



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA en Administration et Gestion

(MBA-AG)

Promotion 12

(2013-2014)

Mémoire de fin d'études

THEME

**Projet de mise en place d'un Système
d'archivage électronique pour accompagner
le plan stratégique 2013-2017 du CESAG**

Présenté par :

SENGHOR Arona

Dirigé par :

Dr DIOUF François M.

Enseignant à l'EBAD

Octobre 2014

Dédicace

- ▶ A mon épouse, toujours source lumineuse d'émotions ;
- ▶ A mes filles qui sont les astres de ma vie et une fontaine de joie ;
- ▶ A mes parents, mes frères et sœurs, mes nièces et neveux qui seront toujours un éternel foyer de tendresse ;
- ▶ A tous ceux qui m'ont soutenu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements très sincères :

- ♣ au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour avoir financé entièrement ma formation ;
- ♣ au corps professoral du CESAG. Votre rigueur et votre professionnalisme nous ont mis sur le bon chemin. Vous avez renforcé notre culture du travail bien fait et la rigueur dans toute entreprise ;
- ♣ à Monsieur François Malick DIOUF, Professeur à l'EBAD, pour avoir accepté, malgré ses nombreuses occupations, de diriger ce travail et d'œuvrer pour qu'il se réalise dans les délais. Nos sincères remerciements pour votre disponibilité et votre humilité ;
- ♣ à Monsieur Joël Eric DIEDHIOU, Chef du Service Scolarité et Admissions du CESAG qui m'a toujours encouragé et soutenu, dans la joie comme dans la peine ;
- ♣ à Messieurs FAYE et AMAR et Mademoiselle DIOP, pour leur soutien sans faille ;
- ♣ à mes camarades de promotion. Le chemin a été long et la formation assez dure par moment, mais vous avez su résister dans l'union et l'entraide pour aboutir au résultat que voici. Bonne continuation ;
- ♣ à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé durant toute ma formation au CESAG.

Sigles et abréviations

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CAGEDOC : Cabinet d'Archivistique et de Gestion des Documents

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CAQ : Cellule Assurance Qualité

CBCG : Cellule du Budget et du Contrôle de Gestion

CCPIP : Cellule Communication, Partenariat et Insertion Professionnelle

CEAO : Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF-CCA : CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit

CESAG EXECUTIVE : CESAG Executive Education

CESAG PRO : CESAG Professional Education

CO : Contrôle des Opérations

DARP : Département de l'Administration et des Ressources Humaines

DESAG : Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion

DESCOGEF : Diplôme d'Etudes Supérieures en Comptabilité, Gestion et Finance

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DF : Direction de la Formation

DFC : Département Financier et Comptable

DG : Direction Générale

DPA : Déclaration de pratiques d'archivage

DRC : Direction de la Recherche et de la Consultance

DRP : Direction des Ressources Pédagogiques

EBAD : Ecole de Bibliothécaires Archivistes et Documentalistes

FOAD : Formation Ouverte à Distance

HT : Hors-Taxe

OC : Organes Consultatifs

PA : Projets Autonomes

PA : Politique d'Archivage

PACER : Programme d'Appui aux Centres d'Excellence Régionaux

PMBF : Projet Master Banque Finance

PMI : Project Management Institute

PMO : Project Management Office

SDA : Service Documentation et Archives

SDP : Structure de Découpage du Projet

SG : Services Généraux

SG : Secrétariat Général

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VA : Vérification d'Aptitude

VSR : Vérification de Service Régulier

Liste des tableaux et figures

➤ Tableaux

Tableau 1 : Formations diplômantes actuelles.....	41
Tableau 2 : Formations qualifiantes actuelles.....	42
Tableau 3 : Inventaire des dossiers administratifs traités entre 2000 et 2013	48
Tableau 4 : Inventaire des dossiers comptables de 1995 à 2011	50
Tableau 5 : Inventaire des dossiers de la scolarité.....	51
Tableau 6 : Estimation des charges.....	71
Tableau 7 : Budget détaillé du projet.....	72
Tableau 8 : Formulaire d'évaluation des risques.....	73

➤ Figures

Figure 1: Scanner à plat	63
Figure 2 : Chronogramme des activités	70

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme du CESAG.....	xii
Annexe 2 : Atelier de numérisation des mémoires	xiii
Annexe 3 : Glossaire.....	xv

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Liste des annexes	vi
Table des matières.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : GENERALITES SUR LES ARCHIVES ET L'ARCHIVAGE ELECTRONIQUE	10
1.1. Notion d'archives : fonds et documents	10
1.1.1. Cycle de vie des archives.....	11
1.1.2. Traitement et organisation des archives	12
1.1.2.1. Entrée des documents.....	12
1.1.2.2. Triage et élimination	12
1.1.2.3. Classement et cotation.....	12
1.1.2.4. Instruments de recherche.....	13
1.1.2.5. Communication	14
1.1.2.6. Conservation et restauration.....	14

1.2.	Archivage électronique.....	15
1.2.1.	Qu'est-ce que l'archivage électronique ?.....	15
1.2.2.	Politique d'archivage électronique.....	16
1.2.3.	Fonctionnalités du système d'archivage électronique.....	17
1.2.3.1.	Versement.....	17
1.2.3.2.	Stockage et conservation.....	17
1.2.3.3.	Gestion des données	17
1.2.3.4.	Administration du système.....	18
1.2.3.5.	Planification de la pérennisation	18
1.2.3.6.	Consultation et communication.....	19
1.2.3.7.	Destruction	19
1.2.4.	Numérisation	19
1.2.4.1.	Qu'est-ce que numériser ?.....	20
1.2.4.2.	Pourquoi numériser ?	20
Chapitre 2: MANAGEMENT DE PROJET.....		22
2.1.	Définition et caractéristiques du projet	22
2.2.	Qu'est-ce que le management de projet	23
2.3.	Cycle de vie du management de projet.....	24
2.3.1.	Lancement du projet.....	24
2.3.2.	Planification	25

2.3.3.	Exécution du projet	29
2.3.4.	Surveillance et maîtrise du projet.....	30
2.3.5.	Clôture du projet.....	30
DEUXIEME PARTIE: LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		32
Chapitre 3 : PRESENTATION DU CESAG		34
3.1.	Historique et évolution du CESAG	34
3.2.	Organes du CESAG	35
3.3.	Organisation et fonctionnement du CESAG	37
3.4.	Plan stratégique.....	43
3.5.	Service Documentation et Archives (SDA)	44
Chapitre 4 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME D'ARCHIVAGE.....		47
4.1.	Plan de management du contenu	47
4.1.1.	Etude et diagnostic de l'existant.....	47
4.1.2.	Composition du fonds d'archives.....	48
4.1.1.1.	Gestion du fonds d'archives.....	58
4.1.1.2.	Ressources humaines.....	59
4.1.1.3.	Ressources matérielles et logicielles	59
4.1.2.	Etude fonctionnelle et organisationnelle	61
4.1.3.	Dématérialisation des documents.....	62
4.1.4.	Mise en œuvre du système	63

4.1.5.	Conception d'une documentation type.....	66
4.1.6.	Formations et transferts de compétences	66
4.1.7.	Réception et lancement sous contrôle	67
4.2.	Plan de management des ressources.....	68
4.3.	Plan de management des délais.....	69
4.4.	Plan de management des coûts	71
4.5.	Plan de management des risques.....	73
4.6.	Suivi-évaluation du projet	74
CONCLUSION GENERALE.....		75
ANNEXES		xi
BIBLIOGRAPHIE.....		xviii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

En 1984, Mahdi Elmandjara affirmait que « Le sous-développement, en fin de compte, n'est peut-être que la conséquence de l'incapacité de générer de l'information, de la traiter valablement, de la mettre à jour, de la transformer régulièrement et de la partager équitablement. Loin d'être un simple problème pour les techniciens et les experts, l'information est déjà et sera de plus en plus la question politique majeure et la déterminante politique et socio-culturelle essentielle de tout projet de société ». (MBAN, 2007 : 8). Des années se sont écoulées mais cette affirmation demeure toujours d'actualité en ce début du XXIème siècle. Nul ne doute aujourd'hui de la place qu'occupe l'information dans le monde comme l'a proclamé le récent Sommet Mondial de la Société de l'Information. Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et son corollaire Internet, l'information est de plus en plus disponible. Elle nous entoure, nous assaille et est devenue une ressource stratégique que toute organisation qui ne veut pas être en marge de l'évolution technologique, doit accorder une attention particulière. Par conséquent, les entreprises et organisations sont obligées de faire face à la nécessité de disposer en permanence d'informations utiles et fiables émanant de sources diverses, internes ou externes. La collecte, le traitement, la diffusion et l'exploitation de ces données pertinentes répondent à des besoins essentiels allant de la préparation de décisions stratégiques à l'appui apporté aux activités courantes, en passant par le développement des connaissances et des compétences des employés ou encore la préservation du patrimoine documentaire. La mission de l'archiviste dans ce contexte est de trouver l'information, d'y apporter une valeur ajoutée et de la rendre accessible aux personnes autorisées. Avec les TIC, la mission reste la même mais les moyens utilisés pour la remplir ont évolué. De la gestion électronique des documents (GED) à l'archivage électronique, en passant par le Records Management, les possibilités offertes par les TIC ne cessent de nous émerveiller.

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), établissement public international à but non lucratif, est une institution universitaire de formation, de consultation et de recherche sur la Gestion de l'entreprise au profit de l'Afrique en particulier, et du monde en général. Cette école basée à Dakar, capitale du Sénégal, a été créée en 1985 par la volonté des Chefs d'Etat de la région Ouest africaine, en vue de doter les entreprises privées et publiques, les administrations, les organisations diverses, les professions libérales des meilleures compétences avérées en management aptes à relever les nombreux défis en gestion de l'entreprise au sens large.

Avec un portefeuille de 20 programmes conduisant à l'obtention de diplômes de divers niveaux, accessibles par voie de concours, tous reconnus par le CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur), les effectifs du CESAG sont constitués d'étudiants originaires de 27 pays africains avec un taux élevé de présence féminine.

En exécution de son mandat, le CESAG a élaboré en 2010 un plan stratégique qui a pour ambition de le positionner comme un Business School crédible aux standards internationaux en matière d'offre de formation en sciences de gestion, à l'horizon 2017.

L'atteinte de cet objectif passe inéluctablement par des plans opérationnels parmi lesquels figure en bonne place la gestion rationnelle de ses flux informationnels et leur accessibilité à tous ses employés sans contraintes de temps ni d'espace.

Le CESAG produit et reçoit dans le cadre de ses activités une multitude de documents : administratifs, comptables, pédagogiques, scientifiques, etc. Ces documents doivent être gérés de la manière la plus saine qui soit, car ils sont la mémoire de l'institution. Ils représentent ceux qui, potentiellement :

- ✓ donnent les éléments de preuve ou d'information sur les politiques et les actions du centre ;
- ✓ constituent une preuve ou une information sur les relations entre le CESAG et sa clientèle ;
- ✓ documentent les droits et obligations du personnel ;
- ✓ contribuent à la formation de la mémoire du CESAG à des fins scientifiques, culturelles ou historiques ;
- ✓ comportent des éléments de preuve et d'information sur les activités intéressant les utilisateurs internes et externes.

Bref, les documents du centre sont des éléments de preuve et/ou d'information qui permettent une prise de décision éclairée. Cependant, depuis que le CESAG a adopté le système LMD en 2006, cette masse documentaire a augmenté de manière exponentielle. Cette situation a dégradé la qualité du service rendu. En effet, beaucoup de dossiers d'étudiants sont perdus ou difficilement identifiables au niveau du Service Scolarité et Admissions, des lenteurs constatées dans la collecte des informations nécessaires à la tenue des jurys d'admission. De même, il est fréquent que le CESAG ne puisse pas fournir la preuve de l'envoi de diplômes

des étudiants qui se trouvent hors du Sénégal à cause de la perte du bordereau d'envoi des diplômes.

Cette situation semble avoir pour causes principales :

- le défaut d'insertion des nouveaux documents dans leurs dossiers respectifs

Chaque étudiant régulièrement inscrit à un programme du CESAG a un dossier qui lui est propre. Celui-ci est constamment mis à jour par les agents de la Scolarité au fur et à mesure qu'une nouvelle pièce le concernant leur parvient. Il arrive cependant, très souvent, qu'un étudiant se plaigne parce qu'une pièce de son dossier n'a pas été retrouvée alors qu'il l'a bel et bien déposée. C'est le cas par exemple du quitus sur lequel est apposé le cachet du Service de la résidence, du Service Documentation et Archives, du Service Informatique et du Service de la Comptabilité. C'est un document qui prouve que l'étudiant s'est acquitté de ses obligations envers l'institution.

- l'irrégularité des versements au Service des archives

Le versement est l'opération matérielle et administrative par laquelle des archives sont transférées du service qui les a constituées (appelé service versant) au service des archives. Le but visé à travers cette opération est d'exercer un contrôle sur ces documents afin d'assurer leur sécurité et de garantir leur communicabilité. Ainsi, en application de la note de service N°001/DG du 06 janvier 2003 relative à la « gestion et organisation des archives du CESAG », les documents qui sont parvenus à l'expiration de leur délai de conservation à l'état actif et qui sont à conserver sans limitation de durée, intégralement ou partiellement, doivent faire l'objet de versement aux archives. Ces versements doivent s'effectuer à intervalles réguliers mais tel n'est pas toujours le cas malgré les multiples relances envoyées aux différents services.

Certes, les archives sont actuellement traitées et versées dans la base de données créée avec le logiciel Access. Toutefois, cette application n'est accessible qu'aux gestionnaires des archives. Or, les technologies de l'information et de la communication nous offrent de nos jours la possibilité d'accéder à l'information contenue dans ces documents simultanément et continuellement dans le temps et dans l'espace. C'est l'objet de cette étude consacrée à la mise en place d'un système d'archivage électronique. Ce produit permettrait aux personnes

autorisées du CESAG d'avoir accès à l'information contenue dans les documents d'archives en même temps et en tout lieu (au bureau, à la maison, en déplacement, etc.).

La problématique principale de notre travail est la suivante : comment mettre en place un système d'archivage électronique ?

De façon spécifique, il convient de se demander :

- pourquoi est-il nécessaire de mettre en place un tel système ?
- qu'entend-on par archives et archives électroniques ?
- qu'est-ce que le management de projet ?
- comment passe-t-on d'une archive physique à une archive électronique ?
- quels sont les moyens, techniques et outils nécessaires à la réalisation du système ?

Toutes ces questions justifient le choix de notre thème de projet intitulé : « Mise en place d'un système d'archivage électronique pour accompagner le plan stratégique 2013-2017 du CESAG ».

L'objectif général de cette étude est de mettre en place un système d'archivage électronique pour que chaque employé du CESAG puisse accéder à l'information contenue dans les archives comptables, scientifiques, administratives et pédagogiques de l'institution, simultanément et partout où il se trouve.

Les objectifs spécifiques se résument ainsi :

- dresser un inventaire exhaustif des archives du centre
- dématérialiser tout le stock disponible ;
- préserver l'intégrité physique des documents ;
- pallier le manque d'espace de conservation
- assurer une meilleure circulation des documents ;
- faciliter l'accès à l'information contenue dans les documents pour la prise de décisions, la preuve, le témoignage d'une action ou activité.

Nos travaux présentent les intérêts suivants :

Pour le CESAG, ils lui permettront de bénéficier, à moindre coût, de l'avis d'un professionnel au diapason des mutations de son domaine sur les points à parfaire dans leur mission en vue d'améliorer l'efficacité du travail et d'atteindre les objectifs du plan stratégique. Et, comme l'archiviste est un interlocuteur valable, stratégique, alors ses suggestions, remarques et propositions sont indispensables au bon fonctionnement de toute organisation crédible. Par ailleurs, le CESAG peut présenter ce projet à ses partenaires en vue d'obtenir son financement.

Pour nous-même, ils nous permettront d'acquérir de nouvelles connaissances et de consolider celles déjà acquises en matière d'élaboration de système d'archivage électronique et de gestion de projet. Ils consolident également nos capacités en matière de traitement et d'analyse des données documentaires.

Pour mieux aborder la conception du système d'archivage électronique, nous allons procéder à une revue de la littérature qui nous permettra de connaître les étapes à suivre afin de mettre en place un tel système. Nous collecterons également des données en recourant à trois (03) outils essentiels notamment l'analyse documentaire, l'entretien et le benchmarking.

L'entretien avec les responsables des différents services nous donnera une estimation de la quantité de documents stockés dans ces services, d'une part. D'autre part, il sera l'occasion de recueillir leurs remarques et suggestions par rapport au système actuel et à venir.

L'analyse documentaire portera sur les documents susceptibles de nous être utiles dans l'élaboration du système d'archivage électronique, à savoir les manuels de procédures du CESAG, l'organigramme, etc.

Le benchmarking permettra de partager l'expérience d'autres organisations comme la SONATEL qui a déjà implémenter le même système et nous guidera lors des entretiens avec le personnel du CESAG.

.

Au-delà de l'introduction et de la conclusion, l'étude de ce thème sera organisée en deux (02) parties. La première partie intitulée « Cadre théorique » abordera, dans un premier temps, les notions d'archives, d'archivage électronique et de numérisation. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux fondements théoriques du management de projet.

La seconde partie dénommée « Cadre pratique » sera relative à la présentation du CESAG et de son plan stratégique mais aussi et surtout au plan de mise en œuvre du système d'archivage électronique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Le cadre théorique présente un résumé des recherches documentaires que nous avons effectuées. Il constitue une base, un support sur lequel nous pouvons nous appuyer pour mieux appréhender les concepts qui sous-tendent notre thème.

