

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG GRANDE ECOLE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du diplôme de

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION GESTION DES PROJETS

Année académique 2012 – 2013

SUJET

**CONCEPTION, A PARTIR D'UNE APPROCHE GAR, D'UN
PROJET DE REORGANISATION ET D'AMELIORATION DE LA
GESTION DU SERVICE DE TRANSPORT POUR LE RADISSON
BLU HOTEL DAKAR**

Préparé par :

M. ALMEIDA FONSECA YVES

Sous la direction de :

M. FALL IBRAHIMA MBOULE

Enseignant, Chef de Département
Professional Education (CESAG PRO)

OCTOBRE 2015

DEDICACES

- Nous dédions ce mémoire de fin d'études à notre père Mario Alberto Almeida Fonseca, notre mère Aminata Gaye, notre sœur Andresa Almeida Fonseca, notre femme Fatimata Joséphine Kouyate, notre fille Aminata Andresa Almeida Fonseca, à nos grands grands parents famille Gaye des HLM et de Saint-Louis, à notre ami et frère Moïse Rampino ainsi que l'ensemble des pensionnaires du Village d'enfants SOS Dakar, village qui nous a vu grandir et sans qui nous n'aurions pas pu financer nos études supérieures au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- Nous remercions tous les employés de l'hôtel Radisson Blu Dakar avec qui nous avons travaillé dans le cadre de la conception de ce projet plus particulièrement le département accueil-réception et Business Center.
- Nous remercions par ailleurs l'ensemble des professeurs ayant contribué à notre formation au cours de ces cinq (05) dernières années au sein de cette école ainsi que l'ensemble de son administration.
- Nous remercions particulièrement le professeur FALL Ibrahima Mboulé pour avoir contribué fortement à la réussite de notre formation avec une pédagogie dont lui seul sait le secret ! Son encadrement pour la rédaction de notre mémoire de fin d'études est une illustration parfaite sur sa disponibilité et son accessibilité.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- Drop-off : Départ ;
- Early : matin ;
- FO : Front Office (Réception) ;
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats ;
- General Manager : Directeur Général ;
- Guest- satisfaction : Satisfaction clientèle ;
- GR : Guest- Relation (Chargée de la Relation Clientèle / conciergerie) ;
- Late : Après-midi ;
- Limo : Mercedes allouée au transport des VIPs ;
- Nigth : nuit ;
- Pick-up : arrivée ;
- S.A : Société Anonyme ;
- SAS : [Scandinavian Airlines System](#) ;
- Shift : Heures de (service) travail (early, midle, late, nighth) ;
- Taximan : chauffeur de taxi ;
- VIP : Very Important Personnalité.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le cadre logique des résultats.....	30 - 32
Tableau 2 : Plan d'action déduit à partir du cadre logique de résultats.....	34 - 36
Tableau 3 : Tableau des antériorités des tâches pour la construction du réseau PERT.....	37
Tableau 4 : Cadre des performances.....	41- 43
Tableau 5 : Cadre de mesure de rendement.....	43 - 44
Tableau 6 : Matrice de suivi et d'évaluation.....	46 - 48
Tableau 7 : Amortissement véhicule de luxe de marque Mercedes.....	56
Tableau 8 : Amortissement véhicule pour la navette de marque Hyundai.....	56

DESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Relation de cause à effet lors de l'élaboration de l'arbre des problèmes.....	8
Figure 2 : Arbre des problèmes.....	26
Figure 3 : La chaîne de résultat.....	28
Figure 4 : Réseau PERT.....	38
Figure 5 : Diagramme de GANTT.....	39

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION DE L'ETUDE

Introduction

Le tourisme au Sénégal est la deuxième source de devises après la pêche. Il représente actuellement un chiffre d'affaires de 300 milliards de francs CFA et dans certaines localités il constitue le premier pourvoyeur de revenus. Le Sénégal dispose d'énormes atouts sur le marché régional et international, mais son industrie touristique connaît des difficultés et le pays doit aussi faire face à la concurrence de nouvelles destinations telles que la Mauritanie ou les îles du Cap-Vert.

En effet, la durée des séjours est devenue courte, à peine quatre (4) jours en moyenne. Le taux d'occupation des infrastructures d'hébergement a diminué et celui de retour est particulièrement faible pour le Sénégal. Les visites sont très inégalement réparties dans l'année et concentrées pour l'essentiel sur la façade atlantique.

Les professionnels du secteur ont analysé cette situation préoccupante et identifié plusieurs causes. Parmi elles, la densité et la qualité des infrastructures, mais aussi et surtout le vieillissement du parc hôtelier et l'insuffisance de sa promotion.

Pourtant, beaucoup d'efforts ont déjà été faits pour améliorer le réseau routier, désengorger la capitale et rassurer les visiteurs en assurant également la sécurité de ces derniers et leur tranquillité dans quelques hauts lieux tels que le marché Sandaga de Dakar-Plateau.

Dakar joue pleinement son rôle de capitale et de grande métropole moderne de l'Afrique de l'Ouest. Elle accueille chaque année de nombreux congrès, salons professionnels, colloques universitaires et rencontres panafricaines ou internationales, sans oublier la Biennale de Dakar dédiée à l'art contemporain. Ce qui fait que le tourisme d'affaires bénéficie d'infrastructures significatives, telles que le Centre international du commerce extérieur du Sénégal (CICES), situé à proximité de l'aéroport international Léopold Sédar Senghor, ou l'hôtel Méridien, sur la pointe des Almadies, qui est doté de son propre palais des congrès.

Depuis 2008, la capitale sénégalaise compte quatre (04) hôtels haut de gamme, et un cinquième (5^{ème}) verra le jour sous peu. Les professionnels s'adaptent à ce surcroît de concurrence.

La clientèle haut de gamme composée principalement de tourisme d'affaires se répartissait entre les deux seuls établissements cinq étoiles de Dakar : le Pullman Teranga du groupe

Accor, en plein centre ville et le Méridien Président rebaptisé King Fahd Palace, près de l'aéroport Léopold Sédar Senghor. Mais la rénovation, à l'occasion du sommet de l'Organisation de la conférence islamique (OCI, en mars 2008), du Terrou-Bi et la construction du Radisson Blu Hôtel, sur la corniche, a modifié la donne. L'offre s'enrichira encore d'ici quelques années, avec la réalisation d'un InterContinental construit par le groupe koweïtien MA Kharafi, dans le quartier des Mamelles au nord-ouest de Dakar.

Les analystes prévoient une concurrence sévère entre les cinq étoiles et avec le futur Aéroport International de Blaise Diagne, un aéroport de classe internationale situé à une quarantaine de kilomètres de Dakar, les hôtels de luxe de la petite côte risque de se mêler à la danse.

Avec l'autoroute à péage inaugurée le 1^{er} août 2013 entre Dakar et Diamniadio, le transport, l'un des principaux levier de développement du tourisme, est en perspective de devenir un outil de séduction majeur de l'hôtellerie de luxe.

D'où la nécessité, pour les professionnels du tourisme, d'offrir un service de transport sur mesure, adapté aux nouvelles exigences du secteur.

1. Objet de l'étude

Cette étude porte sur la conception, à partir d'une approche GAR, d'un projet de réorganisation et d'amélioration de la gestion d'un service de transport dans les hôtels de luxe.

2. Problématique

La ville de Dakar est la capitale de la république sénégalaise et regorge, tout comme l'intérieur du pays, de merveilles à visiter. Dakar abrite le Palais Présidentiel et de nombreux bâtiments touristiques classés au Patrimoine National.

L'Île de Gorée, placée patrimoine de l'Unesco demeure une des principales attractions de la capitale sénégalaise. Tristement célèbre pour avoir été un haut lieu de la traite négrière, Gorée accueille des milliers de visiteurs chaque jour qui la rallient en un quart d'heure seulement via la chaloupe Dakar-Gorée.

Les belles choses ne s'arrêtent pas seulement à Dakar : le Lac Rose, qui hérite son nom de sa couleur rose et situé à 35 kms de Dakar est un endroit incontournable lors d'un séjour au Sénégal.

A l'intérieur du Pays, les endroits à visiter sont nombreux, notamment la station balnéaire de Saly Portudal dans la région de Mbour qui est une destination idéale pour des vacances ou voyages d'affaires, les îles du Saloum qui constituent l'une des plus belles régions naturelles du Sénégal, la ville de Saint-Louis classée Patrimoine de l'Unesco avec ses bâtisses aux architectures hors du commun et son célèbre Pont Faidherbe.

Plus au Sud, la verte Casamance, cette belle et riche région du Sénégal est une destination idéale pour les amoureux de la nature et de la culture.

Aujourd'hui, il est démontré une politique réelle de désengorger la capitale avec une multitude de projets d'autoroutes, même si toutes ne sont pas totalement achevées. Les hôtels de luxe de Dakar feraient alors face à un défi majeur de garder leur clientèle qui, désormais, aurait un large choix dans l'axe Dakar – Mbour.

Le Radisson Blu Hôtel Dakar, bénéficie depuis son ouverture de sa proximité avec l'aéroport Léopold Sédar Senghor et le centre-ville de Dakar, respectivement à une vingtaine et une quinzaine de minutes !

Toutefois et malgré tous ces atouts, le service de transport au Radisson Blu Hôtel Dakar fait face à de nombreuses difficultés.

Entre retards, longues attentes à l'aéroport ou accroissement sans précédent des réservations, pour un hôtel qui s'est agrandi avec le récent sommet de la Francophonie, les gestionnaires du transport font face à une demande grandissante pour ce service dont les moyens restent limités.

Avec l'ouverture prochaine de l'Aéroport Internationale Blaise Diagne de Diass à plus d'une quarantaine de kilomètres de Dakar, l'hôtel est aujourd'hui conscient que la donne pourrait changer, surtout quand on sait que la petite côte se situe à une quinzaine de kilomètres du futur aéroport.

Pour pallier ces insuffisances, la recherche proposée s'articulera autour d'une interrogation majeure : Comment faire pour améliorer la gestion du service de transport de l'hôtel Radisson Blu Dakar ?

Cette question de départ donne naissance à plusieurs sous-interrogations formulées comme suit :

- Comment réorganiser la gestion du service de transport de l'hôtel?
- Le contexte économique et environnemental de l'hôtel est – il favorable à des investissements dans le transport ?
- Quel rôle doit jouer le Parc automobile de l'hôtel dans le service de transport de l'hôtel ?

3. Objectifs de l'étude

➤ L'objectif général

Cette étude a pour objectif global de faire en sorte que le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar de même que le service de location de véhicule soient pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité.

➤ Les objectifs spécifiques

L'atteinte de l'objectif général décliné ci-dessus passe d'abord par celle des objectifs spécifiques suivants :

- Décliner le dispositif de service de transport mis en place par l'hôtel ;
- Analyser ce dispositif et identifier ses faiblesses ;
- Proposer un dispositif de service de transport hôtelier efficace.

4. Intérêt de l'étude

Le travail présente un intérêt pour plusieurs acteurs.

Elle permettra :

- à l'Hôtel Radisson Blu Dakar d'offrir un service de transport de très bonne qualité et par conséquent de tenir sa promesse de « 100 % guest-satisfaction » ;
- de mettre à la disposition de ses clients une gamme complète de services de transport ;
- d'ouvrir pour le CESAG de nouveaux champs de recherches en conception de projet et de mettre à sa disposition un support aux cours de gestion de projets ;
- à l'étudiant de maîtriser la démarche et les outils de conception de projet grâce à une connaissance pratique pertinente.

5. Délimitation du champ de l'étude

Elle se limite principalement au service de transport dans l'hôtellerie de luxe (5 étoiles) qui concerne le tourisme d'affaires dans la région de Dakar.

6. Méthodologie

La démarche adoptée dans la réalisation de cette étude repose sur les points suivants :

- la revue de la littérature afin de définir les concepts et de cerner la démarche d'une planification de projet ;
- la conception d'un modèle pratique de projet ;
- l'élaboration d'un guide de collecte d'informations ;
- la présentation des résultats de l'étude suivant le modèle prédéfini ;
- l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude ;
- la formulation de propositions pour l'atteinte des objectifs spécifiques et de l'objectif global du projet.

7. Annonce du plan

Ce mémoire de fin d'études est structuré en deux principales parties subdivisées en deux chapitres chacune.

La première partie titrée cadre théorique, contexte et méthodologie de l'étude fait l'exposé de la revue littérature (chapitre 1), de la présentation du contexte de l'étude et de la méthodologie de recherche (chapitre 2).

La deuxième partie intitulée présentation des résultats de l'étude, analyse, interprétation et recommandations traite de la planification stratégique et opérationnelle du projet (chapitre 3) et de l'analyse, l'interprétation des résultats de l'étude et des recommandations (chapitre 4).

