



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

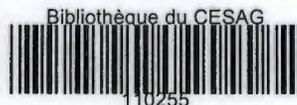
**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**PROPOSITION D'UNE DEMARCHE  
D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE:  
CAS DE LA LOTERIE NATIONALE BURKINABE**



**Présenté par :**

**Leïla CISSE**

**Dirigé par :**

**M. Souleymane BOUSSO**

**Auditeur et Contrôleur de gestion à la RTS**

Octobre 2011

**M0053MPACG12**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à:

- Dieu tout Puissant Notre créateur ;
- la mémoire de mes grands parents maternels ;
- mes grands parents paternels, que vos bénédictions m'accompagnent ;
- mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et pour tous les efforts qu'ils ont consentis pour mon éducation ;
- mes frères à qui j'aimerais donner l'exemple ;
- toute ma famille.

CE SAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Il nous est agréable de pouvoir adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué de quelque manière que ce soit, à notre formation au CESAG et à la réalisation de ce mémoire :

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Monsieur et Madame TRAORE ainsi qu'à leurs enfants, vous avez été ma seconde famille, puisse le Seigneur vous récompenser de vos efforts, vos apports de nous avoir aidé et guidé à Dakar.
- Monsieur Souleymane BOUSSO, notre Directeur de mémoire et enseignant associé au CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour orienter et diriger nos travaux.
- Madame Amélie TAMBOURA, Directrice Générale de la Loterie Nationale Burkinabé (LONAB) et à tout le personnel pour la franche collaboration pendant la collecte des informations du mémoire.
- Monsieur Léandre SEDOGO, Directeur Financier et Comptable de la LONAB, notre maître de stage pour sa disponibilité dans le cadre de nos recherches.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) ainsi qu'à l'équipe pédagogique du CESAG. Nous vous sommes reconnaissants pour vos conseils et votre ouverture.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGSE	: Assemblée Générale des Sociétés d'Etat
BNC	: Bénéfice Non Commercial
BSC	: Balanced Score Card
CA	: Conseil d'Administration
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CIDO	: Centre International de Distraction de Ouagadougou
CFROI	: Cash Flow Return On Investment
CNR	: Conseil National de la Révolution
CM	: Conseil des Ministres
CSPS	: Centre de Santé et de Promotion Sociale
DAP	: Direction de l'administration, des ressources humaines et du Patrimoine
DCM	: Direction Commerciale et du Marketing
DESC	: Direction des Etudes, de la Statistique et de la Centralisation
DFC	: Direction des Finances et de la Comptabilité
DG	: Direction Générale
DR	: Directions Régionales
EBE	: Excédent Brut Exploitation
ECD	: Espace Courses en Directe
EPIC	: Etablissement Public à caractère Industriel et Commerciale
EVA	: Economic Value Added
FESPACO	: Festival Panafricain du Cinéma de Ouagadougou
FMI	: Fond Monétaire International
FONER	: Fond National pour l'Education et la Recherche

LONAB	: Loterie Nationale Burkinabé
LONAVO	: Loterie Nationale Voltaïque
MCIA	: Ministère du Commerce de L'Industrie de l'Artisanat
MEP	: Ministère l'Economie et de la Promotion
MFC	: Ministère des Finances et du Commerce
PHB	: Pari Hippique Burkinabé
PMU'B	: Pari Mutuel Urbain Burkinabé
PRES	: Présidence
RAO	: Résultat des Activités Ordinaires
RD	: Recherche et de développement
RN	: Rentabilité financière
ROA	: Return On Assets
ROE	: Return On Equity
ROI	: Return On Investment
SCI	: Service Contrôle Interne
SCG	: Service Contrôle de Gestion
SI	: Service Informatique
SIAO	: Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
SNC	: Semaine Nationale de la Culture
SG	: Secrétariat Général
TB	: Tableau de bord
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
TMP	: Tombola Minute Plus

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les deux versants de la performance.....	18
Figure 2 : Déclinaison objectifs-mesure de performance-activités.....	23
Figure 3 : L'architecture du système de mesure .....	25
Figure 4 : Les étapes de construction d'un tableau de bord.....	31
Figure 5 : La place du tableau de bord dans le processus de contrôle .....	38
Figure 6 : Schéma du modèle d'analyse.....	40
Figure 7 : Evolution des produits financiers .....	61
Figure 8 : Evolution du résultat financier.....	62
Figure 9 : Evolution du RAO .....	64
Figure 10 : Evolution du CA.....	67
Figure 11 : Système d'évaluation de la performance.....	77

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Critères et indicateurs de performance.....	16
Tableau 2 : La performance externe de l'entreprise.....	20
Tableau 3 : Les quatre perspectives du Balanced Scorecard .....	36
Tableau 4 : Différences entre le Balanced Scorecard et le tableau de bord .....	37
Tableau 5 : Indicateurs de mesure d'évaluation de la LONAB .....	59
Tableau 6 : Calcul du poids des frais financiers.....	60
Tableau 7 : Evolution des produits financiers.....	61
Tableau 8 : Evolution du résultat financier .....	62
Tableau 9 : Evolution du RAO.....	63
Tableau 10 : Calcul de la rentabilité financière.....	65
Tableau 11 : Evolution du chiffre d'affaires.....	66
Tableau 12 : Evolution de la valeur ajouté.....	68
Tableau 13 : Evolution de l'EBE .....	69
Tableau 14 : Rentabilité économique brute.....	70
Tableau 15 : Evolution du RE.....	71
Tableau 16 : Rentabilité économique nette.....	71
Tableau 17 : Démarche de mise en place d'un tableau de bord.....	78
Tableau 18 : Tableau récapitulant les indicateurs .....	80

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la LONAB de novembre 2001 .....	89
Annexe 2 : Compte de résultat exercice 2008 (en milliers de francs).....	92
Annexe 3 : Compte de résultat exercice 2009 (en milliers de francs).....	94
Annexe 4 : Compte de résultat de l'exercice 2010.....	96
Annexe 5 : Exemple d'outil d'évaluation du personnel.....	98
Annexe 6 : Le questionnaire.....	99
Annexe 7 : Guide d'entretien .....	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CADRE THEORIQUE : NOTION DE PERFORMANCE ET MODELE D'EVALUATION.....	6
CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE.....	8
1.1. Définition de la performance .....	8
1.1.1. Critères traditionnels de la performance.....	9
1.1.1.1. L'efficacité.....	9
1.1.1.2. L'efficience.....	10
1.1.1.3. L'économie .....	10
1.1.2. Critères modernes de la performance .....	10
1.1.2.1. La qualité : satisfaction des exigences.....	11
1.1.2.2. La durabilité : la performance à long terme.....	11
1.1.2.3. L'équité: la performance sociale .....	12
1.2. Les indicateurs et les composantes de la performance d'une entreprise .....	13
1.2.1. Les indicateurs de mesure de la performance.....	13
1.2.1.1. Les indicateurs financiers .....	14
1.2.1.2. Les indicateurs non financiers .....	15
1.2.1.3. Les dimensions, critères et indicateurs de la performance .....	15
1.2.2. Composantes de la performance globale.....	18
1.2.2.1. Performance organisationnelle .....	18

1.2.2.2. Performance humaine : efficacité du personnel.....	19
1.2.2.3. Performance économique .....	19
1.2.2.4. Performance financière.....	19
1.2.2.5. Performance interne et externe .....	20
<b>CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>22</b>
2.1. La démarche de BESCOS et MENDOZA.....	22
2.1.1. La fixation des objectifs .....	22
2.1.2. La mesure des résultats.....	24
2.2. La démarche de LONING & al.....	25
2.2.1. Le suivi de la performance .....	25
2.2.2. Le choix d'un référentiel .....	26
2.3. La démarche selon ACAS.....	26
2.4. Outils d'évaluation de la performance.....	26
2.4.1. Le tableau de bord .....	27
2.4.1.1. Définition et objectifs d'un tableau de bord .....	27
2.4.1.2. Les qualités d'un tableau de bord .....	29
2.4.1.3. Les différents types de tableau de bord .....	30
2.4.1.4. Conception d'un tableau de bord .....	30
2.4.2. Le reporting .....	32
2.4.2.1. Définition du reporting .....	32
2.4.2.2. Missions du reporting .....	32
2.4.2.3. Les principes du reporting .....	33
2.5. Système d'évaluation de la performance .....	34
2.5.1. Le tableau de bord Prospectif ou le Balanced Scorecard .....	34
2.5.1.1. Définition.....	34
2.5.1.2. Les quatre « axes » stratégiques du Balanced Scorecard.....	35

---

2.5.1.3. Différences entre le Balanced Scorecard et le tableau de bord.....	37
2.5.2. Détermination d'indicateurs de la performance .....	37
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	39
3.1. Méthodologie de l'étude et schéma du modèle.....	39
3.1.1. Schéma du modèle.....	39
3.1.2. Les outils de collecte des données.....	40
3.1.2.1. Le questionnaire.....	41
3.1.2.2. L'observation physique .....	41
3.1.2.3. Analyse documentaire .....	42
3.2. Méthodes d'analyse des données .....	42
3.2.1. Analyse descriptive.....	42
3.2.2. Analyse explicative.....	42
CADRE PRATIQUE: MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA LONAB .....	45
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA LONAB ET DE SON ENVIRONNEMENT .....	47
4.1. Présentation de la LONAB .....	47
4.1.1. Historique .....	47
4.1.2. Missions.....	48
4.1.3. Les produits commercialisés .....	49
4.1.3.1. Les instantanées .....	49
4.1.3.2. Le Pari Mutuel Burkinabé .....	49
4.1.3.3. L'Espace Course en Direct .....	50
4.2. Organisation de la LONAB .....	50
4.2.1. Le sommet stratégique.....	51
4.2.1.1. Le Conseil d'Administration .....	51
4.2.1.2. La Direction Générale.....	51
4.2.2. Les Directions fonctionnelles .....	52