Dans cette première partie, nous relaterons à travers une synthèse, les travaux des auteurs qui ont apporté une contribution à notre thème. Elle s'articulera autour de deux chapitres.

Le premier chapitre intitulé « généralités sur les archives et l'archivage électronique » permet d'appréhender les notions qui y sont relatives afin de maîtriser les fondements de l'étude.

Le deuxième chapitre qui porte sur « le management de projet », nous permettra de faire un point sur ce concept très en vogue et également très complexe. Cette analyse nous servira de base afin de connaître les étapes à suivre pour implanter un système d'archivage électronique.

Chapitre 1 : GENERALITES SUR LES ARCHIVES ET L'ARCHIVAGE ELECTRONIQUE

1.1. Notion d'archives : fonds et documents

La notion d'archives est, à vrai dire, si usuelle, si quotidienne, mais en même temps si complexe et si large qu'il est difficile d'en donner une définition suffisamment compréhensible, tout en demeurant dans les limites relativement précises. Selon l'Association des archivistes français (1970 : 21), jadis, les archives étaient essentiellement formées des titres sur lesquels pouvaient se fonder les droits et les obligations de leurs détenteurs. Elles constituaient l'arsenal juridique dont ils pouvaient user pour revendiquer un droit à l'égard de tiers ou se défendre à l'encontre de leurs prétentions. Sur le plan militaire, il était également fréquent de voir, du Moyen Age au XVIIIe siècle, des archives enlevées, détruites en vue d'éviter leur utilisation par l'adversaire. Par contre, au XIXe siècle et au début du XXe, l'aspect historique l'emportait sur tous les autres. Seuls les documents ayant un intérêt historique retenaient l'attention des archivistes. Les dossiers produits et conservés dans les administrations furent purement et simplement délaissés. L'archiviste était considéré comme un conservateur de vieux documents, plutôt qu'un acteur dynamique de l'organisation. C'est ce qui explique les nombreux préjugés qui subsistent encore aujourd'hui en Afrique à l'égard des archives. Mais, grâce au développement de la gestion des documents dans les organismes gouvernementaux nord-américains et anglais, la multiplication d'institutions d'archives à travers le monde et l'organisation du Conseil international des archives, une conception plus globale de l'archivistique a été mise en place, au cours des trente dernières années. Selon cette théorie dite des "Trois âges du document", l'archivistique englobe toutes les opérations à partir de la création du document jusqu'à sa disposition finale. Dans cette optique, il convient de définir la notion d'archives en faisant appel au concept de "fonds d'archives", apparu au milieu du 19e siècle, qui s'est imposé au cours du demi-siècle suivant. Un fonds d'archives est par définition "l'ensemble des pièces de toute nature que tout corps administratif, toute personne physique ou morale, a automatiquement ou organiquement réunies en raison même de ses fonctions ou de son activité"(Association des archivistes français, 1970 : 23). Cette définition s'applique tant aux documents actifs (dans le bureau), aux documents semi-actifs (dépôt intermédiaire), qu'aux documents inactifs (réserve des archives).

Par ailleurs, l'archivage ne se borne pas à une simple opération de rangement des documents. Il suppose également une gestion matérielle et intellectuelle de l'information interne à chaque étape du cycle de vie des documents. Un organisme doit avoir une maîtrise totale de ses archives. Elles sont essentielles dans sa conduite et constituent sa mémoire collective. D'où l'intérêt qui s'attache à la gestion rationnelle de celles-ci qui se situe à trois niveaux : le 1er, le 2ème et le 3ème âge. C'est ce qu'on appelle la théorie des trois âges.

1.1.1. Cycle de vie des archives

Toute archive a une valeur qu'il faudrait analyser avant de lui faire subir un traitement. Pour ce faire, les archivistes disposent d'un outil d'analyse intellectuelle dénommée « la théorie des trois âges » (Association des archivistes français, 1970 : 123). Elle a pour mission de trouver une solution à la masse impressionnante de documents à conserver dans les organisations. S'inspirant des archivistes anglais et américains qui ont, les premiers, parlé de la notion d'âge des archives, Yves Pérotin vulgarisa en France cette théorie au cours des années 1960. D'après cette théorie, une archive naît, grandit et meurt. Elle passe donc par trois âges.

D'après Mban (2007 : 75), au premier âge, les documents sont appelés archives vivantes, actives ou archives de bureaux. C'est la période de constitution et d'utilisation administrative courante des documents. Les dossiers dont on a constamment besoin, sont conservés sur place dans le bureau en fonction de la nature du dossier ou de l'affaire à traiter.

Au second âge, les archives perdent leur caractère opérationnel. On parle dans ce cas d'archives tièdes ou âge intermédiaire. Dans ce stade, les dossiers sont en principe clos mais des problèmes de contentieux ou de rebondissement d'une affaire peuvent les faire passer à nouveau au stade des archives vivantes. C'est une période cruciale pour les documents : les bureaux qui n'en ont plus une utilisation immédiate, s'en débarrassent et les locaux affectés aux archives sont exigus.

Le troisième âge concerne les documents qui n'ont plus d'utilité pratique pour les services qui les ont créés ou reçus. Certains sont conservés pour leur intérêt historique. D'autres le sont parce qu'ils peuvent avoir un intérêt administratif à long terme.

Quel que soit le stade de leur vie, les documents doivent être triés, classés, organisés et rangés dans des lieux différents. C'est dire qu'un système d'archivage doit englober l'ensemble des documents d'un organisme, depuis leur création ou arrivée dans les services jusqu'à leur élimination ou conservation définitive.

1.1.2. Traitement et organisation des archives

Nous n'allons pas dans cette étude développer cette phase de la vie des archives mais les différentes étapes seront explicitées. L'archiviste exécute dans le cadre de ses activités différentes tâches qui peuvent être regroupées en six opérations correspondant à ce que l'on appelle « la chaîne documentaire archivistique » (Association des archivistes français, 1970 : 127 : 161 : 187 : 243 : 295).

1.1.2.1. Entrée des documents

Elle peut se faire de deux façons distinctes selon qu'il s'agisse de documents officiels produits par l'organisme ou d'archives privées reçues de l'extérieur. Pour les documents appartenant à l'institution, l'entrée dans les dépôts d'archives prend généralement la forme de versements préparés par les services, conformément aux procédures établies. Les archives privées, par contre, parviennent au dépôt par don, legs, achats, échanges, etc.

1.1.2.2. Triage et élimination

Les opérations de triage et d'élimination se situent entre le moment où les documents quittent leur lieu de création et celui où dûment classés et cotés, ils prennent leur place définitive dans les dépôts d'archives. Ces opérations sont délicates et engagent le plus la responsabilité de l'archiviste en ce sens qu'un document détruit n'est généralement pas reconstituable. C'est pourquoi, l'archiviste ne doit détruire qu'à bon escient. Toutefois, ces opérations sont essentielles à toute pratique archivistique saine. Cela est d'autant plus vrai qu'on assiste de nos jours à une croissance phénoménale de la production documentaire.

1.1.2.3. Classement et cotation

Le classement en Archives peut signifier, soit la mise en ordre d'une certaine masse de documents, soit la répartition d'un grand ensemble d'archives en plusieurs groupes ; soit l'opération matérielle du rangement, plus ou moins définitif, des articles sur les rayons du

dépôt d'archives. Les opérations de classement sont basées sur le principe du respect¹ des fonds ou de la provenance². Elles diffèrent totalement de celles qui sont utilisées dans les bibliothèques et centres de documentation. L'archiviste ne dispose pas d'un plan de classement uniformisé et reconnu universellement comme le système DEWEY ou celui de la Bibliothèque du Congrès. Il doit établir un cadre de classement propre à chaque fonds. Celui-ci doit se baser sur les structures administratives, les grandes fonctions de l'organisme ou sur les principaux sujets, respecter la provenance du fonds et s'adapter à son contenu.

Une fois les séries et sous-séries identifiées dans le cadre de classement, alors le rangement bien ordonné des articles est assuré par un système de cotation qui doit en faciliter le repérage ultérieur sur les rayons. Pour ce faire, il peut utiliser un système numérique, alphabétique ou alphanumérique, pour ne citer que ceux-là. Mais, quel que soit le système retenu, l'élaboration d'instruments de recherche pourra corriger les failles du système.

1.1.2.4. Instruments de recherche

La quantité d'informations conservée dans les dépôts d'archives n'a d'utilité que si et seulement si des instruments de recherche permettent d'y accéder. Que ce soit à des fins de recherche historique ou administrative, l'utilisateur des archives doit être en mesure de repérer l'information recherchée. L'archiviste doit alors procéder à la préparation de l'instrument de recherche correspondant au fonds dont il a la charge. Dans le domaine des archives, il existe toute une panoplie d'instruments de recherche qui vont du sommaire au détaillé. Les plus connus sont les suivants :

- L'état sommaire donne un aperçu du contenu des fonds conservés dans chaque dépôt d'archives ;

¹ Principe mis au point en 1841 par Natalys de Waily selon lequel les documents d'archives doivent rester ensemble dans le fonds qui les a vu naître.

² Initié en 1870 par les archivistes prussiens, ce principe soutient que les archives doivent être gardées ensemble dans le fonds qui les a vu naître, et dans ce fonds, à leur place d'origine.

- Le guide d'archives est un instrument plus étoffé que l'état sommaire et conçu soit pour l'ensemble d'un dépôt, soit pour une série ou un fonds particulier, soit pour un type de recherche particulière ;
- Le répertoire numérique comporte l'énumération des articles de chaque série, chacun des séries étant désigné par un court intitulé caractérisant l'ensemble des documents qui le composent ;
- Le répertoire numérique détaillé permet de développer certaines subdivisions du répertoire numérique et d'analyser les articles plus en détail ;
- L'inventaire analytique procède d'une toute autre méthode et comporte une description de tous les documents sans aucune exception. Celle-ci sera plus ou moins détaillée selon l'importance historique et/ou administrative des pièces d'archives analysées.

1.1.2.5. Communication

Il ne servirait à rien de recueillir, classer, inventorier les documents si toutes ces tâches n'aboutissaient à la finalité propre du métier d'archiviste : la mise des documents à la disposition des chercheurs et des administrateurs. En donnant accès aux sources documentaires et en fournissant des services d'information appropriés, l'archiviste est en mesure de communiquer efficacement l'information conservée sous la forme d'archives. Il doit fournir à ses usagers tout le support technique nécessaire à la consultation, réaliser un programme de publications et organiser des expositions. Il doit aller plus loin en formant les clientèles desservies à l'utilisation des sources d'information de base leur discipline ou leur champ d'intérêt.

1.1.2.6. Conservation et restauration

Last but not least, la conservation matérielle des documents doit tenir une place importante dans les préoccupations des archivistes. Leur rôle se situe à deux niveaux : la prévention et la réparation. Il est tenu d'assurer à la fois la protection des documents contre les agents de destruction et le traitement des documents endommagés. Pour la prévention, il s'agirait de donner des recommandations lors de la conception, de la construction et de l'aménagement du bâtiment destiné à loger les archives. L'emplacement du bâtiment, les différents systèmes de protection (contre l'humidité, les insectes, la poussière, les excès de lumière, le feu, le vol,

etc.) sont autant d'éléments qui doivent retenir son attention. Au niveau de la réparation, l'archiviste doit être capable de repérer les documents endommagés et de faire appel à des spécialistes.

Tout ce que nous venons d'évoquer concerne généralement les archives sur support papier qui constituent plus de 98% des documents conservés dans les dépôts d'archives en Afrique. Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, de nouvelles méthodes et techniques de prise en charge des archives émergent. C'est le cas de l'archivage électronique qui est de plus en plus pratiqué dans les entreprises.

1.2. Archivage électronique

De nos jours, la volonté de détenir leurs archives dans une forme directement exploitable, sans contrainte de temps ni d'espace, pousse de plus en plus les entreprises et organisations à s'approprier les systèmes d'archivage électronique. Il s'y ajoute la possibilité d'accéder à ses documents en ligne, de manière rapide et confortable. Mais force est de reconnaître que la notion d'archivage ne saurait se restreindre à des enjeux de préférences personnelles, de confort ou de facilité d'accès. Il recouvre beaucoup plus que cela. Les archives sont en effet en charge de missions essentielles telles que la preuve juridique, historique et administrative, la transmissibilité aux générations futures, etc.

Aucun utilisateur conscient n'oserait prétendre le contraire. Toutefois, il n'en demeure pas moins que chacun veut, aujourd'hui, disposer sous forme électronique des dossiers qui lui sont nécessaires à la bonne marche des processus d'affaires. D'où l'engouement des organismes vers des dispositifs comme la Gestion électronique des documents (GED), le Records Management (RM) ou l'archivage électronique.

1.2.1. Qu'est-ce que l'archivage électronique ?

D'après le Dictionnaire de l'information (2008 : 10), l'archivage électronique est un « enregistrement des documents électroniques sur des supports électroniques. Il doit rendre possible la restitution intègre et fidèle de l'information, c'est-à-dire identique à tout point à celle de son origine. La mise en place d'une solution d'archivage implique une forte imbrication des dimensions juridique, technique et organisationnelle qui doivent être menées

de concert en fonction des besoins d'archivage des documents de l'organisation en cause (entreprise, administration, etc.) ».

1.2.2. Politique d'archivage électronique

L'archivage électronique ne doit pas être conçu comme un effet de mode. Une réflexion préalable est nécessaire pour le réussir. Les décideurs se laissent très souvent séduire par l'approche techniciste du projet au détriment de la réflexion. Certes, l'informatique peut faciliter la gestion des archives, mais elle n'est pas un remède miracle pour résoudre les problèmes d'organisation, de classement et de conservation du patrimoine documentaire des administrations et des entreprises. S'engager dans un projet aussi novateur que le système d'archivage électronique, suppose la mise en place d'une politique d'archivage électronique. Pour Rietsch, Chabin & Caprioli (2006 : 141), il faut au moins élaborer un référentiel documentaire composé de :

- La politique d'archivage (PA) définit les contraintes juridiques, fonctionnelles, opérationnelles et techniques à respecter par les différents acteurs afin que l'archivage électronique mis en place puisse être considéré comme fiable ;
- La déclaration de pratiques d'archivage (DPA) qui décrit les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la politique d'archivage ;
- Le cahier des charges est destiné à faciliter la mise en place du système d'archivage électronique par le Service des archives. Il décrit les phases à respecter, les besoins, contraintes et exigences minimales, et permet ainsi au chef de projet de progresser dans la conception du système, de définir les critères de choix lorsque plusieurs solutions sont en compétition et d'établir les bases du cadre contractuel avec éventuellement le prestataire retenu ;

Bref, un bon système d'archivage électronique, qu'il soit géré en interne ou chez un prestataire, nécessite la définition de règles de versement et de gestion, à savoir :

- ✓ règles documentaires : plan de classement, métadonnées liées au document (auteur, date de création, index documentaire...),
- ✓ règles de gestion du cycle de vie,
- ✓ règles d'accès et de sécurité,
- ✓ règles techniques (formats des documents, supports de conservation).

1.2.3. Fonctionnalités du système d'archivage électronique

La maîtrise des archives dans un organisme suppose qu'elles sont rationnellement organisées sur tous les plans et que les procédures de travail ont été clairement définies au préalable. L'archivage électronique n'échappe pas à cette démarche. Selon Rietsch, Chabin & Caprioli (2006 : 173), la mise en place d'un système d'archivage électronique repose sur les fonctions essentielles ci-dessous sans lesquelles la réussite de tout système d'archivage électronique ne peut être valablement garantie.

1.2.3.1. Versement

Les opérations de versement sont spécifiées au sein d'un protocole de versement. Des intervalles de temps significatifs peuvent séparer ces opérations de versement. Le versement peut se traduire par la livraison d'un ensemble de supports ou par une télétransmission unique. Le contenu de l'opération est basé sur un modèle de données négocié entre le producteur et le service d'archives dans le protocole de versement.

1.2.3.2. Stockage et conservation

Ce sont deux fonctions différentes. Le stockage consiste à recevoir un fichier et à le restituer dans le même état, sans perte de données. La conservation par contre permet de maintenir les données exploitables et intelligibles. L'objectif de ces processus est de garantir l'intégrité et la lisibilité du document dans le temps, de même que ses métadonnées et d'assurer un stockage, une maintenance et une récupération. Un dispositif de sécurité doit prévoir la réalisation de sauvegarde et la duplication éventuelle sur un site de secours distant.

1.2.3.3. Gestion des données

Elle comprend l'administration des fonctions de la base de données de l'archive (conserver et tenir à jour les schémas, les définitions de vue et l'intégrité référentielle), les mises à jour de la base de données (chargement de nouvelles informations de description ou de nouvelles données administratives de l'archive), la recherche d'éléments de l'entité « Gestion de données » pour générer des jeux de résultats, et la production de rapports à partir de ces résultats.

1.2.3.4. Administration du système

Cette entité assure les fonctions et services relatifs à l'exploitation d'ensemble du système d'archivage. Elle inclue la proposition et la négociation des protocoles de versement avec les producteurs, la vérification des versements pour s'assurer de leur conformité aux normes d'archivage ainsi que la gestion de la configuration du matériel et des logiciels du système. Elle fournit également les moyens techniques pour contrôler et améliorer l'exploitation de l'archive, inventorier, rendre compte et mettre à jour les contenus de l'archive.

