



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT : CESAG GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS – MPSG2 GP**

Promotion, Année académique : 2013-2014

THEME

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
DE SUIVI-EVALUATION PERFORMANT DES ACTIONS
MARKETING DU PORT AUTONOME DE DAKAR**

Présenté par :

Fabrice Antonio G. ALONOMBA

Sous la direction de :

Mr Papa Félou DIALLO

Enseignant associé au CESAG

NOVEMBRE 2014

DEDICACES

A mon père Flavien ALONOMBA, pour son amour paternel, son sens du travail, sa responsabilité, son soutien matériel et moral durant toute ma scolarité et sans lequel je ne serai pas là.

A mes mamans Augustine AHOLIATIN et Elisabeth ACAKPOVI pour leur soutien moral et matériel.

A ma grand-mère Ablawa MELE qui est tout pour moi.

MES frères et sœurs : Luigino, Chistin, Doriane et Aicha.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu.

A travers ces lignes, je témoigne toutes mes gratitude à tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu tout au long de mon année académique et à ceux qui ont également contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens particulièrement à remercier :

- **Prof. Soumanou Seibou TOLEBA**, Directeur Général de la SOBEMAP pour son engagement à faire prospérer la SOBEMAP et son soutien matériel et moral ;
- **Mr Antoine KOUTON**, Directeur Général Adjoint de la SOBEMAP pour son soutien moral ;
- Mon encadreur **Papa Félou DIALLO** pour sa disponibilité et sa rigueur scientifique, ses orientations, ses conseils, ses suggestions et pour m'avoir initié aux techniques de la recherche ;

Tout le corps professionnel et professoral du CESAG. Je veux nommer en particulier :

- **Dr. Adama Guiro SENE**, Directeur de l'institut CESAG Grande Ecole et son assistant de programme **Mr Souleymane SANOGO** ;
- **Mr Ibrahima Mboulé FALL** pour son sens de relations humaines.

Je remercie aussi tout le personnel du PAD qui m'on permit de rédiger ce mémoire.

- Le **Dr Amadou Yaya SARR**, Directeur du Capital Humain et de l'Organisation qui m'a permis d'effectuer mon stage dans les locaux du PAD ;
- Mon maître de stage **Mr El Hadji N'diogou SY**, Chef du Bureau Marketing, pour son engagement à m'encadrer pour ce mémoire.

Mes camarades de classe en particulier : **Mr Sidoine AHO GLELE**, **Mlle Colombe HOUNKPATIN**, **Mlle Ornella DEHOUE**, **Mlle Prisca KUMAKO**, **Imelda GOUNONGBE**, **Sika AGBOKOU**, **Seynabou SOUGOU**, **Idrissa KONATE**.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

B.A : Bureau des agréments

B.C. Bureau Communication

B.M. Bureau Marketing

BCF : Bureau Contrôle de la Facturation

BSC : Bureau du Suivi des Contestations

BSG: Bureau des Statistiques Générales

CAD : Comité d'Assistance au Développement

CAP : Communauté des Acteurs Portuaires

CE : Commission Européenne

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation

D.C.C.I : Direction Commerciale et de la Coopération Internationale

DAC : Division Action Commerciale

DFS : Division de la Facturation et du Suivi

DOP : Direction des Opérations Portuaires

F3E : Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et Évaluations

FIDA (IFAD) : Fond International de Développement Agricole

PAD: Port Autonome de Dakar

S&E: Suivi-Evaluation

SC : Service de la Clientèle

SSE : Système de Suivi et Evaluation

USAID: United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS	14
Tableau 2 : QUELQUES CARACTERISQUES DE BASE DU S&E.....	16
Tableau 3 : Matrice de cadre logique	17
Tableau 4: Modèle d'analyse.....	25
Tableau 5 : Présentation de la variable expliquée « Performance de système »	26
Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable explicative Conception du système	28
Tableau 7 : Opérationnalisation de la variable explicative « Gestion du système »	29
Tableau 8 : Chronogramme des activités de réflexion critique	52
Tableau 9 : Proposition d'un plan d'évaluation	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'objet de l'évaluation.....	15
Figure 2 : Le Diagramme de GANTT	17
Figure 3 : Organigramme de la Direction Commerciale & de la Cooperation Internationale .	46
Figure 4 : Processus de fonctionnement d'un système de suivi.....	64

LISTE ANNEXES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE

Annexe 2 : ORGANNIGRAMME GENERAL DU PORT AUTONOME DE DAKAR

Annexe 3 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « PROSPECTION»

Annexe 4 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « GESTION ET SUIVI DE LA CLIENTELE »

Annexe 5 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « GESTION ET SUIVI DE LA CLIENTELE »
(suite)

Annexe 6 : OBJECTIFS / INDICATEURS DU PROCESSUS

Annexe 7 : MODE DE CALCUL DES INDICATEURS

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	4
I. PROBLEMATIQUE	5
II. OBJET DE L'ETUDE.....	6
III. OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
IV. INTERET DE L'ETUDE	7
V. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	7
VI. DEMARCHE DE L'ETUDE	8
VII. ANNONCE DU PLAN DE L'ETUDE	8
PREMIERE PARTIE :	9
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	10
I. GENERALITE SUR LE SUIVI-EVALUATION.....	10
II. ELABORATION D'UN MODELE D'ANALYSE	24
III. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION A L'ETUDE	30
IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	30
CHAPITRE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	33
I. GENERALITE SUR LE PORT AUTONOME DE DAKAR.....	33
II. Organes impliquées dans la politique marketing du PAD et leurs Missions.....	43
DEUXIEME PARTIE :	47
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	47
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	48
I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES.....	48
II. PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE « PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E »	58

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN SCHEMA DE SUIVI DES INFORMATION	61
I. RECOMMANDATIONS SUR LES VARIABLES EXPLICATIVES DU SYSTEME.....	61
II. PROPOSITION D'UN PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'UN PLAN D'EVALUATION.....	64
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE	69
WEBOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement économique actuel est dominé par une internationalisation géographique des champs de compétence qui se caractérise particulièrement par l'élargissement des marchés, des fournisseurs et de nouvelles exigences des consommateurs ; favorisant ainsi une forte croissance du secteur industriel et celui des services. Dans cet environnement dynamique, les entreprises pour assurer la pérennité de leur fonctionnement ont nécessairement besoin de stratégie adaptée tel que le marketing pour permettre à l'entreprise de tisser un lien entre elle et ses consommateurs (clients).

Compte tenu de l'évolution rapide des marchés et du développement technologique, toute entreprise doit suivre, contrôler et évaluer, ses activités et ses performances. Si les compétences d'une entreprise s'avèrent inférieures à celles de la concurrence, il est nécessaire de réexaminer tout élément qui semble être défaillant ou inadéquat. La cible peut être mal choisie, incohérence entre les éléments du mix-marketing ou bien même dans la mise en œuvre des actions Marketing.

Après la définition et la mise en place d'une stratégie de marketing pour une période donnée, il est important d'évaluer sa performance et identifier les domaines qui pourraient être améliorés. Au fil du temps, l'entreprise et son marché peuvent changer. Il serait alors impérieux de réévaluer la stratégie de marketing de l'entreprise et de l'adapter en fonction de la situation actuelle.

Ainsi, pour suivre et évaluer la performance de la stratégie de marketing d'une entreprise, il convient donc de:

- Surveiller régulièrement les activités de marketing et de comparer leur rendement actuel par rapport à vos objectifs de marketing ;
- Identifier les lacunes de performance et de déterminer pourquoi ils existent ;
- Chercher des possibilités d'améliorer et de prendre des mesures correctives ou adapter aux objectifs de l'entreprise.

Le suivi et l'évaluation apparaît comme un élément important du marketing. Il permet à l'entreprise d'éliminer des stratégies inefficaces et élaborer un plan global qui aide à construire l'entreprise.

Chaque entreprise doit comparer ses résultats avec ses objectifs, les écarts obtenus doivent être analysés, s'ils sont satisfaisants, l'entreprise peut continuer sur ce rythme en essayant de l'améliorer, sinon elle doit mettre en cause les éléments qui ont provoqué les déséquilibres tout en cherchant les solutions adéquates.

Les conséquences d'une absence ou d'un mauvais système de suivi-évaluation sont entre autre : une mauvaise répartition des ressources, un faible niveau d'atteinte des objectifs et une mauvaise appréciation de certaines actions.

Un système de suivi-évaluation apparaît donc comme un processus de collecte, de traitement, d'analyse d'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation. (Guide pratique de S&E module 2, FIDA)

C'est ce qui justifie la réalisation de ce travail qui vise à mettre en place pour les acteurs impliqués dans la gestion des actions marketing du Port Autonome de Dakar, un système de S&E des actions marketing pour une meilleure prise de décision.

PRESENTATION DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I. PROBLEMATIQUE

Le succès d'une entreprise est souvent mesuré à sa croissance et la croissance est toujours liée aux ventes. Pour les entreprises, il ne peut y avoir une vente efficace sans la définition d'une stratégie marketing en amont.

Piloter l'activité marketing consiste à mettre en place des outils de suivi efficaces. Cette démarche permet en effet au responsable marketing d'évaluer l'efficacité de ses actions, de les comparer dans le temps mais aussi de faciliter certaines décisions, notamment celle du renouvellement ou non d'une action.

Longtemps boudée par les professionnels du marketing, l'évaluation a aujourd'hui le vent en poupe. Comment mieux concevoir une stratégie de marketing adaptée ? Comment juger de son efficacité ? Quels outils et quels indicateurs choisir pour mesurer les résultats de ces actions ?

L'efficacité des actions marketing est ainsi devenue le sujet prioritaire pour des directeurs marketing et l'efficacité va de pair avec sa mesure. Le marketing est donc un domaine où l'obsolescence des politiques et de plans d'actions est une menace constante. Des lors, il importe à chaque analyste de bien sectionner et d'adapter les critères d'évaluation de ces paramètres souvent conjoncturels.

Le Port Autonome de Dakar à travers Direction Commerciale et de La Coopération Internationale définit un certain nombre d'actions marketing dans le but de répondre aux exigences de ses clients, accroître son chiffre d'affaires et se positionner comme un port de référence dans la sous région ouest africaine.

De nos jours, la D.C.C.I ne dispose pas au niveau de ses départements et services rattachés d'un système de suivi-évaluation pour mesurer l'efficacité de ces actions.

En effet, il est à noter que le « processus commercial » de la D.C.C.I comporte deux activités :

- GESTION ET SUIVI DE LA CLIENTELE
- PROSPECTION

Chaque activité est gérée par un pilote et un copilote et la Cellule Hygiène Qualité et Environnement qui suit et évalue le processus. La procédure d'évaluation du processus et les indicateurs d'évaluation sont présentés en annexe.

Dès lors la mise en place d'un système de S&E au sein des bureaux de la D.C.C.I contribuerait à la production d'informations pertinentes pour une meilleure prise de décision. L'évaluation des effets de la réalisation des actions permettra donc aux responsables marketing de prendre des mesures nécessaires afin de résoudre les contraintes liées à l'exécution des actions Marketing.

Force de ces constats, nous nous posons la question suivante : « comment mettre en place un système de suivi évaluation performant, répondant au besoin de produire des informations pertinentes à la prise de décision des responsables marketing du PAD? »

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire intitulé : « *Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation performant des actions marketing du Port Autonome de Dakar* ».

Ce travail devrait être utile pour tout le personnel marketing du port Autonome de Dakar concerné par le rendement, l'efficacité et l'impact de leurs travaux sur leur organisation.

II. OBJET DE L'ETUDE

La présente étude a pour objet de mettre en place un système de suivi-évaluation performant des actions marketing du port Autonome de Dakar

III. OBJECTIFS DE L'ETUDE

➤ Objectif général

L'objectif général est de Contribuer à l'amélioration des performances des actions marketing de la D.C.C.I

➤ Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- ❖ Identifier les besoins d'informations des différentes parties prenantes ;
- ❖ Concevoir un dispositif de suivi-évaluation ;
- ❖ Elaborer un plan de mise en place du système ;
- ❖ Formuler des recommandations pour une meilleure efficacité du système.

IV. INTERET DE L'ETUDE

❖ Pour le PAD

Cette étude aura pour ambition de mettre à la disposition des acteurs chargés du marketing au PAD un outil de suivi-évaluation du plan d'actions marketing.

❖ Pour le CESAG

Ce mémoire permettra d'approfondir la recherche dans le domaine du suivi-évaluation d'un plan d'actions marketing. Le CESAG dispose d'un cas pratique qui pourra servir également pour des besoins d'ordre pédagogique.

❖ Pour nous même

Ce travail est un important exercice de mise en pratique des concepts, outils et techniques acquis durant notre formation en MASTER II en Gestion de Projets. Il nous initie également à la méthodologie de recherche et nous prépare au métier de manager de projet et de responsable suivi-évaluation.

V. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

La présente étude consiste à la mise en place d'un système de suivi évaluation performant au niveau de la Direction Commerciale et de la Coopération Internationale du PAD. Toutefois, elle n'a pas la prétention de régler toutes les questions liées au S&E de cette direction et de tous ses services rattachés. Notre dispositif s'intéresse en particulier au suivi et à l'évaluation des actions marketing de cette direction.

VI. DEMARCHE DE L'ETUDE

La méthode suivie pour effectuer ce travail tourne autour des étapes suivantes :

- ❖ une revue et une analyse documentaire faites au niveau de la Direction Commerciale et de la coopération internationale du Port Autonome de Dakar, de la bibliothèque du CESAG, sur l'internet (suite web de marketing, suivi-évaluation, mémoireonline etc.), les notes de cours du CESAG. Cette analyse nous a permis de mieux appréhender le Marketing en entreprise, les concepts du suivi, évaluation et du suivi-évaluation.
- ❖ la conception de questionnaire, guide d'entretien/fiches de suivi, collecte des données à travers des séances de travail avec les différents acteurs et présentation des résultats;
- ❖ l'élaboration du manuel de suivi-évaluation ;
- ❖ la formulation de recommandations.

VII. ANNONCE DU PLAN DE L'ETUDE

La présente étude comporte outre l'introduction, la présentation de l'étude et la conclusion, deux (02) grandes parties qui s'articulent autour de deux (02) chapitres chacune :

- **Première partie : cadre théorique et contexte de l'étude**
 - Chapitre 1 : cadre théorique
 - Chapitre 2 : présentation du cadre de l'étude
- **Deuxième partie : présentation des résultats et recommandations**
 - Chapitre 1 : présentation et analyse des résultats
 - Chapitre 2 : recommandations et proposition d'un schéma de suivi des informations

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE
L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre est consacré à la définition de quelques concepts du suivi-évaluation qui nous semblent plus pertinentes dans le cadre de ce travail.