---

4.2.2.1. La direction administrative, des ressources humaines et du patrimoine	52
4.2.2.2. La direction financière et comptable .....	53
4.2.2.3. La direction commerciale et marketing .....	54
4.2.2.4. La direction des études, de la statistique et de la centralisation .....	54
4.2.2.5. Les Directions régionales .....	55
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA LONAB .....</b>	<b>57</b>
5.1. Absence d'un système d'évaluation de la performance .....	57
5.1.1. Les outils actuels d'évaluation de la performance .....	57
5.1.2. Insuffisance d'indicateurs de performance .....	58
5.2. Présentation et analyse des résultats de la performance financière .....	59
5.2.1. Les charges financières .....	60
5.2.2. Les produits financiers .....	60
5.2.3. Le résultat financier .....	62
5.2.4. Le résultat des activités ordinaires (RAO) .....	63
5.2.5. La rentabilité financière .....	64
5.3. Présentation et analyse des résultats sur la performance économique .....	65
5.3.1. Le chiffre d'affaires .....	66
5.3.2. La valeur ajoutée .....	68
5.3.3. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	69
5.3.4. Le résultat d'exploitation .....	70
5.4. Présentation et analyse des résultats sur la performance humaine .....	72
5.4.1. La motivation du personnel .....	72
5.4.2. L'efficacité des salariés .....	73
<b>CHAPITRE 6 : VERS UN NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA LONAB .....</b>	<b>76</b>
6.1. Proposition d'une démarche d'évaluation de la performance .....	76
6.1.1. Système d'évaluation .....	76

---

6.1.2. Proposition d'indicateurs de performance.....	79
6.2. Les recommandations .....	80
6.2.1. Recommandations pour une performance globale de l'entreprise .....	81
6.2.1.1. Mise en place d'outils de restitution de l'information budgétaire .....	81
6.2.1.2. Nouvelle politique de communication interne.....	81
6.2.1.3. Amélioration des effectifs, la décentralisation et un meilleur traitement de la clientèle .....	82
CONCLUSION GENERALE .....	84
ANNEXES .....	88
BIBLIOGRAPHIE .....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

La collecte de données ne constitue pas en soi, une tâche ardue. La difficulté réside dans le fait de communiquer la bonne information au bon moment à la bonne personne. Chaque acteur de l'entreprise, de la direction générale aux services opérationnels, doit pouvoir évaluer la performance de son activité par rapport aux objectifs fixés ; et cela dans les délais les plus brefs possible pour garantir une réactivité maximale.

La performance est au cœur de la gestion des entreprises. Sans performance, il est illusoire pour une entreprise d'être viable ou même de se maintenir. Dans un système concurrentiel, elle est appelée à disparaître tout simplement. C'est ce qui est arrivé à plusieurs entreprises en Afrique.

BOUQUIN H. (2000 : 64) affirme qu'il y a deux types d'entreprises : celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées, et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles.

Cette sensibilité à la mesure de la performance est renforcée par l'actualité économique, dominée par l'incertitude quant au lendemain des organisations. Une entreprise leader peut d'un jour à l'autre être mise à l'index des sociétés performantes.

En effet, dans un contexte de concurrence et de qualité, de changement continu dans tous les domaines sociaux, politiques, économiques et technologiques ; les entreprises et les organisations ne peuvent donc qu'opter pour la quête de la performance. Elles doivent constamment s'améliorer. Sinon elles risquent de payer cher les coûts de rattrapage ou de négligence de perfectionnement.

La performance ne concerne pas que les entreprises privées, mais aussi celles du secteur public. Beaucoup d'entreprises publiques qui occasionnaient d'énormes charges pour leur gouvernement due à leur manque de performance, ont été privatisées sous l'emprise de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International (FMI). En effet l'insuffisance des ressources financières de l'Etat a eu pour conséquence la diminution des subventions d'où une demande d'augmentation de la performance aux entreprises publiques. Cette quête de performance a été facilitée par l'entrée dans le capital de l'entreprise de capitaux privés.

---

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle.

La loterie Nationale du Burkina (LONAB) l'objet de notre étude, est une grande société d'Etat. Elle joue un rôle important dans le développement économique du Burkina Faso. En effet, une grande partie des bénéfices générés par les activités de la LONAB est reversé à l'Etat. Ils assurent les fonctions fondamentales comme l'éducation et les œuvres socioculturelles. Des dispositions doivent être prises pour assurer la pérennité de cette société d'Etat. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à l'amélioration de sa performance.

La performance est un terme fréquemment utilisé dans le jargon sportif pour désigner les exploits accomplis par les différents athlètes. Cependant dans un monde de plus en plus compétitif, le lexique entrepreneurial emploie de plus en plus ce concept de performance.

La LONAB ne déroge pas à la règle. Autre fois en quasi monopole, aujourd'hui la donne a changé. Non seulement le domaine des jeux et des paris a été ouvert au secteur privé mais également le développement et l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans ce domaine n'ont fait que projeter la LONAB dans un environnement nouveau.

De cette situation de monopole, la LONAB s'est retrouvée dans une situation d'oligopole. De nombreux choix de jeux sont offerts à la clientèle aussi bien sur le plan national qu'international. De plus l'entrée sur le marché des jeux d'argent, de nouvelles compagnies telles que betty moov, la question de la performance de la LONAB se pose avec acuité.

En effet, l'arrivée de ces entreprises sur le marché des paris en plus du spectre des sites internet de paris en ligne qui menacent également les parts de marché de la LONAB sont autant de causes qui nous amènent à nous interroger sur la performance de ladite entreprise. Nous pouvons nous poser la question principale suivante :

Quel est l'état de la performance financière de la LONAB soumise à un environnement concurrentiel ?

Cette question principale, nous permet de poser les questions spécifiques ci – après :

- dans quelle mesure l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché affecte-elle la performance financière de la LONAB ?
- de quels outils disposent la LONAB pour maintenir son rôle leader dans le domaine des jeux de hasard ?
- quel est l'état de ces outils d'évaluation de la performance financière de la LONAB ?
- sur quel levier la LONAB doit-elle jouer pour être encore plus performante ?

Notre étude a donc pour ambition d'apporter des réponses à toutes ces interrogations de la façon la plus opérationnelle possible afin de pouvoir participer de façon effective et concrète à l'amélioration de la performance de la LONAB notamment celle financière. Celles - ci vont servir de fil conducteur tout au long de notre recherche à travers le thème de notre mémoire intitulé :

**« Proposition d'une démarche d'évaluation de la performance d'une entreprise: cas de la LONAB ».**

L'objectif principal de cette étude, est de proposer une démarche d'évaluation de la performance de la Loterie Nationale du Burkina.

Les objectifs spécifiques sont de :

- o faire la typologie des indicateurs de performance de l'entité;
- o analyser la pertinence des indicateurs de performance ;
- o analyser la performance globale pour identifier les forces et faiblesses et faire des recommandations.

L'intérêt de notre étude se situe à trois niveaux :

- Pour la LONAB

Cette présente étude permettra à la Loterie de bénéficier des recommandations adaptées à son contexte actuel et à la spécificité de son environnement. Ce sujet contribuera à

l'amélioration de la prise de décision des dirigeants sur le management de la performance et améliorer les outils de la performance pour une meilleure gestion.

➤ Pour les lecteurs

Elle constituera une source d'information permettant de renforcer les concepts utiles à la compréhension d'évaluation dans une société d'Etat comme la LONAB. La connaissance et l'utilisation d'outils d'évaluation de la performance renforceront le capital-connaissance des lecteurs.

➤ Pour nous-même

Cette recherche nous permettra de renforcer nos connaissances sur la performance à travers la revue de la littérature et l'encadrement de notre directeur de mémoire. De renforcer nos capacités opérationnelles et nos aptitudes dans l'utilisation des outils d'analyse.

Notre étude comporte deux parties :

- Le cadre théorique
- Le cadre pratique

Dans la première partie qui portera sur la revue de la littérature du thème de notre étude, nous aborderons tout d'abord les notions de performance d'une entreprise ainsi que ces différents critères et composantes. Ensuite, un modèle d'évaluation sera présenté dans le second chapitre ainsi que les outils d'évaluation de la performance. Et enfin, nous nous intéresserons à la méthodologie de la recherche au troisième chapitre.

Dans la deuxième partie, nous ferons, dans un premier temps, la présentation de la structure qui fait l'objet de notre étude: la LONAB. Dans un second temps, nous donnerons les résultats de notre enquête portant sur la démarche d'analyse de la performance dans le chapitre cinq. Le dernier chapitre fera l'objet de la mise en place d'une démarche d'évaluation après avoir identifier les forces et faiblesses de la LONAB. Enfin, nous terminerons par des recommandations en vue d'amélioration de la performance de la structure.