1.2.3.5. Planification de la pérennisation

Cette entité assure les fonctions et services relatifs à la surveillance de l'environnement du document numérique et à la production de recommandations visant à ce que les informations stockées restent accessibles, sur le long terme, à la communauté des utilisateurs cibles, même si l'environnement informatique d'origine devient obsolète. Les fonctions « Planification de la pérennisation » incluent l'évaluation du contenu de l'Archive et la recommandation périodique de mises à jour de l'information archivée pour migrer les fonds courants, le développement de recommandations dans le domaine des normes et règles d'archivage, ainsi que la surveillance des évolutions à la fois de l'environnement technologique et des exigences de service de la communauté d'utilisateurs cibles, et enfin de sa base de connaissance.

Parmi ces services, figurent :

- le service d'identification/authentification qui confirme l'identité des personnes qui demandent à utiliser les ressources du système d'information ;
- le service de contrôle d'accès empêche l'usage non autorisé des ressources du système d'information ;
- le service d'intégrité des données s'assure que les données ne sont pas modifiées ou détruites sans autorisation. Ce service s'applique aux données figurant dans des espaces permanents de stockage et aux données présentes dans des messages de communication ;
- le service confidentialité des données s'assure que les données ne sont pas mises à la disposition ou communiquées à des personnes ou des traitements informatiques non autorisés ;

- le service de non répudiation s'assure que les entités qui s'engagent dans un échange d'informations ne peuvent pas contester leur implication. Ce service peut revêtir l'une des deux formes suivantes ou les deux : premièrement, le destinataire des données reçoit une preuve de l'origine des données ; ce qui prévient toute tentative de la part de l'expéditeur de nier avoir transmis les données ou leur contenu ; deuxièmement, l'expéditeur des données reçoit une preuve de la livraison des données ; ce qui prévient toute tentative ultérieure de la part du destinataire de nier avoir reçu les données ou leur contenu.

1.2.3.6. Consultation et communication

Le module de recherche permet d'identifier les documents. En fonction du stockage des documents, la consultation pourra se faire immédiatement ou de manière différée. Elle est soumise aux contrôles d'accès définis. Les accès aux documents sont tracés dans le système.

1.2.3.7. Destruction

Pour chaque catégorie de documents, il y a un délai minimal de conservation (5 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans, 30 ans, 50 ans, 60 ans, etc.). Des raisons d'ordre administratif, juridique ou historique peuvent commander un allongement de ces délais. En tout état de cause, à la fin de la période définie de conservation, après une étape de contrôle et de validation de la liste des documents éliminables, des documents sont effacés de manière irréversible de façon à rendre impossible la restauration.

Par ailleurs, les archives se présentent généralement sous deux formes différentes : imprimée ou numérique. En Afrique francophone, la documentation imprimée représente encore la masse d'archives la plus importante. C'est pourquoi, nombre d'entreprises et administrations cherchent à valoriser cette masse documentaire par sa numérisation.

1.2.4. Numérisation

Depuis une vingtaine d'années, la numérisation s'est imposée et a complètement renouvelé le monde des bibliothèques et des services d'archives. Elle constitue un défi pour rendre accessible à tous le patrimoine culturel, scientifique et éducatif. Cependant, sa mise en œuvre nécessite des compétences diverses et complexes : théoriques, méthodologiques, juridiques, techniques.

1.2.4.1. Qu'est-ce que numériser ?

La numérisation est la conversion d'un objet réel ou analogique (un livre) en une suite de codes interprétables par les outils informatiques (fichiers numériques). Elle permet de reproduire sous forme de documents numériques³ tous types de documents (image, texte, etc.). L'information numérique engendrée par ce processus peut être enregistrée sur différents supports (CD, disque dur ...) et, le cas échéant, être rematérialisée par un procédé d'impression. La numérisation peut également être entendue comme « chaîne de numérisation », c'est-à-dire l'ensemble des actions comprenant la numérisation, l'analyse intellectuelle et l'indexation documentaire. C'est aussi mettre en œuvre tous les traitements disponibles aujourd'hui pour satisfaire au mieux le besoin ou le souhait de l'utilisateur.

1.2.4.2. Pourquoi numériser ?

La numérisation permet de répondre à quatre missions principales, à savoir la conservation, le signalement, la diffusion et l'accessibilité des ressources. Elle prend alors tout son sens et répond à plusieurs objectifs :

- préserver le patrimoine documentaire ;
- rendre visible le patrimoine des établissements ;
- constituer des corpus numériques pour l'enseignement et la recherche ;
- répondre à des demandes ponctuelles de reproduction.

Dans le domaine des archives, le système choisi devra comporter un mécanisme d'attestation comme la signature électronique sans laquelle les archives perdraient leur statut de preuve. La documentation électronique représente essentiellement les archives vivantes comme, par exemple la messagerie électronique. Elle est différente de la documentation imprimée composée d'archives intermédiaires et historiques qui sont immatérielles de naissance.

³ Il faut distinguer les documents non nativement numériques, candidats potentiels à la numérisation (livres, périodiques, ouvrages scientifiques, archives intermédiaires et historiques) et les objets nativement numériques produits directement au format électronique (livres électroniques, revues scientifiques électroniques, archives ouvertes ...)

En somme, concevoir un système d'archivage électronique n'est donc pas une chose aisée. En effet, il doit être conçu comme un projet à part entière dans l'organisme, avec à la tête un chef de projet assisté par un PMO⁴. Nous allons dans le chapitre suivant nous appesantir sur les différentes phases à respecter dans la conception d'un projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁴ Project Management Office ou Bureau de projets

Chapitre 2: MANAGEMENT DE PROJET

Depuis son accession à la souveraineté nationale, d'importants projets et programmes de développement ont été entrepris au Sénégal. Le pays devait relever de multiples défis dans les domaines de la santé, de l'éducation, des infrastructures, etc. Ainsi, d'importants moyens financiers seront injectés dans des projets pour appuyer le processus de développement. Cependant, ces initiatives n'ont pas donné les résultats escomptés. L'échec de la plupart de ces projets a engendré un changement dans les discours et dans la pratique. Pour certains, cet échec est dû au fait que les concepteurs de ces projets ne maîtrisaient pas les réalités des populations auxquelles ces initiatives étaient destinées et ils n'avaient pas pris le soin d'impliquer les bénéficiaires des projets. D'autres pensent que les ressources allouées à ces projets étaient utilisées à d'autres fins. En tout état de cause, nous allons dans les lignes qui suivent nous appesantir sur les tenants et les aboutissants de ce concept largement utilisé aujourd'hui, aussi bien dans le secteur public que privé.

2.1. Définition et caractéristiques du projet

Selon le PMI⁵(2013 : 3), "un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique". Le caractère temporaire du projet montre qu'il a un début et une fin. Cela ne veut pas dire également qu'il a une durée courte mais qu'il demande un engagement et une pérennité dans le temps. La fin du projet est déclarée lorsque ses objectifs sont atteints ou ne peuvent plus l'être ou lorsque le client n'en veut plus. Le projet découle généralement d'un besoin à court, moyen ou long terme exprimé par une personne physique ou morale dans le but de créer un nouveau produit ou de résoudre un problème d'ordre organisationnel. Il peut néanmoins avoir un impact social, économique ou environnemental. La nature unique suppose que plusieurs projets peuvent être conçus et pilotés par une même équipe. Chacun d'eux est néanmoins unique de par sa conception, les circonstances de sa conception, la différence de ses parties prenantes, ainsi de suite.

⁵ Project Management Institute est une association internationale regroupant les professionnels et académiciens qui œuvrent dans le domaine de la gestion de projet.

Plusieurs acteurs concourent à la réalisation d'un projet :

- le sponsor qui finance le projet;
- le client bénéficie du produit du projet;
- le chef de projet est le responsable désigné du projet;
- l'équipe de projet est composée de personnes qui travaillent avec le chef de projet;
- l'équipe de management de projet s'agit de ceux qui décident dans l'équipe de projet;
- les acteurs fonctionnels sont des responsables qui ne font pas partie de l'équipe de projet mais qui y interviennent. Ils gèrent toutes les tâches relatives à leur domaine de responsabilité fonctionnelle.

Etant donné que les entreprises fonctionnent de nos jours par projets, une équipe est très souvent créée en leur sein pour assister l'équipe de projet. Le PMO peut se substituer au chef de projet (PMO de direction), assister l'équipe de projet en contrepartie d'une méthodologie, d'une procédure (PMO de maîtrise) ou apporter un soutien sans contrepartie (PMO de soutien).

La non prise en compte de toutes ces parties prenantes provoque beaucoup de modifications dans le déroulement du projet.

2.2. Qu'est-ce que le management de projet

A l'instar du contrôle de gestion, de la comptabilité, le management de projet est devenu aujourd'hui une discipline scientifique à part entière. Aussi, a-t-il un nouveau visage par rapport à la gestion traditionnelle. D'une part, il n'est plus une gestion d'activités continues en raison des caractéristiques particulières des projets. D'autre part, ses caractéristiques fondamentales peuvent être utilisées pour tout projet quel que soit le domaine d'application. Ce changement de paradigme est étroitement lié à la naissance en 1969 du « Project Management Institute ».

Selon cette association (PMI, 2004 : 21), le management de projet est « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés ». Le management de projet est donc à la croisée de plusieurs compétences : techniques, managériales, relationnelles, etc. Autant de compétences dont le chef de projet

doit disposer pour mener à bien sa mission. Il doit également prendre en compte les facteurs environnementaux, à savoir la culture d'entreprise et la culture du pays dans lequel le projet est réalisé. Mais, quelle que soit l'ampleur de ses compétences, sa marge de manœuvre dépendra de la structure organisationnelle⁶ dans laquelle est logé le projet. En d'autres termes, le chef de projet dans une structure fonctionnelle ne prend aucune décision, c'est un expéditeur tandis qu'il peut prendre quelques décisions dans une structure matricielle faible. Il est dans ce cas appelé coordonnateur. Le chef de projet n'est exigé que dans une structure par projets au sein de laquelle toutes les décisions managériales et opérationnelles concernant le projet lui incombent.

2.3. Cycle de vie du management de projet

Manager un projet, c'est réaliser des processus, c'est-à-dire un ensemble d'activités et d'actions pour aboutir à un produit, un service ou un résultat unique. D'après le PMI, le management de projet est composé de cinq groupes de processus scindés en différents processus, à savoir :

- le démarrage ou lancement du projet qui donne une existence formelle au projet ;
- la planification élabore les différents plans du projet ;
- l'exécution concerne la réalisation des travaux du projet ;
- la surveillance et maîtrise permet de s'assurer que ce qui est réalisé est conforme à ce que l'on a planifié ;
- la clôture met fin aux travaux du projet.

2.3.1. Lancement du projet

La première chose à faire à ce niveau est d'élaborer la charte de projet. Il s'agit d'un document signé par le sponsor qui nomme formellement le chef de projet, documente les exigences initiales du projet (objectifs généraux), décrit ses risques de haut niveau, renseigne son budget sommaire et autorise formellement le chef de projet à utiliser les ressources. La

⁶ Il y a trois types de structures organisationnelles : fonctionnelle, matricielle (faible, équilibrée, forte) et par projets

charte de projet doit être élaborée le plus tôt possible, au plus tard avant la planification du projet. Deuxièmement, il faut identifier toutes les personnes susceptibles d'influencer le projet ou qui peuvent être influencées par le projet. Ces parties prenantes, comme on les appelle, doivent être sérieusement prises en compte au risque de voir le contenu du projet subir de multiples modifications. Dans ce processus, toutes les informations, les intérêts et les attentes des parties prenantes doivent être documentés. Pour ce faire, la technique d'analyse des parties prenantes peut être utilisée. Elle consiste à déterminer les intérêts prioritaires qui seront pris en compte tout au long du projet. La technique utilise de nombreuses matrices dont la plus connue est la matrice « pouvoir-intérêt » qui classe les parties prenantes en quatre catégories :

- les parties prenantes à satisfaire (pouvoir élevé ; intérêt élevé) ;
- les parties prenantes à surveiller (pouvoir faible ; intérêt faible)
- les parties prenantes à informer (pouvoir faible ; intérêt élevé) ;
- les parties prenantes clés (pouvoir élevé ; intérêt élevé).

Au terme de ce processus, le chef de projet et son équipe obtiennent « le registre des parties prenantes ».

S'il s'agit d'un projet dont la finalité est purement économique, c'est à ce stade qu'il faudrait étudier sa rentabilité. Différents critères de mesure de la rentabilité s'offrent à nous tels que le ratio coût-bénéfice, la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI), le délai de récupération, le coût d'opportunité

2.3.2. Planification

L'importance de la planification n'est plus à démontrer. Nous passons tout notre temps à planifier pour minimiser les échecs car ne pas planifier, c'est planifier son échec. Dans le cadre précis du management de projet, la planification consiste à élaborer les différents plans d'un projet. Elle passe nécessairement par différents processus dont les plus importants sont les suivants :

- ✓ Elaborer le plan de management du projet

C'est un document qui explique comment le projet sera exécuté, surveillé et maîtrisé et clôturé. Il est composé de plans subsidiaires comme le plan de management de la

configuration qui documente la gestion des modifications dans le projet. Il a pour but de protéger le projet des modifications intempestives.

✓ Créer la structure de découpage du projet (SDP)

La SDP est une décomposition hiérarchique du projet en petits éléments faciles à gérer. Elle ne doit être ni trop décomposée, ni peu décomposée. Elle doit néanmoins couvrir l'ensemble des travaux du projet : c'est la règle des 100%. Le volume horaire en dessous duquel il ne faut plus décomposer est 80 heures. Autrement dit, le niveau le plus bas de la SDP appelé « lot d'activités » ne peut pas avoir un volume horaire supérieur à 80 heures et inférieur à 80 heures. La création de la SDP se fait à partir des livrables.

✓ Définir les activités

La SDP est composée de lots d'activités. Pour avoir les activités du projet, il faut décomposer les lots d'activités pour obtenir la liste des activités, les attributs des activités (nom de l'activité, numéro d'identification, nature du travail de l'activité...) et la liste des jalons⁷. Le top management a généralement besoin que le chef de projet lui communique la liste des jalons du projet et lui indique les jalons déjà réalisés. Par contre, le client a besoin de la structure de découpage du projet.

✓ Organiser les activités en séquences

Lors de l'exécution des processus de planification, l'ordre est important. Ainsi, organiser les activités en séquences, c'est déterminer l'ordre logique dans lequel les activités doivent être exécutées. Pour ce faire, les informations dont le chef de projet et son équipe auront besoin sont, entre autres : la liste des activités, les attributs des activités, la liste des jalons et l'énoncé du contenu. La principale méthode utilisée pour organiser les activités en séquence est la « méthode des antécédents ». C'est une représentation graphique de l'ordre logique de réalisation des activités dans laquelle les activités sont représentées par des nœuds et les relations par des flèches.

⁷ Éléments significatifs dans un projet. Sa durée est égale à zéro jour.

Les activités sont liées entre elles dans le cadre du projet et quatre types de relations sont possibles entre les activités, à savoir :

- relation « fin-début » : le successeur démarre à la condition que le prédécesseur ait fini ;
- relation « fin-fin » : le successeur a fini quand le prédécesseur a fini ;
- relation « début-début » : dès que le prédécesseur démarre, le successeur peut démarrer ;
- relation « début-fin » : le successeur termine si le prédécesseur démarre.

La relation la plus utilisée est « fin-début » et la moins employée est « début-fin ». Ces relations sont également fonction du type de dépendances qui sont au nombre de quatre :

- la dépendance obligatoire fait référence à l'ordre naturel des choses ;
 - la dépendance optionnelle fait allusion au choix de réaliser les activités dans un certain ordre ;
 - la dépendance externe indique la relation entre une activité du projet et une autre activité en dehors du projet. C'est la cas des inspections ;
 - la dépendance interne concerne les activités du projet.
- ✓ Estimer la durée des activités

C'est le processus qui consiste à déterminer le nombre de jours nécessaire pour réaliser chaque activité du projet. Pour ce faire, le chef de projet doit utiliser des méthodes d'estimation telles que :

- l'estimation par analogie qui consiste à déduire la durée d'une activité donnée à partir d'un projet passé et similaire au projet actuel ;
- l'estimation paramétrique qui détermine la durée de l'activité en fonction de certaines variables. Sa précision dépend de la qualité du modèle ;
- l'estimation à trois points est une méthode statistique qui utilise trois paramètres : la durée la plus courte ou durée optimiste (O), la durée la plus longue ou durée pessimiste (P) et la durée qui a le plus de chance de se produire ou durée probable (M).

✓ Elaborer l'échéancier du projet

C'est le processus qui consiste à déterminer la durée du projet. Il existe plusieurs techniques, mais la plus connue est la « méthode du chemin critique ». La détermination de la durée du chemin le plus long du projet ou chemin critique passe par le calcul des dates au plus tôt et au plus tard de chaque activité du diagramme en réseau du projet et le calcul des marges. Il y a deux types de marges :

- la marge totale est le nombre de jours (temps) pour lequel une tâche peut être retardée sans que le projet ne soit retardé ;
- la marge libre d'une activité représente la durée de temps pour lequel on peut retarder une tâche sans retarder la tâche qui suit.

La marge totale d'une activité qui se trouve sur le chemin critique est toujours égale à zéro. Pour calculer rapidement la marge totale d'une tâche qui n'est pas sur le chemin critique, le chef de projet fait la différence entre la durée du chemin critique et celle du chemin non critique sur lequel se trouve la tâche concernée. Par ailleurs, un projet peut avoir plusieurs chemins critiques mais de même durée. Plus le nombre de chemins critiques d'un projet est grand, plus les risques de ce projet augmentent.