PREMIERE PARTIE :

**CADRE THEORIQUE, CONTEXTE
DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE**

CHAPITRE I : LA REVUE DE LA LITTERATURE

Section 1 : La conception de projet

Une des règles d'or du management dit : « Si un responsable ou un concepteur ne peut pas, à l'avance, spécifier, par écrit et en détail, ses objectifs et résultats, il ne peut, vraiment pas, savoir où il va ! ». La formulation d'un projet passe alors nécessairement par une planification dont le point de départ est la détermination des besoins prioritaires à satisfaire compte tenu des préoccupations de l'environnement dans lequel évolue une organisation où une entité donnée.

Ces besoins prioritaires doivent constituer, pour l'organisation, un cadre d'orientation pour la conduite des programmes et activités.

On planifie donc souvent pour résoudre un problème, le problème étant un état négatif, un écart entre une situation donnée ou réelle et une souhaitée, le besoin étant comment résoudre ou combler cet écart. C'est cet élément qui confère à un projet ou un programme précis son efficience.

La notion de besoin étant justifiée, sa satisfaction se traduit par un projet qui se traduit par l'élaboration d'un Cadre Logique de Résultats (CLR) comme outil de planification stratégique en gestion axée sur les résultats. Cet outil est précédé de l'identification des problèmes et de la formulation des résultats.

1.1 L'arbre des problèmes

C'est un outil d'analyse qui permet d'identifier un problème central et d'en déterminer les causes et les conséquences.

Il a pour objectif :

- de visualiser la complexité des problèmes;
- d'identifier et analyser les causes les plus pertinentes pour la recherche des solutions.

C'est un procédé permettant :

- d'analyser une situation donnée, dans laquelle se retrouve un ensemble de problèmes;

- d'identifier les problèmes importants;
- de définir le problème central;
- de visualiser, dans un diagramme, les relations de cause à effet caractérisant ces problèmes (hiérarchie des problèmes).

L'arbre des problèmes est décliné sous la forme d'un schéma qui précise les relations de cause à effet entre les différents problèmes qui décrivent une situation problématique. Il peut débiter par le problème central qui est un effet de celui des autres problèmes qui en sont des causes.

On part ainsi, pour sa construction, d'un niveau à un autre avec la détermination des relations de causalité entre les différents problèmes. Sa construction consiste ainsi à :

- lister l'ensemble des problèmes en faisant un brainstorming et/ou en réalisant l'inventaire des problèmes grâce à l'étude de rapports, de travaux d'experts, d'interviews ;
- déterminer les relations causes – effets entre les différents problèmes ;
- faire ressortir le problème central: il correspond au changement que l'on veut introduire dans le milieu; c'est donc le but du projet ;
- sortir du problème central les problèmes secondaires, élémentaires et les classer.

Il est à noter qu'un problème peut avoir plusieurs causes et une cause peut avoir plusieurs effets et qu'il est utile :

- de formuler les problèmes à la forme négative ;
- d'identifier des problèmes réels et non imaginaires, hypothétiques ou futurs ;
- de situer l'importance du problème dans la hiérarchie des problèmes.

Figure n°1 : Relation de cause à effet lors de l'élaboration de l'arbre des problèmes

EFFET



CAUSE

Source : de l'auteur du mémoire

1.2 La chaîne de résultats

C'est un schéma déduit de l'arbre des problèmes sous la forme affirmative. L'objectif ou le résultat que l'on veut atteindre étant le changement général recherché auprès des clients, le résultat se situe alors à 3 niveaux liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet, décrivant ainsi la chaîne de résultats suivante : «un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet». Il s'agit :

- de l'impact : résultat à long terme qui découle des effets obtenus ;
- des effets : résultats à moyen terme qui sont le produit d'un ensemble d'extrants ;
- des extrants : résultats à court terme qui sont les produits et services immédiats générés par les activités réalisées.

Une analyse préalable de même qu'un diagnostic avec une large participation reposant sur la construction de l'arbre de problème et de la chaîne de résultat permet de déduire un cadre logique de résultats, outil de planification stratégique lors de la conception de projet.

1.3 Le cadre logique de résultats comme outil de planification stratégique

Dans cette sous-section, nous retraçons d'abord l'historique et la définition du cadre logique de résultats, nous évoquons ensuite les principales parties qui la composent.

1.3.1 Historique et définition

La méthode du cadre logique, est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet. Au début des années 60 déjà, les planificateurs de projets ont commencé à employer la matrice du cadre logique et depuis, cette méthode s'est répandue dans le monde entier. Beaucoup d'organisations œuvrent pour que leurs partenaires utilisent la matrice du cadre logique lors de la planification d'un projet. Ces organisations appliquent cette méthode pour l'examen, le suivi et l'évaluation des projets et des programmes.

Une méthode de planification des projets axée sur les résultats du type de la matrice du cadre logique est en résumé ce qui suit:

- un instrument qui permet de cibler les résultats de la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation de projets et de programmes ;

- un outil qui sert à effectuer une analyse logique et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet ;
- un outil qui assure la faisabilité, la pertinence et la viabilité du projet ;
- un cadre qui sert de support au dialogue entre les différents acteurs d'un projet.

La matrice du cadre logique doit être utilisée au cours de toutes les phases du cycle du projet (c'est à dire lors de sa préparation, de sa mise en œuvre et de son évaluation). Lorsque toutes les étapes de l'analyse effectuée selon la matrice du cadre logique ont été réalisées et qu'un plan d'action a été élaboré, il convient que ce plan soit utilisé et suivi de manière active à chacune des réunions du projet. Le groupe du projet peut souvent avoir besoin de réaliser, par rapport à la planification initiale, quelques ajustements au cours de la mise en œuvre et d'adapter ce qui avait été prévu au fur et à mesure qu'il acquiert de nouvelles connaissances et que des changements se produisent dans le contexte du projet.

La matrice du cadre logique doit être utilisée de manière flexible tout en étant attentif à ce que requiert chaque situation. L'idée fondamentale de la méthode est que la justification du projet réside dans le fait que les services et les biens produits correspondent aux besoins des individus (le groupe cible). Cela signifie que, ce qui est important, ce ne sont pas les ressources dont dispose le projet ou ce pour quoi elles sont utilisées, mais ce que ces ressources permettent d'atteindre, c'est à dire le résultat final ou les objectifs.

Le cadre logique aide à éviter :

- une formulation vague et imprécise des résultats;
- la diversité des interprétations;
- une absence de référence pour la décision;
- les difficultés d'évaluation du projet;
- des responsabilités peu claires;
- le manque de continuité en cas de départ imprévu.

Une des idées de base du cadre logique des résultats c'est qu'on ne commence pas par parler de ce que l'on veut faire (les activités) mais de ce à quoi l'on veut arriver, des changements que le groupe cible espère voir se produire (le résultat).

Comme son nom l'indique, le cadre logique de résultats reflète dans une cohérence parfaite les extrants à développer pour obtenir les effets qui auront comme impact l'atteinte de l'objectif général du projet (qui en ait le but).

Il peut être structuré en quatre colonnes dont celle des résultats qui résume toute la chaîne de résultats du projet. Les trois autres colonnes sont composées respectivement des indicateurs, des moyens ou sources de vérification et des hypothèses et risques.

1.3.2 Indicateurs

Principe de base des Indicateurs: «**Si vous pouvez mesurer, vous pouvez gérer**». Les indicateurs démontrent les résultats et, en tant que mesure de l'efficacité, permettent de voir quand les résultats ont été atteints et de dire si le résultat est atteint ou non (en termes de quantité, qualité, temps, coût et lieu). On distingue donc deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

Pour l'**impact** : l'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé en matière de développement.

Pour l'**effet** : l'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a produit l'effet énoncé en matière de développement.

Pour l'**extrant** : l'indicateur de rendement sert à prouver que le projet a produit l'extrant énoncé en matière de développement.

1.3.3 Moyens et sources de vérification

Il s'agit d'identifier les moyens et les sources d'information qui permettent de démontrer ce qui a été accompli. En d'autres termes, ils permettent de vérifier l'atteinte des objectifs du projet. Les sources, externes ou internes au projet, doivent en effet, fournir des données fiables, accessibles et à des coûts raisonnables.

La règle veut que les indicateurs choisis soient vérifiables, s'ils ne le sont pas du fait d'une absence de sources de vérification convenables, par exemple, il faut en trouver d'autres.

Les sources montrent:

- où trouver les données nécessaires pour vérifier l'indicateur ;
- où trouver la preuve de la réalisation d'un objectif ou résultat.

1.3.4 Hypothèses et/ou Risques

La réussite du projet peut parfois dépendre de normes, lois, décrets, politiques, de volonté et d'engagements politiques, d'attribution de moyens donc de la situation institutionnelle ;

Cela le subordonne à des hypothèses pouvant donc être considérées comme des facteurs sur lesquels le projet ne peut pas toujours avoir une influence directe mais qui constituent des conditions préalables à la réalisation des objectifs et résultats. Elles incluent des conditions internes et externes au projet.

Section 2 : La planification opérationnelle

Dans cette section nous évoquons, en sous-sections, les trois exemples de planification opérationnelle utilisés dans le cadre de cette étude à savoir le plan d'action, le réseau Pert et le Diagramme de GANTT.

2.1 Le plan d'action

La planification d'action est le processus qui guide les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. C'est le fait de planifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela. C'est le processus qui permet d'opérationnaliser les objectifs stratégiques. C'est pourquoi on appelle aussi cela planification opérationnelle. Lorsqu'un plan d'action ou un plan opérationnel est présenté pour financement, on y fait souvent référence par le terme de « plans d'exploitation ».

Le plan d'action consiste à :

- énoncer ce qui doit être réalisé (les résultats ou les domaines de résultat qui émergent d'un processus de planification stratégique) ;
- énumérer les étapes qui doivent être suivies pour atteindre l'objectif global du plan d'action ;
- établir le calendrier pour chaque étape qui doit avoir lieu et le temps que chacune de ces étapes devrait prendre ;
- désigner les personnes physiques responsables des activités à réalisées dans le cadre du projet ainsi que les ressources nécessaires.

2.2 Le réseau PERT et le diagramme de GANTT

Pour faciliter le suivi des opérations à entreprendre et éviter les oublis l'information doit parfaitement circuler. Pour cela, le gestionnaire peut se servir d'outils comme : le réseau PERT et le diagramme de GANTT.

Le Réseau PERT (Program Evaluation and Review Technic) (Technique d'Evaluation et de Contrôle des Programmes) est une méthode mise au point aux USA en 1958 par Willard FRAZARD. Elle permit à l'US NAVY de gagner deux (2) ans sur la fabrication des fusées Polaris (projet établi initialement sur 7 ans). Son rôle consiste à :

- présenter d'une façon visuelle l'enchaînement logique des tâches en vue d'en faciliter la coordination et le contrôle et d'améliorer les prévisions de durée et de coût ;
- aider à connaître le chemin critique (c'est-à-dire le chemin le plus long entre la première et la dernière étape) et par conséquent la durée totale du projet et les tâches pour lesquelles tout retard entraîne l'allongement du projet.

Le diagramme de GANTT est un planning représentant graphiquement le réseau PERT. Il permet le suivi des différentes opérations mises en œuvre et leur réajustement compte tenu d'éventuels retards. Son rôle consiste à renseigner sur la chronologie des activités.

Qu'il s'agisse du réseau PERT ou du diagramme de GANTT, les objectifs consiste à :

- programmer les moyens humains et matériels en fonction des besoins du projet ;
- coordonner les tâches ;
- déterminer les délais des tâches ainsi que leur antériorité.

Section 3 : Suivi et évaluation de projet

Dans la section 3 du Chapitre 1 de la première partie sont définies trois instruments de suivi et d'évaluation d'un projet à partir d'une approche GAR. Ces outils, évoqués en sous-sections sont respectivement le cadre de performance, le cadre de mesure de rendement et la matrice de suivi-évaluation.

3.1 Le cadre de performance

La performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'un projet. Elle est objet de préoccupations et d'interprétations selon les acteurs, les attentes et l'angle d'analyse.

La performance reflète l'efficacité dans la transformation d'apports en produits, effet et impact.

D'où l'importance du cadre de performance qui est un outil permettant de visualiser les cibles, les échéances et les performances correspondant à chaque résultat.

3.2 Le cadre de mesure du rendement

La mesure du rendement est un volet essentiel de la gestion axée sur les résultats. Il importe, dès lors, d'établir un plan structuré pour la collecte et l'analyse des données sur le rendement. C'est un outil qui permet de planifier la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement d'une organisation.

Elle est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre des investissements de manière à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des données en temps réel (utilisation des ressources, publics concernés, progrès vers les extrants et les effets). Ces informations aident à déterminer les points forts, les faiblesses et les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projet de prendre, en temps voulu, des mesures correctives pendant le cycle de vie de l'investissement. Cela accroît les chances d'obtenir les résultats escomptés.

Un cadre de mesure du rendement est un document permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement soit recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité pour ce qui est de la collecte des données. Comme c'est le cas pour le modèle logique, le cadre de mesure de rendement doit être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.