I. GENERALITE SUR LE SUIVI-EVALUATION

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

1.1. Définition des concepts de suivi-évaluation

1.1.1. *Le suivi*

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à la direction si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une bonne administration, et fournit une base utile pour l'évaluation. Il vous permet de savoir si les ressources que vous utilisez sont suffisantes et sont utilisées comme elles le devraient, si votre capacité est suffisante et appropriée, et si vous faites ce qui a été planifié¹.

Le suivi se définit également comme un : « processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués² ».

¹ CIVICUS, *Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro*-page3

² OCDE/Comité d'assistance au développement [CAD] Glossaire-page 11

1.1.2. L'évaluation

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités³.

Elle se définit également comme une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme "évaluation" désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée⁴.

1.1.3. suivi-évaluation

Le suivi-évaluation consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet : dans quelle mesure est-on en capacité d'atteindre les objectifs assignés au projet ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Éventuellement, faut-il réorienter certains aspects du projet ? Etc.⁵

1.1.4. Système de suivi-évaluation

On entend par système de suivi-évaluation l'ensemble des procédures de collecte, de traitement, d'analyse d'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation⁶.

³ CIVICUS, Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro-page3

⁴ OCDE/Comité d'assistance au développement [CAD] Glossaire-page 3

⁵ Pseau_f3e, guide suivi-évaluation, 2011-page 10

⁶ FIDA, Guide pratique de S&E, module 2, page 23

Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés ; le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi. Ainsi selon (CIVICUS⁷), le suivi et l'évaluation sont tous deux dirigés vers l'apprentissage, la connaissance, et ce à partir de ce que vous faites et de la façon dont vous le faites, en vous concentrant sur :

- ❖ l'efficacité ;
- ❖ l'efficience ;
- ❖ l'impact.

1.2. Autres concepts

a. Efficacité

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

b. Impacts

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Effets d'une action affectant, plus ou moins, la capacité d'utiliser des ressources propres (humaines, financières et matérielles), de façon plus efficiente, équitable et durable.

c. Efficience

L'efficience est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées⁸

d. Performance

La performance est la mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés⁹.

⁷ CIVICUS, *Le suivi et l'évaluation par Janet Shapiro*-page3

⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience>

e. Indicateurs : définition, caractéristiques et choix

➤ **Définition**

L'indicateur permet de mesurer un résultat, de prouver qu'un résultat a été obtenu ou d'indiquer que des progrès sont accomplis vers l'obtention d'un résultat. Il permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés en termes de qualité, quantité¹⁰.

Il se définit également comme un facteur ou une variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement¹¹.

Les indicateurs doivent être basés sur des données accessibles. Ils devraient spécifier :

- ❖ le groupe ciblé (qui a besoin des données ?)
- ❖ la quantité (combien de données sont nécessaires ?)
- ❖ la qualité (quel niveau de mesure pour les données ?)
- ❖ la date (quand doit-on mesurer l'indicateur ?)
- ❖ le lieu (où doit-on mesurer l'indicateur ?)

➤ **Les caractéristiques d'un bon indicateur**

Un bon indicateur doit être : CREAM¹²

C: Clear (clair): précis et non ambigu, suffisamment précis pour assurer une mesure objective.

R: Relevant (pertinent): approprié pour le sujet en question; reflétant aussi directement que possible l'objectif ou le processus qu'il est supposé représenter.

E: Economic (économique): disponible à un coût raisonnable; permettant une collecte de données de manière pratique à un coût raisonnable.

⁹ Glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation, page 10

¹⁰ Mamadou BA, note de cours, suivi et les indicateurs de suivi, page 18, CESAG 2014

¹¹ Glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation -page 8

¹² FALL Ibrahima Mboulé, note de cours Janvier 2014, Planification stratégique (GAR), page 99

A: Adequate (adéquat) : fournissant une base suffisante pour évaluer la performance; sensible aux changements dans l'objectif ou le processus qu'il est supposé mesurer, mais relativement non affecté par d'autres changements; pouvant être désagrégé selon les besoins de l'analyse.

M: Monitorable (susceptible d'être suivi): pouvant faire l'objet d'une mesure fréquente et objective (indépendance de l'évaluateur).

➤ **Le choix des indicateurs**

Les indicateurs sont des outils indispensables pour qu'un dirigeant puisse prendre les décisions de pilotage et de gestion de son entreprise. Cependant, la question de leur sélection se pose souvent car lors d'une prise de décision on estime souvent qu'on en manque ou au contraire qu'ils sont trop nombreux.

Les indicateurs pertinents sont ceux choisis en groupe de décideurs en tenant compte de l'objectif mesuré, des spécificités de l'activité et de la sensibilité propre de chaque acteur.

Tableau 1 : COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS									
Résultats visés	Indicateurs de performance	Classement des indicateurs						Résultat total	Choix
		A	B	C	D	E	F		
Impact	S'il y a lieu								
Effet 1	Indicateur 1 Indicateur 2 ...	[Note 1 par critère respecté]							Choisir les 2 ou 3 indicateurs ayant le meilleur résultat
Produit 1	Indicateur 1 Indicateur 2 ...								

A = le sens de l'indicateur est clair
 B = les données sont d'accès facile
 C = la collecte des données peut être effectuée par la direction du projet et n'exige pas l'intervention d'expert aux fins d'analyse
 D = Indicateur est suffisamment représentatif du total de résultats visés (Résultats ou produits)

E = indicateur est concret

F = indicateur est difficile à qualifier mais d'une importance telle qu'il doit être envisagé (indicateur supplétif)

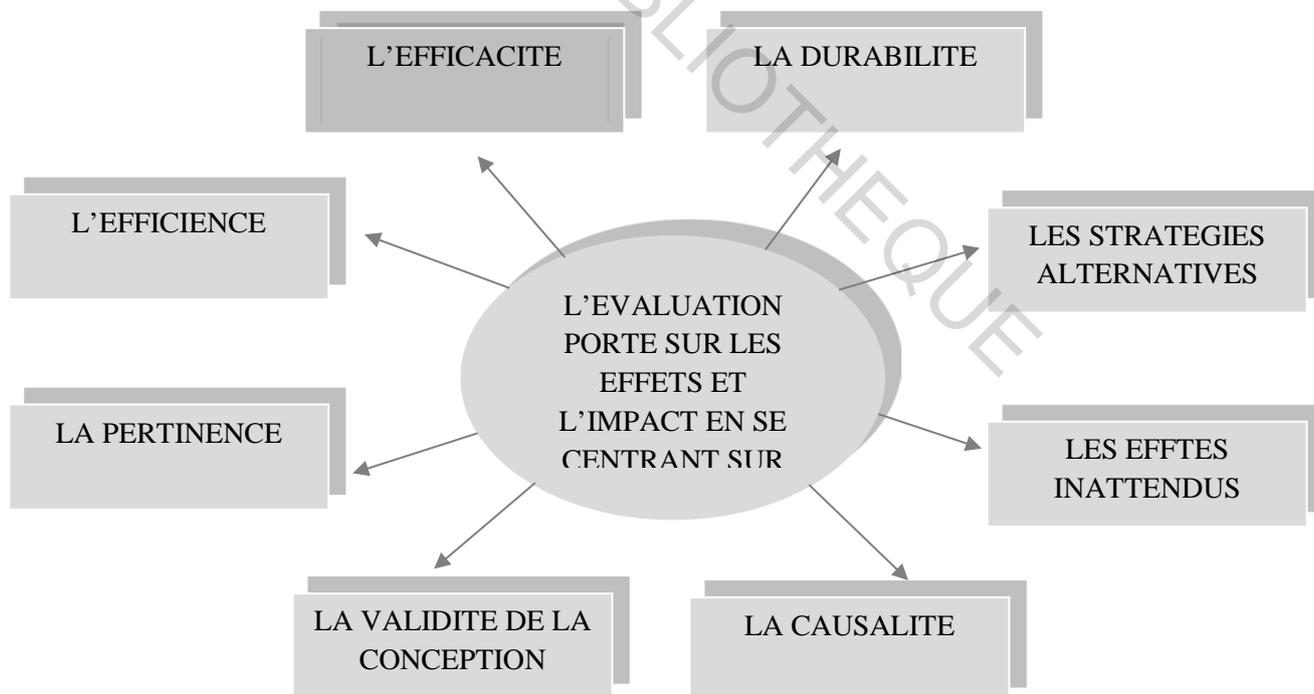
Source : PNUD ? Guide de suivi évaluation axé sur les résultats, PAGE 68

1.3. L'objet de l'évaluation

L'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'un projet. Les objectifs spécifiques sont semblables à ceux du suivi. Cependant, l'évaluation en général s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs.

Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. S'il y a trop d'objectifs, ils doivent être classés par ordre de priorité, ou réduits en nombre.

Figure 1 : L'objet de l'évaluation



Source : BIT, 1996, la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique, manuel de formation, page 183

1.4. Les principales caractéristiques du suivi-évaluation

Le tableau 1 qui suit résume certaines des caractéristiques les plus courantes et généralement acceptées du suivi, de l'évaluation et de l'évaluation d'impact.

SUIVI	EVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Périodique, utilise les données collectées systématiquement ou faciles à trouver, généralement à l'interne, s'intéresse habituellement aux activités et aux produits même si des indicateurs d'effet/impact sont aussi parfois utilisés. • part du principe que le programme, les activités, les objectifs et les indicateurs sont appropriés. • suit généralement les progrès par rapport à un petit nombre de cibles ou d'indicateurs préétablis. • généralement quantitatif. • Ne peut pas indiquer de causalité. <p>peut difficilement permettre à lui seul d'évaluer l'impact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement épisodique, souvent externe. • Va plus loin que les produits pour évaluer les effets. • peut mettre en doute la justification et la pertinence du programme, des objectifs et des activités. • peut identifier à la fois les effets imprévus et les effets planifiés. • peut répondre aux questions « comment » et « pourquoi ». • peut conseiller des directions pour l'avenir. <p>Peut utiliser des données venant de sources différentes et obtenues avec des méthodes très diverses.</p>

1.5. Les outils et méthodes du Suivi-Evaluation

Il existe des outils et méthodes de travail de base dont ne peuvent se départir les acteurs du Suivi Evaluation. Ce sont des éléments indispensables à la fonction du Suivi Evaluation. Au titre de ces derniers, on peut citer : la matrice du Cadre Logique, le Tableau de Bord, les Courbes d'avancement, le Réseau PERT, le Diagramme de GANTT, tous générés par les logiciels de gestion de projets classiques que sont : Microsoft Office Project, Open Workbench, Visio, Control Panel, etc.

- Le caractère systématique du système et son intégration complète aux programmes d'actions ;
- L'interprétation à la fois posée et pesée des données de suivi sur une base claire ;
- La collecte d'information et le rapportage du suivi ne doivent pas être trop compliqués ;
- La maîtrise des outils du S&E et l'observation des facteurs externes pouvant influencer sur les résultats ;
- Une bonne définition, utilisation exploitation et validation des outils et indicateurs du dispositif de S&E ;
- L'existence des sources de vérification.

1.7. Les étapes clés pour la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation

La mise en place de notre système de S&E comporte six étapes qui doivent être franchies deux fois : au stade initial de conception puis de manière plus approfondie lors de sa mise en place.

ETAPE 1 : La définition de l'objectif du suivi-évaluation et de son champ d'action

Pour définir clairement l'objectif du système de Suivi Evaluation, il est conseillé de se poser la question suivante

Pourquoi avons-nous besoin de mettre en place un système de Suivi Evaluation ?

L'objectif du Suivi Evaluation du projet lorsqu'il est clairement défini permet de préciser ce que l'on attend du système d'autant plus qu'en formulant cet objectif, on est nécessairement amené à réfléchir sur la nature du projet et sur la nature des informations dont on aura besoin pour une gestion satisfaisante du projet.

Une fois que tous les acteurs se seront mis d'accord et auront la même compréhension de l'objectif du système, il faudra préciser son champ d'application. En effet, compte tenu de la nature du projet, le système peut être extrêmement complexe ou très simple. Qu'il soit complexe ou non, le système présentera des avantages et des inconvénients en termes, notamment, du degré de précision et de compétence requise, du personnel ou des outils

nécessaires et du budget. Le niveau de complexité du système dépendra de l'objectif du Suivi Evaluation ainsi que des ressources et de l'expertise disponible. Les réponses aux questions suivantes aident à définir clairement le champ d'application du système.

- ❖ Quel est le degré de participation souhaitable et faisable des parties prenantes?
- ❖ Quel doit être le degré de détail des données quantitatives ou qualitatives ?
- ❖ Quel est le type d'étude de référence souhaitable et faisable ?
- ❖ Quelles sont les capacités actuelles des parties prenantes en matière de Suivi Evaluation ?

Ici, le système couvre essentiellement le secteur Marketing du PAD en lui fournissant des informations nécessaires pour une gestion orientée vers l'impact et de faire participer les principaux parties prenantes aux mécanismes de réflexion critique destiné à améliorer du système.

ETAPE 2 : Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents

Que vous faut-il savoir pour pouvoir suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement ?

Il s'agira de faire :

- Evaluation des besoins en matière d'information et des intérêts de l'ensemble des parties prenantes ;
- Définition précise de toutes les questions, des indicateurs et des besoins d'information à chacun des niveaux de la hiérarchie des objectifs ;
- Contrôle de chaque élément d'information afin d'en déterminer la pertinence et l'utilisation finale.

Pour chaque niveau hiérarchique des objectifs, un ou les indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation de l'objectif doivent être définis. Généralement, les objectifs sont complexes et les indicateurs correspondant ne permettent pas toujours d'expliquer le degré de satisfaction de tel ou tel objectif. Il est vivement conseillé de confronter plusieurs sources d'information quantitatives et qualitatives pour véritablement maîtriser l'évolution du projet et suivre les liens qui existent entre ces différentes informations.

Une fois ces informations identifiées, il sera alors plus facile de repérer les indicateurs spécifiques véritablement nécessaires.

Il ne faut cependant pas perdre de vue le fait que l'information évolue avec le temps. Il faut donc assurer une mise à jour régulière des indicateurs et des informations permettant de les mesurer afin de bien suivre les modifications apportées à la stratégie des actions dans le temps.

ETAPE 3 : L'organisation de la collecte et du traitement des données.



Source : FIDA, concevoir et mettre en place un système de suivi-évaluation, module 4, page 4-3

Dans une entreprise, l'information est un impératif qui s'inscrit dans une logique économique, selon l'enchaînement communication-motivation-productivité. Car on ne peut pas demander à des individus de participer à une œuvre collective en aveugles. La circulation de l'information au sein de l'entreprise suit trois (03) chemins : **Ascendant ; Descendant ; Transversal.**

Pour définir et caractériser les flux d'informations, les questions suivantes doivent être posées :

- Quelles données doivent être collectées ?
- Où seront collectées les données ?