**CADRE THEORIQUE :  
NOTION DE PERFORMANCE ET MODELE  
D'EVALUATION**

Si les buts et les objectifs peuvent différer selon les organisations et évoluer tout au long de leur vie, il est cependant possible de repérer une constance et une universalité de certains termes. Ces derniers sont relatifs au pilotage de l'organisation, comme celui de la performance. Toute entreprise ou organisation cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois divergents. Pour ce faire, elle se doit d'être performante.

Comment définir ce terme de manière opérationnelle pour l'entreprise ?

- une entreprise est-elle performante si elle réalise des profits, si elle est rentable économiquement et financièrement, de manière intrinsèque ?
- une entreprise est-elle performante si elle est meilleure que ces concurrents même si les résultats absolus ne sont pas bons ?
- une entreprise est-elle performante si ses activités créent de la valeur ?

De nombreuses approches sont possibles. Dans le cadre de notre travail, une définition de la notion de performance d'entreprise s'avère nécessaire pour une démarche d'évaluation de cette dernière.

Pour ce faire nous verrons dans le premier chapitre la performance en tant que telle avec ces différents critères et indicateurs. Dans le second chapitre, nous verrons un modèle d'évaluation ainsi que ses différents outils nécessaires. Enfin nous proposerons une approche de la méthodologie à utiliser dans cette étude dans le dernier chapitre.

## CHAPITRE 1 : LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Il en existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables. Elles sont toutes justes selon le contexte dans lequel on les emploie. De manière générale la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite.

Après avoir défini la performance selon l'angle de notre thème, nous nous intéresserons dans un premier temps aux critères qui la caractérise. Selon ce même angle, puis nous aborderons les indicateurs et les composantes de la dite performance.

Notion fondamentale à la bonne conduite de notre étude, nous nous attèlerons dans un premier temps sur les concepts de la performance d'une entreprise. Ensuite nous verrons ses composantes et déterminants.

### 1.1. Définition de la performance

Dans le langage courant, la performance est un résultat particulièrement remarquable ce qui montre que la performance est le résultat d'une activité qui a été exécutée et qui se mesure.

Dans le domaine de la gestion, la performance dépend d'une référence, l'objectif à atteindre. La performance peut alors se définir comme le degré de réalisation de l'objectif. Cette approche de la performance se réfère à la notion d'efficacité. Pour BUGHIN-MAINDIAUX & al (2002 : 31), la performance de l'entreprise est traditionnellement évaluée sur la base de l'information financière, produite par les systèmes de comptabilité générale et de gestion.

Tandis que pour d'autres auteurs MYKITA & al. (2002 : 198), la performance ne se définit pas seulement en se référant à la notion d'efficacité, mais également en intégrant l'idée d'efficience ou d'économie.

Certains auteurs définissent la performance par critères. Alors que, la performance revêt de multiples critères complémentaires. C'est sans doute l'oubli de certains critères essentiels

qui a contribué à la construction de modèles simplistes dont la robustesse n'a pas fait l'unanimité.

Nous pouvons classer ces critères en deux catégories :

- les critères traditionnels qui datent du siècle passé ;
- les critères modernes qui ont été révélés à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle.

### **1.1.1. Critères traditionnels de la performance**

Toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes critères de performance pour évaluer leurs activités. En matière de performance, les entreprises poursuivent des objectifs variés. Les critères sont nombreux en matière de performance, mais les principaux sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Par ailleurs, BOUQUIN (2001: 51) ajoute à ces deux critères précités, un autre complémentaire, l'économie. Il affirme que « la performance, c'est l'efficacité, et l'économie ». Cette définition est plus complète parce qu'elle englobe tous les critères de la performance qui seront détaillés par la suite.

#### **1.1.1.1. L'efficacité**

Mesurer la performance d'une entreprise ou d'un service par rapport à l'efficacité revient à vérifier si les résultats attendus sont atteints. Dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre

L'efficacité d'une organisation peut par exemple se concevoir comme le meilleur rapport entre le degré de satisfaction des besoins des clients et les moyens employés pour l'obtenir. Il faut savoir que l'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion des coûts engendrés pendant le processus d'activité pour aboutir à la réalisation des objectifs prévus.

Les entreprises publiques privilégient l'atteinte des objectifs sociaux, c'est-à-dire l'efficacité sociale par rapport à celle économique ; tandis que les entreprises privées font le contraire.

### **1.1.1.2. L'efficience**

Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire.

Mesurer la performance en terme d'efficience renvoie donc à minimiser les coûts de production ou à maximiser la production sous la contrainte budgétaire. DORIATH & al. (2007 :82) définissent que « l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné ». Autrement dit, être efficace, c'est être efficace en utilisant rationnellement les ressources (humaines, matérielles, financières, etc.).

En somme, la manière dont les entreprises utilisent ou allouent ses ressources peut être une source de performance. En ce sens que par l'allocation ou l'utilisation des ressources, elles peuvent effectuer des gains énormes.

### **1.1.1.3. L'économie**

Cette notion est liée à l'acquisition des ressources. VOYER (1999 : 110 – 113) définit l'économie comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».

Les économies sont observables lorsque l'entreprise bénéficie d'une diminution des coûts d'achat. Cela est du non seulement a l'augmentation du volume d'achat, mais aussi en faisant une mise en concurrence des fournisseurs par l'appel d'offre par exemple.

Les entreprises peuvent améliorer leur performance en réalisant une économie aussi bien lors de l'acquisition que de l'utilisation de leurs ressources.

## **1.1.2. Critères modernes de la performance**

Au départ, la performance d'une entreprise n'était considérée que sous l'angle financier et économique. Il suffisait de regarder les comptes de l'entreprise pour se convaincre de sa bonne santé ou au contraire de ses risques de faillite.

Mais très rapidement le milieu d'affaires s'est rendu compte que cette vision de la performance était vraiment dépassée. Ainsi, les chercheurs et les consultants se sont intéressés à d'autres aspects de la performance. Ils ont commencé à la définir selon de nouveaux critères. A cet effet, la satisfaction des exigences, la durabilité de la performance et l'équité ont été indiquées respectivement par la norme ISO 9000 version 2000, PINTO en 2003 puis FRASER en 2005.

#### **1.1.2.1. La qualité : satisfaction des exigences**

Le mot qualité est de plus en plus utilisé dans les entreprises. La norme ISO 9000 version 2000 le définit comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. En d'autres termes, la qualité n'est rien d'autre que la recherche de la satisfaction d'un partenaire à chaque fois qu'il attend quelque chose.

Selon DEMING (2002 :20), « la qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise ». Elle améliore la productivité, la position face à la concurrence et garantit la survie de l'entreprise. En effet, l'amélioration de la qualité fait que les heures de travail et de temps machine qui auraient été gaspillées, pourraient être utilisés à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service.

Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection, plus les coûts grimpent . En effet, la qualité à un coût qui varie en fonction du degré de perfectionnement .L'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux clients avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût.

Cependant, il s'agit de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

#### **1.1.2.2. La durabilité : la performance à long terme**

Elle se traduit par la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances. En effet, la performance est un élément qui procure un avantage réel à l'entreprise si et seulement si, elle se répète continuellement dans le temps. La performance durable est la capacité de l'entreprise à reproduire perpétuellement sur une

---

longue période des performances satisfaisantes pour les parties prenantes ; et non une performance exceptionnelle à un moment unique.

Il convient par conséquent, d'évaluer l'entreprise sur sa capacité à renouveler une performance dans la durée plus qu'exceptionnelle à un moment donné uniquement.

PINTO (2003: 10) nous parle de la performance durable qui tient compte de la pérennité de l'entreprise et non de la performance sensationnelle et destructrice. En effet, pour l'auteur la performance durable porte l'attention sur les principaux facteurs de création de valeurs de l'entreprise et concilie les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés

La performance durable est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

### **1.1.2.3. L'équité: la performance sociale**

Selon RAUX & al. (2000 : 7), l'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devraient avoir les mêmes droits et obligations. Il est proche du principe de l'égalité. Autrement dit, il s'oppose aux discriminations.

Tandis que, l'équité verticale cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus. Elle prône la distribution de biens communs selon le mérite de chacun. Elle a pour but de réduire les inégalités « injustes » et d'augmenter les inégalités « justes », selon la vision d'ARISTODE.

En somme l'équité verticale est une justice au mérité, selon l'effort de chacun. Alors que, l'équité horizontale ignore les différences d'individus et donne à chacun la même part.

Au vu de ce qui précède, l'équité est un concept complexe qui doit être compris comme le point de départ de trois dimensions séparées bien que entremêlées : la question de la distribution des ressources, des reconnaissances de contributions variées des différents groupes et de la représentation dans le langage FRASER (2005 : 55).

L'attention portée aux relations sociales est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes. Selon DAYAN (2004 : 97) « la perception d'une injustice peut entraîner une baisse du rendement ou une organisation du turn-over de la part de la main d'œuvre ». En clair, l'appréciation de la performance doit prendre en compte un meilleur partage du profit, la nature des relations sociales, la fidélisation des salariés, le climat social de l'entreprise, autrement dit, le bilan social.

De trois au départ, les principaux critères de la performance sont passés à environ une dizaine aujourd'hui. Ceci démontre bien la complexité et la multiforme de la performance.