Il est présenté sous la forme d'un tableau avec en ligne les résultats escomptés du projet et en colonne les éléments suivants :

- sources des données : relèvent de la provenance des données, les sources sont les personnes ou les organisations d'où proviennent les données pour chaque indicateur ;

- méthodes de collecte : concernent les moyens et instruments de la collecte d'informations comme les techniques d'échantillonnage, les sondages, les rapports de formateurs, des procès verbaux, des ateliers de travail, les exercices d'auto-évaluation, etc. ;
- la fréquence : précise le moment de la collecte des informations, soit à chaque trimestre, deux fois l'an, annuellement ou à la fin du projet/programme ;
- responsable : identifie le responsable de la collecte, de l'analyse des données et de la présentation des informations aux différents partenaires.

3.3 La matrice de suivi et d'évaluation

Une matrice de suivi et d'évaluation, clairement établie et dûment accordée par les principales parties prenantes à la fin de l'étape de planification, est fondamentale pour mener systématiquement le suivi et l'évaluation du projet.

Elle sert de plan pour le suivi et l'évaluation et doit indiquer :

- ce qui doit être suivi ou évalué ;
- les activités nécessaires au suivi et à l'évaluation ;
- à qui incombe la responsabilité des activités de suivi et d'évaluation ;
- quand les activités de suivi et d'évaluation sont-elles prévues (calendrier) ;
- comment le suivi et l'évaluation sont-ils menés (méthodes) ;
- quelles sont les ressources nécessaires et à qui sont-elles confiées.

Elle fournit des informations détaillées sur la façon dont l'objectif général ou les composantes, réalisations et activités spécifiques seront suivis et évalués. Un plan de suivi-évaluation comportera d'autres actions permettant de comprendre le contexte du projet, de réfléchir et de tirer les enseignements de l'expérience.

En outre, les risques les plus importants et les hypothèses des activités de suivi et d'évaluation à entreprendre doivent également être sérieusement pris en compte, anticipés et mentionnés dans le cadre du suivi et d'évaluation.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Section 1 : Contexte de l'étude et justification du projet

Cette section revient sur l'hôtel dans son ensemble tout en mettant en avant la réflexion sur le Parc de l'automobile de l'hôtel notamment sa composition, ses missions, ses réalisations et ses perspectives.

1.1 Présentation de l'hôtel

Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar a été mis en place depuis l'ouverture de l'hôtel le 28 Juin 2009 par le Sénégalais Yérém Sow. Un joyau qui a été évalué à 27 milliards de Francs CFA devenu le plus gros investissement privé de ces dernières années. Cet investissement hôtelier a été réalisé par la société Chaîne Hôtel Company SA du Groupe Teylium dont il est le propriétaire. Le milliardaire sénégalais a confié la gestion de l'hôtel au groupe Radisson une marque qui vient travailler avec le groupe Teylium.

Radisson Hotels & Resorts est un groupe hôtelier américain gérant 435 hôtels dans 61 pays, pour un total de 102 000 chambres. Le siège social du groupe se trouve à Minneapolis, Minnesota, États-Unis. La plupart des hôtels de la marque Radisson sont situés aux États-Unis en 2009 avec 359 contre 20 au Canada. Le siège social de Radisson sert aussi de siège social à Carlson Companies.

Radisson Blu est le nom des hôtels en dehors des États-Unis (Europe, Afrique et Asie). Ils sont gérés par la firme hôtelière belge Rezidor Hotel Group en vertu d'un contrat de franchise signé avec Carlson Hotels. Carlson et Scandinavian Airlines System (SAS) détenaient une partie du Rezidor Hotel Group, d'où son premier nom : Radisson SAS. Lorsque Scandinavian Airlines System s'est retiré, le nom Radisson SAS est resté jusqu'au 5 février 2009. Radisson Blu sera progressivement introduit dans les marchés en dehors des États-Unis.

L'importance de cet investissement colle parfaitement avec les ambitions du groupe qui comptent mettre en place un service « complet » et de « qualité » pour une clientèle d'affaires qui s'élève à plus de 90%. D'où la nécessité d'un parc automobile qui soit à la hauteur de cette attente.

1.2 Composition du parc automobile de l'hôtel

Composé de deux véhicules à l'ouverture de l'hôtel en 2009, affectés uniquement au transport des clients, il s'est élargi au fil des années. Aujourd'hui le Parc compte plusieurs véhicules répartis en 03 types : les véhicules mis à la disposition des clients, ceux mis à la disposition des employés et ceux du personnel.

- Les véhicules mis à la disposition des clients sont aux nombres de 03 à savoir un mini bus de marque Mercedes couleur grise foncée qui a une capacité de 15 places ; un autre mini bus de marque Hyundai couleur blanche de 09 place et un véhicule 04 places de marque Mercedes couleur bleue foncée. Ils portent tous un insigne Radisson ainsi que ses coordonnées sur leurs cotés postérieurs gauche, droite et tout à fait à gauche sur leur face arrière.

- Les véhicules des employés de l'hôtel sont au nombre de 07 et sont de marque diverse. Ils alloués aux responsables de la direction générale de l'entreprise. Il s'agit du Général Manager (GM), du Directeur des ressources humaines (DRH), du Directeur Financier et Comptable (DAF), du Directeur Commercial et Marketing (DOSM), du Directeur Technique et Maintenance, du Directeur de la Sécurité et du Responsable Food and Drink. Tous ces véhicules sont actuellement utilisés par leur propriétaire cité plus haut excepté celui de l'ex-Responsable du département Food and Drink stationné au niveau du parking du personnel de l'hôtel.

- Les véhicules du personnel : Il s'agit d'un seul bus de 39 places de marque Hyundai couleur blanche.

Au demeurant, dans le cadre de cette étude, l'accent est mis sur les véhicules affectés uniquement au service de la clientèle de l'hôtel.

Le parc compte six (06) chauffeurs. A ces six viennent s'ajouter deux (02) chauffeurs qui ont à leur charge le transport du personnel à des heures tardives. A tour de rôle, un chauffeur en early de 6 heures 30 minutes à 14 heures 30 minutes, deux en late et deux en night dont un comme chef de bord pour le transport du personnel.

1.3 Missions du parc

Les missions du Parc automobile de Radisson Blu Hôtel Dakar sont nombreuses et diverses. Elles peuvent par contre être regroupées en deux parties : une, qui se focalise sur le client qui

est le facteur le plus important pour un hôtel puisque c'est la seule source de revenu, une autre beaucoup plus diverse qui consiste à assurer la mobilité de la direction et de son personnel entre autres.

1.3.1 Assurer la mobilité des clients dans de bonnes conditions

C'est la mission principale du Parc automobile de l'hôtel. Il s'agit d'assurer leur acheminement gratuitement entre l'hôtel et l'aéroport. Ce service est communément appelé la « navette ». Elle est effectuée à différentes heures de la journée selon le lieu de départ. Nous avons ainsi pour les drop-off 12 navettes de 08 heures à 6 heures du matin et également 12 Pick-up qui varient de 10 heures du matin à 6h 45 minutes. La navette est ainsi un service offert uniquement aux clients de l'hôtel 7 jours / 7 et 24 heures / 24.

Cependant, l'hôtel donne aussi, aux clients, la possibilité de bénéficier d'un autre service de transport plus connu sous le nom : « la limo ». C'est un véhicule de prestige de marque Mercedes quatre (04) places Bleue foncée. La limo est un service payant qui a pour but d'assurer la mobilité des clients VIP de l'hôtel. Les clients VIP sont souvent des personnalités ou tout simplement des clients qui souhaite se déplacer avec beaucoup plus de confort voire du luxe. C'est dans cette optique que la limo est mis à leur disposition moyennant un tarif de 25 000 F CFA par déplacement, tarif qui peut néanmoins varier en fonction du lieu d'acheminement (le tarif du pick-up ou drop-off). Toutefois, la limo est un service qui n'est disponible que pour les déplacements dans la capitale (Dakar).

1.3.2 Faciliter la mobilité de la direction, du personnel et assurer les autres charges de transport de l'hôtel

L'hôtel a aussi mis à la disposition de certains de ses employés des véhicules souvent appelés « véhicules de fonction ». L'objectif visé est de faciliter leur déplacement pour les motiver et surtout pour améliorer la productivité et l'efficacité du groupe (être à l'heure, travailler jusqu'à des heures tardives, facilités de déplacement dans le cadre du travail, etc.).

Comme toute société moderne du milieu de l'hôtellerie, le Radisson Blu Dakar facilite la mobilité du personnel. L'activité de l'hôtel étant continue (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7), quelques employés regagnent ou descendent de l'hôtel à des heures tardives d'où la nécessité

de leur assurer en plus du transport, leur sécurité, l'hôtel étant situé dans une zone calme et isolée.

1.3.3 Assurer les autres charges de transport

Il s'agit de toutes les autres charges de transport de l'hôtel dont l'acheminement des courriers, lettres administratives, fiches de police et autres. Elles viennent s'ajouter aux principales missions énumérées ci-dessus. Même si la liste reste exhaustive, il convient d'ajouter le transport en limo de certains cadres de l'hôtel tel le Général Manager, ramener des clients délogés dans un autre hôtel lorsque le taux d'occupation de l'hôtel est à 100%, assurer aussi l'acheminement du linge du Buddha Bar au service de lingerie de l'hôtel, etc.

Les chauffeurs sont les principaux leviers du Parc automobile de Radisson Blu Hôtel Dakar. Ils sont chargés d'assurer le service de transport mis à la disposition des clients et de veiller par conséquent à leur sécurité jusqu'au lieu d'acheminement. Ils sont également responsables de l'état du véhicule durant leur shift respectif et se doivent donc de garantir leur bon maintien.

Ils se présentent, en début de shift, à la conciergerie pour avoir un aperçu sur les arrivées et les départs prévus des clients dans la journée, en navette ou en limo. Dans le cadre de leur travail, les chauffeurs se munissent d'un tableau de bord qui est un de leur principal outil de travail. Sur ce tableau est mentionné toute sorte d'information au cours du trajet pouvant être utile (nom, date, véhicule utilisé, kilométrage, destination, quantité de carburant, heure de départ, heure d'arrivée, niveau d'eau et d'huile, quelques commentaires etc.). C'est un outil de travail d'une importance capitale aussi bien pour l'hôtel (pour le suivi) que pour le chauffeur lui-même (une preuve). Il est remis à la fin du shift au responsable du département de la réception qui, en présence du chauffeur, constate les informations mentionnées et en discuter s'il est nécessaire.

1.4 Bilan et perspectives du parc automobile de l'hôtel

Réputé pour posséder la plus belle piscine de Dakar, doté de salles de conférences, le Radisson est par ailleurs adossé au Sea Plaza, centre commercial ouvert depuis juillet 2010, équipé d'un restaurant/bar (Little Buddah), de boutiques de grandes marques (Hugo Boss, Mango, etc.), des boutiques Orange, Tigo et Espresso, d'une banque (Ecobank), d'une

boutique de sport (City sport), d'une boutique Samsung, d'un bowling, d'un supermarché Casino et d'une boîte de nuit (Red Bowl).

Dakar a un fort potentiel, l'on parle aujourd'hui d'une plate forme avec énormément de passage en provenance de tous les continents. Le climat, la proximité avec l'Europe et les infrastructures sont propices aux séminaires et aux congrès. La capitale a par ailleurs bénéficié de la baisse d'activité d'Abidjan depuis 2002.

1.4.1 Bilan du parc automobile

Depuis sa création, le Parc automobile de l'hôtel a connu divers changements. De quatre (04) chauffeurs à l'ouverture, il est passé à six (06) aujourd'hui. L'idée était tout au début de recruter deux chauffeurs supplémentaires pour le transport du personnel, mais avec le temps, ils se sont tous mis à exercer les mêmes rôles. Deux autres chauffeurs assurent séparément le transport du personnel.

Le nombre de véhicules a également enregistré une hausse car l'hôtel ne disposait que d'un seul véhicule tout au début pour assurer « la navette ».

La location de véhicule est également un autre service de plus en plus sollicité par les clients d'un hôtel cinq étoiles de manière générale. Cependant celui-ci est toujours un service externe à l'Hôtel Radisson Blu Dakar. En effet, l'hôtel est en relation avec des entreprises spécialisées dans la location de véhicule. Il s'agit d'Hertz connu pour sa renommée internationale et de Coseloc pour, non seulement le succès connu au Sénégal, mais aussi et surtout sa proximité d'avec l'hôtel. Le principe est qu'un tarif préférentiel est proposé au client de façon à ce qu'une petite baisse soit opérée sur le prix standard, les bénéficiaires étant exclusivement le client et l'entreprise de location.

L'hôtel est également en collaboration avec un guide professionnel pour les clients qui souhaitent visiter Dakar et ses environs. Comme pour la location de véhicule, l'hôtel joue un rôle d'intermédiaire, il dispose d'informations sur les prix établis par le guide.