- Quelles sont les méthodes de collecte ?
- Qui collecte les données ?
- Qui transmet les données collectées ?
- Qui traite les données ?
- Qui stock les données ?
- Qui informe les parties prenantes et comment ?

Au cours de la phase de démarrage des activités, les parties prenantes doivent définir clairement la nature des données à collecter, l'organisation pratique de la collecte et du stockage des informations en tenant compte rigoureusement des ressources humaines et financières disponibles. Très souvent, il faudra recourir à des méthodes différentes de collecte de l'information (qualitative ou quantitative) selon les indicateurs.

En choisissant la méthode, il importe d'impliquer toutes les personnes concernées par la collecte et l'analyse des informations. L'implication de ces acteurs dans le choix et l'élaboration des méthodes permet une meilleure compréhension et une utilisation optimale des méthodes retenues. Si les méthodes sont choisies par d'autres, il importe de bien former les personnes qui les mettront en œuvre.

ETAPE 4 : L'organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique.



SOURCE : Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge page 86

Comment interpréter les informations recueillies et les utiliser de façon à améliorer la mise en œuvre du projet ?

Cette étape permet de développer des pratiques pour que l'interprétation des données et l'appréciation que cette analyse implique pour les activités du projet s'inscrive dans une approche participative.

La réflexion critique permet aux responsables d'utiliser les informations du suivi-évaluation, d'orienter la mise en œuvre du projet et de prendre des décisions et aussi de mobiliser tous les acteurs concernés dans un travail commun d'analyse, de réflexion et de prise de décisions.

Les modalités de cette réflexion peuvent être formelles (à travers les réunions organisées dans le cadre de la mise des actions Marketing, des étaliers les différentes parties prenantes) ou informelles (à l'occasion de discussions suivies entre acteurs).

ETAPE 5 : La mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication

A propos de quelles activités et de quels processus voulons-nous communiquer, comment et à l'intention de qui ?

Cette étape consiste à :

- ❖ établir la liste exhaustive de tous les acteurs concernés, de leurs besoins en matière d'information ;
- ❖ définir la forme sous laquelle l'information sera présentée ;
- ❖ définir la façon dont les informations seront utilisées ;
- ❖ établir un calendrier détaillé pour la production de l'information ;
- ❖ responsabiliser les acteurs par rapport à chaque type d'information pour qu'elle soit effectivement disponible à temps.

Les rapports doivent chaque fois répondre clairement aux questions suivantes relatives à la performance.

- **Activités** : qu'est-ce qui a été réellement fait ?
- **Produits/prestations** : qu'avons-nous fourni grâce aux activités ?
- **Impacts/changements intervenus** : qu'ont apporté les actions ?

- **Difficultés/problèmes/erreurs commises** : qu'est-ce qui a contrarié le bon déroulement des activités ? et Quelles sont les erreurs préjudiciables à sa bonne marche ?
- **Approche de solutions** : Comment allons-nous procéder pour surmonter les difficultés, résoudre les problèmes, corriger les erreurs ... ;
- **Leçons tirées** : quels enseignements ont-ils été tirés? Et Lesquels peuvent-ils contribuer à en améliorer la mise en œuvre ou à renforcer les connaissances ?

ETAPE 6 : L'organisation des conditions de travail et de la planification des moyens nécessaires

La définition précise du nombre d'agents du Suivi Evaluation, de leur qualification, de leurs responsabilités et de leurs liens avec les autres acteurs du projet est fondamentale pour que le système fonctionne véritablement. Une ligne budgétaire spécifique et suffisamment dotée doit être prévue pour le Suivi Evaluation. Les responsabilités en matière de Suivi Evaluation devront être précisées dans les profils de postes, dans les termes de référence des personnes concernées et dans le manuel de procédures du projet. Il s'agit également au cours de cette dernière étape de définir clairement les informations qui doivent être stockées et accessibles, quand, comment et pour qui, le degré d'information nécessaire et approprié, les compétences nécessaires pour mettre en place le système de gestion de l'information du projet etc.

Au total, la mise en place du système de Suivi Evaluation exige de :

- bien maîtriser les relations qui existent entre le Suivi Evaluation et les autres fonctions de gestion;
- mettre en place des procédures de Suivi Evaluation qui permettent à toutes les parties prenantes de tirer régulièrement des enseignements clairs de leurs actions respectives ;
- utiliser les processus et méthodes de réflexion, de communication et de prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base du Suivi Evaluation ;
- mettre en place les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du système.

II. ELABORATION D'UN MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'intervention est caractérisé par l'identification des variables et la définition du modèle d'analyse.

Nous présentons ici le processus de choix des variables et la méthodologie adopté pour la conduite de notre étude.

2.1. Identification des variables du modèle d'analyse

Sur la base de la définition des concepts de suivi-évaluation, nous pouvons dire que la performance des systèmes de suivi-évaluation dépend de deux éléments essentiels : la *conception et l'implication des parties prenantes* dans le système. Ces deux notions constituent nos variables explicatives ou indépendantes car conditionnent pour une large part du succès du système de S&E.

La **performance** du système de S&E (PSSE) est fonction de deux variables explicatives :

- **Conception du système**
- **Gestion du système**

L'équation ci-dessous présente les variables du modèle d'analyse.

$$PSSE = f(\text{Conception ; Gestion du système})$$

2.2. Présentation du modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Tableau 4: Modèle d'analyse	
VARIABLES EXPLICATIVES	VARIABLE EXPLIQUEE
CONCEPTION DU SYSTEME DE S&E	PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E
Définition de l'objectif du suivi-évaluation	Pertinence Efficacité Efficience Impact Viabilité
Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents	
Organisation de la collecte et du traitement de l'information	
Modalité de la réflexion critique	
Elaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication	
L'organisation des conditions de travail et de la planification des moyens nécessaires	
GESTION DU SYSTEME	
Planification	Mobilisation Consensus
Organisation	
Direction	
Contrôle	

2.3. Opérationnalisation de la variable expliquée

La performance du système de S&E du plan d'actions Marketing du PAD est expliqué à travers les indicateurs et critères du tableau 2 qui suit :

Tableau 5 : Présentation de la variable expliquée « Performance de système »

Variable expliquée	Critères	Indicateurs
Performance du système de S&E	Pertinence	Fiabilité des informations produites par le système
		Réponse aux attentes des parties prenantes
		Respect des délais dans la production de l'information
	Efficacité	Réalisation de l'objectif
		Les informations produites sont disponibles auprès des parties prenantes
		Capitalisation des expériences
		Durabilité
	Efficience	Production de l'extrait
		Calendrier
		Coût,
		Expertise
	Impact	Probabilités de réalisation de la finalité globale
		Répercussions
	Viabilité	Pérennité, durabilité
		Politiques et systèmes
		Société, culture et environnement
	Mobilisation	Participation massive des parties prenantes
Consensus	Harmonisation des points de vue des acteurs	

2.4. Définition des critères d'évaluation de la Performance

Ces critères sont définis comme suit :

La pertinence : elle est relative à la raison d'être du projet ou programme et sa nécessité dans son intégralité. Elle est jugée en fonction de la cohérence entre les informations du système et les besoins des parties prenantes en matière de données et informations sur l'exécution du projet. Il s'agit de voir l'utilité des informations produites par le système ou la facilitation de la prise de décision.

L'efficacité : elle permet de mettre en relation les informations produites et les objectifs du programme ou projet. Il s'agit de voir dans quelles mesures les informations produites par le système permettent-elles d'atteindre les objectifs spécifiques fixés.

L'efficience : Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus. Il s'agit en d'autres termes, d'apprécier si les résultats sont atteints à moindre coût ;

L'impact : il concerne les effets à long terme et les effets d'entraînement produits par l'exécution d'un projet ou programme, notamment le niveau de réalisation de l'objectif du développement et les effets positifs et négatifs imprévus.

La viabilité : elle indique si les effets du projets ou programme perdureront indépendamment de tout appui technique et financier.

Mobilisation : ce critère mesure le degré de participation des parties prenantes aux divers réunions et ateliers organisés dans le cadre du S&E.

Consensus : c'est une harmonisation des décisions des parties prenantes.

2.5. Opérationnalisation de la variable explicative

2.4.1 Variable « conception du système de S&E »

Tableau 6 : Opérationnalisation de la variable explicative Conception du système

Variable explicative	Critères	Indicateurs
Conception du système	définition de l'objectif du suivi-évaluation	Les objectifs sont réalistes et cohérents
	Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents	Les besoins primaires sont recensés
		Les indicateurs sont bien définis
		Les indicateurs sont SMART
		Consensuels
	Organisation de la collecte et du traitement de l'information	Les outils de collecte sont définis
		Les sources de données sont définis
		Fréquence de collecte des données bien définis
		Les outils de traitement, d'analyse et de stockage sont identifiés
	Organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique	méthodes / approches à utiliser pour chaque type d'acteurs et pour chaque objectif sont identifiés
		Nombre de personnes impliquées identifiés
		Le calendrier de réflexion critique est établi
	Mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication	Les acteurs et les besoins en informations identifiés
		Les responsabilités dans la collecte et l'élaboration des rapports sont définis
L'organisation des conditions	procédures de S&E sont mise en	

	de travail et de la planification des moyens nécessaires	place
		Les moyens matériels, humains et financiers sont définis

2.4.2 Variable « Gestion du système »

Tableau 7 : Opérationnalisation de la variable explicative « Gestion du système »

Variable expliquée	Critères	Indicateurs
Gestion du système	Planification	Objectifs du système clarifiés et identifiés
		Les outils de base de la planification identifiés
		Ressources humaines, matérielles et financières affectées pour le suivi des activités
		Calendrier des actions établi
	Organisation	Structure hiérarchique
		Les rôles et responsabilités des agents dans la collecte, l'analyse des données clarifiés
		Les ressources humaines du dispositif compétentes
		Les ressources financières sont disponibles
	Direction	Style de direction est mis en place
		Existence d'un processus de prise de décision
		Existence d'un plan de formation
	Contrôle	Manuel de procédure de S&E
		Moyen d'identification des écarts
		Existence d'un dispositif d'évaluation des effets et impact

III. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION A L'ETUDE

Cette population est essentiellement constituée des acteurs en charge de la définition et de la mise en œuvre du plan d'actions marketing du Port Autonome de Dakar et bien évidemment tout le personnel de la Direction commerciale et de la coopération internationale impliqué d'une manière ou d'une autre dans l'exécution du plan d'actions. Il s'agit notamment des acteurs ;

- Le Directeur Commercial ;
- Le Chef de Division Actions Commerciales ;
- Le Chef du Service Marketing et Communication ;
- Le Secrétaire de pool ;
- Le Chef de Bureau Marketing ;
- Les Attachés Commerciaux.

IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans le cadre de ce travail, la méthodologie suivie s'avère importante pour la fiabilité et la crédibilité des résultats. Elle se définit comme un ensemble de règles et de démarches adoptées pour la collecte des données, des informations et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.

4.1. Outils de collecte des données

4.1.1. La revue documentaire

Nous avons trouvé peu d'ouvrages sur le sujet. Cependant, nous avons eu recours à l'internet, à la bibliothèque du CESAG, et aux documents du Port

4.1.2. Approche qualitative

- Les entretiens

L'entretien est une technique de recueil de données.

Il existe 3 types d'entretiens :

- **L'entretien non-directif** : il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.
- **L'entretien directif** : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).
- **L'entretien semi-directif** : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons retenu l'entretien semi-directif dans le but de mieux centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes que nous avons définis au préalable dans un guide d'entretien.

4.1.3. L'Approche quantitative

- L'échantillon

Les raisons du choix de l'échantillon tiennent essentiellement de l'effectif de la population mère. Dans le cadre de notre mémoire, la population mère est constituée de : Chef de Division Actions Commerciales, Chef Service Marketing et Communication, Chef de Bureau Marketing et les Attachés Commerciaux. Etant donné que le personnel intervenant dans la définition et la mise en œuvre des actions Marketing du PAD n'est pas nombreux, nous avons donc choisi un échantillon de dix (10) personnes retenues dans le cadre de notre étude.

- Le questionnaire

Document manuscrit ou imprimé sur lequel figure la liste des questions posées. Dans le cadre de notre travail, les données sont collectées au moyen d'un questionnaire (voir annexe) que nous avons adressé à l'échantillon. Le dit questionnaire a pour but d'obtenir des informations pouvant rendre mesurable les indicateurs.

4.2. Dépouillement et d'analyse des données

Cette étape consistera à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de notre échantillon. Ces données seront d'abord dépouillées manuellement dans un tableau permettant de mesurer les indicateurs retenus au niveau du cadre d'évaluation et de l'appréciation des performances du plan d'action Marketing.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

I. GENERALITE SUR LE PORT AUTONOME DE DAKAR

1.1. Historique

Créé par un acte réglementaire du second Empire Français, le Port Autonome de Dakar a reçu dès l'origine, la mission d'avitaillement des bâtiments de la compagnie des messageries impériales de via ligne France Brésil. Cependant, on a trouvé du mouillage des marins Dieppois dans la baie en 1364 et première occupation de Gorée par les Hollandais en 1588.

Le caractère insulaire de Gorée et les facilités de sa défense en outre, en fait le centre de l'activité commerciale du Sénégal.

Ainsi, le Port Autonome de Dakar se développera, prendra forme au fil des ans, s'adaptera sans problème aux exigences d'un trafic qui ne cesse de croître. Un terminal à conteneurs prenant appui sur le môle VI et qui développe la zone Nord a été inauguré en 1988. L'autonomie qui est régime particulier a été mise en application le 20 Août 1960 au Port Autonome de Dakar.

Le port est devenu un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) suite à l'ordonnance n° 66-09 du 27 Août 1960.

La Gestion du domaine portuaire est venue s'ajouter à celle des services publics à savoir:

- le service de Liaison Maritime Dakar Gorée (LMDG) en 1976 ;
- le Service de Sécurité Maritime (SSM) en 1976 actuellement appelé Phares et Balises.

A partir du 1^{er} Juillet 1987, le port devient une Société Nationale. Le Port Autonome de Dakar est érigé en Société Nationale par la loi n° 87-28 du 18 Août 1987. Ce statut lui confère outre l'autonomie financière une liberté d'action et une capacité d'adaptation à toute modification de l'environnement.

Les mutations intervenues dans le secteur des transports maritimes et la situation de concurrence interportuaire sous régionale ont incité les autorités à changer le statut d'établissement public qui régissait le Port Autonome de Dakar en Société Nationale.

1.2. Statut du port

Du statut d'établissement public industriel et commercial, le Port Autonome de Dakar est passé, depuis le **1er juillet 1987**, à celui de société nationale dotée d'un mode de gestion de droit privé avec un capital social de **52 milliards de francs CFA**.