## **1.2. Les indicateurs et les composantes de la performance d'une entreprise**

Dans cette partie, nous définirons les indicateurs, ensuite nous en donnerons les différents types de mesure de la performance. Enfin nous verrons quels sont les composantes la performance d'une entreprise.

### **1.2.1. Les indicateurs de mesure de la performance**

Par indicateur on entend une information quantifiée qui aide à connaître l'état d'un système d'activités qui peut être un centre de responsabilités, un projet, ou un processus qu'un responsable est chargé de piloter, ainsi que l'état de son environnement.

Pour LORINO (2003 : 130), un indicateur de performance « est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Selon DEMEESTERE (2002 : 101), les indicateurs doivent remplir les fonctions suivantes:

- une fonction d'évaluation de suivi de l'action : il s'agira de savoir si la mise en œuvre de tel ou tel plan d'action progresse normalement ;
- une fonction d'évaluation des résultats de l'action pour connaître surtout les résultats obtenus ;
- une fonction de vigilance externe s'attachant à identifier les évolutions pertinentes de l'environnement de l'entité ;
- une fonction d'aide au diagnostic afin de connaître quels types de problèmes auxquels l'entité fait face ;

La performance a longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat, etc.). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Mais ces indicateurs traditionnels ont fait l'objet de critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration qui sont :

- définir des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise (EVA ou Economic Value Added, CFROI ou Cash Flow Return On Investment...);
- utiliser des indicateurs non financiers qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle. Le développement des actifs immatériels est en effet mal pris en compte par les documents comptables selon Kaplan et Norton (2001: 87).

Cette double proposition fait l'objet de débats. Concernant les indicateurs non financiers, un outil est d'ailleurs apparu durant les années 90 et a connu un certain succès, le balanced scorecard (BSC) de Kaplan et Norton.

#### **1.2.1.1. Les indicateurs financiers**

Selon BERLAND (2009 : 120), les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière sont : le résultat par action, la croissance du résultat par action, le ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière), le free cash flows, la croissance des cash flows, le ROA ou Return on Assets et le ROI ou Return on investment. Cependant, ces mesures posent toutefois les problèmes suivants:

- elles ne prennent pas en compte le coût du capital ;
- elles sont influencées par les règles de la comptabilité financière et sont soumises au calendrier comptable ou budgétaire annuel (problème des cut off) ;
- elles sous-estiment les éléments immatériels. Elles sont faiblement corrélées avec la performance boursière de l'entreprise. Ainsi, les ventes sont un piètre indicateur de création de valeur.

### **1.2.1.2. Les indicateurs non financiers**

Les indicateurs financiers étant peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects.

Les réflexions de BERLAND (2009 : 122) sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le Balanced Scorecard mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions.

En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les shareholders (actionnaires) à une performance mesurée pour les stakeholders (parties prenantes). Pour les tenants du BSC, les indicateurs comptables et financiers sont des indicateurs de résultat (lagging indicators) alors que les indicateurs non financiers peuvent être considérés comme des indicateurs avancés (leading indicators).

### **1.2.1.3. Les dimensions, critères et indicateurs de la performance**

Un service, un département, un processus sont qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de mesure de performance.

Dans chaque structure ou organisation on peut répertorier un certain nombre de critères et d'indicateurs de performance.

**Tableau 1 : Critères et indicateurs de performance**

<b>Dimensions</b>	<b>Critères</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
<b>Pérennité de l'organisation</b>	Rentabilité financière	Degré auquel certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées.
	Compétitivité	Degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés.
		Niveau des revenus par secteur et niveau d'exportation.
<b>Valeur des ressources humaines</b>	Mobilisation des employés	Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.
		Taux de rotation des employés et taux d'absentéisme.
	Climat de travail & Rendement des employés	Taux de participation aux activités sociales ; Taux de maladie ; Taux d'accidents ; Nombre de jours fériés perdu à cause d'un arrêt de travail et de qualité de relation au travail. Revenu par employé ;
		Développement des employés
Excédent du taux de masse salariale consacré à la formation, transfert des apprentissages et mobilité des employés.		
<b>Efficiences économique</b>	Economie des ressources	Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant un bon fonctionnement du système.
		Rotation des comptes clients ; Taux de rebuts et pourcentage de réduction du gaspillage.

	Productivité	Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.
		Rotation de l'actif total ; Rotation de l'actif immobilisé ; Niveau d'activités/coût de production et niveau d'activités/ temps de production.
<b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>	Satisfaction des bailleurs de fonds	Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable.
		Bénéfice par action ; Ration de fonds de roulement et ratio d'endettement.
	Satisfaction de la clientèle	Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.
		Fréquence de non respect du délai de livraison convenu avec la clientèle ; Niveau des ventes ; Degré de fidélité de la clientèle.
	Satisfaction des organismes régulateurs	Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.
	Satisfaction de la communauté	Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.
		Nombre d'emplois créés Contribution financière à la réalisation d'activités communautaires ; Degré de développement des avantages sociaux concernant la famille et disposition des déchets.

Source: BARET (2006 :1)

Pour mieux appréhender la performance, il serait intéressant de connaître les différentes composantes de celle-ci.

### 1.2.2. Composantes de la performance globale

Dans la section précédente, la performance a été définie comme étant un ensemble de critères complémentaires. Dans celle-ci, nous mettrons en évidence les différentes composantes de la performance globale à savoir : la performance organisationnelle, la performance humaine, économique, la performance stratégique, la performance financière, enfin la performance interne et externe

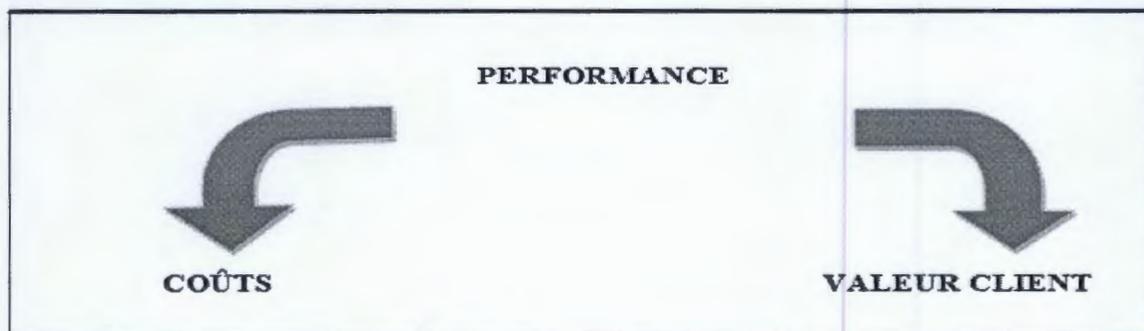
#### 1.2.2.1. Performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Pour GIRAUD & al. (2008 : 62), « La performance des organisations est assimilée à la maîtrise voire la réduction de leurs coûts ».

Par ailleurs, MORAND (2008 :1), souligne que « la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».

La performance doit donc s'appréhender, de façon générique, comme un valeur/coût, c'est dans la mesure conjointe de ces deux dimensions que s'apprécie la performance d'ensemble de l'entreprise. Les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque.

Figure 1 : Les deux versants de la performance



Source : GIRAUD & al. (2008 : 65)

La performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et elle impose ses exigences au système social. En outre, elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

En définitive, la performance organisationnelle consiste à une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

#### **1.2.2.2. Performance humaine : efficacité du personnel**

Pour MORAND (2008 : 2), « Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement ». En effet, l'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

Parmi ceux -ci, les salariés occupent une place primordiale. L'adhésion des employés à la réalisation des objectifs constitue un élément déterminant. Cette adhésion s'aperçoit à travers l'efficacité des salariés au travail, c'est-à-dire la performance humaine.

#### **1.2.2.3. Performance économique**

Pour SELMER (2002 :28), la performance économique « consiste à tenir compte de l'exigence de rentabilité des actionnaires et du marché financier ». Les entreprises économiquement viables sont celles qui parviennent à créer de la valeur au profit de leurs clients et de leurs investisseurs ; mais également au profit des autres parties. Elles assurent la pérennité de leur activité et disposent ainsi d'un avantage décisif par rapport à leurs concurrents.

#### **1.2.2.4. Performance financière**

La notion de performance financière, maillon essentiel de la performance globale, BOILEAU (2007 : 159) la définit comme « la capacité à rémunérer les capitaux propres ».

En effet c'est la composante qui intéresse le plus les apporteurs de capitaux. C'est aussi grâce à elle que l'entreprise poursuit sa raison sociale car une entreprise performante financièrement règle les actionnaires de leurs dus. A leurs tours, ils investissent pour percevoir plus de bonification. Par ailleurs, il s'avère que l'impact de l'excellence en matière de pratiques et politiques de ressources humaines sur la performance financière de l'entreprise est beaucoup plus fort que celui des résultats financiers (SELMER, 2003 :198).

#### 1.2.2.5. Performance interne et externe

L'entreprise étant une organisation en action sur ses « marchés », la performance externe est fondamentale. C'est la raison d'être de l'entreprise. Elle est visible sur les marchés (ceux de biens et de services, marchés financiers). Elle est mesurée par des « résultats » externes. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents.