✓ Elaborer le plan de management des coûts

C'est le processus qui consiste à indiquer les principes et les méthodes qui vont servir à la gestion des coûts tout au long du projet. Le coût de chaque activité du projet est déterminé de façon approximative, c'est-à-dire le coût des ressources qui seront mobilisées pour réaliser chaque activité du projet. Quatre principales techniques s'offrent au chef de projet pour estimer le coût des activités. Il s'agit de l'estimation par analogie, de l'estimation paramétrique, de l'estimation à trois points et de l'estimation ascendante.

Dès que le chef de projet obtient l'estimation du coût de chaque activité et les bases de ces estimations, il peut alors déterminer combien va coûter le projet. Le budget du projet est obtenu en ajoutant à l'estimation du projet une réserve de contingence et une réserve de gestion.

La réserve de contingence est une somme d'argent prévue par le chef de projet pour faire face aux risques connus. La réserve de gestion, quant à elle, est une somme d'argent que le chef de projet met de côté pour faire face aux risques inconnus. En général, elle est équivalente à 10% du budget du projet.

✓ Identifier les risques

Un risque est un évènement incertain pouvant affecter positivement (risque positif ou négativement (risque négatif) le succès d'un projet. Plusieurs types de risques existent :

- Les risques résiduels subsistent après la mise en place d'une réponse à un risque ;
- Les risques secondaires sont de nouveaux risques nés à la suite de la mise en place d'une réponse à un risque (Ex. effets secondaires des médicaments) ;
- Les risques spéciaux sont des risques liés aux catastrophes naturelles.

Ce processus consiste à identifier autant que faire se peut tous les évènements susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur la réussite du projet. Pour ce faire, le chef de projet peut utiliser l'analyse SWOT ou des outils comme le diagramme de cause à effet ou 5M, le diagramme de flux ou le diagramme d'influence. Au finish, il obtiendra le « registre des risques ».

Une fois les risques identifiés, le chef de projet doit déterminer la probabilité d'occurrence de chaque risque identifié, analyser l'impact numérique des effets engendrés par chacun d'eux et enfin planifier les réponses aux risques. Cette dernière action permettra de réduire les risques négatifs et d'exploiter les risques positifs si ces derniers surviennent.

2.3.3. Exécution du projet

C'est la phase de réalisation des travaux identifiés par les acteurs du projet pour obtenir un produit, un service ou un résultat. Si le livrable n'est pas conforme aux attentes des promoteurs du projet, une demande de modification peut s'en suivre. C'est à ce niveau qu'il faudrait également auditer le processus de fabrication du livrable pour s'assurer que les normes de qualité ont été utilisées. Aussi, c'est le stade où la disponibilité des membres de l'équipe de projet est confirmée. Le chef de projet rassemble son équipe. Il peut arriver que certains membres de l'équipe du projet aient besoin d'améliorer leurs compétences sur tel ou

tel aspect du projet. Dans ce cas, le chef de projet doit réaliser des activités de formation ou de développement de l'équipe de projet.

2.3.4. Surveillance et maîtrise du projet

Le suivi-évaluation consiste à mesurer la progression du projet ainsi que ses performances. C'est également l'occasion de faire des précisions concernant le déroulement du projet. Les performances du projet sont évaluées sous l'angle de l'intégration des modifications émanant des parties prenantes, du respect des délais et de la maîtrise des coûts.

2.3.5. Clôture du projet

Elle consiste à mettre fin aux différentes activités du projet. Elle se fait en deux principales étapes :

- Clore le projet ou la phase

Il s'agit de transférer le livrable fabriqué par le projet au client. Le client doit formellement accepter le livrable transféré en donnant son accord sur le produit. Quant à l'équipe de projet, un bilan RH sera effectué. Dans le même ordre d'idées, un bilan de l'ensemble du projet est également effectué. Ce dernier devra principalement mettre l'accent sur les principaux problèmes rencontrés et les solutions adoptées pour faire face à ces problèmes. Cela constitue des leçons apprises qui font l'objet d'un archivage et qui viennent s'ajouter par ailleurs aux actifs organisationnels de l'entreprise.

- Clore les approvisionnements

Le projet a consommé des ressources fournies par des prestataires nommés fournisseurs ou vendeurs. Le projet est lié à ces derniers par des contrats qui ont été signés lors de la phase d'exécution du projet. Si le projet est terminé, il faut alors clôturer les différents contrats. Cette action qui s'appelle la clôture administrative précède la clôture à proprement parler et permet de vérifier la bonne exécution des obligations contractuelles, la présence des livrables attendus et de faire éventuellement un contrôle qualité.

Conclusion de la première partie

Cette partie théorique nous a permis de franchir le premier pas de notre étude. Elle a consisté à visiter la littérature sur les archives, l'archivage électronique, la numérisation et le management de projet. Elle constitue une véritable base d'informations qui va permettre de mieux comprendre l'analyse dans la partie pratique et le procédé que nous allons utiliser pour atteindre les objectifs susvisés.

De ce fait, nous allons à présent, entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire la partie pratique afin de traiter notre thème de façon analytique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE:
LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Le cadre pratique présente le résumé des recherches que nous avons effectuées sur le terrain. Il nous permettra de faire connaître l'entité sur laquelle l'étude a porté, de présenter l'existant qui sera diagnostiqué par la suite. Le cadre pratique est scindé en deux chapitres.

Le troisième chapitre intitulé « Présentation du CESAG » se focalisera sur l'historique, l'évolution, l'organisation et le fonctionnement de l'organisme, sur son plan stratégique et sur son Service Documentation et Archives.

Le quatrième chapitre « Plan de mise en place du système » nous permettra de faire l'état des lieux de la gestion des archives au CESAG, d'une part et de montrer la démarche à suivre afin d'implémenter le système d'archivage électronique, d'autre part.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : PRESENTATION DU CESAG

3.1. Historique et évolution du CESAG

Depuis sa création en 1985 suite à la rétrocession de l'Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE) par l'Etat Sénégalais à la communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le CESAG a mis en œuvre plusieurs stratégies qui l'ont positionné comme un Centre de référence dans le domaine de la gestion en Afrique.

En effet, sous la CEAO, le CESAG a vu la création de plusieurs formations diplômantes en sus des deux diplômes hérités de l'ESGE.

On peut compter à cette période trois (03) diplômes de niveau Bac +5 ans accessibles aux candidats titulaires de diplômes bac +4 ans et deux programmes de niveau bac + 3 ans ouverts à des titulaires de bac. Le CESAG s'était alors positionné pendant cette période comme un Centre de formation et de perfectionnement des cadres de l'administration centrale et des entreprises publiques et parapubliques.

Le CESAG sous tutelle de la BCEAO

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994, le CESAG a été repris par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).

Sous la tutelle de la BCEAO, le CESAG a connu deux phases de son positionnement : la période 1995-2005 et la période de 2006 à aujourd'hui.

Le CESAG de 1995 à 2005

Après la reprise du CESAG par la BCEAO pour le compte de l'UEMOA, la mission première du CESAG est de faciliter et d'accompagner l'intégration régionale par le renforcement des capacités et l'amélioration des performances des entreprises et organisations d'Afrique. A cet effet, de nouvelles orientations ont été définies et les objectifs de développement du CESAG ont été revus pour tenir compte des mutations de l'environnement.

Une solution pédagogique a été opérée en réponse aux mutations de l'environnement. Le recrutement des étudiants sans expérience professionnelle a commencé dès l'année 1998 avec

l'ouverture du programme de DESS en Economie de la Santé et de deux nouveaux programmes de second cycle (le MPTCF et le MPGEO) en 2001 avant de se généraliser à tous les programmes.

Le CESAG et la réforme LMD (depuis 2006)

Le Conseil d'Administration du CESAG a adopté en 2006 un plan stratégique pour la période 2007-2010. Ce plan stratégique avait comme principaux éléments, l'application de la réforme Licence, Master, Doctorat (LMD) et le recrutement des jeunes bacheliers. Pour ce faire, le Conseil d'administration a modifié les statuts du Centre.

En effet, après une analyse approfondie de la concurrence environnementale et des forces et faiblesses du Centre, le plan stratégique a fixé les missions essentielles et adopté une stratégie de diversification des produits ou des offres de prestations. Les changements importants dans l'environnement de la formation professionnelle en gestion apparus ces dernières années sont les suivantes :

- ✓ Les universités se sont toutes dotées de programmes de formation professionnelle de troisième cycle de type DESS concurrençant ainsi le CESAG qui voit ses effectifs baisser sensiblement ;
- ✓ La prolifération d'établissements privés délivrant des diplômes sans reconnaissance du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement supérieur (CAMES) ;
- ✓ La réforme de l'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA suite à celle opérée en Europe par l'adoption du système LMD dont les bases sont la mobilité internationale des étudiants à travers des crédits transférables.

3.2. Organes du CESAG

Le CESAG est muni de deux (02) organes principaux qui assurent son fonctionnement, à savoir : le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

Le Conseil d'administration (CA)

Le Conseil d'Administration est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du Centre. A cet effet, il approuve :

- ✓ Les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- ✓ Le programme annuel d'activités et les orientations stratégiques du Centre ;
- ✓ Le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- ✓ L'ensemble des règles régissant les activités du Centre, notamment, en matière de gestion financière et administrative ainsi que dans les domaines de la coopération entre le Centre et les organisations régionales et internationales ;
- ✓ Les programmes de formation.

Le conseil d'administration nomme et révoque le Directeur Général.

La Direction générale (DG)

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président. Le personnel de la Direction est composé du Directeur Général, du Secrétaire Général, des conseillers, des auditeurs, du responsable de la cellule contrôle de gestion et de l'Assistante de direction. Nous ne ferons pas ici un descriptif de chacune de ces fonctions, exceptés celle du Directeur Général.

En effet, le Directeur Général dirige et organise les activités du Centre. Il assure la gestion dans le respect des statuts et règlements régissant son activité. Il soumet à l'approbation du Conseil d'administration le programme et le rapport annuel d'activités. La Direction Générale met en œuvre les relations de coopération avec les institutions régionales et internationales susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs du CESAG. Comme autre prérogative, le Directeur Général procède aux nominations du personnel et soumet au Conseil d'Administration tous les projets de nature à promouvoir la réalisation des objectifs du centre, à renforcer l'efficacité de son action et à développer sa vocation internationale.

3.3. Organisation et fonctionnement du CESAG

Un nouveau plan stratégique 2013-2017 a été validé par le Conseil d'Administration du CESAG en mai 2012. En application de ce plan, une réorganisation du centre s'est opérée aussi bien sur le plan pédagogique que structurel. Ainsi, les DESS sont devenus des MBA et deux grandes directions ont été créées.

Concrètement, le CESAG est doté des structures ci-après :

- les organes consultatifs ;
- la Cellule communication, partenariat et insertion professionnelle ;
- la Cellule assurance qualité ;
- le Contrôle des opérations ;
- l'Audit interne ;
- la Direction de la formation ;
- la Direction de la recherche et de la consultance ;
- le Secrétariat général ;
- les Projets autonomes.

En dehors de la Direction de la formation, de la Direction de la Recherche et du Secrétariat Général, toutes les autres structures sont rattachées à la Direction Générale.

La Direction de la formation coordonne les activités de formation de grades Licence et Master ainsi que celles de la formation continue conduisant à la délivrance de certificats. Elle s'occupe également de la gestion pédagogique de la formation ouverte et à distance (FOAD) ainsi que de l'innovation pédagogique. Elle assure et organise le secrétariat du Comité pédagogique.

Elle est composée des structures ci-après :

- Le Département CESAG Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA) chargé de la gestion des programmes de formation de grade Licence et Master dans les domaines de la banque, finance, assurance, contrôle et audit.
- Le Département CESAG Pro chargé de la gestion de Licence professionnelle, notamment ceux développés en coopération avec les entreprises.

- Le Département CESAG Grande Ecole s'occupe de la gestion de la formation au sein de la grande école. Il comporte un programme de type Bachelor of Business Administration en 3 ans suivi d'un Master en Sciences du Management en 3 ans.
- Le Département CESAG Executive se charge de la gestion des programmes de formation continue de grades Licence (Bachelor) et Master (MBA).
- Le Département CESAG Santé est chargé de la gestion des programmes de formation de grade Master dans les domaines du management et de l'économie de la santé.
- Le Département CESAG Langues est chargé de la gestion des programmes de formation en langues et du développement du bilinguisme (Français-Anglais) au CESAG.
- La Cellule FOAD et innovation pédagogique est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie du CESAG en matière de FOAD et de l'utilisation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine pédagogique.

La Direction de la recherche et de la consultance coordonne les activités de recherche, de formation doctorale, de séminaires et de consultance.

Elle est organisée comme suit :

- Le Département CESAG Programme doctoral chargé de la gestion des programmes de formation doctorale (PHD et DBA) et du Centre de recherche.
- Le Département CESAG Consultance s'occupe de la gestion des séminaires et des activités de conseil.

Le Secrétariat Général du CESAG veille à la coordination des activités et au fonctionnement harmonieux des structures d'appui administratif, financier et logistique placées sous son autorité, organise et assure la secrétariat des réunions du Conseil d'Administration, du Conseil scientifique et pédagogique et du Comité de direction. Il établit le rapport de gestion annuel.

Les structures ci-après sont rattachées au Secrétariat Général :

- ✓ Le Département de l'Administration et des Ressources humaines, chargé de la gestion administrative et des ressources humaines, de l'approvisionnement et des moyens généraux ;
- ✓ Le Département financier et comptable, chargé de la gestion financière, de la comptabilité générale et budgétaire et du suivi financier des projets ;
- ✓ Le Département des ressources pédagogiques, chargé de la scolarité, des admissions, de la logistique pédagogique, de la documentation et de l'informatique ;
- ✓ La Cellule du budget et du contrôle de gestion, chargée de l'élaboration et du suivi de l'exécution et budget et du contrôle de gestion.

Les départements sont organisés en services.

Le Département de l'Administration et des Ressources humaines comprend les services ci-après :

- Le Service de la gestion des ressources humaines et du développement social, chargé de la gestion des ressources humaines et du développement social des agents et du service social des étudiants ;
- Le Service approvisionnements et moyens généraux, chargé des approvisionnements et des moyens généraux.

Le département financier et comptable comprend les services ci-après :

- Le Service Finance, chargé de la gestion financière, du recouvrement et de la trésorerie ;
- Le Service Comptabilité, chargé de l'organisation et de la tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité auxiliaire ;
- Le Service Suivi financier des projets, chargé du suivi financier des projets, notamment des projets autonomes.

Le Département des Ressources Pédagogiques se compose des services ci-dessous :

- Le Service Scolarité et Admissions, chargé de la scolarité et des admissions, notamment de la gestion des inscriptions et des dossiers d'admission des étudiants, de la centralisation des notes ;

- Le Service Logistique Pédagogique, chargé de la logistique pédagogique, notamment de la gestion des salles de cours, de l'imprimerie et des matériels pédagogiques ;
- Le Service Documentation et Archives, chargé de la documentation, notamment de la bibliothèque, de la documentation scientifique et des archives ;
- Le Service Informatique, chargé de l'informatique, notamment de l'informatisation du système d'information, de l'assistance informatique et bureautique, de la gestion du site internet du centre et du suivi technique du dispositif de la FOAD.

Placée sous l'autorité directe du Secrétariat Général, la Cellule du budget et du contrôle de gestion a pour missions :

- l'élaboration du budget ;
- le suivi et le contrôle de l'exécution du budget ;
- l'organisation et la tenue de la comptabilité budgétaire ;
- le contrôle de gestion (définition et analyse des ratios de gestion, des éléments de tableaux de bord, etc.).

Les **structures rattachées à la Direction Générale** sont les suivantes :

- Le Contrôle des Opérations a pour missions :
 - le contrôle des opérations et des activités de toutes les structures du CESAG.
 - le contrôle du respect des règlements, des normes et procédures ;
 - l'organisation et la supervision des contrôles comptables externes ;
 - le suivi de l'application de ses propres recommandations ainsi que celles des missions d'inspection et d'audit interne ou externe. Le Contrôle des opérations fait un compte rendu hebdomadaire de ses activités et un rapport mensuel sur ses constats au Directeur Général. Il élabore un rapport annuel à intégrer au rapport d'activités du CESAG.
- La Cellule Communication, Partenariat et Insertion professionnelle est chargée de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie du CESAG en matière de communication et d'insertion professionnelle. Elle assure le suivi de la diffusion des informations sur le site Internet du CESAG. Elle est aussi chargée du suivi des relations avec les partenaires et assure l'accueil et l'orientation des étudiants.

- La Cellule Assurance Qualité est chargée de la conception et de la mise en œuvre de l'assurance qualité et du système de suivi-évaluation.
- Les Projets autonomes comprennent la SP-DECOFI, le PMBF, CLEAR, la Licence professionnelle de gestion des PME/PMI et tout autre projet qualifié de projet autonome par le Directeur Général. Ils assurent le volet administratif et opérationnel de la gestion desdits projets.
- L'Audit interne est chargé :
 - de l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
 - de l'inspection et l'audit des structures du CESAG ;
 - du contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit internes ;
 - du contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et d'audit externes ;
 - de l'évaluation des procédures, des modes opératoires et des performances des activités ;
 - de l'évaluation des processus de maîtrise des risques, de contrôle des opérations et de qualité ;
 - de toute mission de contrôle décidée par le Directeur Général.