Sa réorganisation, suite au changement de statut, a permis d'avoir un organigramme de gestion intégrant toutes les fonctions essentielles à l'administration d'un port moderne.

1.3. Organisation du port

Le port Autonome de Dakar est administré par un Conseil d'Administration et une Direction Générale

➤ Le conseil d'administration

Le conseil d'Administration statue sur les Grandes Orientations de la politique générale de la société. Il a sous sa tutelle le Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance est présidé par le P.C.A (Président du Conseil d'Administration). Il se réunit en séance ordinaire au moins une fois par an dans les six {6} derniers mois de la clôture de l'exercice sur convocation du Conseil d'Administration sur la marche de la société et les rapports du ou des commissaires aux comptes.

Il est composé de treize membres (13) :

- Primature ;
- Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Ministère de l'Economie Maritime ;
- Nouvelle Agence Nationale des Affaires Maritimes ;
- Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC) ;
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar (CCIAD) ;
- Syndicat des Auxiliaires de Transports du Sénégal (SATS) ;
- Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal (SEMPOS) ;
- Entrepôts Maliens du Sénégal (EMASE) ;
- Groupement des avitailleurs en hydrocarbures ;

- Personnel du Port Autonome de Dakar ;
- Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal (CICES) ;
- Contrôle Financier.

➤ **La Direction générale**

Les différentes réorganisations qui ont suivi le changement de statut intervenu en 1987 ont permis au Port Autonome de Dakar de se doter d'un organigramme intégrant toutes les fonctions essentielles à l'Administration d'un port moderne. L'organigramme sera joint en annexe. Les différents départements qui la composent sont : la direction commerciale, la direction des opérations portuaires, la direction des systèmes d'informations, la Direction Financière et Comptable, la Direction des Infrastructures et de la Logistique, le département contrôle de gestion, la direction des ressources humaines, a Subdivision des Phares et Balises, la liaison maritime Dakar-Gorée et la direction commerciale. Cette dernière comprend :

- un secrétariat particulier ;
- Deux chargés d'études auprès du directeur commercial ;
- Un service marketing- communication ;
- Un service gestion de la clientèle ;
- Une division de la facturation et du suivi ;
- Un service de la facturation ;
- Un service du suivi et des indicateurs ;

Sous la conduite d'un chef de service, le service marketing-communication est composé d'un :

- d'un attaché commercial ;
- d'une équipe d'agents commerciaux ;
- d'un secrétariat de pool ;

1.4. Les infrastructures

Elles sont réparties en deux zones distinctes séparées par un port de pêche, des ateliers de réparation navale et une zone militaire.

- a. **la zone SUD** : elle est composée de 3 moles (I, II, III) reliés par des quais vives. Les fondations varient de -8,5 à -10m. La zone SUD reçoit essentiellement des marchandises diverses, une partie du trafic conteneurs (40 %), le trafic de transit de la république du Mali, ainsi que le trafic passagers. Elle dispose de 3 postes RORO, 12 postes pour marchandises diverses, 2 postes de servitude pour les remorqueurs et vedettes et une gare maritime internationale.



- **Le terminal roulier**: situé au Mole II, le terminal roulier dispose de 5 postes à quais initialement fondés à 8,5m. Construit en 1904, le Mole 2 présentait un état de dégradation très avancée. L'autorité portuaire a dès lors décidé de la réhabiliter et de l'étendre.



- **La gare maritime internationale** : construction aux abords du port d'une nouvelle gare maritime avec un espace de billetterie, un hall d'attente avec toutes les commodités requises : boutiques, zones de change, salon VIP avec vue sur la mer, parking etc



- b. La zone Nord** : elle se compose de 4 moles variant de -5 à -12m. la zone Nord abrite également le terminal à conteneurs disposant de 3 postes à quais exploitables à 13 m avec des terres pleins de 24 ha. Elle dispose d'installations spécifiques pour les vracs liquides et les vracs solides.

Une vingtaine de postes à quai y sont disponibles dont un fondé à -12m pour les embarquements de phosphates. Cette zone possède aussi un wharf pétrolier pouvant accueillir des navires calant jusqu'à 12m



- **Le terminal à conteneurs**: un équipement moderne mis au service de la manutention avec notamment quatre portiques de quai, quatre grues Gottweld sur pneus, dix portiques de parc, quinze (15) reachstackers, quatre cents prises frigos.

Le trafic annuel d'environ 300.000 FUP avec une constante progression offre d'excellentes perspectives à l'opérateur DP WORLD concessionnaire pour l'exploitation du terminal.



- c. **Le port de pêche** : il offre une superficie de 10ha, 2km de quai linéaire avec des profondeurs de 6 à 10m, une dizaine de poste à quai y sont disponibles avec près de 60 bouches de distribution d'eau et 40 bouches de distribution de gaz oil.
- Il dispose d'unités industrielles de traitement de poissons, de congélation, de produits de mer, de fabriques de glaces et d'entrepôts frigorifiques.



- d. **La plateforme logistique Dakar- Port** : construction d'une plateforme de distribution sur un site de 21ha pour abriter des entrepôts réels et fictifs, un centre d'affaires, des parcs de stationnement, des bureaux pour la douane, les transitaires et les grossistes , une station d'approvisionnement en carburant, etc



- e. **Les entrepôts du Sénégal au Mali** : Nés d'un accord entre le gouvernement de la république du Sénégal et le gouvernement de la république du Mali signé le 13 Mai 1995 à Bamako et situés à Korofina, au Nord-est de Bamako ENSEMA S.A. couvre une superficie de 6hectares comprenant 14 hangars de stockage dont 2 frigorifiques. La capacité de stockage est d'environ 70000 tonnes toutes marchandises confondues. La construction fut financée par le PAD et le COSEC qui occupent respectivement la présidence et la vice-présidence du CA grâce à un emprunt auprès de la BID et la CBAO...



1.5. Les services offerts

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'administration du Port Autonome de Dakar, cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées sous le régime de l'agrément (**manutention, Consignation, Avitaillement**)

- **Pilotage :**

Le pilotage entrée et sortie des navires est certifié aux normes ISO 9001 version 2000. Pour les navires qui ont un volume supérieur ou égal à 1500m³ il est obligatoirement exercé par le PAD qui dispose à cet effet de douze pilotes, de six pilotines et de sept PC d'amarrage. Le service fonctionne 24h /24 et les communications sont faites par VHF canal 16.



- **Remorquage :**

Le remorquage est certifié aux normes ISO 9001 version 2000, il est facultatif du fait des conditions nautiques exceptionnelles. Il est assuré actuellement par une société privée qui dispose de cinq remorqueurs dont un de haute mer. Ils sont tous équipés de matériels contre l'incendie et leur puissance varie de 600 à 2000 CV.



- **Lamanage :**

Le lamanage est une opération d'amarrage et de désamarrage des navires à tous postes dès leur arrivée, leur départ ou leur manœuvre dans le Port. Le service est totalement assuré par le Port Autonome de Dakar. Le service de lamanage est assuré 24h/ 24 tout au long de l'année.



- **Réparation navale :**

Elle est assurée par des sociétés telles que DAKARNAVE qui dispose entre autre :

- d'un Dock flottant de 235m de long pouvant lever des navires de 60000 tonnes ;
- d'un bassin de radoub pouvant recevoir des navires de 195m de long et 23m de large avec jusqu'à 9.5m de tirant d'eau ;
- d'un élévateur à bateau avec une plate-forme de 63m de long et 15m de large pour navires de 1500 tonnes.

C'est ainsi que le Port Autonome de Dakar a construit d'importantes installations correspondantes, notamment les formes de radoub, slip way, etc. Il dispose en même temps de deux grues flottantes de 60 et 200 tonnes.



- **Balisage :**

Les balises et aides à la navigation sont situées à terre (phares, espars, etc) ou en mer (bouées, espars etc.) et respectent les normes établies par l'association internationale de sécurité maritime.

Il en existe 4 types :

-le balisage latéral

- le balisage cardinal
- les marques de dangers isolés
- les marques spéciales



Autres facilités :

➤ **avitaillement**

Il se fait en eau douce, avec un réseau entièrement rénové, est effectué à l'aide de 132 bouches à quai.

En rade, il se fait par citernes flottantes de 220 à 400 tonnes avec un débit de 100m³ /H 0 30 mètres de hauteur manométrique. Il existe une flotte équipée de vedettes de liaison entre les quais et la rade extérieure.

Le réseau d'avitaillement en hydrocarbures comprend 213 bouches réparties sur 10 postes pouvant fournir 250/T/H navire, avec possibilité de délivrer jusqu'à 1000/T / H par poste .Les avitaillements peuvent également se faire par barge.

➤ **distribution électrique,**

Elle est assurée par le PAD avec un réseau rénové. Elle permet également d'opérer en toute heure.

➤ **réseau téléphonique**

Le réseau téléphonique est opérationnel grâce à quarante (40) prises disponibles à bord à quai. Il est composé d'un service télex et d'un réseau VHF fonctionnant sur trois canaux.

II. Organes impliquées dans la politique marketing du PAD et leurs Missions

2.1. La Direction Commerciale

➤ Organisation

Pour les besoins de son fonctionnement, la Direction Commerciale a mis en place un certain nombre de départements et services composés de :

- Un secrétariat particulier ;
- Un pool de chargés d'études ;
- Une division action commerciale comprenant :
 - Un Service Marketing et Communication ;
 - Un service de la facturation ;
- Une division de facturation et du suivi comprenant :
 - Un service de la facturation ;
 - Un service du suivi des indicateurs.

➤ Missions

La mission principale de la Direction Commerciale consiste à définir la stratégie et mettre en œuvre les politiques de l'entreprise en matière commerciale, promouvoir les produits sur les marchés (intérieurs et extérieurs), négocier avec les clients en fonction de leurs exigences.

Les opérations de gestion commerciale sont contrôler afin que l'ensemble des produits livrés fassent l'objet d'une facturation régulière et dans les délais, que les montants facturés soient correctement et intégralement saisis en comptabilités.

Ainsi la D.C.C.I s'est assignée comme missions :

- proposer et mettre en œuvre la politique de promotion commerciale du Port Autonome de Dakar ;
- proposer toute mesure favorisant la prise en compte des exigences de qualité du service et des attentes de la clientèle ;

- proposer un plan de marketing propre à augmenter la part de marché sur tous les types de trafics (domestique, transit, transbordement) ;
- explorer le potentiel de nouvelles filières susceptibles d'utiliser les installations portuaires ;
- appliquer les dispositions du barème des redevances et procéder à la facturation diligente des prestations ;
- assurer le recouvrement des créances échues ;
- instruire et traiter les réclamations des clients ;
- contrôler l'application des dispositions du cahier de charges-type des professions portuaires ;
- assurer le suivi des activités de la clientèle ;
- assurer le fonctionnement de la Commission Consultative Portuaire ;
- produire et diffuser les statistiques générales et opérationnelles.

2.2. La Direction des Opérations Portuaires

Elle est chargée de:

- Coordonner et contrôler les services opérationnels d'exploitation de l'outil portuaire au plan interne et externe ;
- veiller à l'application des règlements de police et d'exploitation ;
- participer à l'élaboration de projets d'aménagement et d'amélioration des installations portuaires ;
- prendre toutes mesures justifiées pour garantir, dans le port, y compris la rade extérieure, le libre accès aux navires et le transit des marchandises dans les meilleures conditions de sécurité et de sûreté ;
- gérer les terres pleins, hangars et bâtiments à usage personnel situées à l'intérieur de la barrière douanière ;
- veiller au bon usage des installations mises à la disposition de la clientèle, à la propreté du plan d'eau, des terres pleins, des hangars, des voies de circulation et des quais ainsi que la protection de l'environnement ;
- veiller à la bonne application des dispositions des cahiers de charge des sociétés concessionnaires et auxiliaires agréés installés à l'intérieur de la bannière douanière.

2.3. La Direction Financière et Comptable

Elle est chargée de:

- veiller à l'application de la législation financière, comptable et fiscale applicable au Port Autonome de Dakar ;
- définir et mettre en œuvre une politique financière garantissant les équilibres essentiels du PAD à court, moyen et long terme ;
- d'assurer la disponibilité d'une information financière et comptable fiable et régulière ;
- mettre en place un système de comptabilité analytique ;
- rechercher des financements au moindre coût ;
- veiller à une gestion optimale de la trésorerie ;
- rechercher des avantages fiscaux pour le Port ;
- assurer le recouvrement des créances échues.

2.4. Le Contrôle de Gestion

IL est chargé de:

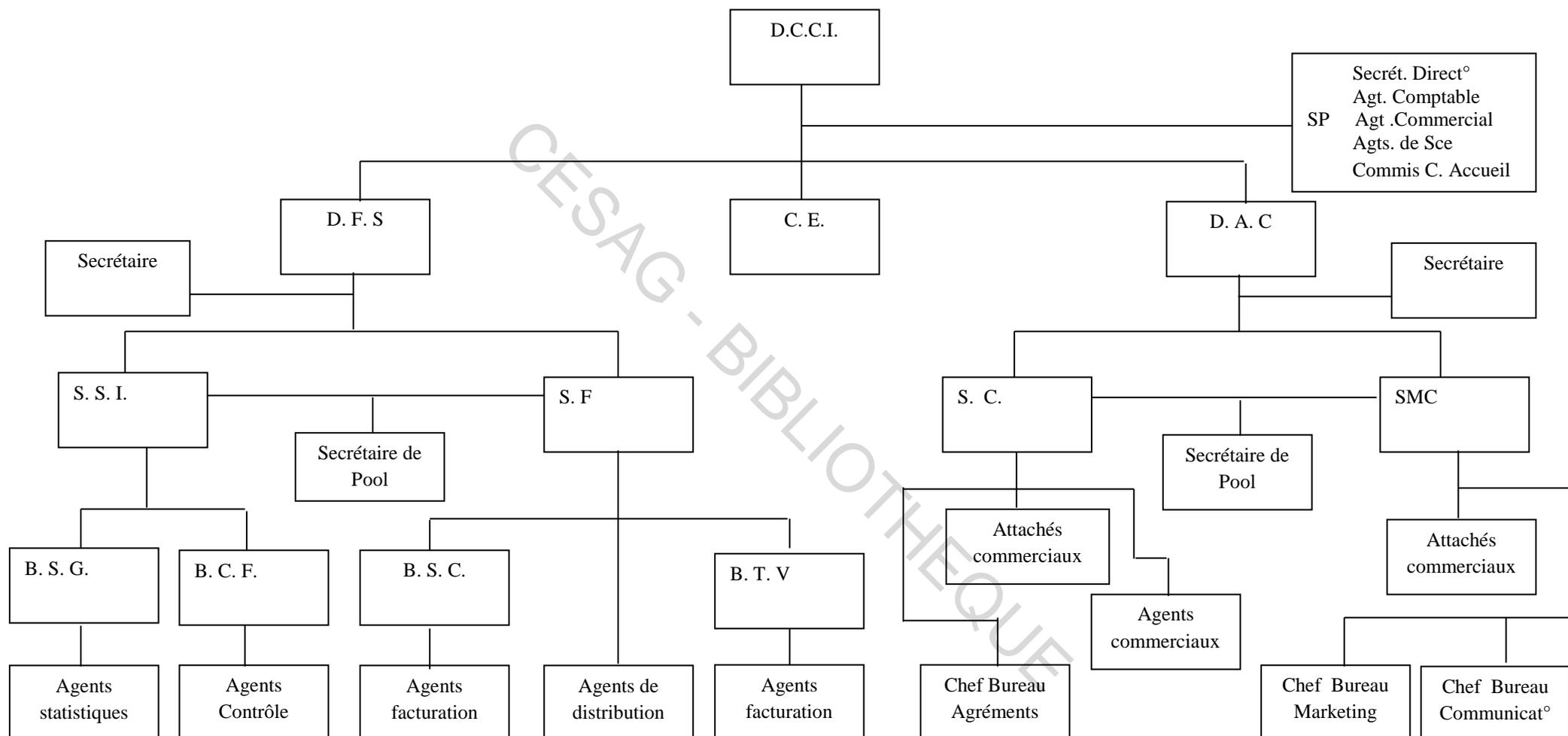
- élaborer le budget et faire suivre son exécution ;
- élaborer les indicateurs de gestion en vue d'évaluer périodiquement les résultats et performances de l'entreprise.