Tableau 2 : La performance externe de l'entreprise

Quels acteurs	En quoi consiste la performance pour l'entreprise	Comment ? (exemple)
Les actionnaires	Créer de la valeur pour les actionnaires	- Améliorer les résultats. - Faire progresser le cours de l'action en Bourse.
Les clients	Créer de la valeur pour les clients	Satisfaire les attentes des clients. Créer de nouveaux produits.
Les concurrents	Faire aussi bien, voire mieux, ou autrement que les concurrents	- Pratiquer la veille concurrentielle. - Utiliser le « Benchmarking »

Source : MYKITA & al. (2001 : 199)

De nos jours, la concurrence est telle que les entreprises doivent répondre à des critères minimum de performance. On parle notamment d'exigence de qualité de la part des clients. On attend des entreprises des efforts en terme de développement durable cela de manière volontaire ou encore dans le cadre d'une législation. Les salariés attendent des dirigeants plus de dialogue social, de formation, de motivation, pour ne citer que ces quelques exemples.

L'organisation va ainsi introduire dans son système de mesure de la performance des indicateurs, financiers mais également extra financiers, en corrélation avec ses parties prenantes.

La mesure de la performance joue un rôle clé en gestion car on ne gère que ce qu'on mesure. La mesure de la performance exige la mise en place d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent être gérés grâce à différents types d'outils tels que : un tableau de bord, le reporting ou encore le compte de résultat,.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE**

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance. Ce souci d'efficacité impose un suivi permanent des activités et des ressources permettant ainsi une meilleure évaluation des résultats.

Les outils de gestion, d'aide à la décision, de pilotage et de contrôle évoluent en permanence en fonction des contextes et des besoins des gestionnaires. Pour certaines entreprises dont l'objectif n'est pas uniquement le profit mais des obligations de services publics, il est difficile d'apprécier leurs performances, avec les critères classiques.

Dans ce chapitre nous verrons quels sont les différentes démarches d'évaluation à suivre pour la mesure de la performance d'entreprise et quels sont les outils utilisés dans ce cadre de cette dernière.

### **2.1. La démarche de BESCOS et MENDOZA**

Le système de mesure de la performance selon BESCOS et MENDOZA (1997 :42) se compose de :

- la fixation des objectifs ;
- la mesure des résultats ;

#### **2.1.1. La fixation des objectifs**

La fixation des objectifs à atteindre est le préalable à la poursuite de la mesure de la performance (BESCOS & MENDOZA 1997 : 44).

VOYER (1999 : 38) ne dit pas autre chose, quand il ajoute que la progression vers les objectifs fondamentaux à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la mesure de la performance.

Les auteurs cités ci-dessus qui préconisent en amont de leur système d'évaluation de la performance, l'existence d'un référentiel constitué d'objectifs globaux, n'entrent pas vraiment dans les détails de ces objectifs.

Dans ce sens, la mesure des performances est un moyen de déclinaison des objectifs en activités, en travaux et en résultats.

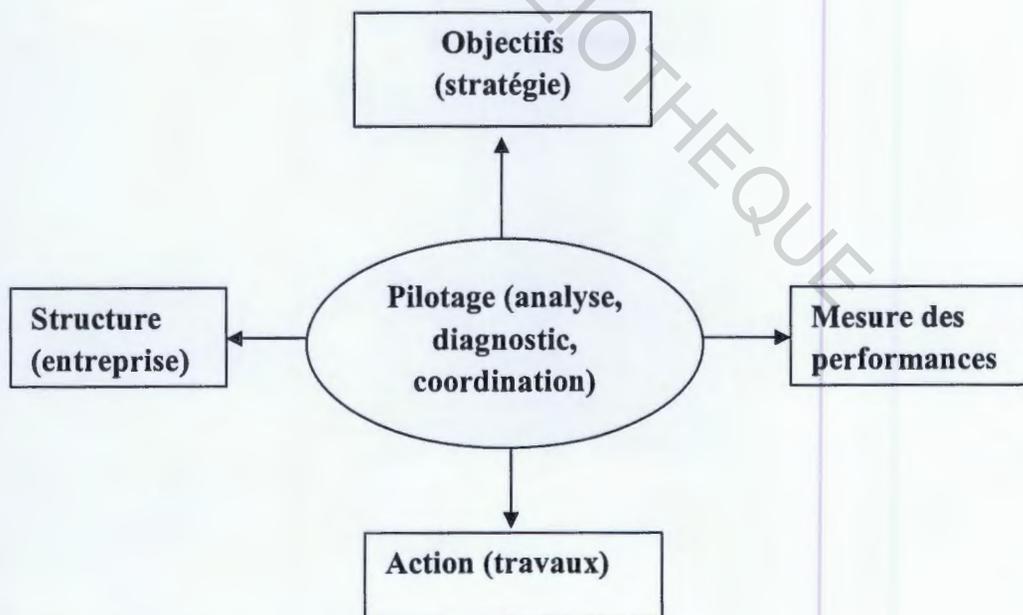
C'est ainsi, que la mesure de performance montre :

- comment les objectifs préalablement fixés sont réalisés en actions concrètes ;
- le niveau de réalisation de ces objectifs.

De plus, cette mesure permet :

- l'évaluation de « ce qui reste à faire » ;
- « d'aller vers » la réalisation certaine des objectifs ;
- de corriger des déviations constatées dans le déroulement d'un plan d'action, c'est-à-dire d'améliorer les performances ;
- d'assurer la quantité du système de mesure.

**Figure 2 : Déclinaison objectifs-mesure de performance-activités**



Source : Adaptation de DEMEESTERE & al. (1997 :13)

Une fois, que les objectifs sont définis, l'on cherche les moyens pour les réaliser et les outils pour mesurer les résultats qui en découlent.

C'est en cela qu'une planification économique et financière est importante. Car comme l'indiquent NAULLAU & al. (2001 : 20), elle concerne l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des plans opérationnels. Cette phase permet la mise en cohérence des niveaux de performances économiques et opérationnelles attendus de différentes entités ou processus. Pour NAULLAU & al. (2001 : 41), le budget décline le plan stratégique selon un horizon annuel. Le budget permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'actions de l'entité concernée.

### 2.1.2. La mesure des résultats

La mesure des résultats succède à la définition des objectifs. Elle permet de structurer les objectifs suivants des dimensions ou des variables clés de la performance afin de prendre en compte la majorité de ses aspects. Cette structuration engendra des objectifs spécifiques, des moyens de mesure, des indicateurs, les fiches-indicateurs, le tableau de bord et les règles de mesure. La règle révélera le degré d'atteinte des résultats et suscitera des actions correctives pour l'amélioration de la performance.

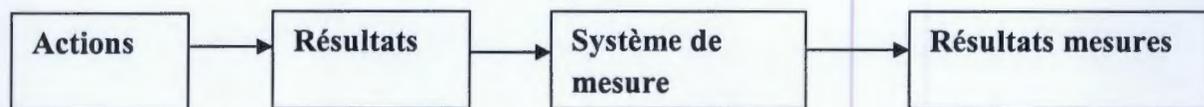
C'est pourquoi pour BESCO & al. (1997 : 22), la construction du système de mesure suppose une réflexion sur les facteurs clés de la gestion exprimés sous forme de variables parmi lesquelles on distingue :

- les variables de commandes sur lesquelles l'entreprise peut agir (par exemples : prix, investissements en recherches et développement etc.) ;
- les variables d'état qui caractérisent la situation ou l'état du système étudié.

Ces variables sont par exemple le niveau d'activité, les marges, les délais de service, le niveau de risque. Elles dépendent à la fois des variables de commande, donc des choix effectués ; et de variables exogènes (taux d'inflation, taux de change, salaire horaire minimum, données climatiques, cours d'une matière première etc.).

L'architecture du système de mesure ou système d'information comme l'indique la figure ci-dessous, doit déterminer la vision que l'entreprise aura de la réalité. Car un des principaux enjeux du système de mesure est de permettre la validation des relations de causes à effets, plus ou moins explicites ou précises, qui sont à la base des actions décidées.

**Figure 3 : L'architecture du système de mesure**



Source : BESCOS & al. (1997 :23)

## 2.2. La démarche de LONING & al.

LONING & al. (2003 : 97) quant à eux, listent quatre (4) étapes pouvant constituer le système de mesure de la performance. Il s'agit de :

- la planification stratégique
- budgétaire
- le suivi de la performance
- le choix d'un référentiel

Les deux (2) premières étapes ayant été largement abordées dans la démarche de BESCOS & al., nous développerons les deux (2) dernières.

### 2.2.1. Le suivi de la performance

Dans le cadre du suivi de la performance, LONING & al. (2003 : 147) préconisent plusieurs outils dont les indicateurs de mesure de la performance dans la perspective de leur intégration à des tableaux de bord. Ils distinguent à cet effet, deux (2) types d'indicateurs :

- les indicateurs portant sur les objectifs : qui doivent renseigner sur l'évolution vers les objectifs quelque soit leur nombre ;
- les indicateurs portant sur le plans et les variables d'action qui doivent pouvoir répondre à la question « a-t-on fait quelque chose ? » relative au suivi de la mise en œuvre des plans d'action et ensuite à la question « cela a-t-il servi à quelque chose ? » qui se rapporte plutôt à la situation de la variable concernée.

### **2.2.2. Le choix d'un référentiel**

Un indicateur sans base de comparaison ne sert à rien car il est impossible de l'interpréter. A titre d'exemple, ils citent : le budget, les objectifs, la concurrence (performance relative), l'année précédente où une période précédente de référence.

