale du projet. Cette phase doit permettre d'organiser le projet, de définir les outils de gestion associés à son déroulement et enfin de proposer la méthode d'exécution.

Pour la Coopération Européenne, tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés à cette phase, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs

⁴ <http://www.afdb.org/fr/projects-and-operations/project-cycle/>

⁵ Guide PMBOK® Quatrième édition ©2008 Project Management Institute Newton Square, Pennsylvania

de qualité clés ... et les points de vue des principales parties prenantes. La pertinence de l'idée de projet par rapport aux problèmes, et sa faisabilité sont des questions clé à étudier.

1.2.1.4. Négociation / Financement

David et Smith (1980) disent que : "*Par négociation, on entend une discussion dans laquelle des individus intéressés échangent des informations et arrivent à un accord en commun.*"

Pruitts (1981) donne une définition qui s'appuie sur des considérations psychologiques et pour laquelle le conflit est l'élément de base. Pour lui "*La négociation est le processus par lequel plusieurs individus prennent une décision commune. Les participants expriment d'abord des demandes contradictoires, puis ils essaient de trouver un accord par concession ou par la recherche de nouvelles alternatives.*"

La proposition de financement est complétée et examinée par le comité interne ou externe approprié. Il s'agit ensuite de décider de financer ou non le projet. Une convention formelle, énonçant les dispositions financières essentielles de mise en œuvre, est alors signée par la CE et le gouvernement partenaire ou une autre entité⁶.

1.2.1.5. Pilotage⁷ et exécution de projet

Une fois le projet budgété, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Quelque soit l'envergure du projet, chaque responsable ne bénéficie malheureusement pas du recul et du temps suffisants pour mesurer l'impact de ses décisions. Le pilotage permet donc d'assurer un suivi fiable du projet grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble sur le projet, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté.

⁶ Commission Européenne, Manuel de gestion du cycle de projet.

⁷ http://www.gestiondeprojet.net/articles/pilotage_projet.html

Les principales actions de pilotage sont :

- le suivi des ressources ;
- le suivi des indicateurs de pilotage ;
- une démarche qualité.

Pour la Coopération Européenne, c'est à cette étape que "les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique (= le(s) groupe(s) cible(s) perçoit(vent) les bénéfices prévus) et les objectifs plus larges, globaux. Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de service ou de fourniture. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. À la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet devrait être prise."

1.2.1.6. Clôture⁸

La clôture du projet est marquée par l'acceptation du bien livrable par le propriétaire du projet, par la production d'un Rapport final de gestion du projet (et éventuellement par un Rapport d'évaluation de fin de projet).

Cette phase se termine par l'archivage de tout document en relation avec le projet pour un besoin futur telle que l'évaluation.

1.2.1.7. Évaluation

On définit l'évaluation⁹ 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.

« L'évaluation a pour objet de rechercher si les moyens humains, techniques, juridiques, administratifs et financiers mis en œuvre ont permis de produire les effets escomptés et

⁸ <http://www.enap.quebec.ca/poulin/yves.poulin.html>

⁹ Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx), (*Cours Suivi-évaluation de projets de développement*, www.pnud.ne/rense/S&E%20COURS%20SCAC%20RENSE%201.PPT).

atteindre les objectifs visés. Elle s'intéresse plus à l'analyse des résultats et aux enseignements. Elle se concentre aussi sur la jonction entre les phases du projet (conception, mise en œuvre, effets) qui sont interdépendantes ». (F3E)

« L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités. L'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation). L'évaluation peut aussi être sommative (tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice.) » (CIVICUS).

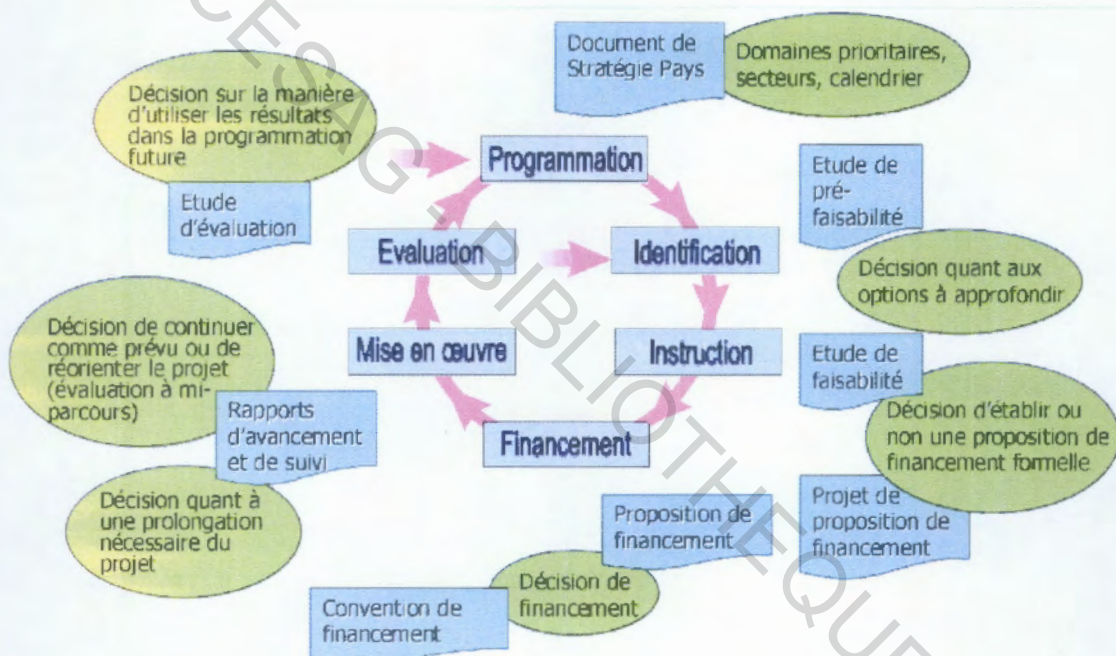


Figure 2 : Le Cycle de Projet : Documents majeurs et décisions clés

Source : Manuel Gestion du Cycle de Projet – Manuel No.2, Commission Européenne, Unité Évaluation de l'Office de Coopération Européenne, 49p., Bruxelles, 2001.

1.2.2. Gestion du cycle de gestion

1.2.2.1. Pilotage du projet

Selon le FIDA, les éléments clés du pilotage du projet, dans le cadre de la gestion orientée vers l'impact, sont : la *Direction*, la *planification*, l'*organisation* (interne et externe), la *gestion du personnel* et le *contrôle*.

Tableau 1 : Éléments clés du pilotage du projet

ÉLÉMENT	RÔLE
Direction	Fournir la vision d'ensemble, exercer l'orientation stratégique, insuffler la dynamique
Planification	Fixer et ajuster les objectifs, puis décider dans quels délais les atteindre, définir les actions à engager, comment, par qui, et en affectant quels moyens
Organisation (interne et externe)	Mettre en place des structures et des mécanismes internes nécessaires à la mise en œuvre du projet, tout en tenant compte du système politique dans lequel celui-ci s'inscrit et en assurant la coordination de l'action des différents acteurs
Gestion du personnel	Employer, superviser, former et motiver les personnes impliquées
Contrôle	S'assurer que les activités prévues ont été effectivement exécutées et que les ressources ont été allouées et utilisées de manière appropriée.

Source : http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/2/2.htm

1.2.2.2. Planification

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 QQQQCC : qui, quoi, où, quand, comment, combien.

Le plan de travail détaillé et défini dans le temps est un *planning*. Il est généralement réalisé à la phase préparation, c'est-à-dire lors de la conception en ce qui concerne la présente recherche.

1.2.2.3. Suivi

On définit le suivi¹⁰ 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.

1.2.3. Outils de management

1.2.3.1. Expérience

Elle permet de pouvoir garder la clarté des objectifs définis quand on s'éloigne du cercle restreint des acteurs directement impliqués dans un projet. Les expériences réalisées selon un protocole précis et renouvelable sont essentielles en matière de progrès des connaissances, etc.

1.2.3.2. 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

¹⁰ Cf. Mémoire MPGEO1, Moussa Ndour, 2011 ; Faculté universitaire des sciences agronomiques de Gembloux (FUSAGx), (*Cours Suivi-évaluation de projets de développement*, www.pnud.ne/rense/S&E%20COURS%20SCAC%20RENSE%201.PPT).

d'expériences, l'entreprise s'engage dans le même temps à 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 collectif¹¹.

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.

1.2.3.3. 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.

1.2.3.4. 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. À la suite de l'offre financière, le budget d'exécution est établi comme budget réel de la mise en œuvre.

¹¹ La capitalisation capitaliser les expériences, FMK Consulting : http://www.fmk-consulting.com/themes-inter/f27-capitexp_2.php

1.2.3.5. 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 fondamental qu'il soit, est un préalable à tout plan d'action.

On décrit le tableau de bord comme un 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*¹².

1.2.3.6. Réunion

La réunion de lancement est décrite comme l'occasion d'initier la création de l'équipe et de 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.

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.

¹² AUF, Manuel de gestion : vol. 1, 2^e éd., ellipses, Paris, 2004.

1.2.3.7. *Observation participante*

L'observation participante¹³ 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 la manière dont 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.

¹³ <http://www.ethnomusicologie.net/observation.htm>

Section 2. Concepts liés aux activités de bureau d'études et modèle d'analyse

La présente section permet de définir les concepts liés au métier d'ingénieur conseil et aux différents types de contrats qui peuvent lier les bureaux d'études à leurs clients.

2.1. Le métier

2.1.1. Bureau d'études

C'est une structure qui s'occupe des études 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. Le Code des marchés publics utilise le terme candidat là où d'autres peuvent utiliser cabinet conseil, ingénieur conseil, consultant.

Candidat¹⁴ : un fournisseur, un entrepreneur ou un prestataire de services qui participe ou dispose de l'aptitude à participer à une procédure de passation d'un marché public.

2.1.2. Appel d'offres¹⁵

1. L'appel d'offres est la procédure par laquelle une autorité contractante attribue le marché sans négociation, après appel à la concurrence, au candidat qui remet l'offre conforme évaluée la moins-disante, sur la base de critères quantifiés en termes monétaires préalablement portés à la connaissance des candidats, et qui réunit les critères de qualification également mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence.

¹⁴ République du Sénégal, DECRET N°2011-1048 du 27 juillet 2011, Portant Code des marchés publics

¹⁵ République du Sénégal, DECRET N°2011-1048 du 27 juillet 2011, Portant Code des marchés publics

2. L'appel d'offres peut être ouvert ou restreint. Il est dit ouvert lorsque tout candidat peut remettre une offre, et restreint lorsque seuls peuvent remettre une offre les candidats qui y ont été directement invités par l'Autorité Contractante. L'appel d'offres ouvert peut comprendre une phase de pré-qualification.

3. L'appel d'offres ouvert constitue le mode de passation des marchés auquel les autorités contractantes doivent recourir par principe. Il ne peut être dérogé à ce principe que dans les conditions stipulées au présent décret.

4. L'appel d'offres peut également être organisé en deux étapes, dans les conditions prévues par le présent décret, en vue dans un premier temps de préciser les critères ou les solutions techniques auxquels les offres devront répondre, puis dans un deuxième temps, d'attribuer le marché sur les bases retenues par l'autorité contractante.