2.5. La Communauté des Acteurs Portuaires CAP/DAKAR

C'est une association professionnelle à but non lucratif qui regroupe les acteurs portuaires et qui a été créée en Aout 1994 à la suite d'un séminaire sur la compétitivité du Port tenue à Dakar. Il est ressorti de ce séminaire, la volonté des acteurs de faire de Dakar, le principal port de la Cote Ouest Africaine.

La communauté a pour objet, dans le cadre d'un véritable partenariat, de participer aux activités de promotion et de développement de la place portuaire de Dakar.

Figure 3 : ORGANIGRAMME : DIRECTION COMMERCIALE & DE LA COOPERATION INTERNATIONALE



DEUXIEME PARTIE :

**PRESENTATION, ANALYSE DES
RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Il est présenté dans ce chapitre, les résultats issus du traitement et de l'analyse des données collectées auprès du personnel marketing du PAD, qui ont permis d'aboutir aux résultats ci-après pour chaque critère relatif aux variables explicatives et à la variable expliquée.

La mesure des critères

La note obtenue pour chaque indicateur est établie sur la base du nombre d'avis favorable émis par les enquêtés / le nombre total des enquêtés x 100.

I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES

1.1. Par rapport à la variable : « CONCEPTION DU SYSTEME »

1.1.1. La définition de l'objectif du suivi-évaluation

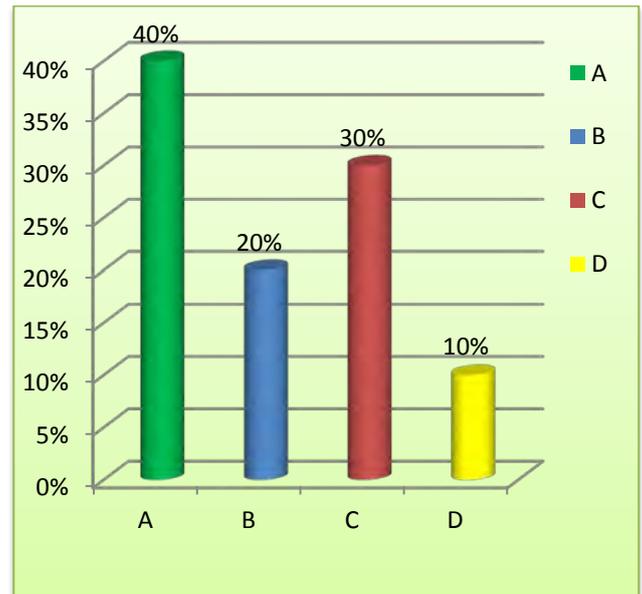
L'objectif de notre dispositif de suivi-évaluation de la D.C.C.I au-delà de rendre performant les actions marketing sont entre autres :

- Rendre compte de l'état d'avancement des activités ;
- Evaluer les effets des activités marketing ;
- Evaluer le niveau d'exécution des activités ;
- Mesurer les attentes Les parties prenantes.

Le dispositif devra fournir des informations sur les activités planifiées et les résultats nécessaires afin d'atteindre les objectifs marketings assignés à la D.C.C.I.

Les résultats issus des objectifs attendus du suivi-évaluation auprès des parties prenantes impliquées dans la définition et la mise en œuvre des actions marketing sont présentés comme suit :

	Objectifs attendus	Effectif	%
A	Etre un outil d'une meilleure prise de décision	4	40%
B	Un outil de remonter d'informations	2	20%
C	Un outil d'orientation et de régulation	3	30%
D	Un instrument d'apprentissage	1	10%
Total		10	100%



Interprétation des résultats

Au regard des objectifs attendus du système, 40% des enquêtés opte pour un outil d'une meilleure prise de décision. 20% propose un outil de remonter d'information. Pour 30% des enquêtés il s'agit de faire du système un outil d'orientation et de régulation des actions marketing. Un seul individu soit 10% des enquêtés propose un instrument d'apprentissage.

Au regard de ce qui précède, nous estimons que tous les enquêtés ont raison sur le choix des objectifs attendus mais pour une performance de notre système, nous portons notre choix sur l'objectif le plus attendu qui fait du système un outil d'une meilleure prise de décision.

1.1.2. Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents

L'entretien révèle que les enquêtés ont besoin des informations relatives aux aspects suivants :

- Mise en œuvre et suivi du plan de promotion commerciale du port ;
- Gestion du dossier de presse ;
- Enquête de satisfaction clientèle ;
- Gestion de la banque de données images et vidéo ;
- Gestion du dossier de presse ;
- la revue de processus « Communication interne » et « écoute client ».

- l'élaboration budgétaire ;
- convention, protocole et contrat ;
- mission de supervision ;
- Les ateliers d'échanges ;
- les magazines spécialisés ;
- les news letters ;
- les sites webs (aivp / agpoc)
- les études spécifiques etc....

Interprétation des résultats

Ces besoins d'informations constituent donc une base à l'identification des indicateurs pertinents pour mesurer l'impact des actions et l'écart existant entre les objectifs et les résultats obtenus.

1.1.3. L'organisation de la collecte et du traitement de l'information

- La collecte des informations

Elle devra se faire au niveau des structures suivantes :

- SC : Service de la Clientèle
- B.A : Bureau des agréments
- B.M. Bureau Marketing
- B.C. Bureau Communication
- BSC : Bureau du Suivi des Contestations
- BCF : Bureau Contrôle de la Facturation
- BSG : Bureau des Statistiques Générales

Pendant la phase d'exécution, diverses méthodologies devront être employées afin de recueillir les données aussi bien primaires que secondaires. Le responsable S&E devra notamment collecter les informations relatives aux :

- Rapport annuel d'activités ;
- Rapport de participations aux salons et aux foires ;
- Rapport de participation au Séminaire de formation ;

- Rapport visites de terrain : enquête de satisfaction ;
- fiche de suivi périodique des activités ;
- relevés d'enquête d'opinion ;
- rapport des séances de travail ;
- tableaux de bord des activités.

• Traitement de l'information

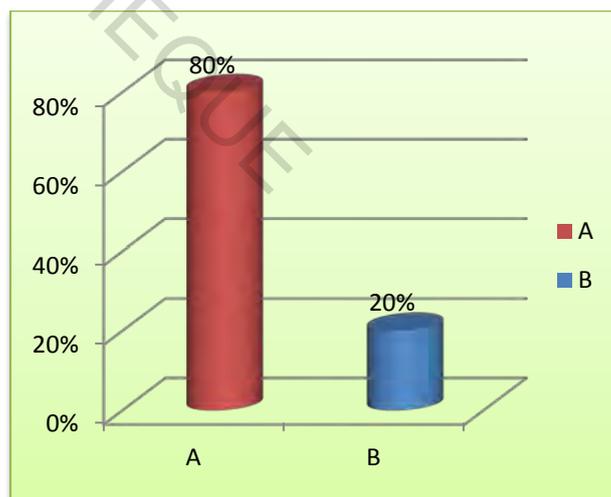
Le choix d'une méthode de traitement dépend du type de données collectées. Pour les données quantitatives, l'analyse suivra les procédures statistiques et montrera des tendances en pourcentage ou en proportion. L'analyse des données qualitatives donnera des tendances dans les descriptions et donnera des explications à ces tendances. Certains logiciels tels que : SPSS, EXCEL, SPHINX PLUS sont indiqués pour l'analyse des données.

1.1.4. Modalités de la réflexion critique

Dans le cadre de ce travail, la plupart des acteurs rencontrés sont favorables à la tenue d'atelier de partage regroupant tous les acteurs. Pour d'autres, il serait indiqué de mettre en place un comité de réflexion.

Les résultats sont présentés comme suit :

	Modalités de la réflexion critique	effectif	%
A	Atelier de partage regroupant tous les acteurs	8	80%
B	Mise en place d'un comité de réflexion	2	20%
Total		10	100%



De l'analyse des résultats on remarque que 80% des enquêtés sont favorables à la tenue des ateliers de partage regroupant tous les acteurs du système.

Seul 20% des acteurs estime que la mise en place d'un comité de réflexion serait plus indiqué à animé les ateliers de réflexion.

Interprétation

Pour une performance du système il serait indiqué comme le propose 80% des enquêtés d'organiser des ateliers de réflexion pour alimenter les échanges entre les différents acteurs la performance des actions marketing et la performance du système en lui-même.

Ainsi cette réflexion critique permettra de faire participer toutes les parties prenantes au système de suivi-évaluation des actions marketing et de faire adapter le système au fur et à mesure de l'avancement du plan d'actions marketing.

Le chronogramme des activités de réflexion critique que nous proposons se présente comme suit :

Activités et rencontres	Objectifs et descriptions	Personnes impliquées	Périodicité
Examen participatif de la stratégie marketing	Révision des problèmes/visions, ajustement de la hiérarchie des objectifs	Ensemble des parties prenantes	Atelier de trois jours en début d'année
Elaboration d'un schéma détaillé de S&E avec les parties prenantes	Evaluation des différents besoins d'information, définition des questionnements et des indicateurs, choix des méthodes de collecte, attribution des responsabilités	Ensemble des parties prenantes	Une ou deux réunions d'un jour au cours du premier trimestre
Bilan bimestriel des activités	Evaluation du niveau de la mise en œuvre des activités	Ensemble des parties prenantes	Réunion d'un jour tous les 2 mois

visites de terrain	Enquête de satisfaction	Chef bureau marketing plus deux commerciaux	Une fois par an
Ateliers périodiques de partage d'expériences	Débat sur la stratégie adoptée, résoudre les problèmes, identifier les leçons tirées	Ensemble des parties prenantes	Deux fois par an

1.1.5. Elaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication

La majorité des enquêtés affirme que la meilleure façon de laisser des preuves et de communiquer sans déformer les informations sur l'état de la mise en œuvre des actions marketing et ses effets observés sur le cours, moyen et le long terme est de produire des rapports d'avancement et de les faire parvenir aux parties prenantes.

D'autres estiment qu'il faut diffuser les rapports d'activités sur le système intranet de la D.C.C.I.

Pour d'autres encore, la diffusion du résumé des rapports lors les ateliers de partages sont vivement encouragés.

Les rapports sont supposés assurer la circulation des informations tant sur les performances que sur les effets/impacts induits par les activités. Dans ce cadre, une harmonisation de la structuration des rapports entre les principaux acteurs marketing et les autres parties impliquées dans le processus permettra d'avoir une idée plus cohérente qui facilite le suivi de l'évolution des effets/impacts escomptés et la synthèse. Outre les différentes fiches de collecte d'informations sur le niveau d'avancement et autres tableaux de bord, les rapports constituent également de précieux instruments de suivi. Ce sont des bilans qui permettent de connaître l'état d'avancement d'une activité et celui atteint par les structures et organisations collaboratrices impliquées.

1.1.6. Moyens et compétences nécessaires

Pour la mise en œuvre du S&E il ressort de notre enquête que la DCCI dispose d'un personnel suffisant et qualifié pour piloter le système de S&E (100% des enquêtés).

(80% des enquêtés) propose la mise en place des mécanismes d'incitation.

Les questions suivantes sont donc posées :

- la D.C.C.I dispose-t-elle d'un personnel qualifié pour suivre et évaluer les actions marketing ?
- Si oui, quelle formation sera nécessaire ?
- Comment encouragées les réflexions critiques et la capitalisation chez le personnel ?

Les résultats de notre enquête sur ce sujet nous démontre que la plupart des enquêtés affirment que la DCCI dispose d'un personnel qualifié pour accomplir les fonctions et les tâches du S&E, cependant ils affirment que le personnel qui sera affecté à ce nouveau poste doit suivre une formation de pointe en la matière. Des mesures incitatives doivent aussi être prises pour motiver les parties prenantes à mieux s'impliquer dans le processus du S&E.

1.2. Par rapport au variable « GESTION DU SYSTEME »

1.2.1. Planification

Elle est un outil incontournable dans le management de nos jours et permet de :

- Définir les travaux à réaliser ;
- Fixer les objectifs ;
- Coordonner les actions ;
- Maitriser les moyens ;
- Diminuer les risques ;
- Suivre les actions en cours ;
- Rendre compte de l'état d'avancement des actions

Suivant notre modèle d'analyse, ce critère prend en charge les indicateurs suivants :

Objectifs du système clarifiés et identifiés
Les outils de base de la planification identifiés
Ressources humaines, matérielles et financières affectées pour le suivi des activités
Calendrier des actions établi

Par rapport à l'identification et à la clarté des objectifs du système, il n'y a pas de souci à se faire à ce niveau car les objectifs du système ont été déjà définis plus haut par les enquêtés. Cependant dans le processus de la planification, il s'agit de définir un chronogramme par rapport à leur délai d'exécution. Les enquêtés sont plutôt unanimes sur ce point.

Pour ce qui est des outils de base de la planification, il s'agit de choisir un logiciel de planification capable de renseigner sur l'état d'avancement de mise en œuvre des actions. Ainsi après un bref exposé de chaque logiciel de planification, les 80% des enquêtes ont porté leur choix sur le logiciel MS-PROJECT. Les 20% restant estiment qu'ils peuvent s'en sortir avec "EXCEL".

La prise en compte des ressources humaines, matérielles et financières dans la planification permet de savoir qui doit faire quoi ?, à quel moment ? Et avec quels moyens doit-il le faire ? Il s'agit de responsabiliser chaque agent afin de pouvoir l'évaluer sur ses réalisations.