### **2.3. La démarche selon ACAS**

Pour ACAS (2005 :1) par contre, les grandes lignes de la conception d'un système d'évaluation de la performance s'articulent autour de :

- définir les objectifs du système ;
- développer les références en terme d'exécution du travail (le quoi) ;
- fixer les critères de performance (le comment) ;
- documenter la performance d'entreprise ;
- évaluer la performance ;
- améliorer la performance.

Cette démarche ajoute à celle des deux précédentes, les critères de performance. Car l'amélioration c'est-à-dire le suivi de la performance a été déjà pris en compte par les démarches suscitées.

De l'adaptation de LYSTER (2006 :37), il ressort que la fixation des critères de performance consiste à :

- déterminer les critères d'évaluation et comment les mesurer ;
- décrire les niveaux de performance de chaque critère d'évaluation ;
- établir les indicateurs de performance.

### **2.4. Outils d'évaluation de la performance**

Les outils d'évaluation des performances sont nombreux et ils répondent parfois aux finalités inattendues comme aider à la prise de décisions à long terme, prévoir, comparer, contrôler, dans et en dehors de l'entreprise.

En effet, les outils de mesure de performance ont évolué avec les nouvelles découvertes et la complexité des nouvelles entreprises qui se forment. Parmi ces outils, on peut citer : le

tableau de bord et le reporting. Ces outils servent de support pour les indicateurs. L'utilisation de ces outils est d'une importance capitale pour le système de mesure de performance dans les entreprises.

#### **2.4.1. Le tableau de bord**

Le tableau de bord (TB) est un outil flexible qui permet de communiquer les indicateurs de performance retenus par l'entreprise en fonction de ses objectifs.

##### **2.4.1.1. Définition et objectifs d'un tableau de bord**

Selon ALAZARD & al. (2005 :599) « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ». C'est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Le tableau de bord est vu ici comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles présentées de façon synthétique destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilités. Il permet :

- une vue d'ensemble ;
- la détection des perturbations ;
- la prise de décisions et d'orientation de la gestion dans le but d'atteindre les objectifs issus de la stratégie globale de l'entreprise.

Le tableau de bord est un document dynamique et non statique, il est un document personnalisé, il comporte des clignotants qui donnent des alertes, il ne doit pas être étouffé car c'est un élément qui contribue à la prise de décisions pertinentes.

Par ailleurs, pour CABANE (2006: 268), le TB est un outil donnant rapidement les indicateurs indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à court et à moyen terme pour permettre la prise de décision. C'est un ensemble de données quantitatives ou qualitatives chiffrées ou non, mais systématiquement présentées de façon très lisible et aisément exploitable. Outil d'aide à la décision, le tableau de bord peut exister pour chaque niveau et chaque catégorie de responsabilité.

---

Il ressort de ces deux définitions que le tableau de bord est un outil de prise de décisions et d'aide au pilotage d'une organisation. La nécessité d'améliorer le tableau de bord a conduit KAPLAN ET NORTON (1996) à élaborer le tableau de bord équilibré (balanced scorecard). Ce dernier exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance en fournissant le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.

Le tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagnée de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail » VOYER Pierre (1999: 39).

Le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs :

- ils doivent mesurer des états et des évolutions. Ils sont donc de deux natures complémentaires. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « qu'ai-je réalisé ? » et s'appuieront sur les réalisations passées de l'entreprise. Ce seront alors des indicateurs de résultat ou d'état. Certains indicateurs doivent permettre de répondre à la question « où allons-nous ? » en fonction de la façon dont évolue l'entreprise. Ils seront alors prédictifs ou avancés ;
- ils servent à piloter un système c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction compris dans des frontières clairement définies. Le problème est toutefois complexe à double titre. Bien souvent, il sera délicat de mesurer un effet donné tant les éléments sont en interaction les uns avec les autres. La mesure devient rapidement discutable.

Les déterminants de la performance sont par ailleurs bien souvent hors des frontières du système pilotés et échappent au contrôle du pilote (le manager). Il est alors possible de distinguer une autre catégorie d'indicateurs qui viennent s'ajouter aux deux des paragraphes précédents et qui portent sur les informations externes de l'environnement ;

Ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager. Il ne sert donc à rien d'avoir des indicateurs annuels de performance car ils ne permettent pas au manager d'agir de façon appropriée.

#### **2.4.1.2. Les qualités d'un tableau de bord**

Le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil » doit répondre aux quatre qualités suivantes selon FERNANDEZ (2005 : 68 -70) :

- **1<sup>ère</sup> qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles –ci**

Malgré une croyance assez répandue, les managers ne prennent pas les décisions tous azimuts. Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but. Seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis aux étapes précédentes méritent d'être affichés. Comme nous l'avons déjà remarqué, abondance n'est pas synonyme de pertinence ? Sept ou huit indicateurs présentés sur une même page sont suffisants.

- **2<sup>ème</sup> qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il livre aussi des éléments d'explication**

Le tableau de bord efficace signale les dérives suffisamment tôt afin de laisser le temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais le tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation ? Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question « pourquoi » afin de mieux comprendre le contexte et réagir en conséquence.

- **3<sup>ème</sup> qualité : le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une tactique d'action**

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus avant en cas de dérive conséquente.

- **4<sup>ème</sup> qualité: le tableau de bord efficace est toujours à jour ?**

Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord.

#### **2.4.1.3. Les différents types de tableau de bord**

Il existe plusieurs types de tableau de bord selon AIM (2004 :5) à savoir :

- Le tableau de bord « fonctionnel » : Il est appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise.
- Le tableau de bord « projet » : Il est spécifique de la direction de grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualité-coûts-délais. Le tableau de bord de type « tack force » sera réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet » mais pour contrôler et piloter une activité précise, un produit ou un évènement.
- Le tableau de bord « stratégique » : Il est élaboré pour les besoins des dirigeants, ses critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économiques). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long termes.

#### **2.4.1.4. Conception d'un tableau de bord**

Un tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles à un responsable pour piloter le centre d'activité qui lui a été confié. Par vocation, c'est un outil d'information, d'alerte, de communication et d'incitation à la décision.

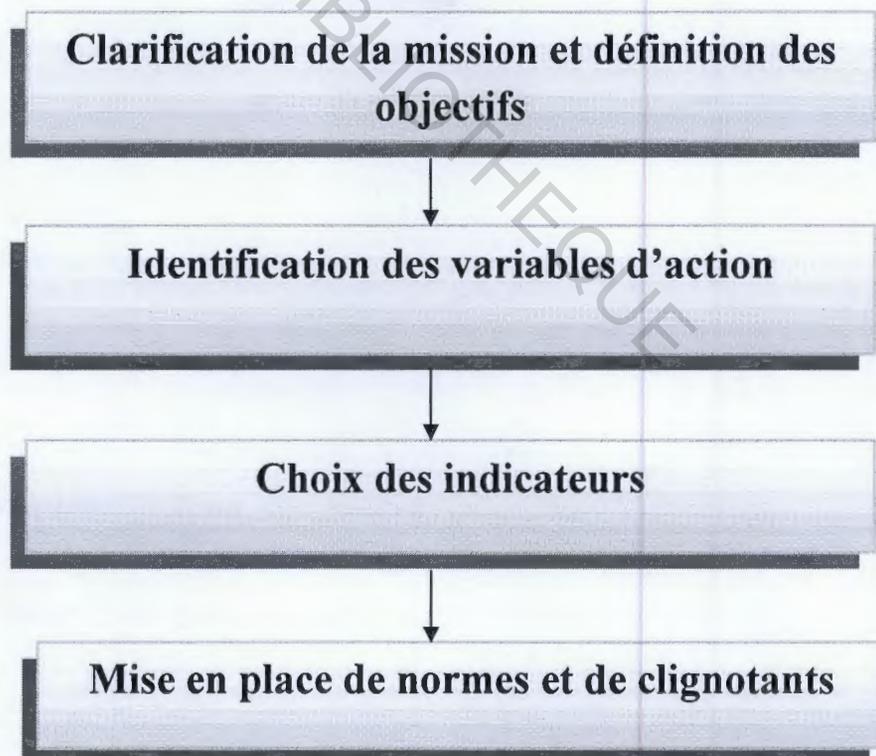
Concevoir un tableau de bord consiste selon LEROY (2001 : 64) « à concilier des exigences apparemment contradictoires à savoir :

- retenir peu d'indicateurs mais tous ceux qui sont essentiels ;
- personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène au sein de la société ;

- agréger les informations en passant d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux en ciblant la communication sur les indicateurs contractuels ».

Afin de définir le tableau de bord d'un centre de responsabilité, il convient de commencer par clarifier les missions et les objectifs de l'entité en question. L'étape suivante consiste alors à identifier les variables d'action, encore appelée facteurs clés de gestion, c'est-à-dire les variables essentielles dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs. Après avoir effectué la clarification des objectifs et des variables d'action, il est alors possible de choisir les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de l'évolution de ces variables clés. La dernière étape s'attachera à élaborer une mise en place de références pour chaque indicateur afin de faire du tableau de bord ainsi construit un instrument d'aide au pilotage.

**Figure 4 : Les étapes de construction d'un tableau de bord**



Source : MENDOZA & al. (2002 : 53)

## **2.4.2. Le reporting**

Dans le domaine comptable et financier, le reporting occupe une place centrale, en aval du processus comptable. Il a pour objectif principal de diffuser les informations utiles aux responsables et aux décideurs concernés permettant de rendre compte de l'activité et de la performance de l'entreprise.