Les différents programmes diplômants actuellement institués au CESAG sont cités dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Formations diplômantes actuelles

GROUPE CESAG
CESAG RECHERCHE
Néant
CESAG EXECUTIVE
1. MBA/AC : Audit et Contrôle de gestion
2. DESCOGEF : Diplôme d'études supérieures en comptabilité et gestion financière
3. MAM : Master africain en microfinance
4. MBA/AG : Administration et gestion
5. MBA AG et MAE : Administration et gestion à distance
6. MBAIP : MBA International Paris

7. MBA/GP : Gestion des projets
8. MBA/MS : Marketing et stratégie
9. MBA/GRH : Gestion des ressources humaines
10. MBA/IGF : Ingénierie et gestion de la formation
CESAG SANTE
11. MBA/GSS : Gestion des Services de santé
12. MBA/ES : Economie de la santé
CESAG GRANDE ECOLE
13. MPSG : Master professionnel en sciences de gestion
CESAG BF-CCA
14. MPACG : Master professionnel en audit et contrôle de gestion
15. MPCGF : Master professionnel en comptabilité et gestion financière
CESAG PRO
16. LPGEO : Licence professionnelle de gestion des entreprises et autres organisations
17. LPTCF : Licence professionnelle en techniques comptables et financières
PROJETS AUTONOMES
18. Master en Banque et Finance
19. Licence professionnelle en Gestion des PME/PMI (en partenariat avec TOTAL)

Source : Plan stratégique du CESAG

L'offre de formation qualifiante est limitée. Quelques séminaires sont organisés régulièrement chaque année dans les domaines du management des entreprises et de la santé, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Formations qualifiantes actuelles

Management des entreprises et organisations	Durée
1. Gestion financière et décaissements de la Banque Mondiale (2 sessions/an)	10 jours
2. Passation des marchés publics de fournitures et d'équipement (2 sessions/an)	15 jours
3. Conception, gestion, suivi-évaluation des projets	15 jours

Management de la santé	
4. Suivi-évaluation des programmes VIH/SIDA	10 jours
5. Comptes de la santé	15 jours
6. Suivi-évaluation des programmes de santé au niveau du district	15 jours
7. Financement basé sur la performance	5 jours
8. Système d'information de routine	15 jours
Banque et Finance	
Néant	
Comptabilité, Contrôle et Audit	
Néant	
Ingénierie de la formation et Gestion des ressources humaines	
Néant	

Source : Plan stratégique du CESAG

3.4. Plan stratégique

La nouvelle direction du CESAG s'est fixé des orientations stratégiques sur la période 2013-2017. Les objectifs et les axes stratégiques tracent la voie que doit emprunter l'institution au cours des cinq prochaines années et guident les actions quotidiennes. En effet, l'analyse de l'environnement concurrentiel a permis au CESAG de dresser ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. Sur la base de ce diagnostic stratégique, huit (8) axes stratégiques majeurs ont été identifiés :

- Développement de la marque CESAG dans l'UEMOA ;

Le CESAG est confronté dans l'espace UEMOA à la concurrence locale (Bénin, Burkina) mais aussi à celle des établissements du Maghreb qui grignotent ses parts de marché. D'où l'intérêt pour le Centre d'évoluer vers les standards internationaux du genre Business School.

- Investissement dans la qualité du process "produit" et de l'environnement de pédagogie ;

L'amélioration de la qualité des enseignements est un des facteurs clés du succès du plan. C'est ainsi que des investissements sont prévus dans ce domaine parmi lesquels figure, en bonne place, la mise en place d'une nouvelle bibliothèque qui réponde aux standards internationaux en la matière. Aussi, le bilinguisme sera instauré progressivement dans tous

les programmes du CESAG et la FOAD se positionnera comme une alternative crédible à l'enseignement présentiel.

- Développement des activités de recherche et formation du personnel;

La recherche sera boostée par la création pour les enseignants d'un parcours doctoral, en collaboration avec des universités africaines et occidentales dans le cadre de conventions de partenariats institutionnels. La formation du personnel enseignant et administratif ne sera pas en reste. Elle sera considérée comme un des facteurs clés du succès de ce nouveau plan stratégique.

- Développement des relations avec les entreprises et les alumni;

La création d'une Cellule communication, partenariat et insertion professionnelle permettra de rendre plus dynamique les relations entre le CESAG et les entreprises. Le responsable de l'insertion professionnelle travaillera à trouver des postes de stage aux étudiants dans les entreprises partenaires.

- Accroissement de l'ouverture à l'international;

Le CESAG implantera des campus dans certains pays de la sous-région où les effectifs des étudiants dans ses programmes sont relativement faibles. C'est le cas par exemple de la Guinée, du Togo.

- Réorganisation de la formation initiale;

Des jeunes bacheliers seront accueillis pour une formation dans trois départements avec des parcours spécifiques qui, peuvent être la comptabilité, l'audit, la gestion de projets, etc.

- Restructuration de la formation continue;

La formation continue concernera les professionnels ayant un minimum de deux années d'expériences et désirant poursuivre une formation diplômante ou qualifiante.

- Réforme pédagogique et nouveaux programmes

Le CESAG est majoritairement composé de ressortissants du Sénégal et de la Côte d'Ivoire. Ce déséquilibre devra être résorbé ou atténué par la formation ouverte à distance (FOAD). Elle permettrait de réduire les coûts supplémentaires liés au séjour des étudiants à Dakar et également le coût social dû à l'éloignement. De même, de nouveaux programmes diplômants ou qualifiants seront développés, ainsi que des séminaires intensifs en langues.

3.5. Service Documentation et Archives (SDA)

Le Service Documentation et Archives (SDA) comprend la bibliothèque et les archives. Il est rattaché à la Direction des ressources pédagogiques (DRP). Créée en 1981, la bibliothèque du

CESAG est un appoint à l'action pédagogique, de recherche et de consultance du centre. Elle fournit à ses utilisateurs, majoritairement composés d'étudiants et de professeurs, des ressources informationnelles de qualité. Elle dispose d'un fonds de plus de 9000 unités documentaires composées d'ouvrages génériques, d'ouvrages de références et de terminologie, de mémoires de fin d'études, de projets professionnels, de rapports de stage et de thèses. Elle est aussi abonnée à plus de 90 titres de publications périodiques. Elle a, par ailleurs, souscrit un abonnement à une bibliothèque numérique qui donne accès à ses usagers à plus de 28 000 ouvrages en ligne.

Quant aux archives, le Cabinet d'archivistique et de gestion des documents (CAGEDOC) a été commis en 2000 pour effectuer le traitement des archives historiques, élaborer un cadre de classement et aménager un dépôt d'archives. La prise en charge des archives du CESAG est effective depuis janvier 2002 suite au recrutement d'un archiviste diplômé de l'Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes (EBAD) de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar.

Les archives du CESAG sont constituées par l'ensemble des documents produits, reçus ou acquis par les services du Centre et dont l'intérêt historique ou administratif justifie la conservation. Elles sont réparties en trois catégories : les archives courantes, les archives intermédiaires et les archives définitives.

Les archives de première catégorie ou archives courantes comprennent les documents nécessaires au fonctionnement des services et conservés par ceux-ci en moyenne pendant un à deux ans.

Les archives de deuxième catégorie ou archives intermédiaires correspondent aux documents qui ont cessé d'appartenir à la première catégorie mais que les services conservent pour des consultations occasionnelles pendant une durée moyenne de deux à huit ans. Ces documents peuvent être transférés aux Archives.

Les archives de troisième catégorie ou archives historiques sont les documents qui n'appartiennent plus aux deux premières catégories et qui sont versés aux Archives.

Les services du Centre versent périodiquement leurs archives intermédiaires et définitives aux Archives, conformément au calendrier de conservation et d'élimination élaboré par

l'archiviste, de concert avec l'administration. Le versement est accompagné d'un bordereau qui indique le détail des documents, le numéro d'ordre et les dates limites. Le bordereau est établi en deux (02) exemplaires : l'original est conservé par l'archiviste et le double, revêtu du visa de prise en charge, remis à la partie versante.

Les archives du CESAG suivent un classement alphanumérique (combinaison de chiffres et de lettres) selon les grandes fonctions ou missions du Centre. Le cadre de classement est divisé en séries et sous-séries.

Seuls le personnel administratif et les enseignants permanents sont autorisés à consulter les documents d'archives. Leur communication aux personnes étrangères n'est possible que sur autorisation du Directeur Général.

Après avoir fait la présentation du cadre de l'étude, nous allons, dans le chapitre suivant, entrer dans le vif du sujet, à savoir les différentes phases de mise en œuvre du système d'archivage électronique.

Chapitre 4 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME D'ARCHIVAGE

4.1. Plan de management du contenu

Les activités envisagées dans le cadre du projet de mise en oeuvre du système d'archivage électronique se déclinent en sept phases :

Phase 1 : Etude et Diagnostic

Phase 2 : Etude fonctionnelle et organisationnelle

Phase 3 : Dématérialisation des documents

Phase 4 : Mise en œuvre du Système

Phase 5 : Conception d'une documentation type/spécifique (Manuel d'utilisation, Manuel d'Exploitation/Administration)

Phase 6 : Formations et transferts de compétences

Phase 7 : Réception et lancement sous contrôle (Garantie)

4.1.1. Etude et diagnostic de l'existant

L'objectif dans cette phase est d'obtenir suffisamment d'informations sur le système actuel de façon à comprendre davantage l'essentiel de sa structure, de son fonctionnement et de son évolution, de procéder à un examen critique de l'existant afin de faire ressortir les principaux dysfonctionnements, de rechercher les cas d'utilisation permettant de traduire les résultats obtenus lors de la phase d'investigation en des termes mieux adaptés à leur traitement et de proposer à l'équipe dirigeante une solution spécifique adaptée, accompagnée d'une évaluation de coût et de gain.

Concrètement, il s'agira de faire d'abord un inventaire complet des différents documents disponibles au CESAG en essayant de connaître :

- le nombre de dossiers (en fonction des quatre grandes catégories) ;
- la composition interne de chaque dossier (pièce) ;
- le format et la nature des pièces constitutives des dossiers ;
- la quantité des documents transférés aux Archives ;
- la quantité des archives encore conservées par les services producteurs ;
- le type de support des archives (papier, audio, photo, etc.).

Enfin, il est nécessaire de vérifier la qualité des documents en vue de s'assurer qu'ils peuvent être numérisés en l'état, en se posant les questions suivantes :

- les pièces sont-elles complètes ou pas ?

- sont-elles lisibles en totalité ou partiellement ? Existe-t-il des papiers écornés ?;
- sont-elles poussiéreuses, agrafées ou pas ? ;
- les dossiers comportent-ils des pièces difficiles à numériser en l'état ?

En général, les informations à recueillir peuvent être de deux types :

- ✓ celles correspondant à l'existant, à savoir le patrimoine documentaire, les ressources matérielles, humaines et logicielles ;
- ✓ celles portant sur les nouveaux besoins en termes de matériels, de personnel et les contraintes ou recommandations exprimés.

4.1.2. Composition du fonds d'archives

Le fonds d'archives du CESAG est constitué de documents regroupés en trois (03) catégories : administratifs, comptables et de la scolarité.

Les documents administratifs comprennent, entre autres, les textes constitutifs et organiques du Centre sous la tutelle de la BCEAO, les programmes de formation, les accords de coopération et de partenariat, les manuels de procédures, les requêtes de financement, les notes de service, les décisions, les rapports d'audit, etc., comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Inventaire des dossiers administratifs traités entre 2000 et 2013

SERIES	NOMBRE DE DOSSIERS
A – ORGANES DE SUPERVISION	
	13
3A/1 – État du Sénégal	
3A/2 – CEAO	48
3A/3 – Conseil d'administration, comité de direction du CESAG sous la tutelle de la BCEAO	324
B – GESTION ADMINISTRATIVE	
(Administration Générale)	
1B – Administration	1691
2B – Décisions – Décrets	217

3B – Correspondance Générale	56
5B – Comptes rendus de réunion, procès-verbaux de réunion - rapport – Discours – Allocutions	22
11B – Mémorandum – Notes	24
C – GESTION DU MATERIEL – EQUIPEMENTS – INFRASTRUCTURES	
1C – Gestion de la résidence – Comptabilité matière – Parc automobile	168
D – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	177
1D – Dossier du Personnel	
2D – Administration du Personnel	152
E – GESTION FINANCIERE	
2E – Comptabilité	830
F – SCOLARITE – RECHERCHE – PUBLICATIONS – SEMINAIRES	
1F – Programmes de formation	346
2F – Concours d’entrée	215
G – PROJETS – ETUDES – CONSULTATION	167
1G – Projets	
2G – Consultation – Études	135
H – COMMUNICATION – INFORMATIQUE – NTIC – DOCUMENTATION	
1H -	50
L – AFFAIRES SOCIALES (Assistance	

sociale, amicales, associations, coopératives et syndicat)

70

1L – Affaires sociales

2L -

20

DOCUMENTS ESSENTIELS

39

NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS 4764 dossiers

Source : nous-même

Les documents comptables sont composés de factures, d'états financiers, de procès-verbaux de contrôle de caisse, d'états des salaires, de rapports annuels sur l'exécution du budget, de relevés de compte, des situations financières des cycles de formation, de grands livres, etc., comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau 4 : Inventaire des dossiers comptables de 1995 à 2011

ANNEES	NOMBRE
Exercice 2011	14
Exercice 2010	37
Exercice 2009	162
Exercice 2008	112
Exercice 2007	86
Exercice 2006	94
Exercice 2005	89
Exercice 2004	112
Exercice 2003	92
Exercice 2002	95
Exercice 2001	84
Exercice 2000	94
Exercice 1999	101
Exercice 1998	81
Exercice 1997	56
Exercice 1996	32
Exercice 1995	43
Autres	46

TOTAL

1430 chronos

Source : nous-même

Les documents de la Scolarité sont, entre autres, les dossiers des stagiaires, les épreuves du concours d'entrée, les relevés de notes, les listes des candidats aux différents concours, les procès-verbaux de jury de validation de fin de formation, les attestations de réussite, etc. Certains sont déjà versés aux Archives. D'autres sont stockés dans deux bureaux différents. Ces documents sont répertoriés dans les tableaux ci-après :

Tableau 5 : Inventaire des dossiers de la scolarité

BUREAU 101				
N°	DESIGNATION	QUANTITE	DATES EXTREMES	OBSERVATIONS
205	CHRONO DEPART		2010	
206	CHRONO DEPART		2009	
207	CHRONO DEPART		2009	
208	CHRONO DEPART	3146 à 3570		
209	CHRONO DEPART			
210	COURRIER DEPART	01 à 1300		
211	NOTE DEPART			
212	PIECES CONCOURS		2005-2006 2007-2008	
213	COURRIER ARRIVEE			
214	COURRIER DEPART	2666 à 3145		
215	COURRIER DEPART N° III		2007	
216	COURRIER DEPART	3572 à 4087		
217	COURRIER DEPART			
218	COURRIER DEPART			
219	NOTES DEPART			
220	NOTES DEPART		2010	
221	NOTES DEPART		2005	

222	NOTES ARRIVEE		2010	
223	NOTES ARRIVEE		2009	
224	NOTES ARRIVEE		2007-2008	
225	NOTES DEPART		2010	
226	NOTES DEPART		2011	
227	NOTES DEPART	1301 à 1768		
228	COURRIER DEPART II	551 à 899	2008	
229	COURRIER DEPART	1351 à 1850	2008	
230	COURRIER DEPART		2011	
231	NOTES DEPART		2008	
232	NOTES DEPART		2009	
233	NOTES DEPART		2010	
234	COURRIER ARRIVEE		2010	
235	COURRIER ARRIVEE		2009	
236	COURRIER ARRIVEE		2009	
237	COURRIER ARRIVEE		2011	
238	CONVENTION PARTENAIRE- CONTRAT DE COLLABORATION- FICHE DE SUIVI ACADEMIQUE			
239	COURRIER DEPART		2012	
240	COURRIER ARRIVEE		2011	
241	CONCOURS SENEGAL			
242	CONCOURS SENEGAL			
243	DEPART		2006	
244	REPORT D'ADMISSION		2003	
245	LETTRE D'ADMISSION			
246	COURRIER ARRIVEE		2003	
247	INFO FINANCIERE			
248	REPORT D'ADMISSION			

249	COURRIER ARRIVEE		2005	
250	REPORT D'ADMISSION		2005	
251	ISGEO	Report d'admission		
253	COURRIER ARRIVEE		2004-2005	
254	COURRIER DEPART		2002	
255	COURRIER DEPART		2004	
BUREAU 107				
N°	PROGRAMMES	LIBELLE	DATES EXTREMES	OBSERVATIONS
01	DAC	Inscrits	2004-2008	
02	DESS/ES	Inscrits	2011-2012	
03	DESS/IGF		2011-2012	
04	DESS/MS	Inscrits	2011-2012 2010	
05	DESS/GRH		2008-2010	
06	DESS/GRH		2010-2011	
07	DESAG	Inscrits	2005-2008	
08	DESAG	Inscrits	2008-2010	
09	MBF		2010-2011	
10	DESS/GP		2010-2011	
11	DAC soir		2010-2011	
12	DAC jour		2010-2011	
13	MPSG 2	Inscrits A à Z	2007-2008	
14	MPSG	Inscrits	2006-2008	
15	DESS/GRH	Inscrits	2007-2008	
16	MPCGF 2	Inscrits	2007-2008	
17	DOSSIER SANTE		2003-2006	
18	DESS/ES	Inscrits	2005-2008	
19	DESS/GSS	Inscrits	2005-2007	
20	MPTCF	Liste des inscrits A à Z	2003-2006	
21	MPAC 1	Liste des inscrits A à Z	2007-2008	