L'établissement du calendrier des actions est un véritable outil de suivi. Il prend en compte la liste des actions, les ressources humaines en charge de les réaliser, les ressources financières affectées à chaque action et la périodicité de réalisation.

1.2.2. Organisation

Il s'agit de définir au sein du comité de gestion :

- qui fait quoi ?
- quand il le fait ?
- comment il le fait ?

Indicateurs d'analyses

Structure hiérarchique
Les rôles et responsabilités dans la collecte, l'analyse des données clarifiés
Les ressources humaines du dispositif compétentes
Les ressources financières sont disponibles

L'organisation au sein de notre système a surtout trait à la structure hiérarchique, à l'affectation des ressources financières et à la définition des rôles et responsabilités.

Ceci va déterminer le mode de collecte, de traitement et d'analyse de données et de situer les responsabilités des agents en charge du pilotage du système mais aussi à l'utilisation des ressources selon les critères de rationalité et d'efficience.

Concernant la structure hiérarchique, 80% des enquêtés estime que compte tenu de l'organisation déjà en place, qu'il n'est plus possible de définir une autre structure en charge de gérer le système mais de placer tous les membres du comité de pilotage du système sur une structure fonctionnelle ayant à sa tête un coordonnateur.

Du point de vue du contenu de la mission ou de la responsabilisation, 100% des enquêtés propose de revoir la fiche de poste de chaque acteur impliqué dans le processus et de lui attribuer une mission spécifique claire et précise. Il ne devrait pas avoir de conflit de rôle.

En ce qui concerne les ressources financières, 70% propose de définir une prime commune additionnelle à la prime de motivation annuelle des membres du comité de pilotage pour leur motivation et implication à rendre performant les actions marketing.

1.2.3. Direction

Ce critère prend en charge les indicateurs suivants :

Style de direction est mis en place
Existence d'un processus de prise de décision
Existence d'un plan de formation

Globalement le style de direction déjà mis en place au niveau de la D.C.C.I est jugé bon et participatif par les enquêtés soit 90%. Cependant, ils encouragent l'esprit d'initiative au sein du comité de gestion du système. La démarche repose sur la promotion et la démocratisation des idées avec une forte responsabilisation des acteurs.

Le style de direction étant participatif, il va de soi que le processus de prise de décision devrait être collectif afin de proposer des actions fiables. C'est ce que proposent les enquêtés à l'unanimité soit 100%.

Aussi la promotion d'un système de formation continue est vivement encouragé par les enquêtés cela devrait permettre disent-ils de renforcer les capacités des acteurs et d'être informer sur les nouvelles méthodes d'évaluation.

1.2.4. Contrôle

Les indicateurs de ce critère sont les suivants :

Manuel de procédure de S&E
Moyen d'identification des écarts
Existence d'un dispositif d'évaluation des effets et impact

C'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel des procédures indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;
- Le niveau de responsabilité (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment).

Ainsi, pour les enquêtés soit 50%, plus besoin de définir un autre manuel de procédure mais plutôt d'exploiter celui déjà utilisé par la cellule Qualité, Sécurité et Environnement et de l'améliorer si possible en tenant compte des critères de performance et de la qualité des ressources humaines et financières prise en compte dans le processus.

L'identification des écarts est un indicateur qui permet au responsable du Suivi et Evaluation de se positionner sur le degré d'atteinte des objectifs. Cet indicateur permet de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs de départ et de prendre ci-possible des mesures correctives.

II. PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE « PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E »

2.1. Pertinence

Les résultats issus du guide d'entretien révèlent que les objectifs et résultats du suivi-évaluation en terme d'outil pour une meilleure prise de décision semblent être pertinents, bien appréciés et cadrent parfaitement avec les attentes des principaux acteurs du système. Ce système de suivi-évaluation prend en compte les besoins en informations des différents acteurs.

La pertinence du système de S&E repose sur sa capacité à répondre aux besoins prioritaires et démontrés en matière de collecte de données et de la gestion des flux d'informations. Le retour d'information doit être systématique afin de permettre aux acteurs de s'approprier l'outil.

2.2. Efficacité

Elle est la mesure selon laquelle les résultats obtenus participent à la réalisation de l'objectif spécifique du projet. 95% des enquêtés estime que l'efficacité n'est atteinte que si les indicateurs et le dispositif mis en place permettent une bonne collecte, un bon traitement et une bonne gestion de la diffusion des informations aux bénéficiaires. Cela permet d'avoir une bonne vision sur l'évolution des actions afin de prendre des mesures correctives s'il y a lieu.

2.3. Efficience

Elle est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Notre système sera composé d'un responsable, d'une secrétaire, et appuyé par un groupe d'acteurs externes. Tous les acteurs impliqués dans la conduite du système sont internes à l'entreprise, ce qui limitera les dépenses en charge de personnel car il ne sera versé qu'aux parties prenantes des indemnités ou primes de motivation pour leur implication dans le processus du SE. Par ailleurs, il est à noter que le responsable marketing du PAD n'a aucune formation en suivi évaluation de projet marketing. La formation de ce dernier en S&E et de sa secrétaire dans la gestion du système d'information augmentera au coup sur les dépenses liées au fonctionnement du système mais il n'en demeure pas moins que le système reste quand même efficient car consommera peu de ressource.

2.4. Impact

Il se mesure ici par les effets induits par les actions marketing après un temps donné. Ainsi, les enquêtés (soit 60%) suggèrent une évaluation d'impacts des actions marketing deux (02) ans après leur mise en œuvre. Le reste (soit 40%) propose une évaluation à la fin de chaque exercice. Pour ces derniers, les actions marketing étant fragile (garder ou perdre rapidement sa clientèle), il serait plus indiqué de les évaluer chaque année pour mesurer leurs impacts et de corriger, s'il y a lieu.

2.5. Viabilité

Elle est liée à la durabilité et à l'engagement des parties prenantes. Les enquêtés affirment tout leur soutien et leur engagement à s'impliquer davantage dans le processus, à assurer sa pérennité.

2.6. Mobilisation

Les attentes des acteurs en thème de mobilisation se résument à leur forte présence dans les différentes rencontres de partage.

Pour les enquêtés, ce critère de performance est déjà acquis au niveau de D.C.C.I, notamment en ce qui concerne les réunions de partages et de présentation du rapport d'activité de cette direction.

2.7. Consensus

Le consensus est caractérisé le consentement des parties à partager ou à adopter les mêmes points de vue sur une décision ou sur une action. Il ressort de notre enquête que (60%) des enquêtés estiment que le consensus est souvent difficile à trouver car des objections ou des abstentions sont souvent observées, mais d'autres enquêtés (soit 40%) estiment qu'il n'y a pas de problème à ce niveau, vu que les actions marketing sont prises de concert avec d'autres directions du port. Pour d'autres, cette inquiétude peut être levée avec la mise en place d'un secrétariat de coordination.

Le consensus est un impératif majeur pour le système. Il permet de renforcer le niveau de cohésion et facilite une bonne prise de décision au sein du système. Les différents acteurs ou

parties prenantes doivent conjuguer leurs efforts pour limiter les désaccords afin d'assurer la performance du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN SCHEMA DE SUIVI DES INFORMATION

I. RECOMMANDATIONS SUR LES VARIABLES EXPLICATIVES DU SYSTEME

Au regard de notre modèle d'analyse, la performance de notre système de suivi-évaluation est fonction de la conception du système et de l'implication des parties prenantes au système. Ce qui nous conduit à construire nos recommandations sur la performance du système et de l'implication des parties prenantes au système dans le but de rendre performant notre système. Il s'agit de :

Critères	Développement	Responsables ou Organes de gestion
Objectifs	Les objectifs attendus du système de S&E sont compris par les différents acteurs. Cependant l'objectif principal du système doit être partagé avec tous les acteurs. Ce préalable pourra être réglé par l'organisation d'atelier regroupant tous les acteurs du système.	Tous les acteurs du système
Indicateurs	Les ateliers seront aussi l'occasion de s'accorder sur les résultats attendus ainsi que les indicateurs y afférents au système de suivi-évaluation. Ces indicateurs doivent être adaptés aux réalités du marketing portuaire. Ils doivent être clairs et précis de sorte à faciliter l'évaluation.	Comité de réflexions critiques
Degré de participation aux séances de travail	Impliquer le coefficient nombre de participation de l'agent/le nombre total de réunion à la fiche d'évaluation du personnel	Directeur du capital Humaines te de l'organisation

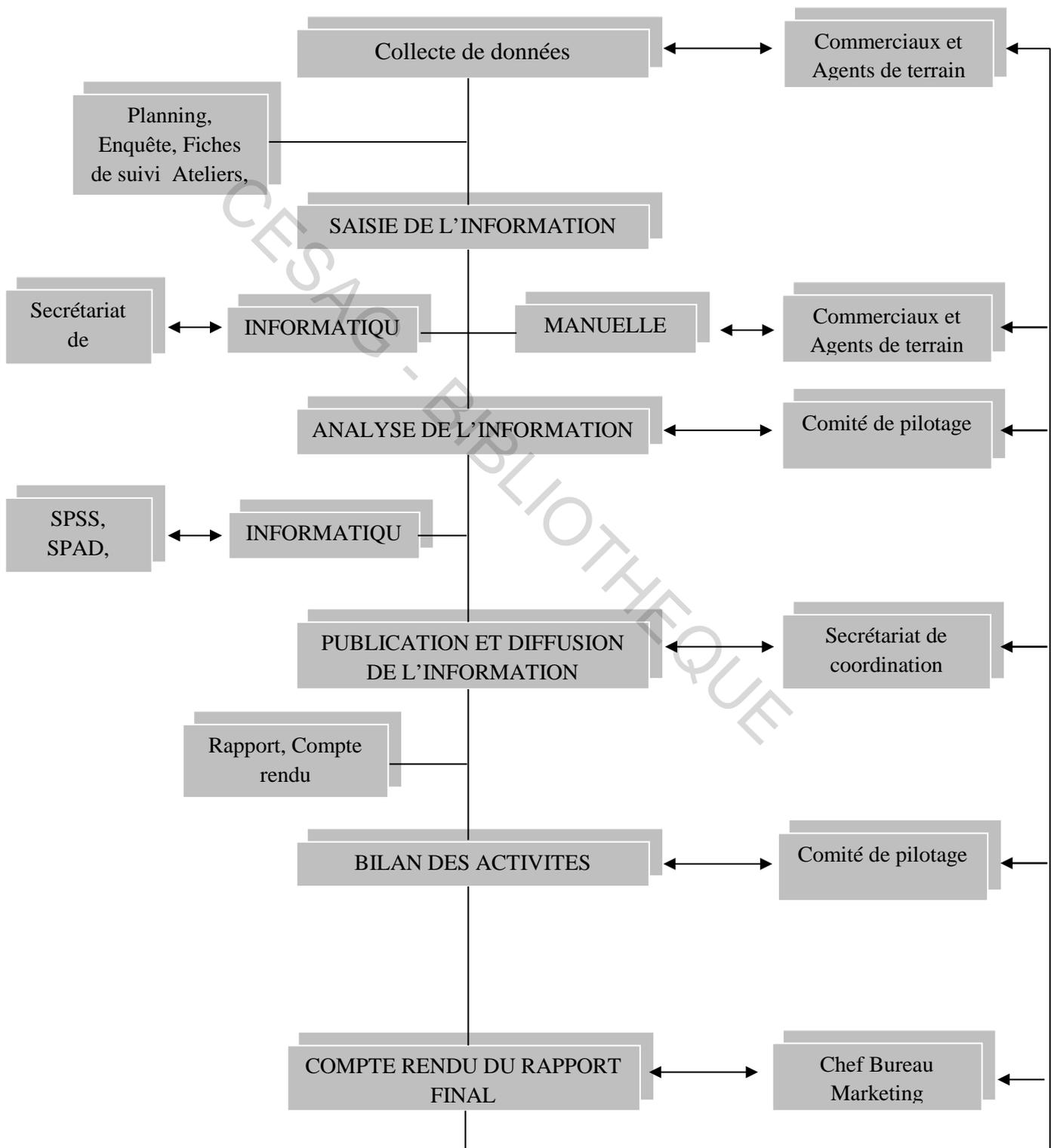
Outils	Les outils du suivi-évaluation tels que le GANTT, PERT devront être élaborés pour l'ordonnancement des tâches. Il serait aussi pertinent d'envisager l'utilisation du logiciel MS-PROJECT pour la planification et le suivi des actions. Les agents marketing pourront être formés à ces outils.	Coordonnateur Chef bureau marketing
Atelier de travail	Mettre en place un comité de réflexions critiques composé au moins d'un membre de chaque direction du port en contact avec la clientèle pour définir le champs d'application du système, les stratégies, les orientations et les indicateurs d'évaluation.	Comité de réflexion
Besoins en information	Il faudra définir clairement les besoins en information par l'administration d'un questionnaire à cet effet.	Toutes les parties prenantes
Collecte de l'information	La collecte de l'information doit être améliorée par une meilleure mobilisation des agents commerciaux sur le terrain et le renforcement des visites clients. Ces données doivent être collectées sur un support préparé à cet effet qui servira de base de données	Commerciaux
Traitement de l'information	Il devra être amélioré par une plus grande responsabilisation des principaux acteurs du système. Ils pourront élaborer des fiches de synthèse pour une mise à jour de la base de données du système. Il faudra aussi mettre en place de bonnes procédures pour la gestion des échanges d'informations entre les acteurs.	Chef Service Statistique
Diffusion de l'information	Elle doit être assurée par la rédaction des rapports de fin de réunions de coordination et la fréquence des ateliers d'échanges. Cette diffusion d'information pourra être aussi assurée grâce au système intranet déjà en fonctionnel au niveau de la D.C.C.I.	Chef bureau marketing

Ressources humaines	Elle sont suffisantes et de bonne qualité au niveau de la D.C.C.I cependant il faudra procéder à un renforcement des capacités par des formations qui pourraient être assurées par des agents de la Cellule Qualité Sécurité et Environnement qui dispose déjà d'une expertise dans le domaine.	Directeur du capital Humaines et de l'organisation
Ressources financières,	Un budget doit être alloué au système pour des mesures incitatives pour motiver les acteurs à plus de mobilisations et d'implications au système.	Directeur Financier et Comptable
Etude d'impact	La mise en œuvre des actions marketing devra être évaluée grâce à une étude d'impact au bout de deux ans pour mesurer les effets de chaque action marketing sur la clientèle.	Comité de pilotage du système
Mise à jour	Le système doit être mis à jour périodiquement afin d'éliminer les actions qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs du système de S&E.	Comité de pilotage du système
Planification	Un monitoring trimestriel est recommandé au moyen de tableau de bord. Le respect du calendrier d'exécution des activités et la définition des objectifs clairs et précis.	Comité de pilotage du système
Organisation	Affectation d'un agent de la Cellule QSE à la tête du comité de pilotage en qualité de coordonnateur du système	DRH
Direction	Un style de direction simple et adapté	Coordonnateur
Contrôle	Nous recommandons que le coordonnateur examine et approuve les rapports d'évaluation avant toutes diffusions d'information et la tenue de réunion mensuelle sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions.	Coordonnateur

II. PROPOSITION D'UN PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'UN PLAN D'EVALUATION

2.1. Processus de fonctionnement d'un système de suivi

Figure 4 : Processus de fonctionnement d'un système de suivi



2.2. Proposition d'un plan d'évaluation.

Le plan d'évaluation sert à préciser en un seul coup d'œil, toute la méthodologie d'évaluation. Il explique de quelles informations on a besoin, de même que les méthodes pour les recueillir.