Le reporting est un outil indispensable qui comprend l'ensemble des informations requises par le responsable hiérarchique pour s'assurer du bon déroulement des transactions et de l'implication de chacun des acteurs.

### **2.4.2.1. Définition du reporting**

Le reporting aide à communiquer sur le processus de création de valeur sur le long terme. Selon PIGET (2003 :13), le reporting est l'ensemble des moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit dans des organisations complexes de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise.

Un système de reporting a un double objectif : disposer d'informations sur les réalisations des entités dépendantes et pouvoir agréger ces informations pour disposer d'une vision globale des réalisations de l'organisation.

Pour ARNAUD & al. (2001: 231) le reporting est utilisé « pour désigner l'ensemble des informations relatives à la réalisation d'une période, préparées pour un niveau de responsabilité supérieur ». Mais FIORE (2005: 256), affirme que la situation de reporting est plus complexe qu'auparavant, mais en contrepartie, elle offre l'avantage indéniable de ne pas masquer les conflits entre les différents acteurs ; mais au contraire de les mettre en exergue par des négociations suivies d'arbitrage.

### **2.4.2.2. Missions du reporting**

Utilisé pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie, le reporting a pour mission principale, l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Le reporting permet donc de rendre compte des résultats des activités déléguées.



méthode sous couvert de convivialité. Cela présente deux avantages : le salarié peut moins bien échapper aux objectifs qu'il s'est lui-même fixés et dans la pratique, il est souvent plus exigeant que son manager.

## **2.5. Système d'évaluation de la performance**

Un système de mesure de la performance est important, car il permet de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats et met en évidence les relations de cause à effet entre performance opérationnelle et résultat stratégique.

La performance a toujours été au centre des systèmes de gestion des entreprises. Il existe plusieurs écrits sur les indicateurs de performance et sur les tableaux de bord dont celui de Kaplan et Norton « The Balanced Scorecard ». Mais la question qui revient souvent est comment construire un système d'évaluation de la performance ?

Avant de donner une réponse à cette question, nous allons définir ce que c'est un tableau de bord prospectif avec ces différents critères.

### **2.5.1. Le tableau de bord Prospectif ou le Balanced Scorecard**

Le Balanced Scorecard est orienté sur la stratégie de l'entreprise et a pour but d'évaluer les conséquences d'une décision prise sur le long terme. Contrairement aux tableaux de bord classiques (fonctionnel, projet ou stratégique) qui mesurent une performance dans une organisation connue, le tableau de bord équilibré, envisage de mener une réflexion sur les évolutions de la structure existante pour qu'elle puisse répondre aux objectifs souhaités.

#### **2.5.1.1. Définition**

Le Balanced Scorecard clarifie et traduit le projet de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage concrets et opérationnels. Selon KAPLAN & NORTON, (2005 :37), le tableau de bord prospectif « décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent en quatre axes : l'axe financier, des clients, des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel ».

Le Balanced Scorecard fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la

performance. Il intègre le principe selon lequel l'habileté dans l'exploitation des actifs incorporels devient plus primordiale que la capacité à investir et à exploiter des actifs corporels. C'est pourquoi, aux critères financiers traditionnels, ont été ajoutées trois autres perspectives : celle des clients, des processus internes, ainsi que de l'apprentissage et de la croissance avec la dimension du capital humain (BALANTZIAN, 2005 :116).

#### **2.5.1.2. Les quatre « axes » stratégiques du Balanced Scorecard**

Ces quatre axes du tableau de bord prospectif permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants ; ainsi que entre des mesures objectives et des mesures subjectives.

##### **- L'axe financier**

Des quatre perspectives, Kaplan et Norton affirment que « l'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du DSC ». Le but ultime reste d'améliorer la performance financière, selon une chaîne de cause à effets.

Le tableau de bord prospectif s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques, quantifiables des actions passées. En générale les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique.

##### **- L'axe « clients »**

Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants. L'extension de la base de clientèle, leur rentabilité par catégorie, la part de marché sur les segments ciblés sont aussi d'autres indicateurs importants.

##### **- L'axe « processus interne »**

Permet l'identification des processus où l'entreprise doit exceller pour réaliser ses objectifs concernant les actionnaires et les clients. (KAPLAN & NORTON, 2005 : 128).

- **L'axe « apprentissage organisationnel »**

Cet axe du tableau de bord prospectif concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme ; les axes « clients » et « processus internes » identifient les facteurs clés de la performance actuelle et future. (KAPLAN & NORTON, 2005 :40).

Parmi les quatre « axes » du Balanced Scorecard, seul l'axe financier sera développé dans la seconde partie de notre étude.

**Tableau 3 : Les quatre perspectives du Balanced Scorecard**

SECTEUR CONCURRENTIEL	PERSPECTIVES	ORGANISATION « NON-PROFIT »
Que faut-il faire pour satisfaire nos actionnaires	<b>FINANCE</b>	Que faut-il faire pour satisfaire nos partenaires ? Quelles sont nos obligations légales ?
Qu'est-ce que nos clients attendent de nous ? Comment satisfaire les clients qui vont nous aider à atteindre nos objectifs financiers ?	<b>CLIENT</b>	Qui sont nos clients ? Qu'est-ce que nos clients attendent de nous ?
Quels processus internes devons nous parfaitement maîtriser pour satisfaire nos actionnaires et nos clients ?	<b>PROCESSUS INTERNE</b>	Quels processus internes devons-nous parfaitement maîtriser pour satisfaire nos obligations fiscales, nos clients et les exigences de notre mission ?
Comment le personnel doit-il accroître ses compétences pour répondre à ces exigences ? Comment satisfaire nos employés ?	<b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL &amp; CROISSANCE</b>	Comment le personnel doit-il apprendre et accroître ses compétences pour répondre à ces exigences ? Comment satisfaire nos employés ?

Source : BOUIN & al. (2004 : 100)

### 2.5.1.3. Différences entre le Balanced Scorecard et le tableau de bord

BOIX & al. (2004 :41) résumant dans un tableau les différences que présente le Balanced Scorecard avec le tableau de bord.

**Tableau 4 : Différences entre le Balanced Scorecard et le tableau de bord**

Balanced Scorecard	Tableau de bord
Mesure des résultats a posteriori et suivi des effets des interventions sur les déterminants de la performance	Mesure des résultats a posteriori
Ajustement de stratégie Redéfinition des missions	Stratégie figée à moyen terme Missions fixées à moyen terme
Suivi selon 4 axes pour toutes les unités	Suivi selon le découpage fonctionnel (par métier ou activité)
Objectifs proposés par chaque unité et avalisés par l'échelon supérieur	Objectifs proposés par l'échelon supérieur et négociés avec l'unité
Ajustement à court et long terme global et local	Ajustement local à court terme
OUTIL DE PILOTAGE STRATEGIQUE	OUTIL DE PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE

Source : BOIX & al. (2004 :41)

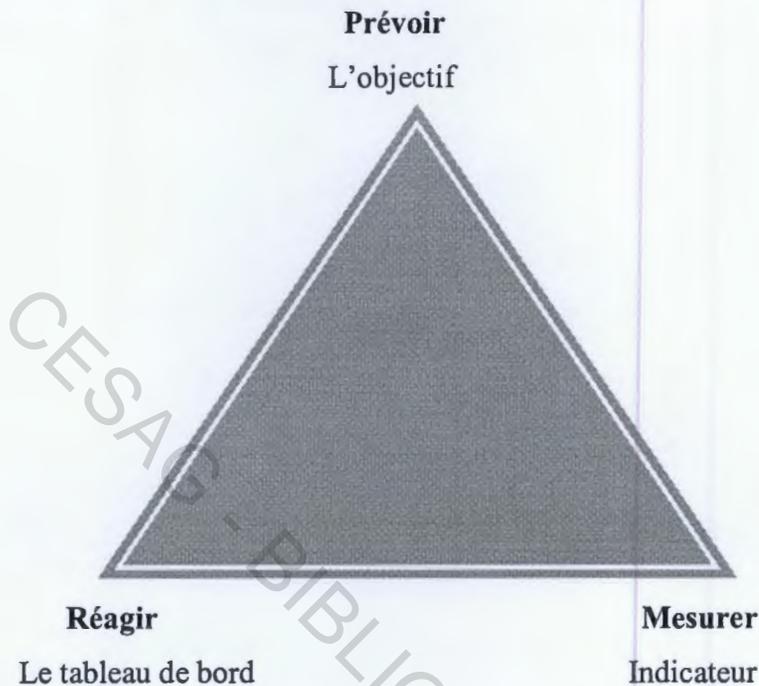
### 2.5.2. Détermination d'indicateurs de la performance

Ce qui est impératif, c'est de pouvoir choisir et retenir suffisamment d'indicateurs pour mettre sous contrôle chacun des points clés reconnus. Selon BOUIN & al. (2004 :87), déterminer les indicateurs de performance relève bien souvent du défi à savoir :

- définir précisément les missions du centre de responsabilité que l'on veut mettre sous contrôle ;
- extraire les points clés, ceux pour lesquels une performance est attendue ;
- formuler les paramètres permettant de caractériser ces points clés ;
- identifier les indicateurs de performance.