22	MPAC 2	Liste des inscrits A à Z	2007-2008	
23	MPTCF	Validés		
24	MAM	Concours	2010-2011	
25	MAM-ISCBF		2011-2012	
26	DESCOGEF		2009-2010	
27	DESCOGEF		2005-2009	
28	DESCOGEF	Admis	2009-2010	
29	DESCOGEF		2010-2011	
30	DESS/IGF		2003-2008	
31	DESS/IGF		2008-2010	
32	DESS/IGF		2010-2011	
33	MBAIP	Liste des inscrits A à Z	2006-2007	
34	MBAIP	Liste des inscrits A à Z	2005-2006	
35	MBAIP	Liste des inscrits A à Z	2007-2008	
36	LPTCF	Validés	2013	
37	MPSG	Validés (PV 1182-1180)	2013	
38	LPGEO	Validés (PV 1182)	2013	
39	MPAC	Validés	2013	
40	LPTCF 2	76 fiches		
41	MBAIP	Inscrits	2011-2012	
42	MBF	Inscrits	2011-2012	
43	DESS/GP	Inscrits	2011-2012	
44	DESS/GRH	2011-2012		
45	MBAIP	2010-2011		
46	DESS/GP	Inscrits	2008-2010	
47	DESAG	Inscrits	2011-2012	
48	DESS/MS	Inscrits	2003-2008	
49	DESS/MS		2008-2010	
50	DESS/ES		2009-2010	
51	MPGEO	Inscrits	2001-2006	

52	DAC		2008-2010	
53	DESCOGEF		2012-2013	
54	MPTCF	Validés	2009-2010	
55	DESAG		2010-2011	
56	MPCGF 1	Inscrits	2006-2008	
57	LPGEO 3		2005-2008	
58	LPTCF 3	Inscrits	2005-2008	
59	DESS/GP	Inscrits	2005-2008	
60	DESS/ES	Inscrits	2008-2009	
61	DESS/ES		2010-2011	
62	DESS/GSS	Inscrits	2008-2010	
63	DESS/GSS		2011-2012	
64	MBF	Validés	2008-2009	
65	MBF		2003-2008	
66	DESS/SS	Liste admis	2008-2009	
67	DESS/GSS		2010-2011	
68	PMBF-ISCBF-MBF	Inscrits	2008-2010	
69	MBF	Validés K à Z	2011-2012-2013	
70	MBF	Validés		
71	MBF	Validés A à K	2011-2012-2013	
72	DESS/GPS	Validés A à Z	2011-2012-2013	
73	MPSG 1-S2		2009-2010	
74	MPSG 1	Inscrits	2009-2010	
75	MPSG 2-GRH-MS		2008-2009	
76	MPSG 1-S1-S2		2008-2009	
77	MPSG 1 jour		2008-2009	
78	MPSG 1 jour	Inscrits	2010-2011	
79	MPSG 1 jour	Inscrits A à L	2009-2010	
80	MPSG 1 soir	Inscrits M à W	2010-2011	
81	MPSG 1 soir	Inscrits B à K	2010-2011	
82	MPSG 1 jour	Inscrits M à T	2009-2010	
83	MPSG 1 soir	Inscrits E à Z	2011-2012	
84	MPSG 1 soir	Inscrits A à D	2011-2012	
85	LPGEO 1		2006-2008	
86	LPGEO 1B		2010-2011	

87	LPGEO 1 A-B	Inscrits	2009-2010	
88	LPGEO 1		2008-2009	
89	LPGEO 1B	Inscrits	2011-2012	
90	MPSG 1	Inscrits	2011-2012	
91	LPGEO 3 SP	Inscrits	2008-2010	
92	LPGEO 3 SP A-B	Inscrits	2011-2012	
93	LPGEO 3 SP		2010-2011	
94	LPGEO 1 A	Inscrits	2011-2012	
95	MPSG 1 B	Inscrits	2011-2012	
96	LPGEO 1 A		2010-2011	
97	DSES	Validés L à Z	2010-2011-2012	
98	DAC	Validés L à Z	2010-2011-2012	
99	DESS/GP	Validés A à Z	2010-2011-2012	
100	LPGEO 3	Validés A à H	2001-2012	
101	DAC	Validés A à K	2010-2011-2012	
102	DESAG	Validés	2013	
103	DESS/GH	Validés A à Z	2011-2012	
104	LPTCF 3	Validés A à H	2011-2012	
105	LPTCF 3	Validés K à Z	2011-2012	
106	MPGEO	Validés A à Z	2008-2011-2012	
107	DESS/MS	Validés	2010-2011-2012	
108	LPTCF	Validés		
109	DSES	Validés A à K	2010-2011-2013	
110	DESS/IGF	Validés A à Z	2010-2011-2012	
111	MPACG	Inscrits	2008-2009	
112	MPACG 1 jour	Inscrits	2009-2010	
113	MPACG 1 soir		2009-2010	
114	LPTCF 1 B		2009-2010	
115	MPACG 2	Inscrits	2008-2009	
116	MPACG 1 A	M à Z	2010-2011	
117	MPACG 1 B	A à J	2010-2011	
118	MPACG 1 A	A à L	2010-2011	
119	MPACG 1 B	K à Z	2010-2011	
120	MPACG 1 jour	A à K	2011-2012	
121	MPACG 1 Soir		2011-2012	

122	MPACG 1 jour	L à Z	2011-2012	
123	MPACG 1 soir		2010-2011	
124	LPTCF 1 A	A à K	2010-2011	
125	LPTCF 1 A	L à Z	2010-2011	
126	MPCGF 1 jour	Inscrits	2010-2011	
127	LPTCF 1 B	Inscrits	2011-2012	
128	MPCGF 1	Inscrits	2008-2009	
129	LPTCF 1		2006-2009	
130	LPGEO 3		2012-2013	
131	LPTCF 1 A	Inscrits	2011-2012	
132	MPACG 1 jour	Inscrits	2008-2009	
133	MPCGF 1 jour B		2008-2009	
134	MPCGF 2 soir	Inscrits	2008-2009	
135	MPCGF 1 soir		2009-2010	
136	MPCGF 1 jour B		2009-2010	
137	MPCGF 1 jour A	Inscrits	2009-2010	
138	MPCGF 1 jour A	Inscrits A à D	2011-2012	
139	MPSG 2-GP		2008-2009	
140	MPCGF 1 soir		2010-2011	
141	MPCGF 1 jour B		2010-2011	
142	DAC	Inscrits	2011-2012	
143	MPCGF 1 soir	Inscrits A à F	2011-2012	
144	MPSG	Validés A à D	2009-2010 2011-2012	
145	LPTCF 1		2007-2008	
146	MPCGF 1 jour A		2007-2008	
147	MPAC	Validés M à Z	2010-2011-2012	
148	MPAC	Validés E à L	2010-2011-2012	
149	MPAC	Validés A à D	2010-2011-2012	
150	LPGEO 3	Validés	2011-2012	
151	MBAIP		2007-2008	
152	MPSG 1	Non-inscrits	2008-2009	
153	CARTON PAPIERS EN VRAC			

154	MAM	Validés A à Z	2008-2011-2012-2013	
155	DAC	Validés	2013	
156	MPCGF	Validés	2013	
157	MPSG	Validés E à M	2009-2010 2011-2012	
158	MPSG	Validés N à Z	2009-2010 2011-2012	
159	DESAG	Validés A à Z	2010-2011 2012-2013	
160	MPCGF	Validés F à N	2010-2011-2012	
161	MPCGF	Validés O à Z	2010-2011-2012	
162	MPCGF	Validés A à D	2010-2011-2012	
163	MPCGF	Validés	2013	
164	MPCGF 2	Validés	2008-2009	
165	DESS/GRH-AS	Validés		
166	MPCGF	Validés		
167	LPTCF 1 B	A à G	2010-2011	

Source : nous-même

4.1.1.1. Gestion du fonds d'archives

Les archives du CESAG sont organisées conformément au cadre de classement prédéfini et au principe de respect des fonds. Un calendrier de conservation et d'élimination est élaboré, de même qu'un manuel de procédures de gestion des archives.

Par contre, les archives de la scolarité stockées dans des endroits différents, doivent être centralisées et réorganisées pour en avoir une bonne maîtrise.

Les archives intermédiaires et définitives sont traitées et versées dans une base de données créée avec le logiciel Access. Cependant, cette application ne permet pas au personnel d'accéder directement aux informations contenues dans les archives. Les employés doivent nécessairement passer par l'archiviste pour obtenir l'information qu'ils recherchent. Or,

l'idéal aurait été qu'ils puissent y accéder sans contraintes de temps ni d'espace, d'autant plus que les solutions logicielles ne manquent pas de nos jours.

4.1.1.2. Ressources humaines

Le CESAG possède quatre (04) professionnels de l'information documentaire, tous diplômés de l'Ecole de Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes (EBAD) de Dakar, il s'agit de :

- un ingénieur documentaliste, chef du Service Documentation et Archives ;
- deux documentalistes, responsables des activités documentaires et de la gestion du prêt
- un archiviste, responsable des archives du centre.

Le service Informatique du Centre est composé d'un ingénieur réseau, d'un ingénieur système et d'un webmaster. Ils bénéficient de l'appui de deux techniciens supérieurs de maintenance informatique.

4.1.1.3. Ressources matérielles et logicielles

La SDA dispose au total de douze (12) ordinateurs (un ordinateur connecté à Internet pour chaque employé), de cinq (12) onduleurs, d'une (01) imprimante en noir et blanc, d'une (01) imprimante couleur et de trois (03) scanners dont un de production. Les caractéristiques de ces équipements informatiques sont les suivantes :

- **ordinateurs de bureau HP P3130**

- ✓ 1 processeur Intel à double cœur de 3 GHz,
- ✓ 4 Go de Mémoire DDR2 extensible;
- ✓ 4 Mo de mémoire cache de niveau 2 ;
- ✓ 500 Go d'espace disque ;
- ✓ Un lecteur DVD graveur interne double couche 24X ;
- ✓ Deux haut-parleurs ;
- ✓ huit ports USB,
- ✓ Webcam ;
- ✓ Bluetooth ;
- ✓ Un écran LCD couleur de 19 pouces ou plus, capable d'afficher une résolution native de 1280x1024 ;
- ✓ Une carte graphique de 256 Mo pouvant gérer une résolution de 1280x1024 ;
- ✓ Un clavier 105 Touches, Azerty ;
- ✓ Une interface réseau Ethernet 10BT/100BT/1000BT, Wake on LAN ;

- ✓ Une carte standard réseau sans-fil 802.11n ;
- ✓ Une souris comportant trois boutons ;
- ✓ CD de pilote (DRIVERS) de tous les composants.

Sept (12) onduleurs APC SMART UPS ON LINE DE 1000 VA

- **imprimante LASERJET HP CP2025N**

- ✓ Vitesse Impression 20 ppm ;
- ✓ Port USB;
- ✓ Chargeur automatique ;
- ✓ Capacité mensuelles 40 000 pages ;
- ✓ Bac d'alimentation de 250 feuilles.

- **Scanner de production**

Un (01) scanner de production ayant les caractéristiques minimales suivantes ci-après :

- ✓ Format de numérisation A3 inclus ;
- ✓ Détection automatique du format du papier ;
- ✓ Alimentation automatique de documents resto verso 500 feuilles ;
- ✓ Vitesse de numérisation jusqu'à 70 ppm couleur ou N/B en portrait et jusqu'à 90 ppm couleur ou N/B en format horizontal ;
- ✓ Mode de chargement de documents : chargeur automatique de documents ;
- ✓ Taux d'utilisation quotidien 15000 à 45000 pages ;
- ✓ Résolution jusqu'à 600 dpi ;
- ✓ Modes numérisation couleur/ échelle de gris/ monochrome ;
- ✓ Interface USB 2.0 haut débit ;
- ✓ Logiciels standard inclus.

- **Scanners professionnels**

- ✓ Format de numérisation A4 ;
- ✓ Détection automatique du format du papier ;
- ✓ Alimentation automatique de documents recto verso 150 feuilles ;
- ✓ Vitesse de numérisation :
 - 60 pages/minute/ 120 images/minute en N&B avec une résolution de 200 dpi ;
 - 40 pages/minute/ 80 images/minute en couleur avec une résolution de 200 dpi ;
- ✓ Mode de chargement de documents : chargeur automatique de documents et numérisation à plat ;
- ✓ Taux d'utilisation quotidien jusqu'à 5000 pages ;

- ✓ Résolution jusqu'à 600 dpi ;
- ✓ Modes numérisation couleur/ échelle de gris/ monochrome ;
- ✓ Interface USB 2.0 haut débit ;
- ✓ Logiciels standard inclus.

Quant aux logiciels, le SDA possède cinq licences Adobe X-PRO et une licence Photoshop.

Pour le bon déroulement de l'étude et du diagnostic de l'existant, il sera utile d'organiser des séances de travail avec des groupes homogènes d'utilisateurs et de réaliser des interviews individuelles avec ceux qui jouent un rôle prépondérant et dont les propos seront riches en information. C'est le cas par exemple du responsable de la scolarité et de ses collaborateurs, des informaticiens, du Chef de Département comptable et financier et de ses collaborateurs, etc. De même, des personnes-ressources se trouvant hors du CESAG peuvent être contactées.

Livrables : au terme de cette étape, un compte rendu sera élaboré sur les différents aspects étudiés, une synthèse des problèmes rencontrés.

Durée : cette phase très importante pour ce projet, aura une durée de 7 journées ouvrées d'intenses activités.

Ressources humaines :

deux (2) consultants sont nécessaires pour l'exécution des travaux de cette phase :

- 1 chef de projet fonctionnel, spécialisé dans l'ingénierie des besoins
- 1 Chef de Projet technique, Intégrateur/Spécialiste solutions de GED.

4.1.2. Etude fonctionnelle et organisationnelle

Cette phase concerne plus particulièrement les archives de la scolarité éparpillées dans des espaces différents et dont certaines sont stockées pêle-mêle dans le nouveau dépôt d'archives suite au déménagement massif du personnel. Une réorganisation fonctionnelle de ces archives sera opérée dans le but d'optimiser leur classement.

Dans un premier temps, il sera procédé à l'identification des acteurs principaux, des documents qu'ils manipulent et de leurs interactions sur le système. Cette opération permettra de catégoriser les différents documents sur la base de critères bien définis à savoir : les actions des acteurs, la nature des documents, leurs sorts finaux, leur fréquence de consultation, les métadonnées nécessaires à leur classement.

Ensuite, une proposition de plan de classement sera élaborée en commençant par un schéma de nommage puis l'identification des métadonnées par profil de document.

Dans le processus de réorganisation optimale, une distinction nette se fera entre les dossiers des étudiants ouverts et les dossiers validés. Les dossiers ouverts seront stockés au fur et à mesure sur des supports facilement accessibles, tandis que les dossiers validés seront archivés pour être disponibles, si besoin est.

Durée :

Cette phase très importante pour le projet, aura une durée de 10 journées ouvrées d'intenses activités.

Ressources humaines :

Deux (2) consultants sont nécessaires pour l'exécution des travaux de cette phase :

- 1 chef de projet fonctionnel, spécialisé dans l'ingénierie des besoins
- 1 Chef de Projet technique, Intégrateur/Specialiste solutions de GED.

Livrables :

Au terme de cette étape, un plan de classement sera élaboré contenant la liste des catégories de documents, leur chartre de nommage, et les métadonnées essentielles.

4.1.3. Dématérialisation des documents

La première étape de cette phase consiste en les actions suivantes :

- faire un inventaire exhaustif du fonds documentaire ;
- sélectionner les documents à numériser ;
- préparer minutieusement les documents choisis (dépoüssiérer, dégraffer, classer, etc.)

Pour la numérisation proprement dite, il faut d'abord procéder à un inventaire du matériel nécessaire. Ensuite, viendra le choix du format, du libellé d'enregistrement et du support de stockage.

Le CESAG dispose déjà d'un important matériel de numérisation haut de gamme et très performant permettant de simplifier les processus de traitement par lots. Il s'agit d'une gamme de scanners fujitsu pour la numérisation de plusieurs formats de documents.

L'achat de deux scanners à plat supplémentaires s'impose pour la dématérialisation des documents sensibles ou éventuellement détériorés. Ces deux scanners serviront également pour la numérisation des documents additionnels dans les dossiers.

Caractéristiques des scanners à plat :

Caractéristiques principales

Figure 1: Scanner à plat



Profondeur en bits : 48 bits

Plage d'agrandissement ou de redimensionnement de l'image : 10 à 2 000 % par incréments de 1 %

Vitesse de numérisation du bac d'alimentation automatique : Jusqu'à 8 ppm/4 ipm

Durée :

Cette phase très importante pour ce projet, aura une durée de 90 journées ouvrées d'intenses activités.

Ressources humaines :

Cinq (5) consultants sont nécessaires pour l'exécution des travaux de cette phase :

- 1 chef de projet fonctionnel, spécialisé dans l'ingénierie des besoins
- 1 Chef de Projet technique, Intégrateur/Specialiste solutions de GED.
- 2 Diplômés de l'Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes (Archiviste)
- 1 informaticien (Technicien)

Livrables :

Au terme de cette étape, un dossier mère sera créé et contiendra tous les documents d'archive du CESAG en version électronique sous différents formats tel que défini dans le référentiel.