Le Radisson Blu Hôtel Dakar travaille aussi avec des taxis dans le cadre des tournées dans la ville ou en dehors. En effet, Radisson a permis, à un groupe de taximen organisé, d'offrir ce service payant moyennant quelques critères de sélection à savoir le confort, la sécurité,

l'honnêteté et la transparence. Ils sont stationnés dans le parking de l'hôtel et un prix fixe est retenu pour les déplacements dans la ville.

Au regard de ce bilan et malgré quelques efforts notés, le service du transport de l'hôtel, de manière générale est loin de correspondre à un service "cinq étoiles".

1.4.2 Perspectives du parc automobile

Le secteur hôtelier étant un secteur attractif au Sénégal, de manière générale, et l'hôtellerie de luxe à Dakar de manière spécifique, les acteurs sont confrontés à une concurrence très rude. D'où l'importance de toujours garder un œil ouvert sur ce que fait les concurrents et d'apporter des innovations de taille et de manière récurrente pour assurer sa pérennité.

Aujourd'hui, les acteurs du transport de Radisson Blu Dakar se posent la question de savoir si l'hôtel ne devrait pas avoir des véhicules pour la location ? Ainsi, même si dans sa conception de base, l'hôtel avait prévu un espace pour l'installation d'un bureau d'une entreprise spécialisée dans la location de véhicule, cela tarde à se concrétiser. Par ailleurs, il convient de noter l'absence de guide touristique professionnel interne au groupe.

Aujourd'hui, cinq ans après une implantation réussie, l'hôtel Radisson Blu Hôtel Dakar se trouve dans la nécessité pour ne pas dire dans l'obligation de revoir son service de transport et d'y apporter un changement considérable.

Section 2 : Méthodologie de recherche

Cette section traite sur le modèle de conception de l'étude, en revenant sur les méthodes de collecte de données ainsi que les difficultés rencontrées.

2.1 Modèle de conception du projet

Dans cette sous-section est traitée respectivement la question de recherche de l'étude et l'hypothèse de recherche lors de celle-ci.

2.1.1 La question de recherche

La question de recherche de l'étude est la suivante : quelle approche utiliser pour la conception d'un projet visant à améliorer la qualité de service de transport d'un hôtel de luxe ?

Pour répondre à cette question, il a été retenu la construction du cadre logique de résultat reposant sur la construction d'un arbre des problèmes et d'une chaîne de résultats (anciennement: arbre des objectifs).

2.1.2 Hypothèse de recherche

La réussite d'un tel projet repose sur la qualité du cadre logique qui permettra de déduire un plan d'action pour la réalisation effective du projet mais aussi pour l'élaboration d'un système de suivi-évaluation efficace.

L'hypothèse considérée dans cette étude est celle selon laquelle : la flexibilité de la direction générale à déployer les moyens capitaux et humains nécessaires à la réalisation et au suivi-évaluation du projet.

2.2 Méthodes de recueil de données

Cette sous-section traite les approches méthodologiques sur lesquelles nous nous sommes basés dans la réalisation de cette étude et la justification des choix des instruments de recherche.

2.2.1 Approches méthodologiques

Dans la réalisation de ce travail, deux approches méthodologiques ont été adoptées.

Il s'agit d'une :

- collecte de données secondaires qui a consisté en une consultation d'ouvrages spécialisés dans la conception, l'évaluation et le suivi de projets, d'un livret sur l'hôtellerie, de

supports de cours sur la planification de projet gestion axée sur les résultats , mais aussi en une consultation de mémoires et de recherches universitaires ;

- Collecte de données primaires qui a consisté en une recherche de terrain auprès des acteurs clés du service de transport hôtelier.

2.2.2 Choix des instruments de recherche

Deux méthodes bien complémentaires ont été utilisées au cours de l'étude. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative à savoir l'entretien individuel grâce à l'élaboration d'un questionnaire, une méthode de recherche quantitative.

Le questionnaire se présente sous forme d'un « check-list » avec une série de question-réponse. Les questions posées sont de type ouvertes.

Cette méthode a permis d'établir des relations statistiques, des comparaisons chiffrées et de créer une échelle grâce à la réalisation d'entretien en profondeur afin de mieux cerner le comportement réel des acteurs.

2.3 Difficultés rencontrées

Lors de la collecte des données, les difficultés rencontrées sont les suivantes :

- l'indisponibilité d'une documentation sur le parc automobile de l'hôtel de même que sur le service de transport ;
- l'inexistence d'une étude sur la satisfaction clientèle sur le service de transport depuis l'ouverture de l'hôtel ;
- la non-collaboration du service financier et comptable sur la politique d'achat de véhicules de l'hôtel (renouvellement, achats de nouveaux véhicules, etc.).

**DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DES
RESULTATS DU PROJET,
ANALYSE, INTERPRETATION ET
RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE 3 : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DU PROJET

Section 1 : Le cadre logique de résultats du projet

Cette section revient sur la démarche et les outils nécessaires pour la construction du cadre logique de résultats, l'instrument de planification stratégique utilisé dans le cadre de notre étude.

1.1 Arbre des problèmes

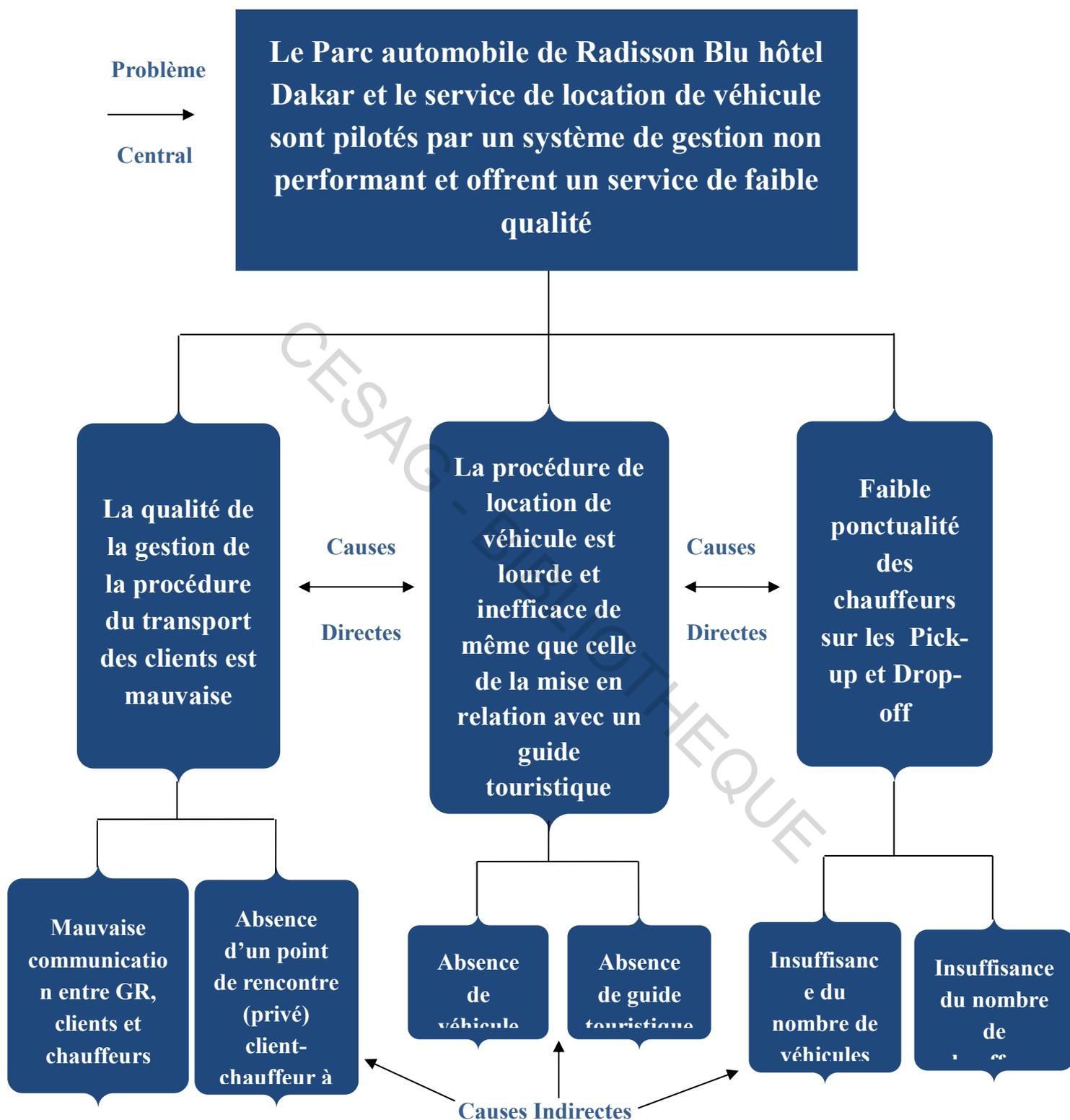
Liste des problèmes :

Au demeurant, cette liste des problèmes a été émise suite à une enquête individuelle (Annexe n° 02) auprès des principaux acteurs en charge du transport du client de l'hôtel de manière générale:

- retards enregistrés lors des pick-up et Drop-off ;
- nombre de véhicules insuffisant ;
- manque d'efficacité quand les pick-up et drop-off coïncident ;
- manque d'efficacité quand les véhicules tombent en panne ;
- pertes de temps liées aux lourdes procédures de recharge de vidange et autres ;
- le parc ne dispose pas d'une bonne caisse à outil ;
- nombre de chauffeurs insuffisant ;
- la limo n'arrive pas à satisfaire la forte demande ;
- les clients et chauffeurs se retrouvent difficilement à l'aéroport ;
- l'information sur les clients en arrivée/départ n'est pas toujours vérifiée ;
- l'information fournie aux clients ou/et aux chauffeurs n'est pas toujours précise ;
- l'hôtel ne dispose ni de guides touristiques, ni de véhicules de location ;
- lourdeur administrative ou perte de temps liée aux procédures de location de véhicules ;
- lourdeur administrative ou perte de temps liée aux procédures de mise en relation avec un guide touristique professionnel ;
- les chauffeurs n'ont pas de badges pour avoir accès à l'aéroport ;
- le chef de Parc n'est pas responsabilisé.

L'arbre des problèmes déduit de cette liste des problèmes est élaboré comme suit :

Figure n° 2 : Arbre des problèmes



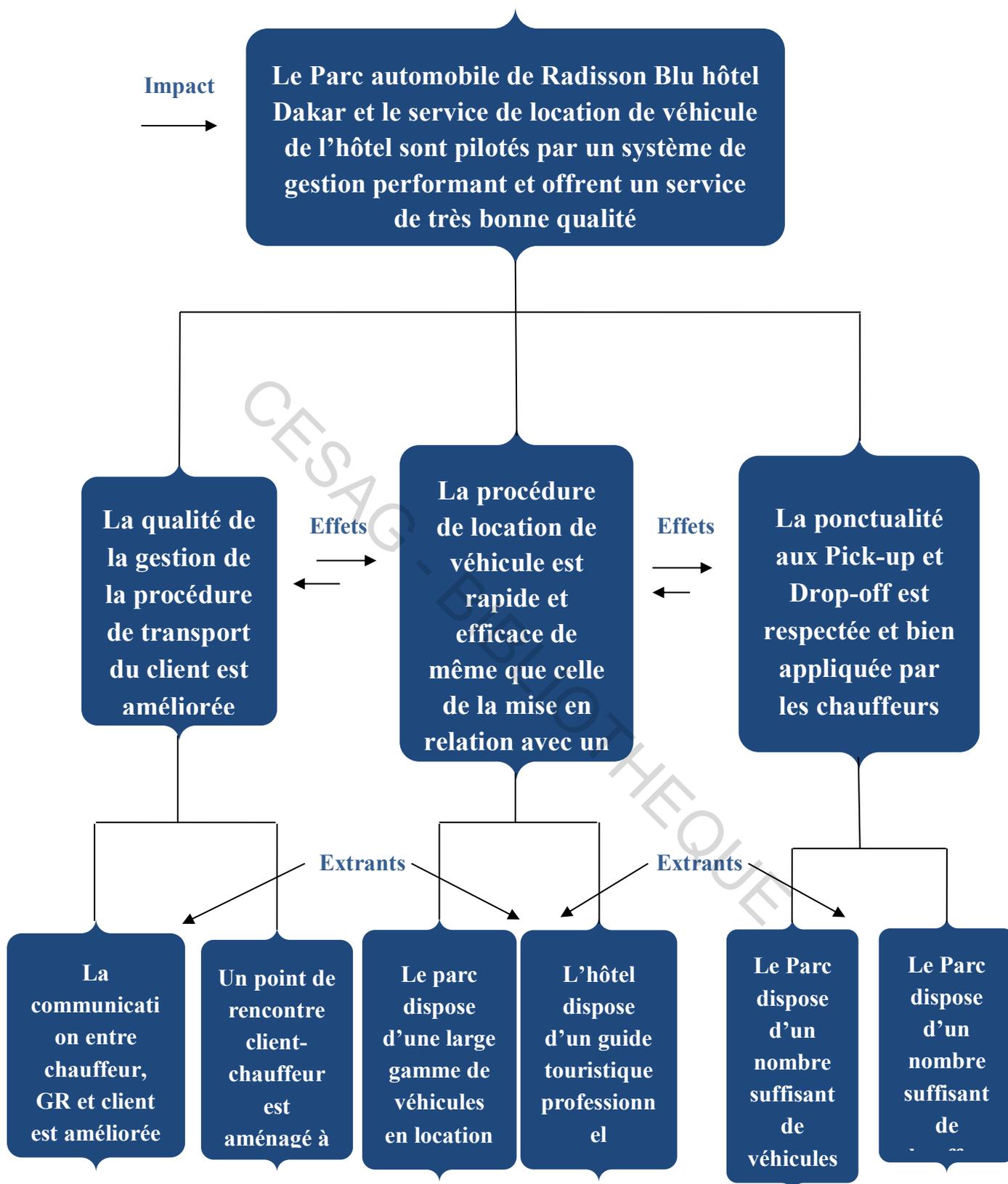
Source : de l'auteur du mémoire

1.2 Dédution de la chaîne de résultats

De l'arbre des problèmes décrit tantôt découle la chaîne de résultats qui suit:

Figure n° 3 : La chaîne de résultat

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : de l'auteur du mémoire

1.3 Cadre logique de résultats

Le cadre logique déduit de la chaîne des résultats est établi comme suit :

Tableau n°1 : Le cadre logique des résultats

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résultats	Indicateurs	Sources	Hypothèses/ Risques
<p>IMPACT :</p> <p>Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar et le service de location de véhicule sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité</p>	<p>Baisse de 80% des plaintes clientèles liées aux services de transport du parc automobile de l'hôtel entre janvier et décembre 2015 et mise en place d'un service autonome de location de véhicule avant Juin 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur la qualité du service de transport ; - Rapport d'enquête sur la satisfaction clientèle ; - Contrat de partenariat entre l'hôtel et une agence de location de véhicule 	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilité de la direction générale à déployer les moyens capitaux et humains nécessaires à la réalisation et au suivi-évaluation du projet
<p><u>Effet 1 :</u></p> <p>Gestion efficace de la procédure de transport du client</p>	<p>Baisse de 80% de plainte clientèle liées aux services de la navette et de la « limo » entre juillet et décembre 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur la qualité du service de transport; - Rapport d'enquête sur la satisfaction clientèle ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportement non-professionnel entre acteurs (refus délibéré d'aller prendre un pick-up, ...) ; - Accord favorable pour l'ouverture d'un 'espace d'attente client' à l'aéroport
<p>Extrant 1.1:</p> <p>Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client</p>	<p>Moins de 5 plaintes par trimestre liées au service de la navette et 0 plainte enregistrée pour le service « limo » entre Juillet 2014 et Juillet 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du Livre des plaintes clientèles liée à la navette et au service « limo » ; -Enquête satisfaction clientèle ; -Rapport sur le climat social dans le département accueil-réception ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Non maîtrise des supports de communication ; - l'information est mal interprétée par le client
<p>Extrant 1.2 :</p> <p>Un point de rencontre client-chauffeur est aménagé à l'aéroport</p>	<p>Baisse de 90% des pick-up annulés pour raison de client non retrouvé à l'aéroport à partir de Juin 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autorisation d'ouverture d'un point d'accueil client à l'aéroport ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Mauvaise communication entre client, chauffeur, GR et hôtesse

<p><u>Effet 2 :</u></p> <p>La procédure de location de véhicule est rapide et efficace de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique</p>	<p>Aucune plainte clientèle n'est enregistrée sur la gestion de la location de véhicule entre janvier et décembre 2015, de même que pour la mise en relation avec un guide touristique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur la qualité du service de location et de guide touristique ; - Enquête sur la satisfaction clientèle sur le service de location et de visite touristique 	<p>Lorsque la demande est très forte :</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'agence ne dispose pas d'assez de véhicules ; -l'hôtel ne dispose pas d'assez de guides touristiques.
<p><u>Extrait 2.1 :</u></p> <p>Le parc dispose d'une large gamme de véhicules en location</p>	<p>Chaque jour 5 véhicules sont affectés à la location entre janvier et juillet 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - fiche de contrôle journalier du nombre de véhicules affectés à la location disponible sur le Parc automobile de l'hôtel 	<p>l'hôtel trouve un partenaire professionnel dans la location de véhicules</p>
<p><u>Extrait 2.2 :</u></p> <p>L'hôtel dispose de guides touristiques professionnels</p>	<p>Le nombre de guides touristiques professionnels de l'hôtel est passé de 0 à 2 entre janvier et juillet 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrat d'embauche de guides touristiques professionnels 	<p>Guide motivé et consentant aux propositions du groupe</p>

<p><u>Effet 3 :</u></p> <p>La ponctualité sur les Pick-up et Drop-off est respectée et bien appliquée par les chauffeurs</p>	<p>La ponctualité sur les Pick-up et Drop-off est respectée et appliquée à 100% par les chauffeurs entre janvier et juillet 2015.</p>	<p>-Tableau de bord des chauffeurs ;</p> <p>-Rapport satisfaction clientèle.</p>	<p>-La circulation n'est pas trop dense ;</p> <p>-L'état des routes menant à l'aéroport n'est pas mauvais ;</p> <p>-Les chauffeurs sont motivés ;</p>
<p><u>Extrant 3.1 :</u></p> <p>Le Parc dispose d'un nombre de véhicule suffisant</p>	<p>Le Parc automobile s'est élargi avec 02 véhicules supplémentaires affectés aux services de la navette et de la « limo » entre Janvier et Juin 2015</p>	<p>- Contrats d'achat des véhicules ;</p> <p>-Enquête de satisfaction clientèle sur les services de la navette et de la « limo »</p>	<p>- La direction est motivée à l'idée d'investir en achetant des véhicules supplémentaires</p>
<p><u>Extrant 3.2 :</u></p> <p>Le Parc dispose d'un nombre de chauffeurs suffisant</p>	<p>Le nombre de chauffeurs du Parc automobile de Radisson est passé de 06 à 08 chauffeurs entre Juillet 2014 et Juillet 2015</p>	<p>-Document Ressources Humaines sur le personnel ;</p> <p>-Rapport suivi-évaluation</p>	<p>Le département des Ressources Humaines n'est pas flexible à l'idée de recruter des chauffeurs supplémentaires (risque)</p>

Source : de l'auteur du mémoire

Section 2 : Planification opérationnelle du projet

Cette section traite sur les outils de planification opérationnelle utilisés dans le cadre de cette étude et nécessaire pour la réalisation des activités déclinées dans le cadre logique de résultats. Il s'agit respectivement du plan d'action, du réseau PERT et du diagramme de GANTT.

2.1 Plan d'action

Le plan d'action déduit du cadre logique des résultats est le suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 2 : Plan d'action déduit à partir du cadre logique de résultats

Impact : Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar et le service de location de véhicules sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité				
Effet 1:				
Gestion efficace de la procédure du transport du client	<p><u>Extrant 1.1:</u> Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client</p> <p><u>Extrant 1.2:</u> Clients et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport</p>			
	Activités	Ressources	Acteurs	Echéances
<u>Extrant 1.1 :</u> Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client	1.1.1. Vérification et confirmation avant d'enregistrer l'information	Ressources propres (téléphones ; ordinateurs ; bouche à oreille...) Ressources propres (facilité d'expression...)	Clients ; GR et Chauffeurs	A partir de Juillet 2014 (début du projet)
	1.1.2. Bonne transmission de l'information		Clients ; GR et Chauffeurs	A partir de Juillet 2014
<u>Extrant 1.2 :</u> Clients et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport	1.2.1. Ouverture d'une salle d'attente privée à l'aéroport pour les clients ou d'un point de rencontre client-chauffeur	Coopération ; Ressources propres	Autorités aéroportuaires ; Direction Radisson, Chauffeurs	Janvier-Avril 2015
	1.2.2. Recrutement d'hôtesse (accueil et installation à l'aéroport)	Coopération ; Ressources propres	Autorités aéroportuaires ; Direction Radisson,	Mai - Juin 2015,

<p><u>Effet 2:</u> La procédure de location de véhicule est rapide et efficace de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique</p>	<p><u>Extrant 2.1:</u> Le Parc dispose d'une large gamme de véhicules en location</p> <p><u>Extrant 2.2:</u> L'hôtel dispose de guides touristiques professionnels</p>			
<p><u>Extrant 2.1 :</u> Le Parc dispose d'une large gamme de véhicules en location</p>	Activités	Ressources	Acteurs	Echéances
	<p>2.1.1. Mise en place d'un partenariat formel avec une entreprise spécialisée en location de véhicules</p>	<p>Propres ressources (Direction marketing...)</p>	<p>Direction marketing et commerciale ; direction entreprise partenaire ;</p>	<p>Juillet-Octobre 2014</p>
<p><u>Extrant 2.2 :</u> L'hôtel dispose de guides touristiques professionnels</p>	<p>2.2.1. Recrutement de guides touristiques professionnels (guide-chauffeurs)</p>	<p>Ressources propres : salaire</p>	<p>DRH ; Guide touristiques ;</p>	<p>Janvier-Février 2015</p>

<p><u>Effet 3:</u> La ponctualité aux Pick-up et Drop-off des clients est respectée et bien appliquée par les chauffeurs</p>	<p><u>Extrant 3.1 :</u> Le Parc dispose d'un nombre suffisant de véhicules</p> <p><u>Extrant 3.2:</u> Le Parc dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs</p>			
<p><u>Extrant 3.1 :</u> Le Parc dispose d'un nombre suffisant de véhicules</p>	<p>Activités</p>	<p>Ressources</p>	<p>Acteurs</p>	<p>Echéances</p>
	<p>3.1.1. Achat de nouveaux véhicules</p>	<p>Ressources propres</p>	<p>Direction Générale ; DAF</p>	<p>Janvier-Février 2015</p>
<p><u>Extrant 3.2 :</u> Le Parc dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs</p>	<p>3.1.2. Mise en place d'une bonne caisse à outil pour le Park</p>	<p>Ressources propres</p>	<p>DAF ; Chauffeurs</p>	<p>Mars 2015</p>
	<p>3.2.1. Recrutement de nouveaux chauffeurs</p>	<p>Ressources propres</p>	<p>DRH ; chauffeurs candidats ;</p>	<p>Mars-Avril 2015</p>
	<p>3.2.2. Nomination d'un chef de Parc responsabilisé</p>	<p>Propres ressources (Humaines)</p>	<p>DRH-Chef département Front Office-GR-Chauffeurs</p>	<p>Mai 2015</p>

Source : de l'auteur du mémoire

2.2 Réseau PERT et Diagramme de GANTT

2.2.1 Construction du Réseau PERT et du Diagramme de GANTT

Tableau n° 3 : Tableau des antériorités des tâches pour la construction du réseau PERT