L'appel d'offres peut être organisé sur concours¹⁶ entre les hommes de l'art ou les entreprises qualifiées en vue de l'établissement d'un projet, d'une fourniture ou d'un ouvrage lorsque des motifs techniques, esthétiques ou financiers justifient des recherches particulières.

2.1.3. 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.

¹⁶ Procédure par laquelle l'autorité contractante choisit, après mise en concurrence et avis du jury visé à l'article 75 du DECRET N°2011-1048 du 27 juillet 2011, Portant Code des marchés publics (*L'État, les collectivités locales, les établissements publics, les agences et autres organismes publics, les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire peuvent mettre au concours entre les hommes de l'art ou les entreprises qualifiées l'établissement d'un projet, d'une fourniture ou d'un ouvrage lorsque des motifs techniques, esthétiques ou financiers justifient des recherches particulières...*), un plan ou un projet, notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'architecture et de l'ingénierie ou des traitements de données, avant d'attribuer à l'un des lauréats du concours, un marché.

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 *shorlist* (liste restreinte) de prestataires pour d'éventuels avis d'appel d'offre.

2.1.5. Demande de proposition

Dossier envoyé par les clients (autorité contractante) aux soumissionnaires (bureau d'études) sélectionnés à la suite de manifestation d'intérêt. La demande de proposition comprend les termes de référence (qui définissent les objectifs, missions et résultats attendus du consultant), une lettre d'invitation indiquant les critères de sélection et leur mode d'application détaillé ainsi que le projet de marché. Le dossier de consultation indique également les exclusions à la participation future aux marchés de travaux, fournitures et services qui résulteraient des prestations qui font l'objet de la consultation¹⁷.

2.1.6. 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.

¹⁷ Code des marchés publics, Sénégal, 2007, 56p.

2.1.7. 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).

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

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 y met fin. Pour en venir à cette décision, il faudra bien déterminer les objectifs, les résultats voulus, et prendre des décisions tout au long du processus.

2.1.8. Prestations intellectuelles¹⁸

Ce sont des prestations consistant principalement dans la réalisation de prestations, telles que des études, des travaux de recherche, des services de conseils, des prestations d'ingénierie ou d'assistance qui ne se traduisent pas par un résultat physiquement mesurable ou apparent.

2.1.9. Livrable

Selon l'INFORMATEUR Cahiers didactiques en management, de École nationale d'administration publique (<http://www.enap.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/>), le livrable est le résultat final concret d'un projet (synonyme : extrait) ou d'une activité

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.

¹⁸ République du Sénégal, DECRET N°2011-1048 du 27 juillet 2011, Portant Code des marchés publics

2.2. Les types de relations entre acteurs du projet

2.2.1. Maître d'ouvrage

On appelle maître d'ouvrage¹⁹ (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.

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

¹⁹ <http://www.olinformatique.com/ccm/projet/projetintro.htm>

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.

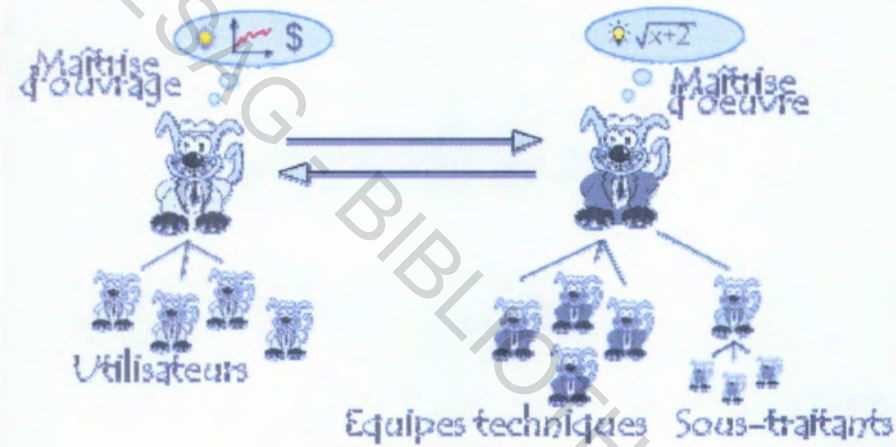


Figure 3 : Schématisation des parties prenantes dans un contrat

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

2.3. Modèle d'analyse

2.3.1. Opérationnalisation de la variable expliquée

Sur la base de la définition des concepts, il peut être déduit que la performance de projet passe par un bon management du cycle de vie. Les paramètres à gérer pour arriver à la performance sont donc l'identification : une bonne définition des exigences liées au projet ; une conception bien maîtrisée ; des négociations bien menées qui aboutissent à la signature de contrat ; une exécution bien pilotée jusqu'à la production des résultats attendus pour clôturer à la date planifiée avant de finir par l'évaluation pour capitaliser l'expérience en interne.

La performance (du projet par un management du cycle de vie) constitue la variable expliquée (ou variable dépendante).

L'identification et la définition des exigences liées au projet, la conception d'une offre de service, la négociation/ signature de contrat, la mise en œuvre, la clôture et l'évaluation/ capitalisation constituent les variables explicatives (ou variables indépendantes) car elles conditionnent, pour une large part, la satisfaction client. L'équation ci-après présente les variables du modèle d'analyse :

$$P = f(Id ; Co ; NS ; Mo ; CL ; EC)$$

P = Performance
Id = Identification des exigences
Co = Conception offre
NS = Négociation/ Signature
Mo = Mise en œuvre
CL = Clôture
EC = Évaluation / Capitalisation
f = fonction

Source : résultats de la recherche

La performance dans le management de projets de type prestation intellectuelle est explicitée à travers les indicateurs et critères du tableau ci-après :

Tableau 2 : Présentation de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs	Critères
Performance du projet	Pertinence	Identification des exigences
		Conception de l'offre (pour réaliser le projet)
	Efficacité	Négociation/ Signature
		Mise en œuvre / exécution du projet
	Ponctualité	Clôture
	Efficiences	
Qualité / Régulation	Évaluation	

Source : résultats de la recherche

2.3.2. Modèle d'analyse

Suivant les critères ci-dessus, le modèle d'analyse qui sera utilisé pour vérifier le cycle de vie du projet étudié et proposer des axes d'amélioration se présente comme suit :

Tableau 3 : Modèle d'analyse

Variables explicatives	Variable expliquée
Identification des exigences	Performance du bureau d'étude
1. Adapté au domaine d'activité	
Conception de l'offre (pour réaliser le projet)	
2. Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)	
3. Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention	
4. Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener	Pertinence
5. Adéquation des ressources proposées	
Négociation/ Signature	
6. Durée des négociations	Efficacité
Mise en œuvre / exécution du projet	
7. Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus	
8. Production des livrables	
9. Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)	Ponctualité
10. Délai d'exécution des activités	
Clôture	Efficiences
11. Délai de production livrable définitif	
12. Existence de Planification, Suivi, Ajustement	
13. Niveau d'exécution du budget	Qualité et Régulation
Évaluation	
14. Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)	
15. Expérience capitalisée	

Source : résultats de la recherche

Tableau 4 : Modèle d'analyse des variables explicatives

Variables explicatives	100	Variable expliquée
Identification des exigences	10	Performance du bureau d'étude
1. Adapté au domaine d'activité	10	Pertinence
Conception de l'offre (pour réaliser le projet)	22	
2. Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)	6	
3. Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention	4	
4. Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener	6	
5. Adéquation des ressources proposées	6	Efficacité
Négociation/ Signature	4	
6. Durée des négociations	4	
Mise en œuvre / exécution du projet	22	
7. Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus	6	
8. Production des livrables	6	Ponctualité
9. Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)	4	
10. Délai d'exécution des activités	6	Efficience
Clôture	24	
11. Délai de production livrable définitif	8	Qualité et Régulation
12. Existence de Planification, Suivi, Ajustement	8	
13. Niveau d'exécution du budget	8	
Évaluation	18	
14. Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)	10	
15. Expérience capitalisée	8	

Source : résultats de la recherche

Tableau 5 : Modèle d'analyse de la variable expliquée

Variables explicatives	Variable expliquée	100
Identification des exigences	Performance du bureau d'étude	
1. Adapté au domaine d'activité	Pertinence	32
Conception de l'offre (pour réaliser le projet)		
2. Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)		
3. Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention		
4. Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener		
5. Adéquation des ressources proposées		
Négociation/ Signature	Efficacité	20
6. Durée des négociations		
Mise en œuvre / exécution du projet		
7. Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus		
8. Production des livrables		
9. Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)		
10. Délai d'exécution des activités	Ponctualité	14
Clôture		
11. Délai de production livrable définitif		
12. Existence de Planification, Suivi, Ajustement	Efficience	16
13. Niveau d'exécution du budget		
Évaluation	Qualité et Régulation	18
14. Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)		
15. Expérience capitalisée		

Source : résultats de la recherche

2.3.3. Définition des indicateurs de performance²⁰

Pertinence

Elle se rapporte au bien-fondé, à la raison d'être du système.

Efficacité

C'est la comparaison des résultats obtenus par le projet par rapport aux objectifs initiaux.

²⁰ http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annexa/a.htm

Efficiences

Comparaison des résultats obtenus par le projet par rapport aux moyens planifiés et mis en œuvre.

Ponctualité

C'est le respect des délais dans la production des rapports. Il s'agit de voir si l'information est produite par le système de façon régulière et à temps ; mais aussi la durée d'exécution.

Qualité

Permet d'apprécier si les informations produites par le système sont utiles et répondent aux besoins des parties prenantes.

Régulation

Elle fait référence à l'adaptabilité du système, à l'existence d'un agent de contrôle pour faire face aux imprévus et situations nouvelles.

2.3.4. Définition des critères (suivant les étapes du cycle de vie)

2.3.4.1. Identification des exigences

Critère 1. Adapté au domaine d'activité

Le projet identifié doit être dans les secteurs d'activités couverts par IDEV-ic. Le nombre de références dans le domaine du projet sert surtout à mesurer ce critère.

2.3.4.2. Conception de l'offre (pour réaliser le projet)

Critère 2. Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)

C'est l'adéquation entre la proposition méthodologique et le cahier des charge du projet, appelé demande de proposition. La note technique du client sert ici de référent.

Critère 3. Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention

C'est la contribution technique, des experts clé demandés, à la description de la méthode d'intervention pour la réalisation du projet en cas de contractualisation.

Critère 4. Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener

Elle aboutit à une planification précise du projet, en termes de délai, de ressources et de revues.

Critère 5. Adéquation des ressources proposées

Des ressources humaines (et matérielles) sont proposées pour réaliser les projets. Ces propositions sont notées suivant des critères bien définis par le client (compétence, expérience, connaissance de la zone, adaptabilité, etc.). Leur adéquation entraîne une notation maximum. Le client peut aussi demander un changement pendant la mise en œuvre.

2.3.4.3. Négociation/ Signature

Critère 6. Durée des négociations

Une bonne préparation permet d'aboutir à des négociations courtes et proches voir conforme à l'offre proposée. Les négociations durent en principe entre deux et cinq jours.

2.3.4.4. Mise en œuvre / exécution

Critère 7. Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus

Les objectifs et résultats sont fixés par le client dans le cahier des charges du projet, le cabinet aussi s'en fixe notamment en termes de capitalisation et de bénéfices.