4.1.4. Mise en œuvre du système

Il s'agit de l'installation, du déploiement, de la configuration, du paramétrage, des tests et de la mise en service du logiciel *Maarch* au CESAG.

Présentation du logiciel MAARCH

Maarch est une infrastructure générique comprenant l'acquisition, la circulation, et la conservation de documents à caractère statique. Sur cette base, cette plateforme open source est adaptable pour des applications verticales ayant des besoins précis :

- Bornes d'archivage personnelles
- Dossier client ou assuré
- Gestion de courrier

Maarch a été conçu pour être le dépôt documentaire unique d'une organisation, quel que soit le canal d'acquisition du flux. Bien entendu, il est aussi possible d'indexer manuellement un document dans son format natif. La base Maarch est le référentiel de stockage commun à tous les documents. Les fonctions de restitution décrites dans cette proposition offrent une grande souplesse quant à la présentation des pièces justificatives.

Maarch a été pensé pour gérer la conservation de gros volumes de documents à contenu statique.

Maarch (Maerys Archive) est une infrastructure d'archivage GED Open source complète pour la conservation de gros volumes de ressources numériques. Maarch offre les fonctions d'importation et de restitution de documents afin de permettre la conservation et l'exploitation des ressources numériques d'une organisation sur le long terme, en contribuant au respect des réglementations françaises et internationales concernant l'archivage documentaire. Maarch existe aujourd'hui en français et en anglais. Le codage et les commentaires sont en anglais. Tous les messages utilisateurs se trouvant sur un fichier de ressources, il est très facile d'adapter l'interface à n'importe quel langage.

Maarch est un outil sous licence GPL composé de :

- * Un cœur SQL (MySQL, SQL Server, Oracle).
- * Un ensemble de scripts PHP 5 regroupés en objets constituant l'interface de consultation et d'indexation manuelle.
- * Des outils d'importation :
 - Un utilitaire d'import de masse à partir d'un système de fichier
 - Un module de release à partir d'Ascent Capture de Kofax
 - Un séquenceur de traitement des spools COLD (en cours de développement)
 - Une interface originale de numérisation à partir du petit scanner de production Fujitsu ScanSnap !, permettant de faire de la numérisation en agence en rapatriant les images en central par internet
- * Un jeu de primitives SOAP pour l'intégration dans les Architectures Orientées Service (SOA)
- * Un utilitaire d'export de l'archive sur un DVD normé AFNOR NFZ42-013.

Configuration et Paramétrage de la solution

L'opération de paramétrage consiste à régler les valeurs de tous les paramètres (taille maximum d'un fichier, chemins d'accès aux répertoires de travail ou de sauvegarde, nombre d'utilisateurs, catégories d'utilisateurs, droits d'accès des utilisateurs, espace disque réservé pour accueillir la base de données, paramètres de communication, caractéristiques des périphériques utilisés, ...), qu'ils soient internes ou externes au système, afin d'optimiser ses performances lors de son fonctionnement réel. Un mauvais réglage pouvant aboutir à une baisse sensible des temps de réponse, voire à un effondrement complet du système.

Import des données

Cette étape consiste à importer les fichiers numérisés dans les dossiers créés dans la base. Le paramétrage étant déjà fait, les fichiers seront directement rangés selon leur format et leurs métadonnées définies dans le référentiel

Livrables :

- Maarch installé, configuré, paramétré, et mis en exploitation au CESAG.
- Un rapport d'installation et de mise en exploitation du nouveau système. Ce rapport présente de façon détaillée les procédures utilisées dans cette phase, ainsi que la description du déroulement de chacune des activités de cette démarche. On retrouvera alors les configurations faites, les paramétrages effectués, et un bilan de mise en exploitation.

Durée et allocation des ressources humaines :

Cette phase capitale aura une durée globale de 12 journées ouvrées, et sera répartie selon le tableau ci-après :

Désignation	Jours	Nbre de personnes	Nature des ressources
Installation et déploiement	1	1	Chef de projet technique
Paramétrage et configuration	3	2	Chef de projet technique + 1 Assistant
Adaptations/développements spécifiques	3	2	Chef de projet technique + 1 Assistant
Import des documents	2	2	Chef de projet Technique + 1 Assistant
Coordination et production du rapport	3	1	Chef de projet Fonctionnel

4.1.5. Conception d'une documentation type

Il est question, dans cette phase, de produire une documentation appropriée et spécifique à l'utilisation et à la maintenance du système (corrective et évolutive). Dans le cadre de cette mission, un consultant (Chef de Projet fonctionnel) sera chargé de la réalisation de cette documentation. Il sera assisté par notre assistante bureautique. Deux (02) journées de travail seront nécessaires

Livrables :

Les documents suivants seront conçus à la mesure de la mission et remis au CESAG:

- un manuel d'exploitation et d'administration
- Un manuel d'utilisation

4.1.6. Formations et transferts de compétences

La formation concerne deux principaux niveaux :

- formation administrateurs : paramétrage, sauvegarde des données, maintenance de la base de données, gestion des droits, administration complète de Maarch. Elle concerne principalement les agents du Service Documentation et Archives et du Service Informatique. Elle dure deux (02) jours, et est animée par un formateur.
- formation utilisateur à la prise en main complète de Maarch : découverte de Maarch, import des données, gestion des métadonnées. Elle a, par ailleurs, une durée de 2 jours.

Livrables :

Désignation	Durée en jours	Ressources
Formation administrateurs	2	Chef de projet technique
Formation des utilisateurs	2	Chef de projet technique + 1 Chef de projet fonctionnel

En plus de la formation, un accompagnement au changement des utilisateurs est nécessaire. En effet, les projets de mise en place de SI peuvent être, par nature, au cœur de l'innovation et provoquer lors de leur mise en œuvre une rupture des processus métier et une modification des pratiques des utilisateurs. Le facteur humain représente ainsi la principale cause d'échec

de ce type de projets. La conduite du changement (parfois appelée *accompagnement du changement*) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en exploitation d'une nouvelle solution informatique et à réduire les facteurs de rejet. Elle consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. La démarche de conduite du changement que nous proposons dans le cadre de ce projet sera basée sur le diptyque suivant :

participation : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que les configurations et paramètres finaux correspondent à leurs attentes ;

communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet ;

L'implication et la participation des personnes dans la démarche seront des facteurs clés de réussite. Au cours des séances de formation, des actions d'accompagnement des utilisateurs au changement seront menées, en vue de garantir une appropriation effective du système à tous les niveaux d'utilisation.

4.1.7. Réception et lancement sous contrôle

La réception se fera de deux manières différentes :

- **La Vérification d'Aptitude (VA)**

La VA a pour but de vérifier que le système livré est conforme aux spécifications et aux besoins exprimés. La VA débutera à la fin de l'installation, la migration des données et mise en service des différents domaines fonctionnels du système. Elle précède la phase de formation.

- **La Vérification de Service Régulier (VSR)**

La VSR a pour but de vérifier le bon fonctionnement du logiciel livré pendant les premiers mois d'exploitation (phase pilote).

Le procès-verbal de VSR sera prononcé après 3 mois de fonctionnement sans anomalie bloquante ou majeure.

Livrable : un certificat de recette établi par le CESAG

Le lancement sous contrôle (Garantie) est une démarche qui procure au CESAG la maîtrise de la coordination et du suivi de la qualité des services fournis. La garantie couvre une

période de **6 mois** à compter de sa date de livraison. Nous effectuerons durant cette période la maintenance corrective, les anomalies bloquantes devront être corrigées sous 48 heures à partir de la transmission de la fiche d'anomalie correspondante, et les anomalies mineures dans un délai de 3 jours. Les maintenances évolutives (notamment l'ajout des fonctionnalités) feront l'objet de nouvelles négociations.

Livrable : un compte rendu sera produit au terme de chaque intervention

4.2. Plan de management des ressources

Au total, six (05) ressources humaines seront affectées au projet :

Quantité	Désignation	Profil
1	Directeur de projet	Spécialiste dans la conduite des projets de Systèmes d'Information
1	Chef de Projet Fonctionnel	Spécialisé dans l'ingénierie des besoins et l'ingénierie documentaire
1	Chef de Projet Technique	Spécialiste PMB
1	Assistant technique	Informaticien programmeur
2	Archiviste	Archiviste sorti de l'EBAD

Cette équipe effectuera les tâches libellées dans le tableau ci-dessous :

N° d'ordre	Intervenant	Tâches à exécuter
1	Chef de projet	Conception du système de GED, évaluation du coût, acquisition des équipements, formation des utilisateurs, évaluation du système
1	Archiviste (CESAG)	Évaluation quantitative et qualitative des documents à numériser : <ul style="list-style-type: none"> ✓ définition de l'arborescence : organisation des dossiers, répertoires et fichiers ; ✓ inventaire des documents à numériser ; ✓ planning des activités.
1	Ingénieur en Informatique	Maintenance, gestion de la sécurité des applications
1	Technicien Supérieur en Informatique	Gestion des fichiers stockés, sauvegardes des données

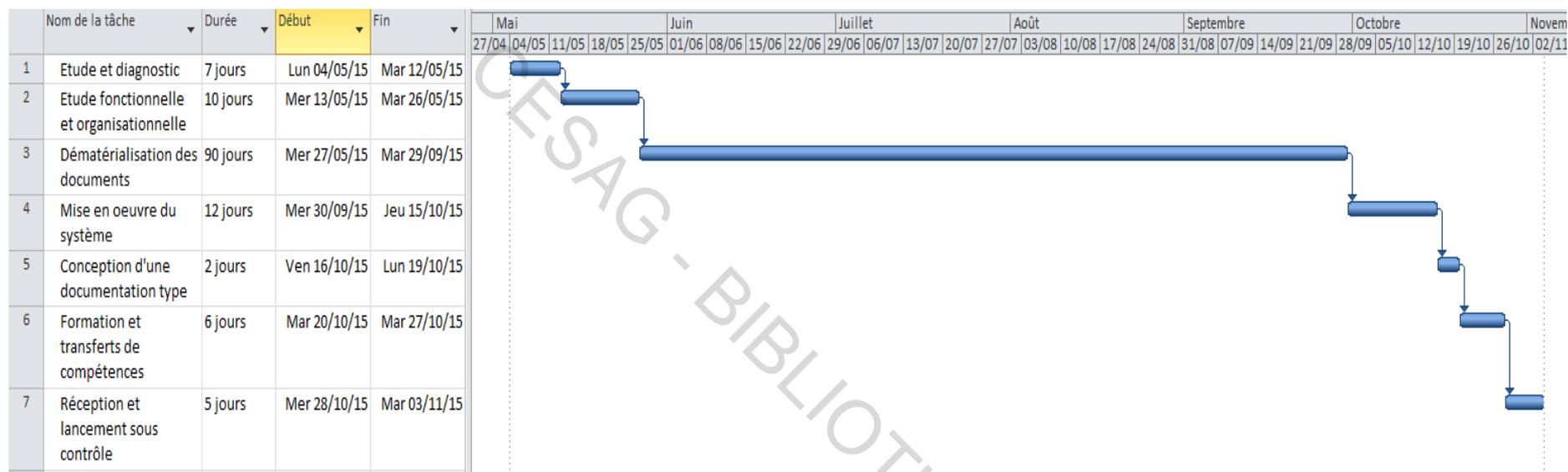
L'essentiel des moyens techniques nécessaires à la réalisation du projet est disponible au CESAG. Le Centre dispose déjà d'un atelier de numérisation auquel il faut ajouter deux scanners à plats pour prendre en charge les documents sensibles ou détériorés (**cf. Annexe 2 : Atelier de numérisation**).

4.3. Plan de management des délais

Le délai de réalisation de la mission sera de **cent trente-deux (132)** jours ouvrés. La mission débutera au courant du mois de mars 2015 et se terminera au début du mois de novembre 2015. Il faut noter que certaines tâches dans les phases ci-dessous s'exécuteront en parallèles grâce à une utilisation maximale de nos ressources. La durée des différentes phases de réalisation se présente comme suit :

- **Phase1 : 7 jours**
- **Phase2 : 10 jours**
- **Phase3 : 90 jours**
- **Phase4 : 12 jours**
- **Phase5 : 2 jours**
- **Phase6 : 6 jours**
- **Phase7 : 5 jours**

Figure 2 : Chronogramme des activités



4.4. Plan de management des coûts

Les prix sont exprimés en FCFA et sont HT. La facturation est établie par phase, avec une estimation moyenne du coût d'une charge. Le coût unitaire de traitement d'un document est de 180 FCFA (en prenant en compte la préparation du dossier et les paramétrages possibles) La capacité journalière est de 500 documents, soit environ 50 dossiers. Ce qui permet d'estimer la moyenne du coût d'une charge à $180 \times 500 = 90000$ FCFA.

Tableau 6 : Estimation des charges

Activités		Nombre (RH)	Durée en jours	Total des charges
Diagnostic		2	7	14
Etude fonctionnelle et organisationnelle		2	10	20
Dématérialisation		5	90	450
Mise en œuvre du Système	Installation et déploiement	1	1	1
	Paramétrage et configuration	2	3	6
	Adaptations/développements spécifiques	2	2	4
	Import des données	2	2	4
	Test et mise en exploitation	2	2	4
	Coordination et production du rapport	1	2	2
Conception d'une documentation		2	2	4
Formation et transferts de compétences :	Formation Administrateur	2	2	4
	Formation Utilisateur	1	2	2

Total global des charges	515
---------------------------------	------------

Source : Nous-même

Tableau 7 : Budget détaillé du projet

Activités	Quantité	Tarif Unitaire moyen	PT HT (CFA)
Etude préalable et Diagnostic	14	90 000	1 260 000
Etude fonctionnelle et organisationnelle	20	90 000	1 800 000
Dématérialisation de l'existant	450	90 000	40 500 000
Mise en œuvre du Système	21	90 000	1 890 000
Conception d'une documentation type/spécifique (Manuel d'utilisation, Manuel d'Exploitation/Administration)	4	90 000	360 000
Formation et transferts de compétences :			
Formation Administrateur : Administration et Optimisation du système	6	90 000	540 000
➤ Formation Utilisateur : Utilisation et exploitation du Système			
➤ Conduite du changement			
TOTAL HT (ACTIVITES)			46 350 000
Matériel	Quantité	PU	Montant HT)
Scanners à plat	2	500 000	1 000 000
TOTAL HT (MATERIEL)			1 000 000
TOTAL GENERAL HT			47 350 000

Arrêté la présente offre financière à la somme de **QUARANTE-SEPT MILLION TROIS CENT CINQUANTE MILLE (47 350 000) FRANCS CFA HT**

Source : Nous-même

4.5. Plan de management des risques

Les risques sont inhérents au management de projet. Ils peuvent influencer positivement ou négativement sur le déroulement du projet. Mais, quel que soit le type de risques qui se présenterait, l'idéal serait de l'accepter au lieu de l'ignorer. Nous utiliserons l'analyse des scénarios, nous pouvons évaluer chaque risque en fonction des aspects suivants :

- l'événement indésirable;
- toutes les conséquences de l'évènement si jamais celui-ci survenait;
- l'ampleur ou la gravité de l'impact de l'évènement;
- la probabilité que l'évènement survienne;
- l'étape du projet au cours de laquelle l'évènement peut survenir,
- l'interaction avec d'autres parties du projet.

Dans le cadre précis de notre projet, les risques auxquels nous serons probablement confronté sont évalués dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Formulaire d'évaluation des risques

Risque	Probabilité	Impact	Difficulté de détection	Etape de réalisation possible
Problèmes d'interface	4	4	4	Conversion
Pannes du système	2	5	5	Démarrage
Réticence des utilisateurs	4	3	3	Postinstallation
Mauvais fonctionnement du matériel	1	5	5	Installation

Source : Nous-même, inspire de Gray & Larson (2007 : 228)

4.6. Suivi-évaluation du projet

Après exécution, le projet fera l'objet d'un suivi qui consistera en une vérification de conformité. Il s'agira de vérifier si le système est suffisamment fiable et performant pour permettre d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés ainsi qu'il suit :

- un rapport sera dressé trois (03) mois après la fin de l'implantation.
- un contrat de maintenance sera signé avec une société prestataire de service, afin de veiller sur l'état du matériel et des installations.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie du travail a consisté à présenter d'abord le CESAG et particulièrement son service Documentation et Archives, point focal de cette étude. Nous nous sommes ensuite appesanti sur l'infrastructure technique et logicielle dont dispose le service Documentation et Archives afin de mieux mesurer les chances de réussite du projet. Enfin, nous avons montré les différentes phases nécessaires à la réalisation du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En définitive, aucun organisme, qu'il soit public ou privé, ne peut se passer aujourd'hui de ses archives. Elles sont le fruit de son fonctionnement et lui permettent de conserver une trace de ses activités. L'absence d'archives affecte directement l'efficacité d'une activité en provoquant de mauvaises interprétations des faits, et en ne fournissant pas les preuves susceptibles de justifier les décisions controversées.

Cette étude sur la mise en place d'un système d'archivage électronique coïncide avec l'ambition du CESAG de devenir, dans un horizon proche, un Business School conformément aux standards internationaux en matière de formation.

Son choix est justifié par la nécessité d'accompagner le plan stratégique de l'institution en passant d'un ancien système de gestion de ses archives à un autre plus moderne, plus performant et répondant plus aux exigences de qualité qu'imposent les différents axes stratégiques qui composent ce plan.