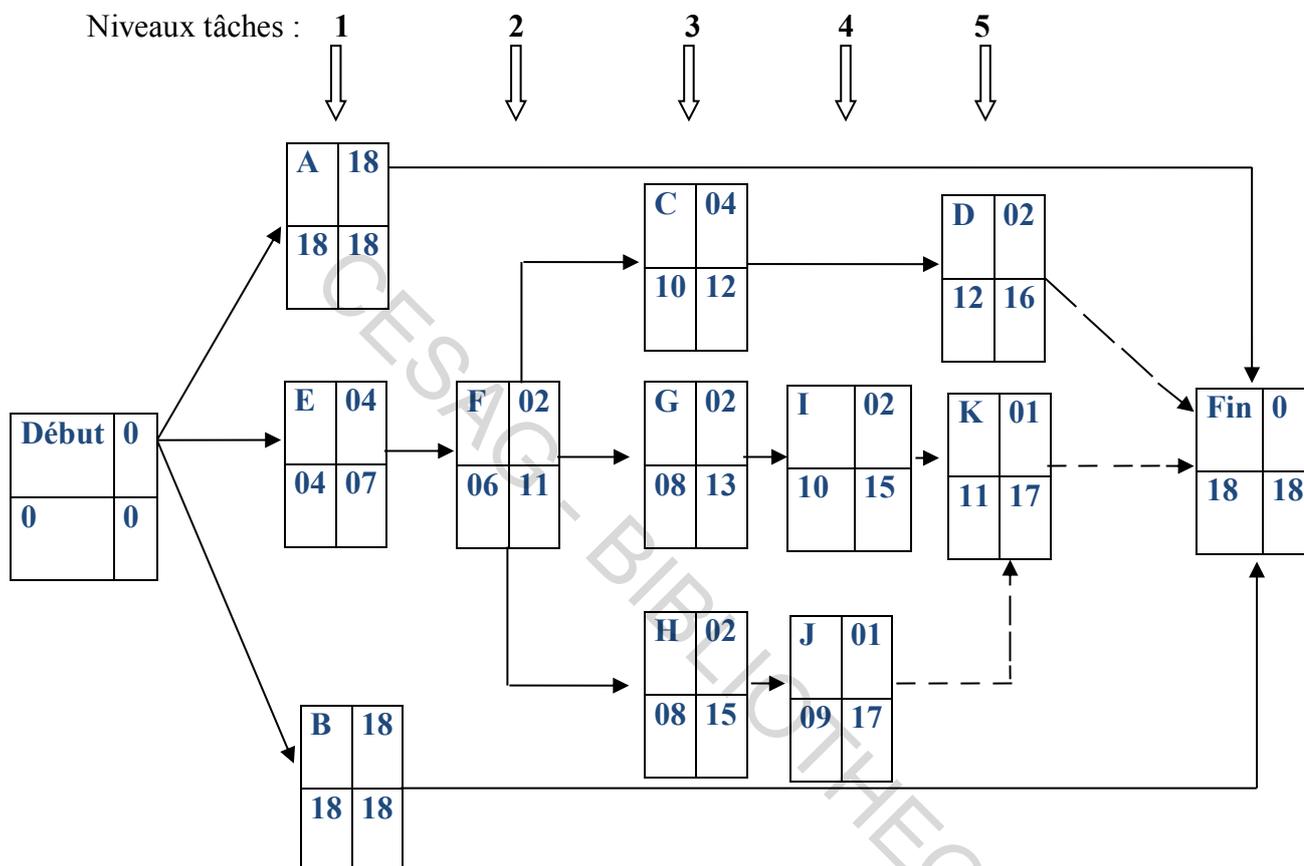
Tâches	Description	Durée (en mois)	Tâche antérieur
A	Vérification et confirmation avant d'enregistrer l'information	18	-
B	Bonne transmission de l'information	18	-
C	Ouverture d'une salle d'attente privée à l'aéroport pour les clients	04	F
D	Recrutement d'hôtesse (accueil et installation à l'aéroport)	02	C
E	Mise en place d'un partenariat formel avec une entreprise spécialisée en location de véhicules	04	-
F	Délégation d'un bureau à l'hôtel (par l'entreprise partenaire)	02	E
G	Recrutement de guides touristiques professionnels (guide-chauffeurs)	02	F
H	Achat de nouveaux véhicules	02	F
I	Recrutement de nouveaux chauffeurs	02	G
J	Mise en place d'une caisse à outil pour le Parc automobile	01	H
K	Nomination d'un responsable du parc automobile parmi les chauffeurs	01	J, I

Source : de l'auteur du mémoire

2.2.2 Réseau PERT

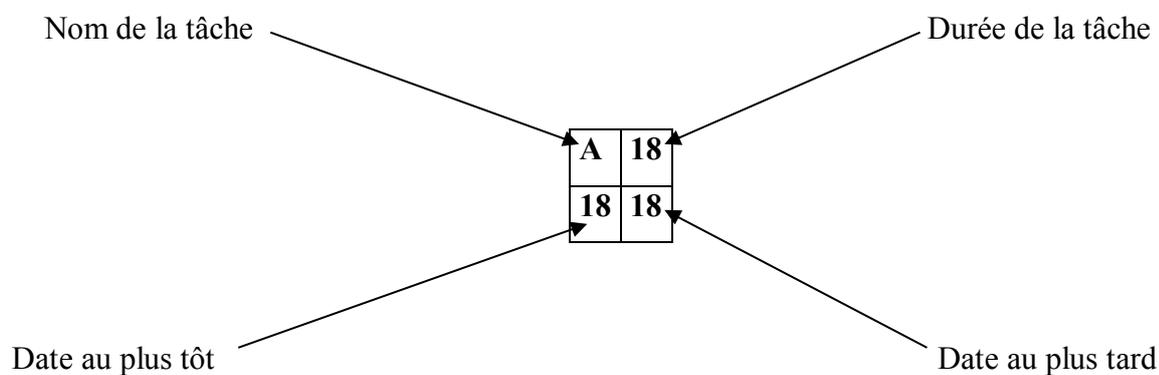
Le réseau PERT déduit à partir du tableau des antériorités des tâches est structuré comme suit :

Figure n° 4 : Réseau PERT



Source : de l'auteur du mémoire

Notation de représentation :



2.2.3 Diagramme de GANTT

Tel le réseau PERT, le diagramme de GANTT, déduit à partir du tableau des antériorités des tâches est élaboré comme suit :

Figure n° 5 : Diagramme de GANTT

Semestre	Juillet-Décembre 2014						Janvier-Juin 2015						Juillet-Décembre 2015					
Mois / Tâches	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A																		
B																		
C																		
D																		
E																		
F																		
G																		
H																		
I																		
J																		
K																		

Source : de l'auteur du mémoire

CHAPITRE 4 : SUIVI-EVALUATION DU PROJET, ANALYSE, INTERPRETATION ET RECOMMANDATION

Section 1 : Suivi et évaluation du projet

La première section du chapitre 4 traite du dispositif de suivi et d'évaluation élaboré dans le cadre de cette étude. Elle est subdivisée en quatre sous-sections, la première revient sur l'importance du suivi et de l'évaluation d'un projet comme celui développé au cours de notre étude et les trois autres parties, décrivent trois instruments pratiques utilisés en gestion axée sur les résultats. Il s'agit respectivement du cadre des performances, du cadre de mesure du rendement et de la matrice de suivi et d'évaluation.

1.1 Signification et importance du suivi et de l'évaluation

La culture du rendement (atteinte de résultats) s'accompagne d'un processus de suivi et d'évaluation effectué sur une base régulière (mensuelle, semestrielle ou annuelle) et cohérente. Divers rapports (étape, annuel, mi-parcours, final) alimentent ce processus par une analyse de l'atteinte des résultats en tenant compte des indicateurs, des cibles déterminées, des hypothèses émises et de leurs facteurs de risque. Ce processus permet de questionner les stratégies mises en place, les activités réalisées, d'analyser la progression vers l'atteinte de résultats et d'affecter équitablement les ressources. Il permet d'orienter les actions et décisions en fonction des constatations qui sont émises par tous les intervenants, des recommandations et enseignements qui émanent des expériences d'appui menées et du niveau de satisfaction des partenaires concernés.

1.2 Cadre des performances

Tableau n° 4: Cadre des performances

Impact	Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar et le service de location de véhicules sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité			
	Baisse de 80% des plaintes clientèles liées aux services de transport du parc automobile de l'hôtel entre janvier et décembre 2015 et mise en place d'un service autonome de location de véhicule avant Juin 2015			
Effet 1: Gestion efficace de la procédure pour le transport du client	Baisse de 80% des plaintes clientèles liées aux services de transport du parc automobile de l'hôtel entre janvier et décembre 2015 et mise en place d'un service autonome de location de véhicule avant Juin 2015			
Extrant 1.1: Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client	2 ^{ème} semestre 2014	1 ^{er} semestre 2015	2 ^{ème} semestre 2015	Décembre 2015
	Changement du nom du véhicule de transport des VIP ;	L'information est mieux traitée avant d'être enregistrée par les GR. Elle est ensuite bien transmise au chauffeur et au client	Chauffeurs ont eu des cours de renforcement en anglais et français	La communication entre GR client et chauffeur est excellente
Extrant 1.2 : Clients et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport	-Discussion, négociation pour salle d'attente client ; -Processus de recrutement d'une hôtesse ;	-Acquisition salle d'attente client Radisson ; -Recrutement hôtesse -Informer, sensibiliser les clients	- La plus part des clients qui prennent la navette ou la limo savent qu'une salle d'attente à été ouverte	Une hôtesse oriente et installe les clients à l'aéroport à la salle d'attente.

Impact	Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar et le service de location de véhicules sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité			
	Baisse de 80% des plaintes clientèles liées aux services de transport du parc automobile de l'hôtel entre janvier et décembre 2015 et mise en place d'un service autonome de location de véhicule avant Juin 2015			
Effet 2: La procédure de location de véhicule de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique sont simples et faciles	Aucune plainte clientèle n'est enregistrée sur la gestion de la location de véhicule entre janvier et décembre 2015, de même que pour la mise en relation avec un guide touristique			
Extrant 2.1: Le Parc dispose d'une large gamme de véhicules en location	2 ^{ème} semestre 2014	1 ^{er} semestre 2015	2 ^{ème} semestre 2015	Décembre 2015
	Négociation de contrat avec une entreprise de location de véhicules	Le Parc dispose de 3 véhicules de location de type différent : tourisme, prestige et 4/4	Le Parc dispose de 06 véhicules de plus: 2 tourisms, 2 Prestiges et 2 "4/4"	Le Parc dispose de 09 véhicules au total
Extrant 2.2 : L'hôtel dispose d'un guide de touriste professionnel	Processus de recrutement d'un bon guide de touriste professionnel	Sélection définitive d'un guide professionnel interne	Si la demande est persistante, Recrutement d'un guide supplémentaire	L'hôtel Radisson a deux guides de touristes professionnels

Impact	Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar et le service de location de véhicules sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité			
	Baisse de 80% des plaintes clientèles liées aux services de transport du parc automobile de l'hôtel entre janvier et décembre 2015 et mise en place d'un service autonome de location de véhicule avant Juin 2015			
Effet 3: La ponctualité sur les arrivées et départs est respectée et bien appliquée par les chauffeurs	La ponctualité sur les Pick-up et Drop-off est respectée et appliquée à 100% par les chauffeurs entre janvier et juillet 2015.			
Extrant 3.1: Le Parc dispose d'un nombre suffisant de véhicule	2 ^{ème} semestre 2014	1 ^{er} semestre 2015	2 ^{ème} semestre 2015	Décembre 2015
	Prévision de l'achat de véhicules dans le budget de 2015	Achat d'un véhicule supplémentaire pour la navette	Achat d'un véhicule de luxe pour le transport des vips	Le Parc automobile de l'hôtel s'est agrandi avec deux véhicules supplémentaires
Extrant 3.2 : Le Parc dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs	Lancement du processus de recrutement de chauffeurs	Sélection définitive de 02 chauffeurs dont 01 mis en attente	Recrutement du 2 ^{ème} chauffeur mis en attente	Le Parc dispose de 02 chauffeurs supplémentaires

Source : de l'auteur du mémoire

1.3 Cadre de mesure du rendement

Tableau n° 5 : Cadre de mesure de rendement

Chaîne de résultats	Indicateurs de rendements	Fréquence	Méthode de collecte	Sources de données	Responsable
<p>Impact :</p> <p>Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar, de même que le service transport offert au client de manière générale, est piloté par un système de gestion performant et offre un service de bonne qualité</p>	Performance et qualité de gestion et de service du Parc automobile et du service de location de véhicules	A la fin du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-évaluation sur la qualité du service de transport ; - Enquête sur la satisfaction clientèle ; - Partenariat entre l'hôtel et une agence de location de véhicule 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale Radisson Blu Hôtel ; - Direction générale agence partenaire de location de véhicule 	<p>Front - office Manager ;</p> <p>Coordonnateur projet ;</p>
<p>Effet 1 :</p> <p>Gestion efficace de la procédure pour le transport du client</p>	Qualité de gestion de la procédure administrative pour le transport du client de l'hôtel	trimestrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-évaluation sur la qualité du service de transport; - Enquête sur la satisfaction clientèle ; 	- Département stratégie & business development de l'hôtel	Assistant Front - office manager ; coordonateur du projet
<p>Extrant 1.1 :</p> <p>Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client</p>	Qualité de la communication entre chauffeur, GR et client sera très bonne Juin 2015	Mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Sondage sur les plaintes enregistrées pour les services de la navette et de la « limo » ; - Procès verbal sur le climat de travail entre client, GR et Chauffeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Département Front-Office ; - Département des Ressources humaines 	Assistant Front - office manager ; coordonateur du projet
<p>Extrant 1.2 :</p> <p>Clients et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport</p>	Facilité de retrouvaille entre chauffeur et client	trimestrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Enquête satisfaction clientèle ; - Livre de plainte sur les services de la navette et de la « limo » 	<ul style="list-style-type: none"> - Département stratégie & Business Development ; - Département Front-Office 	Assistant Front - office manager ; coordonateur du projet