Tableau 9 : Proposition d'un plan d'évaluation						
Dimensions principales et secondaires d'évaluation retenues	Élément d'information à recueillir	Collecte des données			Analyse des données (facultatif)	
		Où et comment les collecter ?	Quand ?	Par qui ?	Comment ?	Par qui ?
Inscrire ici les questions d'évaluation retenues	Préciser ici les dimensions qui permettront de répondre aux questions d'évaluation	Nommer ici les méthodes les plus adéquates et réalistes pour recueillir les données recherchées	Indiquer à quel moment devra se faire la collecte des données	Préciser ici qui développera les outils et qui fera la collecte de données	Indiquer ici comment se fera l'analyse des données	Préciser ici qui fera l'analyse des données.

CONCLUSION

Cette étude nous a permis de nous pencher sur l'un des sujets d'actualité de nos jours dans la gestion des entreprises, à savoir le « suivi-évaluation ».

Le système de suivi-évaluation bien que récent dans les pays en développement se voit de plus en plus présent dans la gestion des projets d'entreprise où il occupe une place de choix. Sa fonction de gestion visant à aider pour une meilleure prise de décision et de remonter d'informations est bien appréciée par les décideurs et autres parties prenantes au système.

Il convient de souligner que la mise en œuvre du suivi doit se faire sur toute la durée d'exécution des actions et l'évaluation suivant une périodicité convenue à l'avance

Ainsi, dans le cadre de ce travail, l'objectif général est de Contribution à l'amélioration des performances des actions marketing du port Autonome de Dakar.

Il était donc question pour nous de voir quels sont les points essentiels d'un système de suivi-évaluation performant qui puisse produire des informations pertinentes par une meilleure prise de décision.

Notre étude nous a permis de définir un modèle d'analyse qui met en exergue la performance du système qui dépend de ses variables « conception » et du « degré d'implication des parties prenantes ». Ce modèle d'analyse qui a tenté de répondre à notre question de recherche « comment mettre en place un système de suivi évaluation, répondant au besoin de produire des informations pertinentes à la prise de décision des responsables marketing du PAD? » nous a permis de confectionner un guide d'entretien dont l'analyse des résultats met en exergue la concertation, le partage d'informations, le consensus, etc.

L'approche participative que nous avons adoptée nous a permis d'impliqué toutes les différentes parties à la définition des actions marketing et ayant un quelconque rapport avec la clientèle à notre système de S&E.

Le système que nous allons mettre en place doit certainement connaître des améliorations avec l'évolution de son application et, pour y parvenir, tous les responsables marketing et parties prenantes doivent à divers niveau jouer un rôle important dans la mise en œuvre du système de Suivi Evaluation.

Nous pouvons aussi dire que notre système peut se heurter à des difficultés lors de sa phase de conception et de mise en œuvre. C'est pourquoi nous avons émis des recommandations sur les variables explicatives que le responsable suivi-évaluation et autres décideurs doivent prendre en compte pour rendre performant le système.

Aux termes de notre étude, nous pouvons dire que le suivi-évaluation est un processus continu, un instrument de dialogue et de partage, une œuvre collective au service de la performance des actions marketing du port.

«Au-delà des outils, ce sont bien les hommes, leur analyse et leur expertise qui permettent de prendre les bonnes décisions.» Guillaume Weill

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2002. Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats. - 142 pages.
2. Burt Perrin, N° 2, avril 2012, Faire le lien entre le suivi-évaluation et l'évaluation d'impact. - 24 pages.
3. Agence française pour le développement (afd), Glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation. - 11 pages.
4. Janet Shapiro, Le suivi et l'évaluation, Boîte à outils CIVICUS. - 54 pages.
5. Fonds International de développement Agricole (FIDA), Guide pratique de S&E des projets
6. Denis Désille, Vincent Dussaux, Bruno de Revers, Concevoir et mettre en œuvre le SUIVI-ÉVALUATION des projets eau et assainissement, guide méthodologique, 1^{ère} édition. - 35 pages.
7. Bureau International du travail (BIT), 1996, la conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique, manuel de formation. – 209 pages
8. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011, Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. – 160 pages

MEMOIRES

1. El hadji Ibrahima NIANG, Contribution à la mise en place d'un système de suivi évaluation du programme d'appui à la microfinance volet II, CESAG 2009. - 104 pages
2. NDOUR Niokhor, Contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation participatif : cas du plan d'action de gestion intégrée des ressources en eau, CESAG, 2011. - 57 pages
3. Mamadou Abdoulaye DIAKHATE, contribution à la conception d'un système de suivi-évaluation pour l'ONG THE HUNGER PROJECT SENEGAL, CESAG, 2012. -66 pages

NOTE DE COURS

1. N'ZI ANZAN Mariam, Introduction au marketing, CESAG 2013
2. Mamadou BA, suivi et les indicateurs de suivi, CESAG 2014
3. FALL Ibrahima Mboulé, Planification stratégique (GAR), CESAG 2014

WEBOGRAPHIE

1. www.portdakar.sn
2. <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15108/plan-d-action-definition-traduction.html>
3. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QsG2lvX6MLUJ:www.civicus.org/view/media/Le%2520suivi%2520et%2520l%2520Evaluation.pdf+%&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=sn>
4. www.ifad.org/evaluation/guide_f/
5. http://www.eaurmc.fr/fileadmin/internationale/documents/pseau_f3e_guide_suivi_evaluation_2011.pdf
6. http://www.memoireonline.com/12/13/8121/m_Mise-en-place-du-systeme-de-suivi-évaluation-dans-les-projets-de-développement-Cas-du-Projet-d-A1.html

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

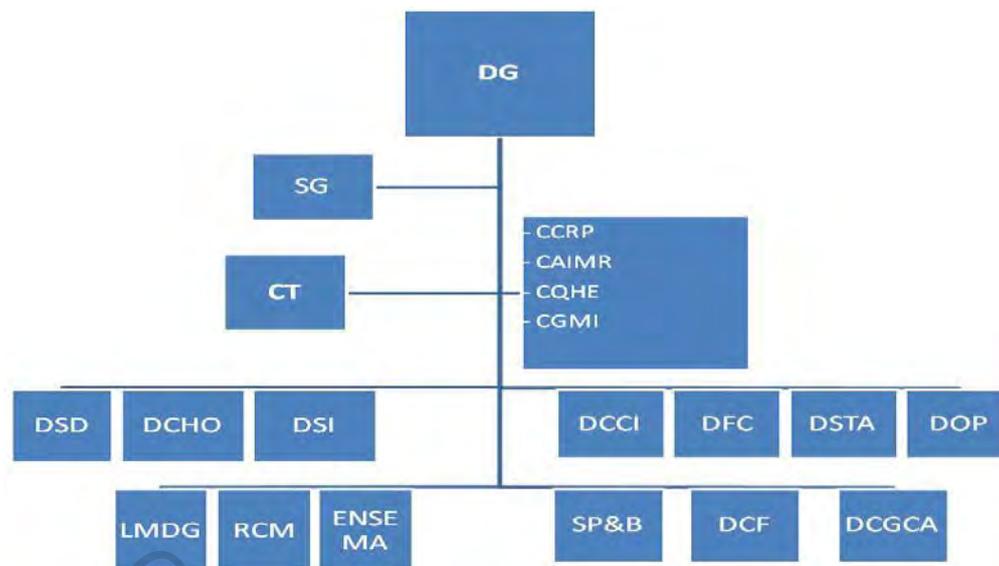
Parties	Questions	Réponses
Objectifs attendus	Quel objectif assignez-vous au système de S&E ?	A- Un instrument d'apprentissage <input type="checkbox"/> B- Un outil de remonter d'informations <input type="checkbox"/> C- Un outil d'orientation et de régulation <input type="checkbox"/> D- Etre un outil d'une meilleure prise de décision <input type="checkbox"/>
Identifier les besoins en information des parties prenantes et le choix des indicateurs	De quelles informations avez-vous besoin pour suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement ?
Collecte, analyse et la rédaction de rapport	Comment seront collectées, organisées et stockées les données ?
Réflexion critique	Comment encouragées les réflexions critiques et la capitalisation chez le personnel ?	A- Atelier de partage regroupant tous les acteurs <input type="checkbox"/> B- Mise en place d'un comité de réflexion <input type="checkbox"/>
Elaboration de rapport de qualité et de la communication	Qu'elle est d'après vous la meilleure façon de communiquer avec vous sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités ?
Ressources nécessaires	la DCCI dispose-t-elle d'un agent qualifié pour suivre et évaluer les actions marketing ? ET Comment encouragées les	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>

	réflexions critiques et la capitalisation chez le personnel ?
Représentativité des acteurs	Que pensez-vous de la représentativité des acteurs
Degré de participation des acteurs	Quel est votre avis sur la participation des acteurs
Transparence	Comment concevez-vous le niveau de transparence au sein du système ?
Pertinence	Comment concevez-vous la pertinence du système ?
Efficacité	Comment concevez-vous l'efficacité du système ?
Efficienc	Comment concevez-vous l'efficienc du système ?
Mobilisation et consensus	Comment appréciez-vous la mobilisation et le consensus au sein du système ?
Planification	Parmi les logiciels suivants, lequel choisissez-vs pour la planification de vos activités ?	Excel <input type="checkbox"/> MS-PROJECT <input type="checkbox"/>
Organisation	Comment doit-on organiser le système de sorte à le rendre performant ?

Direction	Quel style de direction proposeriez-vous pour une performance du système ?
Contrôle	Selon vous, comment le contrôle doit-il se faire ?

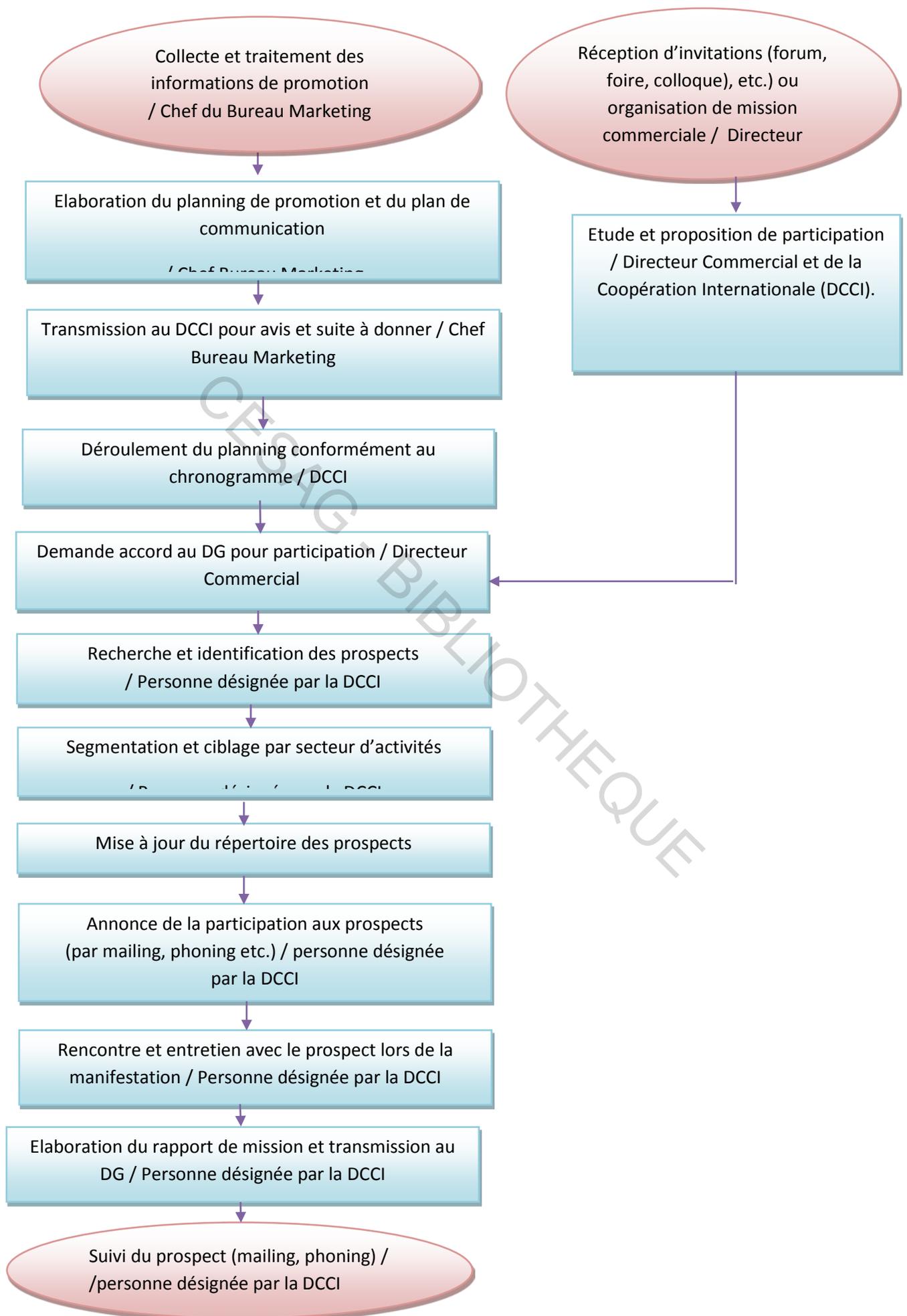
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : ORGANNIGRAMME GENERAL DU PORT AUTONOME DE DAKAR