Critère 8. Production des livrables

Les livrables et la facturation sont généralement liés, ils doivent être produits et accepté par le client. Les livrables rejetés vont faire l'objet de mesure pour ce critère.

Critère 9. Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)

C'est la capacité du chef d'équipe à mobiliser les experts notamment externes et disposer des extrants attendus.

Critère 10. Délai d'exécution des activités

C'est le niveau de respect des durées prévues pour mettre en œuvre les activités.

2.3.4.5. Clôture

Critère 11. Délai de production livrable définitif

C'est le bouclage de la mission dans les délais de temps requis. La date de remise du dernier livrable par rapport à la date prévue.

Critère 12. Existence de Planification, Suivi, Ajustement

C'est l'existence d'outils de planification, suivi et ajustement confirmés par des preuves de revues périodiques et un partage avec l'équipe d'experts.

Critère 13. Niveau d'exécution du budget

C'est le budget consommé par rapport au budget d'exécution du projet.

2.3.4.6. Évaluation

Critère 14. Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)

C'est la réalisation d'une évaluation à la fin de la mission et la rédaction d'un rapport d'évaluation interne de capitalisation sur le projet.

Critère 15. Expérience capitalisée

C'est l'existence de supports de données et d'information sur le projet après réalisation : rapport d'évaluation, base de données des livrables, supports de réalisation des livrables, données d'enquête, etc.

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

Cette section présente brièvement le bureau qui sert de cadre à la présente recherche avant d'exposer l'organisation en place pour bien exécuter les projets.

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

1.1.1. SENAGROSOL-Consult : historique

La structure appartient à la seconde génération de bureaux d'études sénégalais, elle a été créée en 1986 par des ingénieurs agronomes. 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).

1.1.2. SENAGROSOL devient IDEV-ic

En 2009 puis 2011, un changement de nom et une restructuration organisationnelle ont fait apparaître des départements :

- techniques :
 - o Département Aménagements Infrastructures et Équipements (DAIE) ;
 - o Département des Études et Évaluations Socioéconomique (DEES) ;
 - o Département Environnement et Géomatique (DEGE) ;
- et administratif avec un Département Administratif Comptable et Financier (DACF).

Ces départements sont soutenus par une Unité commerciale et marketing et un Centre d'Information Documentaire. Les changements voient aussi l'apparition dans l'organigramme d'un Directeur Général Adjoint et d'un Assistant Qualité.

Tableau 6 : Évolution du cabinet

Date	Événements
1986	Création
1987	Démarrage des activités
1998	Création des premières divisions
2003	Première augmentation de capital
2005	Première réorganisation des divisions et apparition d'unité
2006	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 : résultats de la recherche

La société compte également une antenne régionale²¹ au niveau de Ziguinchor qui couvre les régions sud, sud-est et sud-ouest du Sénégal.

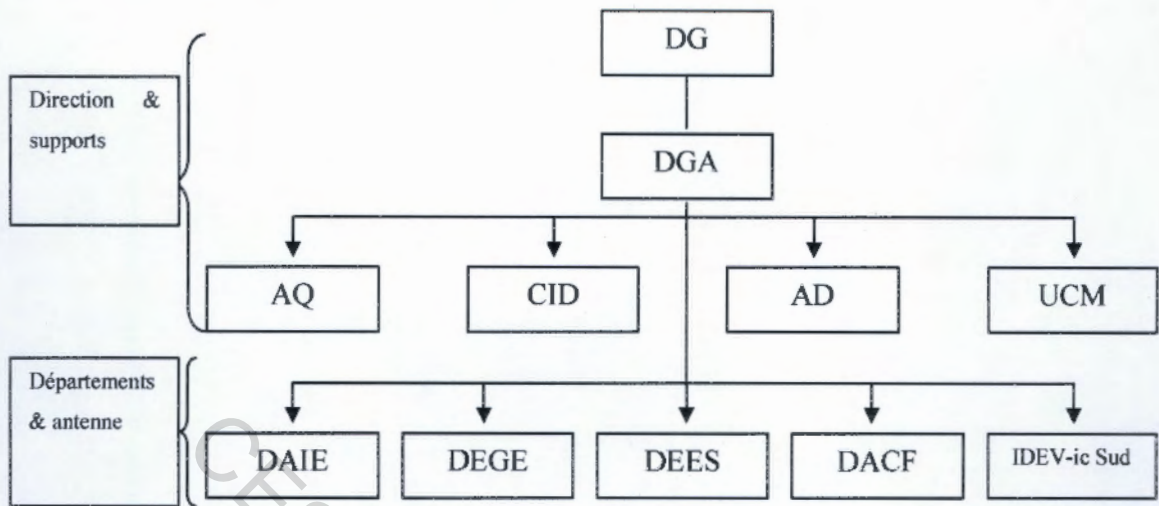


Figure 4 : Schéma organisationnel d'IDEV-ic

Légende
DG : Directeur Général
DGA : Directeur Général Adjoint
AQ : Assistant Qualité
CID : Centre d'Information et de Documentation
AD : Assistante de Direction
UCM : Unité Commerciale et Marketing
DAIE, DEGE, DEES, DACF, IDEV-ic (voir Acronymes – sigles et abréviations)

Les activités ont démarré avec un effectif de 3 employés. Actuellement, IDEV-ic compte plus de trente cinq (35) permanents et un nombre variable de contractuels²². Le cabinet utilise aussi les services d'un GIE qui lui fournit des chauffeurs, du personnel pour l'entretien et le gardiennage.

²¹ IDEV-ic a aussi des représentations temporaires dans les régions de Saint-Louis, Matam, Kaffrine, Bakel, Sédhiou dans le cadre de l'assistance technique à des projets.

²² À la signature de contrat d'étude, les profils non disponibles en internes sont recrutés pour des contrats de prestation de services.

Cet important effectif et le niveau de qualification du personnel imposent à IDEV-ic :

- une meilleure organisation avec un pilotage plus performant des études et projets ;
- une bonne lecture des exigences des clients à satisfaire ;
- un respect des procédures en place et pour lesquelles il y a un fort 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.

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

1.2.1. 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 à l'époque conformément aux exigences de la Norme ISO 9001 version 2000²³ : Système de management de la qualité – Exigences.

La politique qualité 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 phases) ;
- mettre à disposition les moyens techniques et matériels nécessaires ;
- améliorer les compétences du personnel ;

²³ À cette date, cette norme est à sa version ISO 9001-2008

- augmenter le portefeuille clients au Sénégal ;
- augmenter le portefeuille clients en Afrique ;
- augmenter le chiffre d'affaire.

À chacun de ces objectifs est affecté un (ou des) indicateur(s) 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.

Tableau 7 : Axes et objectifs de la politique qualité (extrait)

N°	Libellé	Désignation	Indicateur associé
1	L'amélioration de la satisfaction des clients	Assurer la satisfaction des clients	Taux de satisfaction client
		Mettre à disposition les moyens humains, financiers, techniques et matériels nécessaires	Taux de missions/ activités non réalisées pour déficit de ressources
		Améliorer les compétences du personnel	Taux de réalisation du plan de formation
2	L'amélioration de notre présence sur les marchés du Sénégal, et des autres pays de l'Afrique	Augmenter le portefeuille clients au Sénégal	Taux d'augmentation du nombre de client au Sénégal
		Augmenter le portefeuille clients en Afrique (hors Sénégal)	Taux d'augmentation du nombre de clients en Afrique (hors Sénégal)
		Augmenter le chiffre d'affaire	Taux d'augmentation du chiffre d'affaire

Source : IDEV-ic

1.2.2. 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, c'est-à-dire, l'exécution des projets d'IDEV-ic.

Quelques documents spécifiques existent dans le cadre de ce processus :

- plan de référence qualité projet ;
- la fiche sur les activités de libération des livrables ;
- 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 (dans la conception) ou en aval (en support) du processus études, mais qui s'appliquent aussi bien aux projets (études), permettent d'assurer un meilleur pilotage et une plus grande efficacité dans l'exécution des études et projets. C'est le cas notamment de:

- procédure traitement des non-conformités ;
- procédures traitement des réclamations clients ;
- procédure de gestion des achats ;
- procédure sur les audits internes ;
- fiche de planification des réunions ;
- procédure de maîtrise des documents et données ;
- fiches de vérification contrats, etc.

1.3. Contexte général des bureaux d'études

Le marché se caractérise par le nombre de plus en plus important de "petits cabinets" et la recherche par les plus grands d'une meilleure image par le management de la qualité et de la certification ISO. L'image est donc de plus en plus une préoccupation des Bureaux d'études au même titre que les autres acteurs de l'économie.

D'autre part, la concurrence des bureaux étrangers est de plus en plus intense et se ressent sur les chiffres d'affaire des cabinets locaux, comme en atteste le tableau ci-dessous sur la période 2002 à 2008.

Tableau 8 : 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
<i>IDEV-ic (ex-SENAGROSOL)²⁴</i>	<i>652 593 976</i>	<i>664 044 105</i>	<i>658 319 041</i>
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 (cf. Moussa Ndour, *Mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés par un bureau d'études ; Mémoire MPGEO, CESAG, 2011*)

Si ce n'est une maigre évolution c'est parfois une régression que l'on note pour la plupart des Bureaux d'études.

²⁴ Cadre de l'étude

Section 2. Approche méthodologique

2.1. Préparation

2.1.1. Choix des projets et personnes à interviewer et définition du cycle des projets à étudier

Le besoin d'amélioration impose une connaissance des pratiques. Afin de ne pas répéter les mêmes erreurs, il est nécessaire d'avoir une démarche de recherche : exploration, construction d'un modèle, analyse etc. Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré et administré à une partie des experts concernés par l'étude ciblée et au point focal chez le client. L'analyse qui découle des résultats peut permettre de faire des recommandations partagées et durables.

Un premier choix a été d'abord fait portant sur les deux (2) projets : l'étude de mise en place du Projet de mise en œuvre du plan d'action de gestion Intégrée des ressources en eau du Sénégal (PAGIRE) et l'Évaluation de cinq projets Eau et Assainissement à mi-parcours ; avant de limiter l'enquête au premier et de définir les personnes à enquêter :

- le choix des projets s'est fait sur une liste de projets qui viennent d'être bouclé afin d'avoir (suffisamment) des informations actuelles ;
- pour les personnes à interroger l'équipe de pilotage tant au niveau de IDEV-ic que du client a été privilégiée.

L'étude choisie est un projet très important tant dans l'envergure géographique, financière qu'au niveau du nombre des experts impliqués. Le cycle de vie du projet est également bouclé et les aspects de conquête et mise en œuvre de projet étudiés ici ressortent clairement.

2.1.2. Revue du dispositif en place

La recherche concerne le cycle de vie de projets en bureau d'étude. Le cycle en question commence de l'identification à la capitalisation, en passant par la conception, la signature du contrat, la mise en œuvre, la clôture.

La revue du dispositif a permis de passer en revue les phases du cycle de vie des projets et d'analyser les différentes interventions.

C'est ainsi que l'étude a ressorti les axes d'amélioration et les points forts dans la stratégie de conquête et de mise en œuvre des projets.