Effet 2 : La procédure de location de véhicule de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique sont souples et efficaces	Qualité du service de location de véhicule et de la mise en relation avec un guide touristique	trimestrielle	- Nombre de véhicules loués par jour ; - Enquête satisfaction clientèle	- bureau agence partenaire de location de véhicule ; - Département stratégie & Business Development	Front - office Manager
Extrant 2.1 : Le Parc dispose d'une large gamme de véhicules en location	Disponibilité de véhicules alloués à la location au niveau du Parc de l'hôtel	trimestrielle	- Comptage du nombre de véhicules disponible en location	- Bureau de agence partenaire de location de véhicule ; - Parking hôtel	Chef de Parc ; coordonateur Projet
Extrant 2.2 : L'hôtel dispose d'un guide de touriste professionnel	Nombre de guide recruté par l'hôtel	annuelle	- Contrats d'embauche de guide touristique	- Direction des Ressources Humaines	Front - office Manager;
Effet 3 : La ponctualité sur les arrivées et départs est respectée et bien appliquée par les chauffeurs	Degré de respect sur la ponctualité des Pick-up et Drop-off	Mensuelle	- Procès verbal sur le respect des heures de Pick-up et Drop-off par les chauffeurs	- Département Front-Office	Chef de Parc ; Assistant Front - office Manager
Extrant 3.1 : Le Parc dispose d'un nombre suffisant de véhicule	Nombre de véhicules ajouté au Parc	Semestrielle	- Auto-évaluation sur l'efficacité du parc automobile ;	- Département Finance et comptabilité	Chef de Parc ; Coordonateur du projet
Extrant 3.2 : Le Parc dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs	Nombre de chauffeur recrutés pour le Parc	Semestrielle	- Auto-évaluation sur l'efficacité du parc automobile ;	- Direction des Ressources Humaines	Front - office Manager

Source : de l'auteur du mémoire

1.4 Matrice de suivi et d'évaluation

Tableau n° 6 : Matrice du suivi et de l'évaluation

Chaîne de résultats	Questions	Indicateurs de rendement	Sources et méthodes de collecte	Fréquence de collecte des données	Responsable
Impact : Le Parc automobile de Radisson Blu hôtel Dakar, de même que le service transport offert au client de manière générale, est piloté par un système de gestion performant et offre un service de bonne qualité	Est-ce que le service de transport de l'hôtel est de très bonne qualité ?	Performance et qualité de gestion et de service du Parc automobile et du service de location de véhicules	- Rapport sur la qualité du service de transport ; - Contrat de partenariat entre l'hôtel et une agence de location de véhicule - Direction Générale de l'hôtel	A la fin du projet	F O manager ; Coordonnateur du projet
Effet 1 : Gestion efficace de la procédure pour le transport du client	Est – ce que la procédure de gestion du transport du client est efficace ?	Qualité de gestion de la procédure administrative pour le transport du client de l'hôtel	- Rapport sur la qualité du service de transport; - Rapport d'enquête sur la satisfaction clientèle ;	A la fin du projet	F O manager ; Coordonnateur du projet
Extrant 1.1 : Une très bonne communication existe entre chauffeur, GR et client	Existe – t – il une bonne communication entre acteurs directes du transport du client ?	Qualité de la communication entre chauffeur, GR et client sera très bonne d'ici Juin 2015	- Livre d'enregistrement des plaintes liées aux services de transport (Deck Réception)	Semestrielle	Assistant FO manager ; Coordonnateur du projet
Extrant 1.2 : Clients et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport	Est-ce que client et chauffeurs se retrouvent facilement à l'aéroport ? depuis quand ?	Facilité de retrouvaille entre chauffeur et client	-Enquête satisfaction clientèle	Semestrielle à partir de Juillet 2015	GR ; Assistant FO manager

Effet 2 : La procédure de location de véhicule de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique sont souples et efficaces	La procédure de location de véhicule est elle rapide ? Et celle de la mise en relation avec un guide touristique	Qualité du service de location de véhicule et de la mise en relation avec un guide touristique	- Nombre de véhicules loués par jour ; - Enquête satisfaction clientèle	A la fin du projet	F O manager ; Assistant FO manager ; Coordonnateur du projet
Extrant 2.1 : Le Parc dispose d'une large gamme de véhicules en location	Combien de véhicules de locations compte l'hôtel	Disponibilité de véhicules alloués à la location au niveau du Parc de l'hôtel	-Fiche de contrôle journalier du nombre de véhicule affectés à la location ;	Semestrielle ment à partir de Juillet 2015	FO manager ; assistant FO
Extrant 2.2 : L'hôtel dispose d'un guide de touriste professionnel	Combien de guides touristiques compte l'hôtel	Nombre de guide recruté par l'hôtel	-Ressources humaines ; -Contrats...	Semestrielle ment à partir de Juillet 2015	FO manager ; assistant FO ; coordonnateur du projet
Effet 3 : La ponctualité sur les arrivées et départs est respectée et bien appliquée par les chauffeurs	Existe – t il une ponctualité des chauffeurs ?	Degré de respect sur la ponctualité des Pick-up et Drop-off	- Tableau de bord des chauffeurs ; - Enquête satisfaction clientèle	A la fin du projet	Front Office manager ; Coordonnateur du projet
Extrant 3.1 : Le Parc dispose d'un nombre suffisant de véhicule	Combien de véhicules compte le Parc ?	Nombre de véhicules ajouté au Parc	- Comptabilité (achat des véhicules) ;	Semestrielle ment à partir de Juillet 2015	FO manager ; assistant FO ; coordonnateur du projet
Extrant 3.2 : Le Parc dispose d'un nombre suffisant de chauffeurs	Combien de chauffeurs compte le Parc ?	Nombre de chauffeur recrutés pour le Parc	Contrats d'embauche des nouveaux chauffeurs ; ;	Semestrielle ment à partir de Juillet 2015	FO manager ; assistant FO ; coordonnateur du projet

Source : de l'auteur du mémoire

Section 2 : Analyse, interprétation et recommandations

La deuxième et dernière section du chapitre 4 est subdivisée en deux sous-sections. La première analyse et interprète les résultats de l'étude et la deuxième traite les recommandations formulées à cette analyse.

2.1 Analyse et interprétation des résultats du projet

Pourquoi le Parc automobile de Radisson Blu Hôtel Dakar et le service de location de véhicule sont pilotés par un système de gestion non performant et offrent un service de faible qualité ?

Cette question nous permet de bien comprendre la démarche de l'arbre des problèmes et par conséquent de très bien l'analyser. Ce qui nous permettra bien évidemment de formuler des recommandations aux termes de cette étude.

Nous constatons dès lors qu'il existe une faible ponctualité des chauffeurs sur les pick-up et drop-off parce que le nombre de véhicules et de chauffeurs est insuffisant. Le cumul des effets fait que le parc automobile de l'hôtel et le service de location de véhicule sont pilotés par un système de gestion non performant et offre un service de faible qualité.

Les lenteurs constatées dans la procédure de location de véhicules ainsi que celles dans la mise en relation avec un guide touristique sont essentiellement dues à une absence de véhicules de location et à une absence de guide touristique au sein de l'hôtel.

L'analyse de l'arbre des problèmes fait ressortir une mauvaise communication entre acteurs du transport de l'hôtel. Il convient également de noter les difficultés des chauffeurs à retrouver les clients lors du pick-up, autant de problèmes qui nous poussent à dire que la gestion de la procédure de transport de l'hôtel ne correspond pas à celle d'un hôtel 5 étoiles.

Pour une bonne interprétation de la chaîne de résultats (anciennement arbre des objectifs), nous adoptons la même démarche que celle utilisée lors de l'analyse de l'arbre des problèmes, à la forme affirmative. Ce qui nous mène à la question suivante : pourquoi le parc automobile de Radisson Blu et le service de location de véhicules sont pilotés par un système de gestion performant et offrent un service de très bonne qualité ?

Nous remarquons dès lors qu'une bonne communication entre acteurs du transport cumulée à une facilité pour le chauffeur de retrouver le client lors du pick-up améliorera la gestion du transport de l'hôtel.

La procédure de location de véhicule elle est ainsi rapide et efficace de même que celle de la mise en relation avec un guide touristique. Cela s'explique par l'augmentation du nombre de véhicules mis à la disposition du parc automobile de l'hôtel ainsi que le recrutement de guides touristiques.

Nous constatons aussi une ponctualité des chauffeurs lors des pick-up et drop-off également dûe par une hausse du nombre de véhicules et de chauffeurs.

Le cadre logique de résultats est un cadre déduit à partir de la chaîne de résultats. Nos interprétations au niveau de celui-ci sont les suivantes :

« Le parc dispose d'un nombre suffisant de véhicules » ; cet extrait a pour indicateur de rendement : « le parc aura deux (02) véhicules supplémentaires avant la fin du premier semestre 2015 » et pour hypothèse : « la procédure de décaissement pour l'achat de ces véhicules ne soit pas très longue ».

La hausse du nombre de véhicules est justifiée par les documents administratifs et financiers relatifs à l'achat de ces véhicules et par leur présence effective au parking de l'hôtel.

Dans le plan d'action, le résultat : « existante d'une très bonne communication entre chauffeur, GR et client » est atteint si et seulement si « l'information est bien vérifiée, confirmée avant d'être enregistrée » et s'il existe une « bonne transmission de l'information ».

Une analyse du réseau PERT et du diagramme de GANTT démontre que plusieurs tâches sont parallèles dans ce projet. Les tâches parallèles sont des tâches qui peuvent se faire au même moment sans qu'il n'y ait une conséquence néfaste sur la chronologie que le projet doit suivre.

Ainsi les tâches « vérification et confirmation avant d'enregistrer l'information » et « bonne transmission de l'information » se réalisent en même temps que toutes les autres activités du fait de leur caractère répétitif. En réalité certaines tâches ne sont pas nécessairement successives, les acteurs étant différents, elles peuvent se réaliser en même temps sans que la réalisation de l'une n'ait une influence directe sur celle de l'autre.

Nous remarquons aussi que la tâche achat de véhicules est antérieure au recrutement des chauffeurs de même que l'ouverture d'une salle d'attente privée à l'aéroport est antérieure au recrutement d'hôtesse.

En effet pour que l'hôtel puisse recruter des hôtesse pour l'accueil et l'installation des clients à l'aéroport il est important qu'il mette en place d'abord une salle d'attente pour ces derniers.

Toutefois les tâches « ouverture d'une salle d'attente privée à l'aéroport », « recrutement de guides touristiques professionnels », « achat de nouveaux véhicules », « recrutement de nouveaux chauffeurs », « mise à disposition d'une caisse à outil pour le parc automobile » et « nomination d'un responsable du parc automobile parmi les chauffeurs » attendent l'année 2015 pour démarrer. Le projet ayant démarré en milieu d'année, il importe de prévoir ces dépenses dans le budget de l'année suivante.

2.2 Recommandations

Cette étude a fait ressortir plusieurs failles dans la procédure de gestion du transport. Après une prise de conscience sur l'importance de ce service pour un groupe hôtelier comme le Radisson Blu Dakar, il est primordial d'apporter des changements concrets afin d'améliorer la qualité de ce service, dans la perspective de fidéliser une clientèle devenue très exigeante.

D'abord il est aujourd'hui important que l'hôtel se penche sur l'ouverture d'un « espace d'attente client » à l'aéroport pour faciliter leur prise en charge depuis l'aéroport, ce qui est incontournable dans la prise en charge clientèle d'un hôtel cinq étoiles.

Une hôtesse d'accueil ne serait pas de trop dans ce cas de figure! Elle aura pour mission d'assister et d'installer les clients depuis l'aéroport. Ce qui fera gagner à l'hôtel en terme de temps car le chauffeur ne descendrait plus du véhicule pour trouver les clients mais aussi en terme de fidélisation de la clientèle.

L'hôtel dans son architecture, prévoyait d'emblée, d'abriter dans ses locaux une agence de location de véhicule. Aujourd'hui un partenariat informel où un prix préférentiel est appliqué existe entre l'hôtel et quelques groupes spécialisés dans la location de véhicules. Dans le but d'améliorer l'efficacité de ce service, l'hôtel gagnerait à revoir son organisation en permettant l'implantation dans ses propres locaux d'un partenaire officiel. Ce qui en plus lui permettrait de négocier évidemment une commission par client alloué. A la grande satisfaction du client qui

désormais dispose d'une large gamme de véhicule de location dans le parc automobile de l'hôtel.

Nous recommandons la même chose en ce qui concerne la mise en relation du client avec un guide touristique professionnel. Des guides touristiques qui travaillent pour l'hôtel et non pour leur propre compte permettrait non seulement à l'hôtel d'élargir la gamme de service offerte au client et très important dans la fidélisation de celui-ci mais aussi et surtout il gagnerait, même si cela n'est pas très important à travers le bénéfice que générerait cette activité.

La ponctualité est un aspect primordial pour le client d'un hôtel de luxe ! D'où la nécessité d'acquérir deux véhicules supplémentaires pour le parc automobile de l'hôtel pour mieux assurer les services de la navette et de la limo. Ce qui permettrait d'ailleurs de faire face à la forte demande enregistrés pour ces deux services. La responsabilisation d'un chef de parc nommé parmi les chauffeurs selon des critères bien définis permettrait une meilleure organisation entre chauffeur. Une caisse à outil bien fournie pour l'entretien des véhicules du Parc jouera également sur la rentabilité et l'efficacité du parc automobile de l'hôtel.