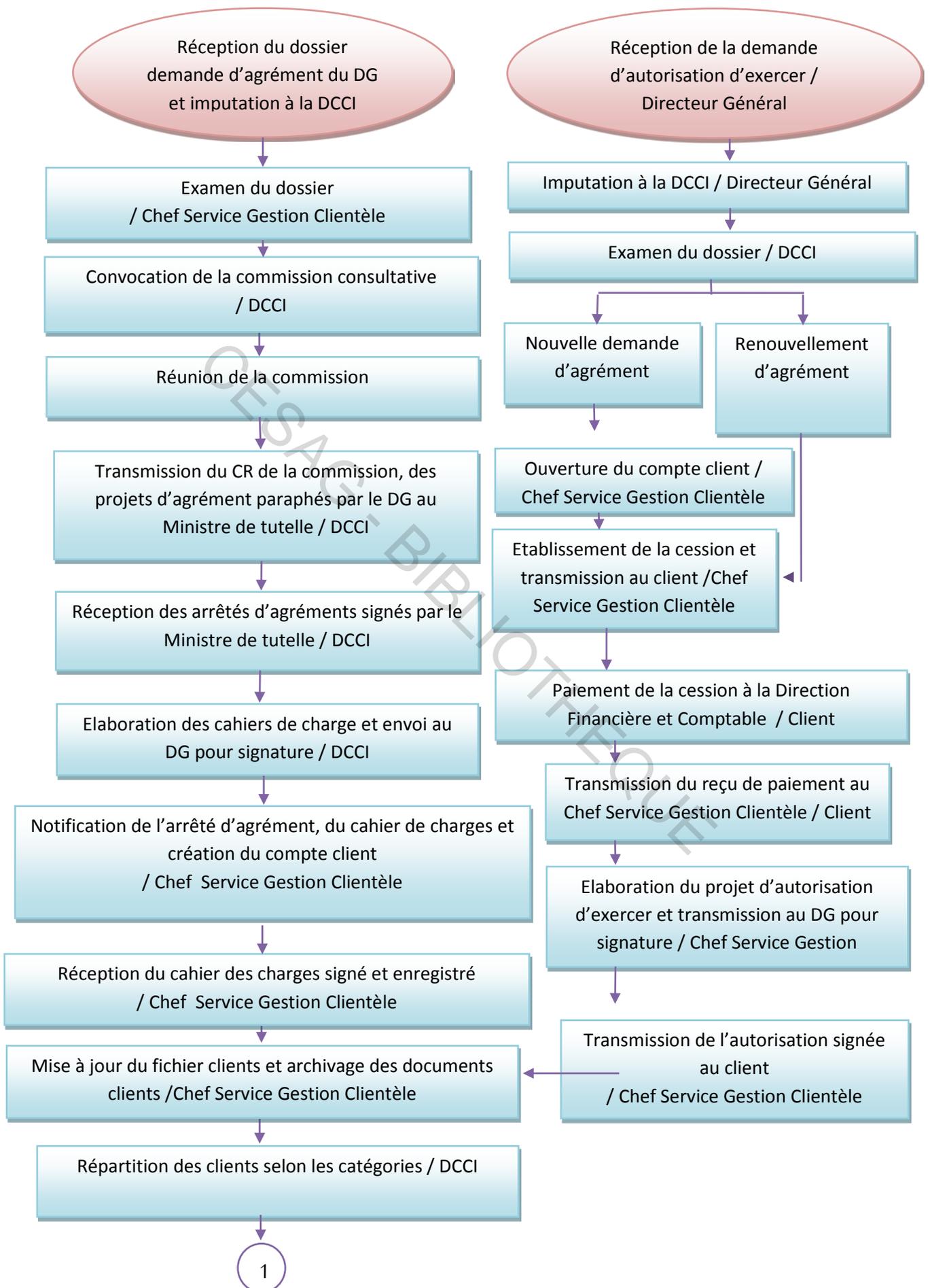


- ❖ DIRECTEUR GENERAL (DG)
- ❖ SECRETARIAT GENERAL (SG)
- ❖ CT CINQ CONSEILLERS TECHNIQUES (CT)
- ❖ CELLULE QUALITE HYGIENE ET ENVIRONNEMENT, (CQHE)
- ❖ CELLULE AUDIT INTERNE ET MANAGEMENT DES RISQUES (CAIMR)
- ❖ CELLULE DE GESTION DE LA GARE MARITIME INTERNATIONALE (CGGI)
- ❖ DIRECTION DES OPERATIONS PORTUAIRES (DOP)
- ❖ DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES ET DE L'AMENAGEMENT (DSTA) ;
- ❖ DIRECTION DES STRATEGIES ET DU DEVELOPPEMENT (DSD)
- ❖ DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION (DSI) ;
- ❖ DIRECTION COMMERCIALE ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE (DCCI) ;
- ❖ DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE (DFC).
- ❖ DIRECTION DU CAPITAL HUMAIN ET DE L'ORGANISATION (DCHO)
- ❖ DEPARTEMENT DU CONTROLE DE GESTION ET COMPTABILITE ANALYTIQUE (DCGCA)
- ❖ DEPARTEMENT CONTROLE DE LA FACTURATION (DCF)
- ❖ LIAISON MARITIME DAKAR GOREE ; (LMDG)
- ❖ SUBDIVISION DES PHARES ET BALISES ; (SPB)
- ❖ SECRETARIAT GENERAL DE LA COMMUNAUTE DES ACTEURS PORTUAIRES (SGCAP DAKAR)
- ❖ ENTREPOT SENEGALAIS AU MALI (ENSEMA)
- ❖ REPRESENTATION COMMERCIALE AU MALI (RCM)

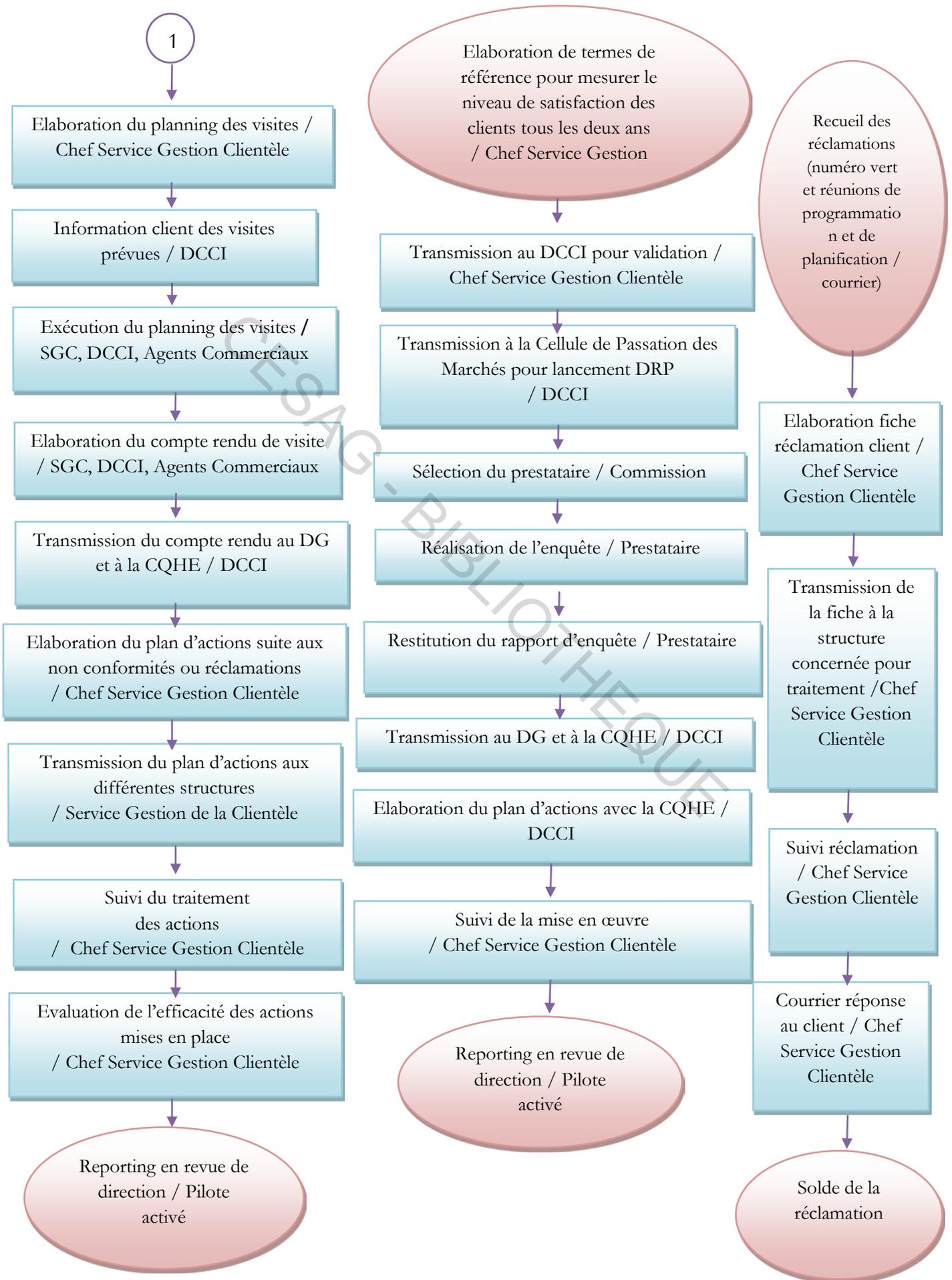
Annexe 3 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « PROSPECTION »



Annexe 4 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « GESTION ET SUIVI DE LA CLIENTELE »



Annexe 5 : DESCRIPTION DE L'ACTIVITE « GESTION ET SUIVI DE LA CLIENTELE » (suite)



Annexe 6 : OBJECTIFS / INDICATEURS DU PROCESSUS

OBJECTIFS / INDICATEURS DU PROCESSUS				
Objectif processus	Indicateur	Cible	Garant mesure	Fréquence mesure
Réduire les délais de réponse aux réclamations des clients	Taux de réclamations dont le temps de réponse des structures internes du PAD, a dépassé 72 heures dans les services internes du PAD		Chef Service Gestion Clientèle	Trimestrielle
	Nombre de réclamations)		Chef Service Gestion Clientèle	Trimestrielle
Accroître la satisfaction des Clients	Taux de satisfaction des Clients		Directeur Commercial	Triennal
Respecter le planning de visites et rencontres périodiques avec les Clients	Taux de respect des visites et rencontres périodiques avec les Clients		Chef Service Gestion Clientèle	Semestrielle
Accroître le chiffre d'affaires			
	Nombre de nouveau client (indicateur sur le résultat de la prospection			

Annexe 7 : MODE DE CALCUL DES INDICATEURS

MODE DE CALCUL DES INDICATEURS	
Indicateur	Mode de calcul
Taux de réclamations dont le temps de réponse des structures internes du PAD, a dépassé 72 heures dans les services internes du PAD	(Nombre de réclamations dont la réponse des structures internes du PAD dépassé 72 heures /nombre total de réclamations)*100
Taux de satisfaction des clients	Par sondage
Taux de respect du planning des visites et rencontres périodiques avec les Clients	(Nombre d'actions de visites et rencontres ayant respecté les délais / Nombre total de visites et rencontres prévues)*100
Taux d'efficacité du traitement des réclamations clients	(Nombre de réclamations retournées /nombre total de réclamations traitées)*100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	4
I. PROBLEMATIQUE	5
II. OBJET DE L'ETUDE.....	6
III. OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
IV. INTERET DE L'ETUDE	7
V. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	7
VI. DEMARCHE DE L'ETUDE	8
VII. ANNONCE DU PLAN DE L'ETUDE.....	8
PREMIERE PARTIE :	9
CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	10
I. GENERALITE SUR LE SUIVI-EVALUATION.....	10
1.1. Définition des concepts de suivi-évaluation.....	10
1.1.1. Le suivi.....	10
1.1.2. L'évaluation.....	11
1.1.3. suivi-évaluation	11
1.1.4. Système de suivi-évaluation	11
1.2. Autres concepts	12
1.3. L'objet de l'évaluation	15
1.4. Les principales caractéristiques du suivi-évaluation	16
1.5. Les outils et méthodes du Suivi-Evaluation	16
1.6. Conditions de réussite d'un bon système de suivi-évaluation.....	17
1.7. Les étapes clés pour la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation.....	18
II. ELABORATION D'UN MODELE D'ANALYSE	24
2.1. Identification des variables du modèle d'analyse.....	24
2.2. Présentation du modèle d'analyse	25
Planification.....	25

Organisation	25
Direction.....	25
Contrôle.....	25
2.3. Opérationnalisation de la variable expliquée.....	26
2.4. Définition des critères d'évaluation de la Performance.....	27
2.5. Opérationnalisation de la variable explicative.....	28
III. DEFINITION ET JUSTIFICATION DE LA POPULATION A L'ETUDE	30
IV. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	30
4.1. Outils de collecte des données.....	30
4.1.1. La revue documentaire	30
4.1.2. Approche qualitative	30
4.1.3. L'Approche quantitative	31
4.2. Dépouillement et d'analyse des données	32
CHAPITRE II : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	33
I. GENERALITE SUR LE PORT AUTONOME DE DAKAR.....	33
1.1. Historique	33
1.2. Statut du port	34
1.3. Organisation du port.....	34
1.4. Les infrastructures	35
1.5. Les services offerts.....	39
II. Organes impliquées dans la politique marketing du PAD et leurs Missions.....	43
2.1. La Direction Commerciale	43
2.2. La Direction des Opérations Portuaires.....	44
2.3. La Direction Financière et Comptable	45
2.4. Le Contrôle de Gestion.....	45
2.5. La Communauté des Acteurs Portuaires CAP/DAKAR	45
DEUXIEME PARTIE :	47
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	47
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	48
I. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES.....	48
1.1. Par rapport à la variable : « CONCEPTION DU SYSTEME »	48
1.1.1. La définition de l'objectif du suivi-évaluation	48
1.1.2. Identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents ⁴⁹	
1.1.3. L'organisation de la collecte et du traitement de l'information	50
1.1.4. Modalités de la réflexion critique.....	51

1.1.5.	Elaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication	53
1.1.6.	Moyens et compétences nécessaires.....	54
1.2.	Par rapport au variable « GESTION DU SYSTEME».....	54
1.2.1.	Planification.....	54
1.2.2.	Organisation	55
1.2.3.	Direction.....	56
1.2.4.	Contrôle.....	57
II.	PAR RAPPORT A LA VARIABLE EXPLIQUEE « PERFORMANCE DU SYSTEME DE S&E ».....	58
2.1.	Pertinence	58
2.2.	Efficacité	58
2.3.	Efficiences.....	58
2.4.	Impact.....	59
2.5.	Viabilité.....	59
2.6.	Mobilisation.....	59
2.7.	Consensus.....	59
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PROPOSITION D'UN SCHEMA DE SUIVI DES INFORMATION		61
I.	RECOMMANDATIONS SUR LES VARIABLES EXPLICATIVES DU SYSTEME.....	61
II.	PROPOSITION D'UN PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'UN PLAN D'EVALUATION.....	64
2.1.	Processus de fonctionnement d'un système de suivi.....	64
2.2.	Proposition d'un plan d'évaluation.	65
CONCLUSION.....		66
BIBLIOGRAPHIE.....		69
WEBOGRAPHIE.....		70
ANNEXES.....		71