2.1.3. Réalisation des questionnaires

La réalisation des questionnaires est faite en concertation avec un membre de l'équipe d'exécution de l'étude de mise en place du plan d'action de gestion Intégrée des ressources en eau du Sénégal (PAGIRE).

Les questions ont concerné tout le cycle de vie du projet.

2.2. Mise en œuvre

2.2.1. Échantillonnage

L'enquête a concerné les experts d'IDEV-ic, qui ont participé à l'étude ciblée et le représentant du client. Le choix porté sur l'équipe de pilotage s'explique par le fait que la problématique soulevée a des effets directs ou indirects sur le management et la relation avec le client.

Le personnel de l'étude est essentiellement composé de membres du DAIE avec quelques experts externes. Notons que le chef de mission est un expert externe et son adjoint un interne tous les deux concernés par l'enquête. En fonction de l'implication et de la participation à la mise en œuvre, les autres experts ont été interviewés.

Du côté du client, la personne interviewée est le principal interlocuteur de l'équipe de IDEV-ic, chef de projet du PAGIRE.

Le degré d'implication et le temps consacré ont donc été les éléments clé pour la définition de l'échantillon.

2.2.2. Collecte de données sur la situation de base

Trois (3) méthodes de collecte ont été utilisées :

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

Les enquêtes ont été complétées par une enquête non dirigée afin d'affiner la recherche et d'aborder les points incompris ou non soulevés par les questionnaires élaborés s.

✓ Observation participante

La participation dans les activités a permis de collecter systématiquement des informations. Ainsi, des données sur le cycle de vie du projet ont pu être rassemblées. Des constats ont aussi permis d'avoir une idée sur le pilotage et le respect des délais contractuels de l'étude.

C'est donc à partir de constats et de l'expérience acquise du vécu qu'une partie des données a été recueillie pour compléter les informations recueillies auprès des experts et du représentant du client.

✓ Enquête quantitative

Après la partie présentation de l'interviewé, le questionnaire quantitatif comporte des questions qui abordent tout le cycle de vie du projet, le management des ressources et les enseignements à tirer du projet.

✓ Enquête qualitative

Le guide d'entretien a permis avec des questions ouvertes de recueillir des données sur l'expérience capitalisée avant le projet, leur utilisation dans la définition des exigences client et leur prise en charge dans tout le cycle de vie du projet. Il a également permis de ressortir les difficultés et les axes d'amélioration.

2.2.3. Réalisation de l'enquête

Avant l'enquête complète, il a été tout de même mené une enquête test sur un (1) expert afin de finaliser le questionnaire.

À la suite de l'analyse de la situation par rapport au contexte, une enquête a été faite auprès de membres du personnel et du client avec en plus 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 donc été suivies :

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

La contre-enquête a permis de vérifier certains renseignements recueillis. Il a consisté à cibler un (1) expert pour vérifier et compléter les informations déjà disponibles avant traitement.

2.3. Exploitation des résultats

2.3.1. 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 axes d'amélioration.

Pour ce faire, les actions suivantes ont été menées :

1. Regroupement des informations de l'observation participante : ces données ont été d'abord rassemblées et organisées pour être classées et traitées.

2. Saisie des questionnaires :

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

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

3. 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.

2.3.2. Analyse des résultats et recommandations

L'implication des experts dans les différentes étapes du cycle de vie du projet a été mesurée pour apprécier la performance du système de pilotage.

Quelques difficultés ont été soulevées lors des entretiens et la classification de leurs effets a permis de donner un avis sur le niveau de performance et formuler des recommandations d'amélioration.

Un plan de mise en œuvre a par la suite été proposé qui intègre aussi bien l'intégration dans le système que l'application par les acteurs.

**DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Deuxième partie : Présentation des résultats et recommandations

Cette deuxième partie comprend deux chapitres. Le premier présente les résultats et l'analyse de l'étude. Le chapitre deux (2) propose les recommandations de la recherche.

Les résultats permettent d'identifier un cycle de vie en cinq (5) étapes. À partir des contraintes relevées, quelques axes d'améliorations se dégagent,

Chapitre 1 : Présentation des résultats et analyse

Ce chapitre présente d'abord les résultats des résultats et l'enquête auprès des experts intervenus dans le projet et du client avant de faire l'analyse.

Section 1. Présentation des résultats

Il ressort des résultats :

- les activités de conquête : identification, conception et négociation, c'est-à-dire avant contractualisation entre la DGPRE et le Groupement IDEV-ic / COWI ;
- les activités d'exécution du contrat : mise en œuvre, clôture (et évaluation/capitalisation).

Le cycle de vie qui se dégage pour le PAGIRE est le suivant :

- identification des exigences ;
- conception de l'offre (pour réaliser le projet) ;
- négociation/ signature ;
- mise en œuvre / exécution du projet ;
- clôture.

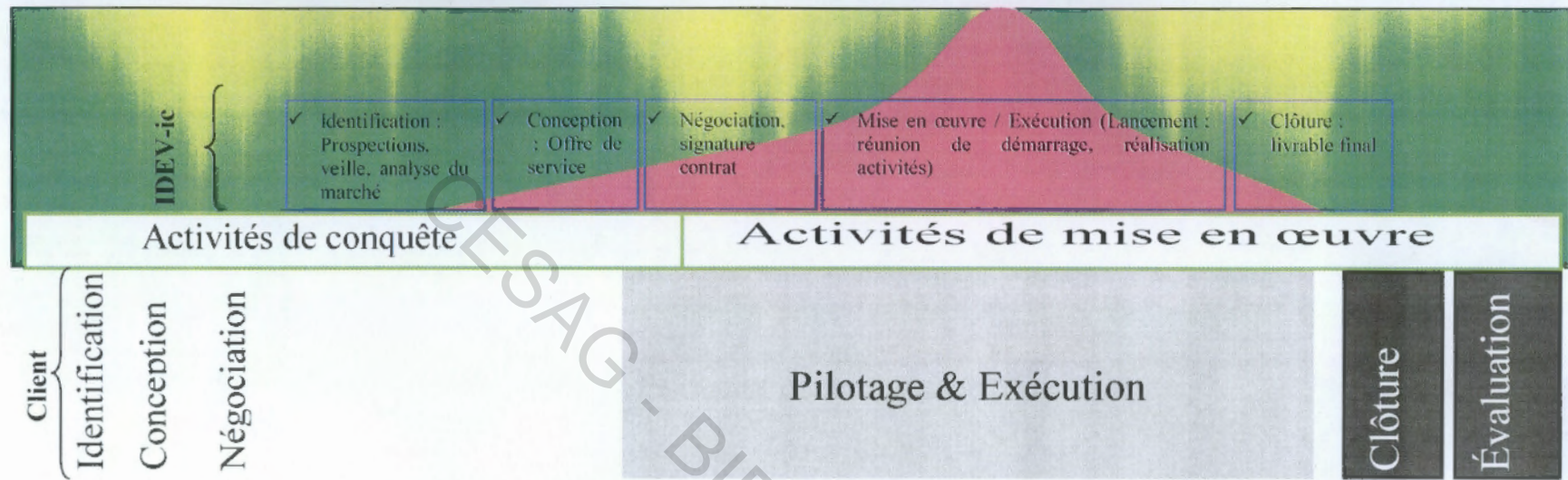


Figure 5 : Cycle de vie de projet actuel à IDEV-ic

Source : propre réalisation

Objet de la présente étude

1.1. Résultats liés aux variables explicatives

1.1.1. L'identification / définition

Un appel d'offre est publié et sept (7) bureaux d'études ont été shortlistés. Sur l'ensemble des critères qui sont notés le groupement IDEV-ic / COWI a été retenu. Les activités ci-dessous ont menées depuis l'identification jusqu'au dépôt du rapport final.

Les activités menées à cette étape sont :

- la définition des besoins clients effectuées sur la base de sources d'informations (presse écrite, internet, réseau de partenaire, etc.) pour constater que la demande rentrait dans le cadre des services rendus par IDEV-ic ;
- la constitution d'un dossier PAGIRE / DGPRE.

Pour le PAGIRE, cette partie n'a pas vu la participation des membres ayant dirigé l'équipe technique de réalisation. C'est le cas de plus de 90% des projets menés à IDEV-ic depuis la mise en place d'une unité marketing chargée des activités d'identification suivant la stratégie définie par la direction du cabinet.

1.1.2. La conception

Elle a suivi les étapes suivantes :

- manifestation d'intérêt : qui a permis à IDEV-ic / Cowi d'être shortlisté ;
- la revue appel d'offre afin de définir les exigences explicites et non explicites des clients : exigences administratives, techniques (langue, personnel, méthodologie, suggestions, etc.), financières, c'est aussi l'occasion de planifier le montage et la vérification des offres ;
- l'élaboration de l'offre technique : qui définit la méthodologie de mise en œuvre, les moyens et ressources à mobiliser et le calendrier sur 21 mois ;
- l'élaboration du budget des prestations ;
- le dépôt de l'offre chez le client suivi des ouvertures des offres ;
- le suivi du dossier afin de préparer d'éventuelles négociations : le suivi a duré quatre (4) mois avant adjudication.

Les experts qui ont mis en œuvre l'étude PAGIRE n'ont pas participé, pour plus de 60% à la conception de l'offre PAGIRE.

Par rapport au SMQ, la conception regroupe les principales activités du processus de gestion des offres et manifestations d'intérêt. Ces activités sont faites généralement par des acteurs internes à plus de 95% et de temps en temps voient l'intervention d'experts externes même si ces derniers ont constitué plus de 70% des membres de l'équipe PAGIRE.

Le nombre minimum de points demandé pour l'offre technique pour être convoqué à l'ouverture des offres financière a été atteint.

1.1.3. La négociation / signature

Après adjudication provisoire, des négociations ont été ouvertes. Cette activité a permis de s'accorder avec le client sur la mise en œuvre. L'accord a été obtenu après un (1) jour de négociation les ressources, les objectifs et les suggestions : les négociations ont porté aussi bien sur les aspects techniques que financiers.

Selon l'enquête réalisée et l'observation participante, les experts principaux (chef de mission et chef de projet) ne participent pas toujours à cette phase, s'ils ne sont pas Directeur de département. Pour le projet PAGIRE ni le chef mission ni son adjointe n'ont pris part aux négociations. La Direction et/ou le Directeur de département à qui le dossier est imputé avec l'UCM sont souvent mandatés pour mener les négociations.

Si IDEV-ic avait perdu le concours dans le cadre du PAGIRE ou même si la négociation n'avait pas abouti à un accord, l'évaluation de l'offre allait être la dernière activité.

1.1.4. La mise en œuvre des activités

L'exécution est la réalisation des prestations demandées par le client. Le client avait fixé les objectifs suivants : redynamiser le cadre institutionnel et les systèmes de planification et de gestion durable des ressources en eau du Sénégal à atteindre avec la réalisation des volets suivants :

- volet 1 : l'amélioration des connaissances des ressources en eau ;
- volet 2 : l'amélioration de la planification des ressources en eau ;

- volet 3 : l'amélioration du dispositif réglementaire et du système de tarification ;
- volet 4 : sensibilisation des acteurs et des décideurs ;
- volet 5 : renforcement des capacités institutionnelles et préparation d'un programme de financement à l'horizon 2025.