Les objectifs recherchés à travers l'implantation de ce système sont divers et variés : une volonté de faire face aux lenteurs administratives et à la perte récurrente de dossiers d'étudiants, une recherche de gestion optimisée des archives, une urgence d'obtenir l'information stratégique contenue dans ces dernières, à temps et en tout lieu.

Le système d'archivage électronique est un outil qui vient compléter, voire améliorer la gestion rationnelle des archives qui sont des sources d'information indispensables au bon fonctionnement de l'institution. En effet, le SAE permet à un organisme de disposer à tout instant des documents et des données dont il a besoin pour conduire ses activités, les poursuivre en cas de sinistre, de réduire les coûts liés au stockage des documents, etc.

Après avoir pris son essor dans les pays anglophones, le SAE s'est affirmé dans le monde francophone comme l'une des solutions phares pour une prise en charge efficace des archives.

D'où la nécessité pour le CESAG d'étudier les voies et moyens de concevoir ce projet ; d'autant plus que qu'il ne dispose pas d'une base de données dédiée à la gestion moderne des archives. Autrement dit, une base de données qui permettrait au personnel d'accéder à la mémoire institutionnelle sans contraintes de temps ni d'espace. Cette dernière viendrait se

substituer à l'actuelle qui a atteint ses limites de stockage et qui n'est accessible qu'aux gestionnaires des archives.

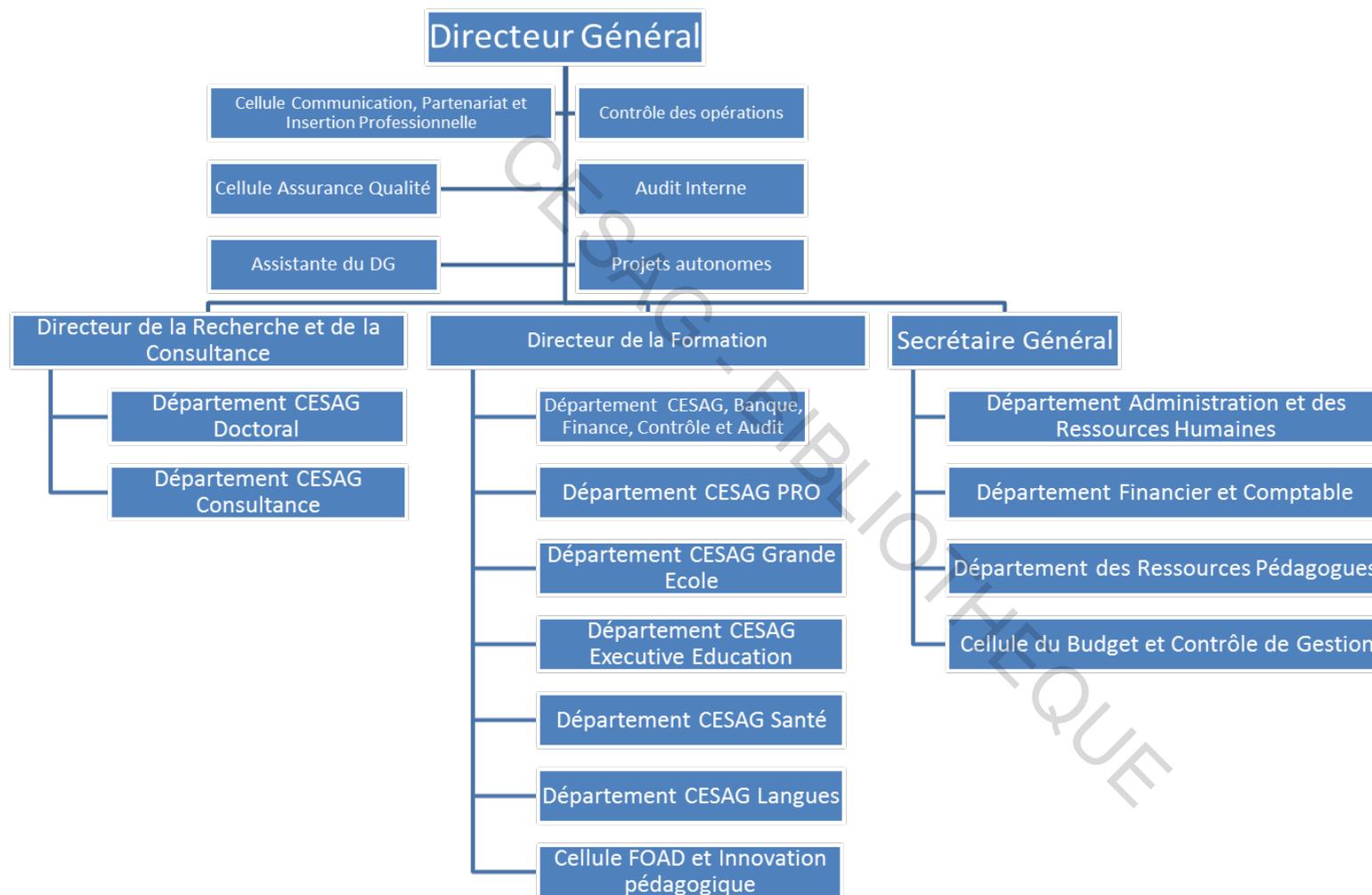
Le CESAG, bien que conscient des avantages à tirer d'un tel projet, ne peut, ni à court, ni à moyen terme, financer sur fonds propres une telle initiative. Pour le financement de notre projet, nous allons nous tourner vers nos partenaires, comme le Programme d'appui aux centres d'excellence régionaux de l'UEMOA ou TOTAL. Notre projet est susceptible de remplir les exigences de ces institutions en matière de financement. D'ailleurs, le PACER a déjà financé le projet de numérisation des mémoires de fin d'études du CESAG en 2011.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme du CESAG



Annexe 2 : Atelier de numérisation des mémoires

Désignation des immobilisations	Quantité	Fournisseur	Localisation
Scanner de production fujitsu 6670 fi-6670A	1	Univers de l'équipement	Bureau N° 150
Scanners professionnels fujitsu 6140	2	Univers de l'équipement	Bureau N° 150
			Bureau N° 150
Ordinateurs	5	Univers de l'équipement	Bureau N° 150
			Bureau N° 150
Baie de stockage du serveur DELL Powervault MD1000	1	Technologies consulting services (TCS)	Salle serveur 305
Armoire rack DELL	1	Technologies consulting services (TCS)	Salle serveur 305
Logiciels	6	Plateforme technologies	Bureau N° 304
			Bureau N° 304
Onduleurs APC	5	Plateforme technologies	Bureau N° 150
			Bureau N° 150

			Bureau N° 150
			Bureau N° 150
			Bureau N° 150
Imprimante couleur HP LASERJET CP 2025	1	Plateforme technologies	Bureau N° 150
Machine à reliure électrique	1	Oumou informatique	Bureau N° 150
Massicot	1	Oumou informatique	Bureau N° 150

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Glossaire

Activité

Terme spécifique qui recouvre l'ensemble des fonctions, processus, activités et transactions d'un organisme.

Archivage :

Opération consistant à transférer des documents de leur organisation d'usage courant au service des archives, en vue d'une consultation ultérieure, à titre de preuve ou d'information.

Archivage électronique :

Opération consistant à recueillir, identifier, classer et conserver des documents, en vue d'une consultation ultérieure, sur des supports adaptés et sécurisés, pour la durée nécessaire à la satisfaction des obligations légales ou des besoins d'information. La conservation de l'information doit offrir des garanties d'intégrité et de fiabilité dans le temps.

Archives courantes :

Documents et dossiers ouverts ou récemment clos gardés dans les bureaux pour le traitement courant des affaires. Les archives courantes sont traitées et conservées au sein des services producteurs.

Archives définitives ou historiques :

Documents conservés sans limitation de durée pour répondre à l'obligation légale de conservation des documents, pour se conformer au régime légal de la preuve (un même document traduit une opération juridique qui est source d'obligations pour celui dont il émane et pour celui qui le reçoit, comme une facture) ou pour leur valeur. Ces archives sont constituées, après tri et élimination, à partir des archives intermédiaires.

Archives intermédiaires :

Documents qui ne sont plus d'usage courant mais doivent être conservés temporairement à proximité des services producteurs pour des besoins administratifs ou juridiques.

Charte d'archivage :

Procédure d'organisation définissant les règles de gestion des archives ainsi que les outils servant à leur gestion.

Classement :

Ensemble des opérations de mise en ordre d'un fonds selon un ordre chronologique, alphabétique...

Cycle de vie du projet :

Ensemble des phases séquencées visant à créer et livrer le produit.

Dématérialisation :

Transformation d'un flux de documents, ainsi que les traitements qui lui sont appliqués, en flux et traitements numériques. En vue d'atteindre ce objectif, la dématérialisation cherche à traduire électroniquement la valeur juridique des documents.

Durée d'utilité administrative (DUA) :

Durée légale ou pratique durant laquelle un document est susceptible d'être utilisé par le service producteur ou son successeur. Lorsque la DUA est expirée, cette archive est éliminée ou devient une archive définitive.

Elimination :

Procédure réglementaire qui consiste à détruire des documents dont la conservation ne se justifie plus.

Mètre linéaire :

Unité de mesure des archives correspondant à l'ensemble des articles posés à la suite sur une tablette d'un mètre de longueur.

Phase :

Ensemble d'activités logiquement liées aboutissant à la création d'un livrable majeur.

Plan de classement :

Système qui fixe l'organisation des archives courantes et intermédiaires en usage dans les bureaux, permettant de les ranger, de les classer et de les retrouver.

Processus :

Séquence logique d'activités visant à produire un résultat.

Producteur :

Personne physique ou morale qui a produit, reçu et conservé des archives dans l'exercice de son activité. Il n'est pas forcément le service versant.

Records management :

Ensemble des mesures destinées à rationaliser la production, le tri, la conservation et l'utilisation des archives courantes et intermédiaires.

Tableau de gestion ou référentiel de conservation :

Tableau qui regroupe le plan de classement des activités, les politiques d'identification, d'indexation, de conservation des documents, la description des outils et les règles de mise à jour.

Sélection :

Modalité particulière de tri qui consiste à choisir, en vue de leur conservation définitive, certains documents dans un ensemble voué à l'élimination, en fonction de critères qualitatifs.

Sort final :

Elimination des documents qui n'ont plus de valeur, processus d'élimination établi en fonction des préconisations du tableau de gestion.

Traçabilité :

Fait de créer, d'enregistrer et de préserver les données relatives aux mouvements et à l'utilisation des documents.

Tri :

Opération de sélection des documents devant être conservés et des documents n'ayant plus aucune utilité administrative et ne présentant pas d'intérêt historique.

Versement :

Opération matérielle et administrative par laquelle des archives sont transférées du service qui les a rassemblées au service compétent d'archives pour les recevoir.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1- Association des archivistes français (1970), *Manuel d'archivistique*, Sevpen, Paris, 805 p.
- 2- BANAT-BERGER Françoise, DUPLOUY Laurent, HUC Claude (2009), *L'archivage numérique à long terme : les débuts de la maturité*, La Documentation française, Paris, 284 p.
- 3- BACQUET Eric (2009), *Préparer des images numériques : numériser, optimiser, contrôler*, Eyrolles, Paris, 185 p.
- 4- BOMSEL Olivier (2010), *L'économie immatérielle : industries et marchés d'expériences*, Gallimard, Paris, 282 p.
- 5- BRUGUIERE Jean-Michel (2007), *Droit d'auteur et culture*, Dalloz, Paris, 146 p.
- 6- BURESIE Charlette, CEDELLE-JOUBERT Laure (2002), *Conduire un projet de numérisation*, Presses de l'Enssib, Paris, Tec & Doc, 322 p.
- 7- CACALY Serge, et, al. (2008), *Dictionnaire de l'information*, 3^e édition, Armand Colin, Paris, 295 p.
- 8- CHAUMIER Jacques (2006), *Document et numérisation : enjeux techniques, économiques, culturels et sociaux*, ADBS, Paris, 119 p.
- 9- CLAERR Thierry, WESTEEL Isabelle (2011), *Manuel de la numérisation*, Editions du Cercle de la Librairie, Paris, 317 p.
- 10- CLAERR Thierry, WESTEEL Isabelle (2010), *Numériser et mettre en ligne*, Presses de l'Enssib, Paris, 200 p.
- 11- Direction des Archives de France (2002), *Les archives électroniques : manuel pratique*, Documentation française, Paris, 103 p.
- 12- DOUEIHI Milad (2011), *La grande conversion numérique*, Seuil, Paris, 330 p.
- 13- ESSEVAZ-ROULET Baptiste (2010), *La numérisation d'archives : des fondamentaux techniques aux programmes de numérisation des collectivités*, Territorial, Paris, 123 p.
- 14- GIDEL Thierry, ZONGHERO William (2006), *Management de projet 1 : introduction et fondamentaux*, Lavoisier, Paris, 246 p.
- 15- GRAY Clifford F., LARSON Erik W. (2007), *Management de projet*, Paris, Dunod, 575 p.
- 16- INCERTI Eric (2003), *Compression d'image : algorithmes et standards*, Vuibert, Paris, 220 p.

- 17-MBAN Albert (2007), *Les problèmes des archives en Afrique : à quand la solution ?*, L'Harmattan, Paris, 167 p.
- 18-N'DA Pierre (2007), « La présentation des références bibliographiques », *Méthodologie et guide pratique du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat*, Economica, Paris, pp. 153-175.
- 19-N'DA Pierre (2007), « La soutenance de thèse ou de mémoire », *Méthodologie et guide pratique du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat*, Economica, Paris, pp. 179-188.
- 20-Project Management Institute (PMI) (2013), *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, 5^{ème} édition, 567 p.
- 21-RIETSCH Jean-Marc, CHABIN Marie-Anne & CAPRIOLI Eric (2006), *Dématérialisation et archivage électronique*, Dunod, Paris, 207 p.

❖ **ARTICLES ET MEMOIRES**

- 22-BATTISTI Michèle (2010), « Quelques mots-clés autour de la numérisation du patrimoine », *Documentalistes – Sciences de l'information*, vol. 47, n°1, pp. 18-19.
- 23-BERMES Emmanuel, FREON Marie-Elise, MARTIN Frédéric (2008), « Tous les chemins mènent au numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, t.53, n°6, pp. 34-39.
- 24-BERMES Emmanuelle, MARTIN Frédéric (2010), « Le concept de collection numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, t.55, n°3, pp. 13-21.
- 25-COSTES Lionel (2006), « Numérique et atteintes à la propriété intellectuelle : de quelques aspects principaux », *Revue Lamy Droit de l'Immatériel*, novembre, p. 66.
- 26-DIOUF François Malick (2008), *Valorisation des archives de la Faculté de médecine, de pharmacie et d'odonto-stomatologie de l'UCAD*, Dakar, EBAD, 46 p.
- 27-GAMA Cesaltina (2010), « Stendhal et Flaubert à cœur ouvert. Le numérique au service d'un patrimoine littéraire majeur », *Bibliothèque (s)*, octobre, n°52, pp. 40-42.
- 28-GOORE BI Débéman Alex Henri (2014), *Diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG*, Dakar, CESAG, 104 p.
- 29-NDOUR Rémi Ndofoène (2008), *Contribution à l'élaboration d'un système de gestion électronique des documents (SGED) au CESAG : étude de cas à partir des dossiers comptables et d'étudiants*, Dakar, EBAD, 39 p.

- 30- NDOUR Rémi N dofène (2006), *Démarche méthodologique pour l'élaboration d'un plan de formation des professionnels de l'information documentaire : cas de la Sous Direction de la documentation du CESAG*, Dakar, CESAG, 66 p.
- 31- WEBER Anne (2008), « La numérisation des sources de l'histoire de l'art : la bibliothèque numérique de l'Institut national d'histoire de l'art », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 53, n°6, pp. 54-62.
- 32- WESTEEL Isabelle (2009), « Le patrimoine passe au numérique », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 54, n°1, pp. 28-35.

WEBOGRAPHIE

- 33- ADAE, APROGED, *La maîtrise du cycle de vie du document numérique : présentation des concepts*, Paris, APROGED, 2006.
<http://www.aproged.org/Portals/0/Cycledeviedocumentum%c3%a9rique.pdf> (consulté le 03/05/2013)
- 34- APROGED, *Les étapes du cycle de vie du document numérique*.
<http://www.aproged.org/Portals/0/4pagescycledevie.pdf> (consulté le 15/05/2013)
- 35- BERMES, Emmanuel, « Des identifiants pérennes pour les ressources numériques : l'expérience de la BNF », *International Preservation News*, décembre, 2006, n°40, pp. 16-21. <http://archive.ifla.org/VI/4/news/ipnn40.pdf> (consulté le 16 juillet 2013).
- 36- BONNEAU, Céline, *Mise en place d'une Gestion électronique de documents à la SACD : participation à l'élaboration du cahier des charges*, Lyon, Enssib, 2007, 78 p.
<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1874-mise-en-place-d-une-gestion-electronique-de-documents-a-la-sacd-participation-a-l-elaboration-du-cahier-des-charges.pdf> (consulté le 24/10/2013)
- 37- DALBERA, Jean-Pierre, « Numériser le patrimoine : un enjeu collectif », *Culture et recherche*, mars-avril, 2000, n°77
http://www.culture.gouv.fr/culture/mrt/numerisation/fr/f_06.htm (consulté le 25/10/2013)
- 38- PELLETIER, Francis, « Introduction à la GEIDE », *Mos Magazine*, 1998, pp. 1-13.
<http://www.mosarca.com/acro/ged99.pdf>. (consulté le 25/10/2013)