Il est fréquent de voir de nos jours une organisation recruter des « chauffeurs-mécaniciens ». Cette démarche permettrait d'assurer les premiers soins (vidanges, assurance, visites techniques, recharge de carburant, cartes grises, eau, huile) de façon à ce que les chauffeurs respectent les horaires de pick-up et drop-off.

Cette formule permettrait par ailleurs à l'hôtel de faire des économies. En effet lorsque les véhicules tombent en panne, le temps qu'ils stationnent au garage, l'hôtel, pour assurer les services de la navette ou de la limo, fait recours au service de la location. D'où les recommandations liées à la nomination et la responsabilisation d'un chef de parc automobile mais aussi l'importance de mettre à la disposition du parc une caisse à outil afin d'assurer certains soins primaires.

La motivation des chauffeurs ressortant comme un des principales clefs pour l'efficacité du parc automobile, nous le recommandons fortement. Ces derniers, en plus du rôle important d'accueil qu'ils jouent, sont les principaux garants de la sécurité des clients lors des multiples excursions.

Il convient également de noter l'importance de la qualité des ressources humaines de l'hôtel dans l'atteinte des objectifs du projet. En effet la réalisation de certaines tâches passant par

des supports de communication tels les ordinateurs, les téléphones, l'internet, il est important de former régulièrement les acteurs du transport de manière générale, du gestionnaire principal de ce service aux chauffeurs en passant par les réceptionnistes, les hôtesse les gest-relations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

L'hôtellerie de luxe est devenue un commerce florissant de nos jours. Aux cours des années, les investisseurs se sont multipliés et la concurrence est devenue très rude rendant sa clientèle très exigeante.

Pour survivre ainsi dans un tel milieu, les propriétaires ne lésinent pas sur les moyens allant jusqu'à offrir une gamme de services complète. D'où l'importance, pour ces derniers, d'une gestion efficace pour mieux coordonner les capitaux financiers et humains afin de les optimiser pour accroître son chiffre d'affaires tout en donnant satisfaction aux clients et aux actionnaires.

La présente étude avait au départ pour but un aperçu du service de transport de l'hôtel, afin de l'améliorer par la suite pour tenir une promesse : le « 100% guest satisfaction » !

Pour ce faire, nous avons proposé au cours de cette étude une conception, à partir d'une approche GAR, d'un projet de réorganisation et d'amélioration de la gestion du service de transport pour l'hôtel Radisson Blu Dakar. C'est ainsi que nous avons pu décliner un cadre logique des résultats en partant d'un arbre des problèmes établi suite à une série d'interview auprès des acteurs en charge du service du transport. Un plan d'action déduit à partir de ce cadre ainsi qu'un réseau PERT et un diagramme de GANTT ont permis de mieux visualiser la chronologie du projet. Un plan de suivi et d'évaluation du projet ainsi que des recommandations clôturent notre étude.

Toutefois, même si les séances d'interview avec les principaux acteurs en charge du transport de l'hôtel nous ont permis de cerner les maux de ce service, le manque d'informations financières reste une des principales limites rencontrées au cours de notre étude.

De cette étude ressort également l'importance d'une politique de développement efficace du personnel se traduisant par des formations récurrentes sur toute la gamme de service de l'hôtel. Après tout, l'atteinte des objectifs ciblés à travers une réalisation des activités déclinées tantôt passe par un respect des exigences requises pour non seulement la bonne exécution du projet mais aussi et surtout pour un suivi et une évaluation efficace de celui-ci.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- Lyne BOUCHARD, Mars 2005, Guide de Gestion axée sur les résultats, région de l'Ontario (Canada), Révisé par Claire MAZUHELLI (Convergence, coopérative d'expertes conseils), 27 pages.
- 2- Agence Canadienne de Développement International (ACDI), Janvier 2000, Initiation à la gestion axée sur les résultats, Québec (Canada), 68 pages.

Autres documents

Supports de cours :

- 1- FALL Ibrahima Mboule, 2013, Planification stratégique Gestion Axée sur les résultats (GAR), CESAG, MPSG2 GP.
- 2- TRAORE Ahmadou, 2010, Codex de cours sur la conception des projets, CESAG, DESS- / GP.
- 3- TRAORE Ahmadou, 2010, Codex de cours sur la gestion et le suivi des projets, CESAG, DESS / GP.

Rapport :

- 4- Le « LIVRET D'ACCEUIL » de l'ouverture de l'hôtel Radisson Blu Dakar.

Mémoires lus :

- 5- NOUAGОВI Clétus Oscar Bidossessi, Avril 2013 Conception d'un projet de création d'une ferme agropastorale à KOLDA, MPSG / GP.
- 6- N'ZUE Kouakou Eric, Octobre 2013, Conception d'un projet de pré-collecte de déchets solides ménagers dans le quartier de Wrod à Dabou en Côte d'Ivoire, MPSG / GP.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n° 01 : Tableaux d'amortissement des véhicules du parc automobile de l'hôtel

Au demeurant : ces véhicules sont supposés être achetés, la durée de vie de celles déjà acquises étant dépassée.

Les tableaux d'amortissement comptable suivant résumant les calculs d'amortissements linéaires des deux véhicules à investir dans le premier semestre de 2015 (limo et navette).

Annuité d'amortissement = valeur du bien x taux d'amortissement

Taux d'amortissement = 1/ durée de vie des véhicules = 1/4ans = 25%

Annuité d'amortissement de la Mercedes la "LIMO" = 51 500 000 x 25% = 12 875 000

Tableau n° 7 : Amortissement véhicule de luxe de marque Mercedes

Année	Valeur comptable en Début d'exercice	Annuité d'amortissement	Amortissements cumulés	Valeur comptable nette en fin d'exercice
1	51 500 000	12 875 000	12 875 000	38 625 000
2	38 625 000	12 875 000	25 750 000	25 750 000
3	25 750 000	12 875 000	38 625 000	12 875 000
4	12 875 000	12 875 000	51 500 000	0

Source : de l'auteur du mémoire

Annuité d'amortissement de la Hyundai = 13 143 500 x 25% = 3 285 875

Tableau n° 8 : Amortissement véhicule pour la navette de marque Hyundai

Année	Valeur comptable en Début d'exercice	Annuité d'amortissement	Amortissements cumulés	Valeur comptable nette en fin d'exercice
1	13 143 500	3 285 875	3 285 875	9 857 625
2	9 857 625	3 285 875	6 571 750	6 571 750
3	6 571 750	3 285 875	9 857 625	3 285 875
4	3 285 875	3 285 875	13 143 500	0

Source : de l'auteur du mémoire

Annexe n° 02 : Questionnaire élaboré pour le guide d'entretien individuel

Nous effectuons actuellement une enquête sur la gestion du Parc automobile de l'hôtel. L'objectif visé est d'avoir un aperçu sur la qualité du service de transport. Les questions posées sont de type ouvertes. L'enquête est une enquête individuelle. Toutes les informations que vous donnerez resteront confidentielles. Si vous avez des questions posez-les.

A - Questions à poser aux gestionnaires du Parc automobile :

1. Quelle est la mission du parc automobile de l'hôtel ?
2. Comment est structuré le parc automobile de Radisson Blu ?
3. De combien de véhicules est composé le parc ?
4. Quels types de véhicules ?
5. Quel est le partenariat qui vous lie aux taximan ? (Parking) (que vous mettez à la disposition de clients de l'hôtel) ?
6. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport de l'hôtel ?

B- Au Responsable du Parc :

1. Combien de chauffeurs dispose l'hôtel ?
2. Comment êtes-vous organiser ?
3. Quels types de services proposez-vous aux clients ?
4. Sont-ils toujours gratuits ? Si non expliquer.
5. Quel est le critère de facturation ?
6. Quelles sont les heures d'affluences et combien de véhicules utilisez-vous à ces heures ?
7. Quelles sont les exigences des clients ?
8. Quelles relations vous lient /comment travaillez- vous avec les clients, les Guest-relations, le chef de département et autres collaborateurs ?
9. Etes-vous confrontés à des difficultés dans votre travail quotidien ? Si oui lesquelles. Est-ce qu'il y'en a avec vos collaborateurs ? Si oui lesquelles.
10. Consommation journalière ? Quel type de carburant utilisez-vous ? Gazoil ou essence ?
11. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport de l'hôtel ?

C- Aux Guest-Relations :

1. Existe-t-il une forte demande des clients pour l'utilisation de la navette ?
2. Existe-t-il une forte demande des clients quant à leur mise à disposition de véhicules particuliers ?
3. Utilisez-vous les services d'une société de transport ? SI oui, quel genre de partenariat (contrat) ?
4. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez très souvent par rapport aux besoins des clients pour leur transport?
5. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport de l'hôtel ?

D- Aux chauffeurs :

1. Quelles relations vous lient /comment travaillez- vous avec les clients, les Guest-relations, le chef de département, vos autres collaborateurs (bagagistes...)?
2. A quels problèmes êtes-vous confrontés dans l'exercice de votre travail au quotidien? Est-ce qu'il y'en a avec vos collaborateurs ? Si oui lesquels.
3. Rencontrez-vous souvent des difficultés avec les cartes grises, les bons d'essences, les visites techniques, la facturation au kilométrage, etc. ?
4. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport de l'hôtel ?

E- Aux collègues (services managers, réceptionnistes...)

1. Existe-t-il une forte demande des clients pour l'utilisation de la navette ?
2. Existe-t-il une forte demande des clients quant à leur mise à disposition de véhicules particuliers (hors navette)?
3. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport de l'hôtel ?

F- Aux clients

1. Etes-vous intéressés aux services de transport de l'Hôtel ?
2. Quelle opinion avez-vous sur le service de transport que l'hôtel met à votre disposition ?

Annexe n° 03 : Photos des véhicules du parc automobile et quelques images de l'hôtel





1.3.3	Moyens et sources de vérification.....	11
1.3.4	Hypothèses et/ou Risques.....	11
Section 2 : La planification opérationnelle de projet.....		12
2.1	Le plan d'action.....	12
2.2	Le réseau PERT et le diagramme de GANTT.....	12
Section 3 : Suivi et évaluation de projet.....		13
3.1	Le cadre de performance.....	13
3.2	Le cadre de mesure du rendement.....	14
3.3	La matrice de suivi-évaluation.....	15
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE... 16		
Section 1 : Contexte de l'étude.....		16
1.1	Présentation de l'hôtel.....	16
1.2	Composition du parc.....	17
1.3	Missions du parc.....	17
1.3.1	Assurer la mobilité des clients dans de bonnes conditions.....	18
1.3.2	Faciliter la mobilité de la direction, du personnel et assurer les autres charges de transport de l'hôtel.....	18
1.3.3	Assurer les autres charges de transport.....	19
1.4	Bilan et perspectives du parc automobile de l'hôtel.....	19
1.4.1	Bilan du parc automobile.....	20
1.4.2	Perspectives du parc automobile.....	21
Section 2 : Méthodologie de recherche.....		21

2.1	Modèle de conception du projet.....	22
2.1.1	La question de recherche.....	22
2.1.2	Hypothèse de recherche.....	22
2.2	Méthodes de recueil de données.....	22
2.2.1	Approches méthodologiques.....	22
2.2.2	Choix des instruments de recherche.....	23
2.3	Difficultés rencontrées.....	23
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS DU PROJET, ANALYSE, INTERPRETATION ET RECOMMANDATIONS.....		24
CHAPITRE 3 : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DU PROJET.....		25
Section 1 : Le cadre logique de résultats du projet.....		25
1.1	Arbre des problèmes.....	25
1.2	Déduction de la chaîne de résultat.....	27
1.3	Cadre logique de résultats.....	29
Section 2 : Planification opérationnelle du projet.....		33
2.1	Plan d'action.....	33
2.2	Réseau PERT et Diagramme de GANTT.....	37
2.2.1	Construction Réseau PERT et du Diagramme de GANTT.....	37
2.2.2	Réseau PERT.....	38
2.2.3	Diagramme de GANTT.....	39
CHAPITRE 4 : SUIVI-EVALUATION DU PROJET, ANALYSE, INTERPRETATION ET RECOMMANDATION.....		40
Section 1 : Suivi et évaluation du projet.....		40

1.1	Signification et importance.....	40
1.2	Cadre des performances.....	40
1.3	Cadre de mesure du rendement.....	44
1.4	Matrice de suivi et d'évaluation.....	46
Section 2 : Analyse, interprétation et recommandations.....		48
2.1	Analyse et interprétation des outils de planification du projet.....	48
2.2	Recommandations.....	50
CONCLUSION.....		53
BIBLIOGRAPHIE.....		54
ANNEXES.....		55
Annexe 01 : Tableaux d'amortissement des véhicules du parc automobile.....		56
Annexe 02 : Questionnaire décliné pour le guide d'entretien individuel.....		57
Annexe 03 : Photos des véhicules du parc automobile et quelques images de l'hôtel.....		59
TABLE DES MATIERES.....		61