Les activités suivantes ont été menées dans l'exécution du PAGIRE :

- la **planification (opérationnelle)** : c'est le début de la mise en œuvre du projet ; en effet après signature du contrat, les termes de la méthodologie ont fait l'objet d'un livrable appelé Rapport d'orientation méthodologique qui a repris le plan d'exécution du projet négocié ; ce document a été soumis pour approbation et comportait un plan d'exécution détaillé du projet et la description des mécanismes de suivi et de contrôle du projet²⁵ ;
- l'**exécution** des cinq volets du projet est marquée par la production de rapports par volet ; les retards sur le déroulement des activités se sont répercutés sur les rapports.

Il ressort des entretiens que les membres de l'équipe PAGIRE n'ont pas tous été mobilisés dès le démarrage du projet. D'ailleurs ceci est souvent le cas dans les projets et il arrive qu'entre la conception et la mise en œuvre, la composition de l'équipe soit modifiée, parfois même durant l'exécution.

Les activités de suivi sont menées en même temps par le Directeur du DAIE que la Direction du projet. C'est à ce deuxième niveau que les difficultés ont été plus notées car les outils n'étaient ni formalisés, ni partagés, et la mobilisation des experts externes était aussi très compliquée.

1.1.5. La clôture du projet

Le PAGIRE a eu la spécificité d'avoir plusieurs rapports finaux qui concernaient tous les différents volets l'étude et un rapport sur le suivi-évaluation. Les rapports des cinq activités

²⁵ Le plan qualité étude existe pour décrire et planifier l'ensemble des dispositions, méthodes, organisation et activités permettant d'exécuter, de mener à bien le projet.

ont été déposés en même temps pour clôturer le projet avec deux mois de retard et le rapport SE avec cinq mois de retard.

Note

Selon les résultats de l'enquête, le PAGIRE n'a pas fait l'objet d'évaluation / capitalisation. Cette étape ne fait pas encore partie du cycle de vie des projets à IDEV-ic.

1.1.6. Résultat de l'application du modèle

Tableau 9 : Résultats variables explicatives

Variables explicatives	Note	sur
Identification des exigences	10	10
Conception de l'offre (pour réaliser le projet)	18	22
Négociation/ Signature	4	4
Mise en œuvre / exécution du projet	14	22
Clôture	4	24
Évaluation	0	18

Source : Résultat de la recherche (propre réalisation)

1.2. Résultats liés à la variable expliquée

1.2.1. Pertinence

- ✓ *Adapté au domaine d'activité*

Le domaine d'activité du PAGIRE était bien connu d'IDEV-ic qui avait déjà capitalisé assez de l'expérience similaire.

- ✓ *Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)*

Le projet a été bien préparé selon le client qui a jugé que la proposition formulée par IDEV-ic était globalement satisfaisante.

À noter qu'IDEV-ic a été shortlisté à la suite d'une manifestation d'intérêt une année après (manifestation d'intérêt juin 2008 et invitation à déposer une offre juin 2009).

Tableau 10 : Liste des firmes invitées à soumettre des propositions

N°	Bureaux d'études/Pays
1	BRL Ingénierie/EDE (France/Sénégal)
2	EGIS BCEOM International/CSE (France/ Sénégal)
3	AHT Group AG Management et Engineering/SOGREAH Consultants SAS/AFID Consultance (Allemagne/France/Sénégal)
4	SENAGROSOL-Consult/COWI (Sénégal/Danemark)
5	STUDI International (Tunisie)
6	Consortium DHI/TROPIS/CREPA (Danemark/Sénégal)
7	RAMBOLL (Suède)

Source : *Projet de mise en œuvre du Plan d'Action de Gestion Intégrée des Ressources en Eau du Sénégal : Dossier d'appel d'offres pour la sélection des bureaux d'études (DGPRE / BAD/ FAE), 2009*

- ✓ *Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention*

La méthode d'intervention a été élaborée par les experts spécialistes du domaine, comme c'est le cas dans tous les projets.

- ✓ *Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener*

Au vue des retards importants ont été observés dans la mise en œuvre, la remise des livrables intermédiaires et des livrables finaux.

- ✓ *Adéquation des ressources proposées*

Les profils demandés étaient constitués de :

Tableau 11 : Profils du personnel demandé

Profil demandé	Points
Un expert en gestion intégrée des ressources en eau, chef de mission ayant au moins 15 ans d'expérience	(10)
Un expert gestion et planification des ressources en eau ayant au moins 15 ans d'expérience	(5)
Un expert juridique et institutionnel ayant au moins 15 ans d'expérience	(5)
Un Économiste statisticien ayant au moins 10ans d'expérience	(3)
Un expert spécialiste en participation des communautés locales ayant au moins 10ans d'expérience	(3)
Expert hydrologue ayant au moins 10 ans d'expérience et possédant des connaissances solides en informatique	(5)
Expert hydrogéologue ayant au moins 10 ans d'expérience et possédant des connaissances solides en informatique	(5)
Un expert en base de données et SIG ayant au moins 10 ans d'expérience	(4)

Source : *Projet de mise en œuvre du Plan d'Action de Gestion Intégrée des Ressources en Eau du Sénégal : Dossier d'appel d'offres pour la sélection des bureaux d'études (DGPRE / BAD/ FAE), 2009*

Le Groupement IDEV-ic / COWI a en plus proposé un personnel d'appui dont les compétences renaient dans les domaines du PAGIRE.

Les activités budgétisées ont toutes été aussi exécutées.

1.2.2. Efficacité

✓ Durée des négociations

La durée généralement prévue tourne entre un et cinq jours. Elle a été d'un jour pour le PAGIRE.

✓ Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus

Tous les volets prévus ont été réalisés, les objectifs et résultats fixés par le client réalisés.

✓ Production des livrables

Les produits livrés à la DGPRE dans le cadre des cinq volets ont satisfait le client qui n'a pas eu à rejeter de livrables. Il faut tout de même noter que tous les livrables ont fait l'objet de version intermédiaire avant d'être finalisés.

✓ Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)

Des difficultés ont été relevées dans la mobilisation notamment des experts externes. Ce qui n'a pas manqué d'avoir un impact sur la production des livrables.

1.2.3. Ponctualité

✓ Délai d'exécution des activités

Il ressort des enquêtes que certaines activités ont été mises en œuvre sans être planifiées. L'étude a aussi fait l'objet d'un contrat d'avenant. Le délai d'exécution des activités a donc été globalement satisfaisant.

✓ *Délai de production livrable définitif*

Entre deux et cinq mois de retard ont été notés dans la production des livrables finaux. 60% des livrables ont connu des retards. La durée varie de quatre à douze semaines. Ceci a entraîné des changements dans la planification en accord avec le client.

1.2.4. Efficience

✓ *Existence de Planification, Suivi, Ajustement*

Le projet a connu près deux mois de retard et a fait l'objet de recadrages dans sa mise en œuvre mais l'équipe d'experts n'a pas reçu de calendriers révisés pour prendre en charge les nouveaux délais et les changements dans le déroulement des activités.

Aucun dispositif n'a été mis en place pour la gestion des risques et il n'y avait pas, pour les experts principaux, des outils de suivi pour les objectifs, les ressources, l'atteinte des résultats et les délais.

✓ *Niveau d'exécution du budget*

Le budget de fonctionnement étant lourd, la mise à disposition des moyens pour la réalisation des activités a entraîné des retards dans l'exécution. L'équipe d'exécution n'avait aucun de moyens de contrôle des ressources à mobiliser.

1.2.5. Qualité et Régulation

- ✓ Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)

Cette activité n'a pas été menée. Le SMQ l'a formalisée mais sa mise en œuvre tarde à venir.

- ✓ Expérience capitalisée

Elle se limite à une référence pour le cabinet. Il n'y a pas de moyen formalisé qui organise les données tirées de la mise en œuvre de projets.

Les outils mis à dispositions par le SMQ ont été utilisés par moments dans le cycle de vie du projet, mais plus de 90% des problèmes rencontrés n'ont pas fait l'objet d'analyses de causes.

1.2.6. Résultat de l'application du modèle

Tableau 12 : Résultats variable expliquée

Variable expliquée : performance du bureau d'étude	Note	Sur
Pertinence	28	32
Efficacité	16	20
Ponctualité	4	14
Efficience	2	16
Qualité et Régulation	0	18

Source : Résultat de la recherche (propre réalisation)

Section 2. Analyse des résultats

2.1. Analyse des résultats liés aux variables explicatives

Il ressort des activités menées que le cycle de vie du projet voit intervenir divers acteurs.

2.1.1. L'identification

La non-participation systématique des experts à cette phase ne permet pas une prise en charge exhaustive des exigences du client. IDEV-ic a donc mis en œuvre des activités qui n'ont pas été identifiées au départ.

2.1.2. La conception

Les différentes étapes menées ont permis de suivre toute la procédure de conception avant d'être quatrième à la shortlist avant d'être choisi comme attributaire du marché.

- bien que la période de validité des propositions fixée soit de 120 jours, le suivi a duré quatre (4) mois avant adjudication ; ceci est surtout le fait de la DGPRE qui se devait de respecter les procédures de son bailleur.

La conception a été faite par une équipe technique et les aspects financiers par une équipe commerciale. Alors que l'équipe d'experts est composée de membres du DAIE, département qui assure habituellement les prestations liées au domaine de l'étude et qui a la responsabilité technique du projet ; le rôle de l'équipe commerciale s'est terminé à la signature du contrat.

Il faut noter que les prestations qui rentrent dans les domaines des autres départements n'ont pas été bien estimées.

Une bonne partie des experts du projet est externe et a été recruté après le démarrage du projet d'où certaines difficultés soulevées par les responsables techniques et administratifs du PAGIRE.

2.1.3. La négociation / signature

La phase de négociation a été essentiellement administrative. Les experts clé n'y ont pas participé et n'ont pas fourni d'éléments pour sa préparation. Mais leur durée a respecté le délai réservé.

De même, il faut noter que le SMQ a mis en place un outil de revue et analyse de contrat. Cet outil n'a pas été utilisé pour le projet PAGIRE, le projet n'ayant pas fait l'objet de revue et analyse.

L'observation participante a montré que les contrats ne font pas l'objet d'analyse systématique avant leur signature.

Au vue des résultats de l'enquête, les experts impliqués dans la mise en œuvre ont participé à moins de 20% aux activités avant signature de contrat.

Par conséquent, les difficultés soulevées venaient entre autres de la non maîtrise de la consistance des travaux ou encore d'exigences client non définies au démarrage du projet PAGIRE.

2.1.4. La mise en œuvre

On remarque que toute l'équipe n'a pas participé à la **planification opérationnelle** du PAGIRE et à la rédaction du document d'orientation méthodologique. Ceci a donc été à l'origine d'un problème d'appropriation et de maîtrise du cycle de projet, notamment les experts externes.

L'exécution est marquée par nombreux retards qui n'ont pas fait l'objet de revue de la planification. La DGPRE a donc souvent réclamé des livrables, ce qui est ressorti de l'enquête menée auprès du client (pour le projet PAGIRE). De l'observation, il ressort que les clients envoient souvent des mises en garde pendant la mise en œuvre des projets.

Il faut aussi noter que plus de 50% des experts du PAGIRE n'utilisaient pas d'outils opérationnels de planification et de suivi.

Par rapport à la gestion des risques, et au pilotage des ressources administratives et financières, des difficultés ont été notées poussant parfois à renforcer l'équipe.

Des difficultés ont aussi été relevées dans la mobilisation des experts externes. Sur le plan financier, le Budget de fonctionnement était trop lourd à supporter.

Les difficultés ainsi relevées par les experts sont essentiellement externes à l'équipe technique projet, d'où l'absence de maîtrise et d'anticipation.

Du côté du client, bien que les prestations contractuelles soient globalement réalisées par IDEV-ic, des difficultés ont été notées sur le management mis en place notamment dans le suivi, le respect des délais contractuels entre autres.

Les problèmes soulevés par le client sont aussi liés à la mobilisation des experts de l'étude, « les experts désignés dans l'offre devant être tous mobilisables à temps planifié », à la mobilisation des ressources financières pour éviter les retards notés dans la réalisation des activités contractuelles.

Il ressort que la planification n'était pas systématique et le suivi, tant des ressources humaines que financières ne favorisait pas une mise en œuvre efficace et efficiente du PAGIRE.

2.1.5. La clôture du projet

De nombreux retards sont constatés dans la clôture des projets, deux mois après la durée initialement prévu dans le contrat. Les problèmes généralement soulevés par les experts sont liés à la gestion administrative, financière et logistique non maîtrisée par l'équipe technique en charge de mener l'étude.

L'absence de contrôle des ressources financières a entraîné des retards dans la mise en œuvre de certaines activités, de même que les difficultés à mobiliser les experts externes.

2.1.6. L'évaluation / capitalisation

Cette étape n'a pas été réalisée. Mis à part la référence, il n'existe pas de moyen d'informer sur les difficultés rencontrées ou les points forts dans la mise en œuvre. Aujourd'hui il n'est donc pas possible de tirer des leçons de l'expérience du PAGIRE. L'évaluation permet de capitaliser, de faire bénéficier aux acteurs non directs de l'expérience capitalisée dans la réalisation des objectifs liés à un projet. Bien qu'importante pour la durabilité de l'entreprise et le management des projets, elle n'existe pas encore.

La non planification de l'évaluation dans le déroulement global du projet (dans le temps et les ressources à mobiliser notamment, etc.), l'absence de disposition interne contraignant à sa réalisation, la non allocation de budget, peuvent être autant de raisons qui expliquent l'absence de l'évaluation dans le cycle de vie du PAGIRE et de tous les autres projets qu'IDEV-ic réalise.

2.2. Analyse des résultats par rapport à la variable expliquée

2.2.1. Pertinence

✓ *Adapté au domaine d'activité*

IDEV-ic avait capitalisé plus de 10 années d'expérience dans le domaine et réalisé 2 projets pour le client. Le secteur d'activité était donc bien connu tout comme la DGPRES.

✓ *Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)*

IDEV-ic/ COWI a été shortlisté en quatrième position et est sorti premier dans le cadre d'un groupement avec COWI, un cabinet danois. Les critères suivants ont été notés et chaque candidat de dépasser les 75 points demandés pour espérer prendre part à l'ouverture des offres financières.

Tableau 13 : Critères de notation

N°	Critère	Note
N1	Expérience spécifique du Consultant en rapport avec la Mission	10
N2	Adéquation du plan de travail et de la méthode proposés vis-à-vis du mandat	30
N3	Qualifications et expérience du personnel clé prévu pour la Mission	40
N4	Adéquation du programme de transfert de compétences	20

Source : Résultat de la recherche (propre réalisation)

À l'exécution, il est ressorti que la conception n'a tout de même pas complètement pris en charge la consistance et de l'ampleur de l'étude, ce qui a été à l'origine d'adaptation et de retards. Des rubriques ont aussi été mises en œuvres sans avoir fait l'objet de budgétisation. Ce qui dénote de l'absence de maîtrise des besoins et exigences clients.

La DGPRES a, par moment revu ses exigences et IDEV-ic s'est efforcé de les respecter. Cette situation qui a comme origine la demande de proposition du client peut aussi avoir comme origine la définition et la conception du projet. En effet, un chapitre de la proposition à soumettre au client prévoit des observations/ suggestions sur la demande de proposition du client. Ce chapitre montre au client que le prestataire a compris ses exigences et le prépare parfois à un avenant (à signer avant la clôture) ou un marché complémentaire (signé après la clôture) au contrat initial.

✓ *Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention*

Les activités centrales liées au PAGIRE ont été bien pris en charge dans la méthode proposée à la DGPRE, mais certaines activités, secondaires notamment n'ont pas été clairement identifiées, ce qui signifie que les projets d'une telle ampleur peuvent recevoir la contribution de spécialistes autres que ceux du domaine principale.

✓ *Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener*

Au vue des retards observés dans la mise en œuvre, la consistance des activités n'a pas été maîtrisée à la conception. Aussi bien le client que le Groupement IDEV-ic COWI ont donc sous estimé la consistance du projet.

✓ *Adéquation des ressources proposées*

Les ressources humaines proposées dans la conception ont tous participé à la mise en œuvre après avoir été positivement appréciées par le client dans l'évaluation des offres. La DGPRE n'a pas eu à demander le remplacement d'un membre de l'équipe.

Sur le plan de la mobilisation des ressources matérielles et financières, par ailleurs, l'équipe a soulevé des difficultés dans la mobilisation des ressources financières.

2.2.2. Efficacité

✓ *Durée des négociations*

Bien que n'ayant pas vu la participation de l'équipe d'exécution, les négociations n'ont pas dépassé les limites de temps fixées.

✓ *Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus*

Le Groupement IDEV-ic / COWI a pu exécuter le contrat principale et l'avenant signé. Les objectifs et les résultats de départ ont donc pu se réaliser. Une bonne relation entre le cabinet et le client a même pu permettre de prendre en charge des activités supplémentaires.

Les objectifs ont été atteints et les bailleurs peuvent financer le PAGIRE avec quelques opportunités pour IDEV-ic de participer à la mise en œuvre et de tirer profit de cette première étape. Il faut noter quelques difficultés notamment dans le temps mis à atteindre ses objectifs. Ceci, lié au fait que le bailleur est très regardant sur ses liens avec les cabinets peut se répercuter sur les opportunités de contrat à venir.

✓ *Production des livrables*

La production des livrables a globalement satisfait le client. Bien que la production des livrables soient prévus à la fin des activités qui y sont liées, leur finalisation a été faite à la fin de l'étude.

Aucun livrable n'a été rejeté dans le cadre du projet PAGIRE et c'est l'une des forces d'IDEV-ic. Le rejet d'un livrable qui peut nuire autant à IDEV-ic qu'aux experts impliqués n'est pas connu à IDEV-ic.

✓ *Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)*

Un problème de communication s'est essentiellement posé entre la Direction de projet et les experts externes. Ceci est souvent le lot des projets qui mobilisent beaucoup de ressources externes. En effet sur les onze (11) experts proposés, un (1) seul était un interne. Ce qui a poussé IDEV/COWI à adjoindre au chef de mission un adjoint interne.

Le projet était managé par une équipe technique : un chef de mission externe ; suivi administrativement par le directeur de département DAIE en interne, et sur le plan financier et logistique au niveau du DACF. Ce dispositif à "têtes multiples" demande une collaboration et une appropriation pour harmoniser les interventions. La cohésion, la communication dans l'équipe peuvent être en effet renforcées par un dispositif approprié compris de tous les membres dès le début du projet.

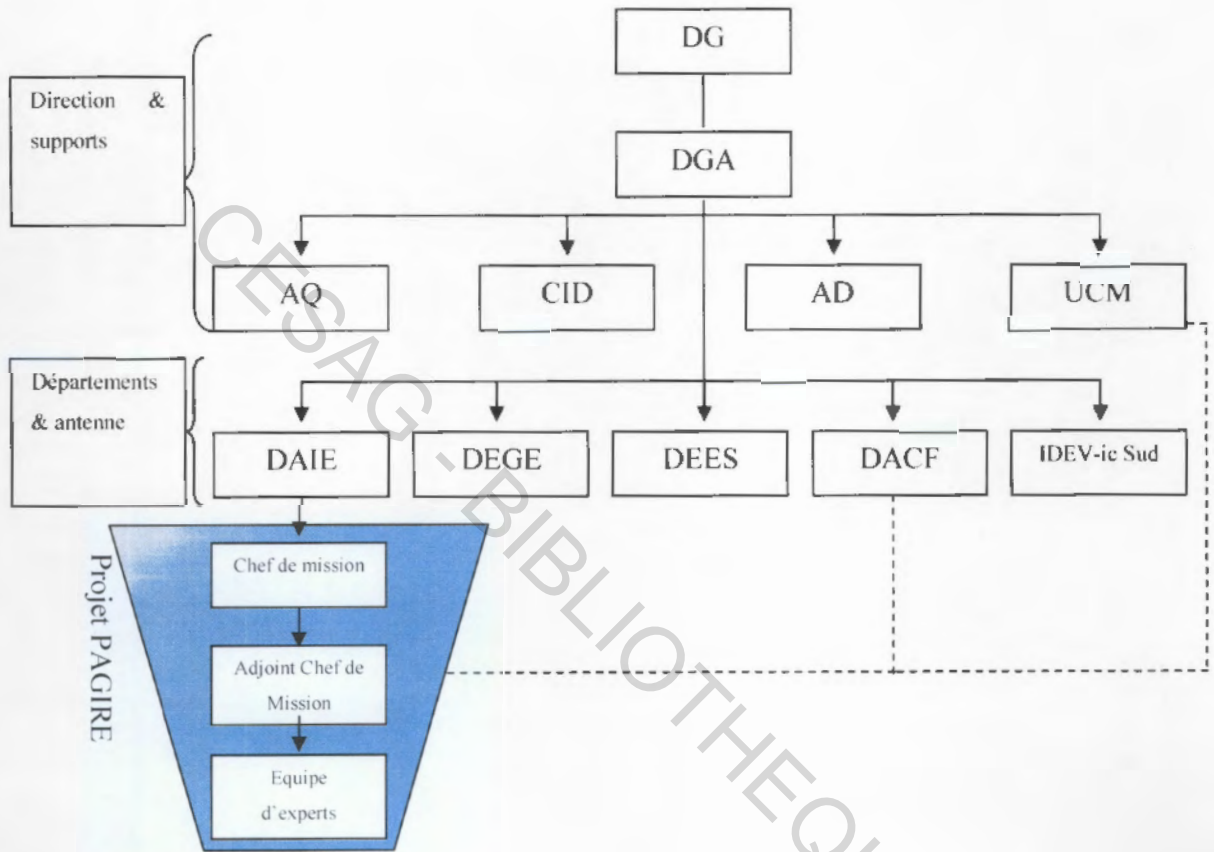


Figure 6 : Schéma organisationnel du PAGIRE

2.2.3. Ponctualité

✓ Délai d'exécution des activités

Les retards sont liés

- à l'importance du projet et à la consistance des tâches ;
- à l'existence d'exigences non clarifiées dès le départ ;
- à l'absence de planification par les experts qui sont par ailleurs impliqués dans diverses activités ;
- à la diversité des responsabilités (technique, administratives, financière, logistique) et l'absence de maîtrise par l'équipe technique et administrative des ressources financières et logistique ;
- etc.

✓ Délai de production livrable définitif

Plus que les activités, le délai de production des livrable a connu du retard dû entre autres :

- aux retards sur la mise en œuvre des activités ;
- aux difficultés avec les experts notamment externes ;
- à la mobilisation des ressources ;
- à l'absence de dispositif formel, connu pour anticiper et gérer les risques ;
- etc.

2.2.4. Efficience

✓ *Existence de Planification, Suivi, Ajustement*

Les retards ont poussé IDEV-ic à opérer des changements en renforçant notamment l'équipe. Ceci est source de charges supplémentaires et indirectement de pertes de marchés (non engagement ou mauvaise prise en charge par manque de temps et de préparation).

✓ *Niveau d'exécution du budget*

Les informations actuelles n'ont pas permis d'obtenir des données sur le niveau d'exécution du budget.

2.2.5. Qualité et Régulation

✓ *Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)*

Le rapport est formalisé mais il n'y pas encore d'application. Ceci est autant le fait d'une absence d'engagement formel de la Direction que des acteurs qui n'ont pas encore commencé l'application.

✓ *Expérience capitalisée*

Les outils mis en place par le SMQ aident aussi bien à la capitalisation que la bonne prise en charges des exigences du client. Leur non utilisation dans la mise en œuvre du PAGIRE et des autres projets ne permet pas d'améliorer la méthode ni de rationaliser les ressources utilisées.

Chapitre 2 : Recommandations et mise en œuvre

Section 1. Recommandations liées aux variables explicatives

1.1. L'identification

L'identification peut aussi bien concerner la mission que les experts qui peuvent diriger la mise en œuvre technique pour avoir une vue plus complète du besoin du client. Identifier les experts dès cette étape permettra en effet de préparer les contributions éventuelles et de se positionner sur les profils rares face à la concurrence. Ceci permettra également de mieux cerner dès le début du cycle de vie les exigences implicites et explicites du client.

1.2. La conception

Le choix des experts dès la phase identification permet de mieux préparer la conquête des projets.

L'utilisation des outils de revue, planification et vérification/ validation peut aussi être gage d'une meilleure conception qui anticipe même les exigences implicites des clients.

Le système de management de la qualité en place en offre un cadre et des outils pour la conception. Une meilleure adhésion des principaux acteurs au SMQ peut être le meilleur moyen d'assurer la compétitivité, la maîtrise et l'efficacité des propositions.

La mise en place de chartes de partenariat avec les experts externes permettrait aussi de s'assurer les services de consultants externes de premier choix et de se positionner par rapport aux concurrents.

1.3. La négociation / signature

L'implication des experts techniques aiderait à mieux analyser les contrats. En effet lors des négociations, des ajustements vont avoir lieu. Pour cela, un avis technique peut contribuer à mieux préparer les positions et bien analyser le contrat que le client va proposer.

Les négociations doivent davantage tenir compte de l'aspect technique avec l'implication du chef de mission.

1.4. La mise en œuvre

La première recommandation va dans le sens de l'implication. En effet, une claire identification des rôles dès le début de la mission et la participation à la réunion de lancement de tous les membres de l'équipe permettrait à toute l'équipe d'être au même niveau d'information dès le début.

Les difficultés rencontrées doivent aussi faire l'objet de revues afin de les prendre en charge de manière participative et plus formalisée. Les études doivent donc faire l'objet de plannings pour :

- l'ensemble des réunions techniques à tenir ;
- des rencontres de crises pour résoudre les difficultés de mise en œuvre et les conflits.

Une planification financière en relation avec les activités techniques peut aussi être faite dès le début du projet. Du fait de l'intervention de diverses parties dans la mise en œuvre, des réunions préparatoires aux activités peuvent être organisées en fonction de la taille du projet. Ceci permettra de s'assurer de la disponibilité des ressources planifiées.

Les outils de suivi réalisés dans le cadre du mémoire MPGEO²⁶ non encore mis en œuvre, peuvent être un recours pour une meilleure gestion technique et financière et l'amélioration des performances des projets.

La formation est tout aussi un moyen pour renforcer le pilotage des projets. En effet, les experts utilisent peu ou pas du tout les logiciels de planification et de gestion. Une formation au logiciel MS Project pourrait être réalisée.

Dans le cadre de groupement, une recommandation serait de définir une feuille de route et des engagements claires à faire respecter aux deux partenaires pour une meilleure mobilisation des experts et au respect de délais des livrables.

La mise en œuvre doit donc dès le début identifier et maîtriser entre autres :

- les ressources à mobiliser ;
- les objectifs et résultats attendus ;
- les livrables à produire ;
- le mode de collecte et de traitement des données ;
- l'organisation de l'équipe à adopter ;
- la production des livrables ;
- les revues périodiques à tenir.

²⁶ Mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés par un bureau d'études ; Moussa Ndour ; Mémoire MPGEO, CESAG, 2011

1.5. La clôture du projet

Un meilleur contrôle et une gestion plus rigoureuse de la planification passent par le suivi et l'ajustement du pilotage technique par rapport aux exigences clients mais aussi aux ressources financières.

La production des livrables intermédiaires à temps et le suivi et le suivi du retour d'information client peut aussi aider à respecter la date de clôture prévue.

1.6. L'évaluation / capitalisation

La capitalisation des expériences n'existe pas encore. Bon nombre d'experts en ignorent même le sens et l'utilité. Pour se servir des expériences acquises, former les ressources humaines par les pratiques en cours, la capitalisation se pose en méthode utile et complémentaire à mettre en place. Avec les types de services offerts la planification se pose comme une boucle indispensable du cycle de vie des marchés de prestation intellectuelle.

Il est important de mettre en pratique cette phase du cycle des projets, dans la mesure où le savoir constitue le capital le plus important d'IDEV-ic, que la durée d'exécution des études (depuis leur identification) peut être mieux maîtrisée et que le temps passé dans les activités peut valablement être optimisé.

Cette activité doit être prévue dans le cycle de vie des projets, du fait de son importance et de l'intérêt que ça peut avoir dans la performance globale.

Le schéma ci-dessous donne le cycle de vie complet.

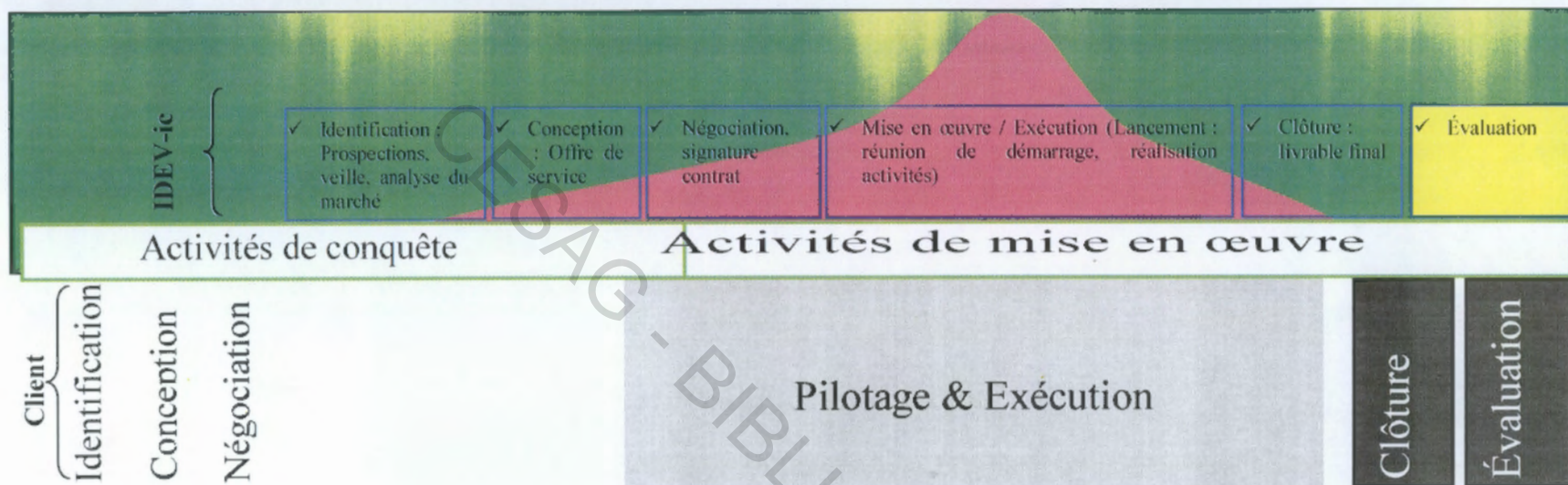
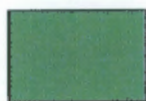


Figure 7 : Cycle de vie de projet proposé pour IDEV-ic

Source : propre réalisation



Objet de la présente étude



Phase actuellement inexistant dans le cycle de projets à IDEV-ic

Section 2. Recommandations liées à la variable expliquée

2.1. Pertinence

- ✓ *Adapté au domaine et Conformité offre (méthode d'intervention) et exigences (Demande proposition)*

L'adéquation de la proposition aux exigences client passe par une meilleure prise en compte de la partie Observations/ Suggestions sur les termes de référence. Ceci permettra de voir la dimension complète des projets, d'attirer l'attention du client sur ce qu'il n'a pas bien pris en compte et de ressortir les besoins latents ou non exprimés par le client. Une bonne prise en charge de ce chapitre de la proposition technique permet aussi de justifier la planification de rubriques d'activités non prévues par le client.

- ✓ *Participation des experts à la définition de la méthode d'intervention et Maîtrise de la consistance projet : Estimation des activités à mener*

Dans le cadre de projet de l'ampleur du PAGIRE ou même moindre mais ayant des volets distincts, les experts spécialiste des différents domaines de l'étude doivent être sollicités à la rédaction ou la vérification des parties de l'offre les concernant.

- ✓ *Adéquation des ressources proposées*

Pour mieux tirer profit des équipes la communication doit être renforcée aussi bien entre les experts qu'entre le pilotage administratif, financier et technique. Ceci passe par des rencontres et des outils partagés.

Les moyens à mobiliser sont fonction des résultats attendus. Une discrimination devrait donc être faite dans la planification des ressources d'autant plus que dans le dispositif actuel tous les projets sont suivis sur le plan financier par le même département DACF.

Pour les projets comme le PAGIRE qui sont long terme²⁷ une caisse pourrait être directement gérée par l'équipe technique.

²⁷ Long terme deux ans et plus

2.2. Efficacité

✓ *Durée des négociations*

Le cabinet peut gagner à intégrer l'avis technique systématiquement avant toute négociation

✓ *Atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus*

L'atteinte des objectifs doit tenir compte du temps mis dans la réalisation des activités, des pertes de temps occasionnées dans d'autres projets des dépassements des objectifs propres d'IDEV-ic et de COWI et pas seulement des objectifs et résultats de départ exposés dans la demande proposition.

✓ *Production des livrables*

La production des livrables à date prévue permet de clôturer les projets à temps. Ceci passe par une disponibilité des différentes contributions des experts, une bonne organisation de l'équipe.

✓ *Niveau d'organisation équipe (mobilisation des experts)*

Le problème de communication que connaît IDEV-ic dans ses équipes de projet peut trouver une solution dans la mise en place systématique d'un backstopping, c'est-à-dire un management interne quelque soit la composition de l'équipe. Les Directeurs de Département, conformément que SMQ doivent jouer leur rôle de contrôle qualité projet pour aider et orienter l'équipe dans le sens du respect des exigences client.

Des revues mensuelles peuvent aussi être organisées entre l'équipe auxquelles peut assister un représentant de la Direction d'IDEV-ic.

2.3. Ponctualité

- ✓ Délai d'exécution des activités

Par rapport à la taille du projet, l'équipe technique de projet doit être responsabilisée dans le management des ressources à mobiliser pour mettre en œuvre les activités, surtout critiques.

2.4. Efficience

- ✓ Existence de Planification, Suivi, Ajustement

Une analyse des risques doit être systématiquement réalisée pour tous les projets dès la phase de définition.

Tableau 14 : Modèle de matrice d'identification de risques

Types de risques	Risques identifiés	Probabilité P (1 à 5)	Gravité (1 à 5)	Criticité (PxG)	Solutions + commentaires
Internes au projet		classe 1 : $p < 10^{-5}$, classe 5 : $p = 1$	1 : effet négligeable 5 : effet catastrophique (arrêt totale),		
Liés aux experts					
Liés aux ressources (finances, logistiques)					
Externes au projet		classe 1 : $p < 10^{-5}$, classe 5 : $p = 1$	1 : effet négligeable 5 : effet catastrophique (arrêt totale),		
Liés au partenaire					
Humains & organisationnels					
Scientifiques & techniques					
Environnementale					
Autres					

Source : Résultat de la recherche (propre réalisation)

Le SMQ est un moyen d'assurance et de maîtrise de la qualité de nos projets. Le respect des ses dispositions permettrait d'accroître la performance et aussi la satisfaction client.

✓ *Niveau d'exécution du budget*

Une comptabilité analytique et une comptabilité matière sont indispensables pour un meilleur suivi financier des projets

2.5. Qualité

Une bonne collaboration avec le client avec des revues régulières permet de respecter le principe premier de la qualité qui est l'orientation client.

✓ *Réalisation du rapport d'évaluation projet (technique & financier)*

Pour l'application de cette étape importante dans le cycle des projets et pour la performance, un geste fort de la Direction est utile par un engagement symbolique et un appel au respect des procédures.

Le rapport de capitalisation devrait être donc systématisé pour tout projet : planifié et réalisé.

✓ *Expérience capitalisée*

Elle doit être recensée et rendu accessible à chaque fois qu'un projet similaire est identifié.

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

L'étude a tenté d'identifier les contraintes à la conquête et la mise en œuvre des projets afin d'identifier des axes d'amélioration à la stratégie d'IDEV-ic.

L'objectif de cette recherche était de faire des propositions visant à améliorer la performance du Cabinet et par là les organismes dans le même domaine. La recherche est destinée aux bureaux d'études en général et à IDEV-ic en particulier qui doivent adapter leur organisation à un environnement dont la gouvernance demande des mesures internes et même étatiques fortes et constantes.

Dans ce cadre, il a été conçu un modèle d'analyse, décrit le cycle de vie actuel des projets à IDEV-ic sur la base d'un projet déjà réalisé, identifié les difficultés de mise en œuvre, formulé des recommandations pour une meilleure efficacité du management des projets.

L'étude a montré que la performance passait par une identification des besoins du client claire et participative, une conception maîtrisée des propositions de services, des négociations gagnant-gagnant, une mise en œuvre réussie en termes de gestion du temps et des risques, une clôture dans les délais et une capitalisation sur les expériences passées.

Il a aussi été noté que le dispositif organisationnel actuel de gestion peinait dans la gestion des interfaces (technique, administrative, financière, logistique) et que l'importance des activités techniques demande une maîtrise des autres aspects, une implication plus importante des experts. Il ressort aussi de l'analyse le cycle de vie de projet (dans la partie interne au bureau d'étude) qu'un système de capitalisation doit être mis en place et le SMQ soutenu par la Direction, etc.

Dès lors, la structure organisationnelle peut faire l'objet d'interrogation. En effet tant dans sa taille que dans sa disposition IDEV-ic dispose d'une structure qui peut être particulière dans son domaine et qui pourrait faire l'objet de recherches plus poussées.

Références Bibliographiques et autres ressources utilisées

Ouvrages

Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD, 232 p., New York, 2009, <http://www.undp.org/eo/handbook>

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

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

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

Lois

République du Sénégal, DECRET N°2011-1048 du 27 juillet 2011 Portant Code des marchés publics

Manuels

COMMISSION EUROPEENNE, Manuel Gestion du Cycle de Projet – Manuel No.2 Unité Évaluation de l'Office de Coopération Européen, 49p., Bruxelles, 2001.

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

IDEV-ic, Manuel Qualité, 15 p., 2012

IDEV-ic, Manuel de procédures, 20 p., 2006²⁸

Mémoires

Waly Clément FAYE, Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du plan d'action de la Lettre de politique sectorielle de la Microfinance du Sénégal, Mémoire DESS, CESAG, 90p. – Dakar ; 2005-2006

NDOUR Moussa, Mise en place d'outils de planification, de suivi et de capitalisation des projets exécutés par un bureau d'études ; Moussa Ndour ; Mémoire MPGEO, CESAG, 83 p. – Dakar ; 2009-2010

NDOUR Moussa, Amélioration du système de suivi et de planification des offres de services et des projets, Projet de Licence en gestion des entreprises et gestion des projets, présenté au CESAG, 41 p. – Dakar ; 2009

²⁸ Document remplacé par le manuel qualité

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://lesdefinitions.fr/projet> visité le 26 juin 2012

http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annexa/a.htm visité le 26 avril 2012

<http://www.afdb.org/fr/projects-and-operations/project-cycle/> visité le 23 novembre 2011

<http://go.worldbank.org/J92R6I00Q0> visité le 23 novembre 2011

<http://www.unep.ch/etb/publications/EnvImpAss/Manuel%20EIE%20FR.pdf> visité le 23 novembre 2011

http://www.gestiondeprojet.net/articles/pilotage_projet.html visité le 13 octobre 2011

<http://www.enap.quebec.ca/poulin/yves.poulin.html> visité le 10 octobre 2011

<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.ecim.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

<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-hrsdc.gc.ca/fra/pip/daa/bta/Ressources/Boite_ouils/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

Table des matières

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
ACRONYMES – SIGLES ET ABRÉVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE	VI
AVANT PROPOS.....	1
INTRODUCTION	2
PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	3
i. Problématique de l'étude.....	3
ii. Objet de l'étude	5
iii. Objectifs de l'étude	5
iv. Délimitation du champ de l'étude.....	5
v. Intérêt de l'étude	6
vi. Démarche de l'étude	7
vii. Annonce du plan de l'étude.....	7
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	8
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	8
Section 1. Concepts liés au management de projet	8
1.1. <i>Plan, Programme, Projet</i>	8
1.1.1. <i>Le plan</i>	8
1.1.2. <i>Le programme</i>	9
1.1.3. <i>Le projet</i>	9
1.2. <i>Le cycle de vie de projet</i>	10
1.2.1. <i>Définitions et étapes du cycle de vie</i>	10
1.2.2. <i>Gestion du cycle de gestion</i>	15
1.2.3. <i>Outils de management</i>	16
Section 2. Concepts liés aux activités de bureau d'études et modèle d'analyse	20
2.1. <i>Le métier</i>	20
2.2. <i>Les types de relations entre acteurs du projet</i>	25
2.3. <i>Modèle d'analyse</i>	27
2.3.1. <i>Opérationnalisation de la variable expliquée</i>	27
2.3.2. <i>Modèle d'analyse</i>	28
2.3.3. <i>Définition des indicateurs de performance</i>	30
2.3.4. <i>Définition des critères (suivant les étapes du cycle de vie)</i>	31
Chapitre 2 : Contexte et méthodologie	34
Section 1. Présentation du contexte.....	34
1.1. <i>Historique et évolution du bureau d'étude IDEV-ic</i>	34

1.1.1.	SENAGROSOL-Consult : historique.....	34
1.1.2.	SENAGROSOL devient IDEV-ic	35
1.2.	Le SMQ : Le Processus de mise en œuvre et de suivi des études.....	37
1.2.1.	La mise en place du Système.....	37
1.2.2.	Missions et objectifs du Processus de mise en œuvre et de suivi des études.....	39
1.3.	Contexte général des bureaux d'études.....	40
Section 2.	Approche méthodologique	41
2.1.	Préparation.....	41
2.1.1.	Choix des projets et personnes à interviewer et définition du cycle des projets à étudier	41
2.1.2.	Revue du dispositif en place.....	41
2.1.3.	Réalisation des questionnaires.....	42
2.2.	Mise en œuvre	42
2.2.1.	Échantillonnage	42
2.2.2.	Collecte de données sur la situation de base	43
2.2.3.	Réalisation de l'enquête.....	44
2.3.	Exploitation des résultats.....	44
2.3.1.	Traitement des questionnaires	44
2.3.2.	Analyse des résultats et recommandations	45
DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....		46
Chapitre 1 :	Présentation des résultats et analyse.....	46
Section 1.	Présentation des résultats.....	46
1.1.	Résultats liés aux variables explicatives.....	48
1.1.1.	L'identification / définition.....	48
1.1.2.	La conception.....	48
1.1.3.	La négociation / signature	49
1.1.4.	La mise en œuvre des activités.....	49
1.1.5.	La clôture du projet.....	50
1.1.6.	Résultat de l'application du modèle.....	51
1.2.	Résultats liés à la variable expliquée.....	51
1.2.1.	Pertinence	51
1.2.2.	Efficacité.....	53
1.2.3.	Ponctualité.....	53
1.2.4.	Efficience	54
1.2.5.	Qualité et Régulation.....	55
1.2.6.	Résultat de l'application du modèle.....	55
Section 2.	Analyse des résultats	56
2.1.	Analyse des résultats liés aux variables explicatives	56
2.1.1.	L'identification.....	56
2.1.2.	La conception.....	56
2.1.3.	La négociation / signature	57
2.1.4.	La mise en œuvre.....	57
2.1.5.	La clôture du projet.....	58
2.1.6.	L'évaluation / capitalisation.....	59
2.2.	Analyse des résultats par rapport à la variable expliquée	60
2.2.1.	Pertinence	60
2.2.2.	Efficacité.....	62
2.2.3.	Ponctualité.....	64
2.2.4.	Efficience	65
2.2.5.	Qualité et Régulation.....	65

Chapitre 2 : Recommandations et mise en œuvre	66
Section 1. Recommandations liées aux variables explicatives	66
1.1. <i>L'identification</i>	66
1.2. <i>La conception</i>	66
1.3. <i>La négociation / signature</i>	67
1.4. <i>La mise en œuvre</i>	67
1.5. <i>La clôture du projet</i>	69
1.6. <i>L'évaluation / capitalisation</i>	69
Section 2. Recommandations liées à la variable expliquée	71
2.1. <i>Pertinence</i>	71
2.2. <i>Efficacité</i>	72
2.3. <i>Ponctualité</i>	73
2.4. <i>Efficience</i>	73
2.5. <i>Qualité</i>	74
CONCLUSION.....	75
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET AUTRES RESSOURCES UTILISÉES.....	76
TABLE DES MATIÈRES.....	I