La finalité du tableau de bord est l'atteinte des objectifs définis dont les indicateurs, par conséquent, il doit être résolument tourné vers l'action.

**Figure 5 : La place du tableau de bord dans le processus de contrôle**



Source : BOUIN & al. (2004 : 86)

En guise de conclusion, on peut donc affirmer que l'évaluation de la performance est une tâche qui incombe à toute entreprise soucieuse d'améliorer son rendement productif. Cette tâche bénéfique pour l'organisation permet de tirer les leçons de contre-performance passée mais aussi d'innover et de créer des concepts porteurs pour l'entreprise.

Cette évaluation se fait grâce à l'utilisation de certains outils tels que le tableau de bord, le reporting. Il n'existe pas de modèle unique de tableau de bord. Le meilleur est celui qui est suffisamment complet pour répondre aux questions que vous vous posez sur votre entreprise et suffisamment simple pour que vous l'utilisiez de façon systématique et permanente.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre traite de la méthodologie adoptée pour mener à bien notre recherche et ensuite, fait état du contexte dans lequel cette recherche s'est effectuée. En effet, nous verrons successivement les outils que nous avons utilisés pour effectuer et mener à bien notre recherche. Cette partie nous permettra d'analyser et de confirmer le modèle théorique que nous mettrons en place. C'est une phase qui nécessite la disponibilité, la collaboration de la direction et de l'ensemble du personnel.

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter les types d'informations dont nous avons besoin pour faire notre étude. En outre, comment faut-il chercher ces informations et de quelle (s) manières (s) seront-elles analysées ? Pour mener à bien ce travail, ce chapitre traitera d'abord la construction du modèle d'analyse, ensuite les outils de collecte de données et enfin les méthodes d'analyse des données.

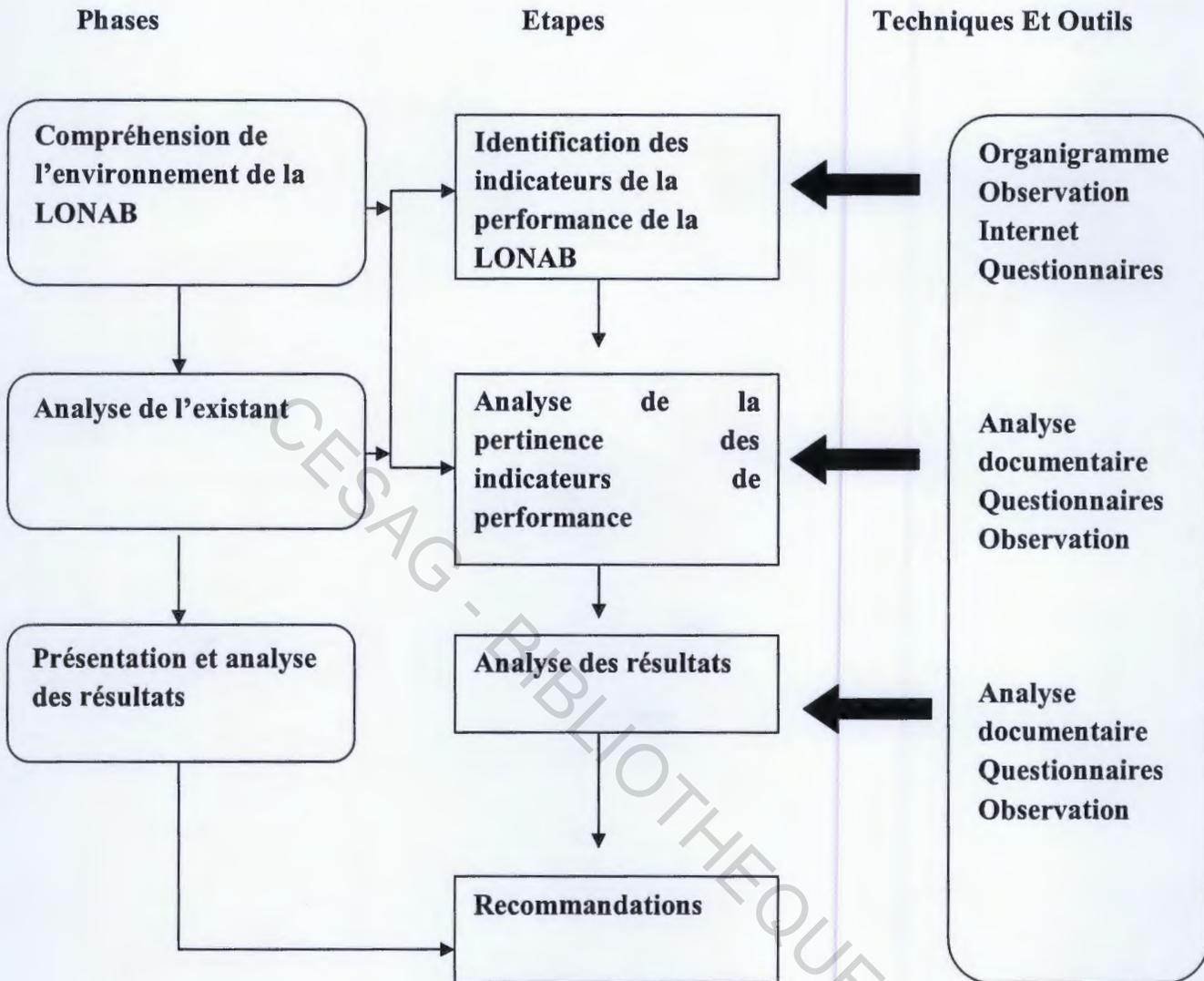
### **3.1. Méthodologie de l'étude et schéma du modèle**

La méthodologie adoptée dans ce travail a pour but de nous aider à mieux comprendre la procédure de l'enquête que nous avons menée. Cette sous-section explique donc la manière dont s'est déroulée notre enquête. Elle met en exergue le schéma de la recherche, la population ciblée, ainsi que la population test. Enfin, nous expliquons les techniques employées pour la distribution et la collecte des données, puis la méthode de traitement des données.

#### **3.1.1. Schéma du modèle**

Le modèle conceptuel permet l'établissement des relations possibles entre les différentes variables. Il est en partie l'aboutissement de la revue de littérature. Le travail théorique effectué précédemment, nous a permis de proposer un modèle théorique pour résoudre le problème posé.

Figure 6 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous -même

### 3.1.2. Les outils de collecte des données

La collecte de données doit se faire dans la perspective de résoudre la problématique soulevée dans la présente étude. Pour cela, nous avons collecté les informations nécessaires à notre analyse en utilisant un questionnaire adressé au personnel et un guide d'entretien. Nous avons également procédé à des observations sur le terrain et à des analyses documentaires. Chacun de ces outils sera exposé dans la suite de cette section.



### **3.1.2.3. Analyse documentaire**

Cette méthode de collecte de données très efficace à notre avis, nous permettra d'avoir des informations sur les performances de l'entreprise, mais aussi sur les outils d'évaluation utilisés par la LONAB.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons procédé à une recherche documentaire concernant les domaines ci – après :

- le thème traité : les informations recueillies dans ce domaine ont servi de base à la rédaction des aspects théoriques ;
- la prise de connaissance de la LONAB : les documents consultés se rapportent aux états financiers ainsi que les rapports financiers des cinq (5) dernières années de la LONAB.

Ces documents nous ont aidés à appréhender les indicateurs de mesure de sa performance.

## **3.2. Méthodes d'analyse des données**

Les informations collectées ont fait l'objet d'une analyse à travers des jugements portés sur des descriptions (analyse descriptives) et par des explications (analyse explicative).

### **3.2.1. Analyse descriptive**

Elle concerne principalement la présentation de la LONAB ainsi que les outils de mesure de la performance utilisés dans l'entreprise. Ainsi, elle sera dotée d'un questionnaire facilitant le recueil d'informations, l'analyse des différents indicateurs existants et une conformité au modèle déjà préétabli. On aboutira donc à un schéma résumant les différents indicateurs de performance pour chaque produit de la LONAB ainsi que les outils nécessaires à leur évaluation.

### **3.2.2. Analyse explicative**

Elle se rapporte au traitement des données théoriques recueillies sur la performance et ses différents paramètres, d'une part ; et à la construction de notre proposition de démarche d'évaluation suivie d'évaluation en dernier lieu de la performance de la LONAB.

Nous présenterons nos conclusions à travers des tableaux et des graphiques, facilement lisibles. Nous analyserons les principaux points de vulnérabilité à partir des enjeux perçus et présenterons les mesures à entreprendre afin d'améliorer la performance sur le plan globale.

Ce chapitre formalise la méthodologie que nous emprunterons dans le cadre de notre étude et la démarche d'évaluation à suivre pour l'atteinte de nos objectifs. Elle comprend dans un premier temps la collecte de données qui est une phase nécessaire pour notre étude.

Ce procédé de travail nous permettra d'analyser et de confirmer le modèle théorique. C'est une phase qui nous demandera de mobiliser la disponibilité, la collaboration de la direction et de l'ensemble du personnel de la LONAB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D'une manière générale, la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite. Toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes critères de performance pour évaluer leurs activités. En matière de performance, les entreprises poursuivent des objectifs variés. Les critères sont nombreux en matière de performance, mais les principaux sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Il existe plusieurs outils d'évaluation de la performance sur les indicateurs de performance mais celle retenue sera le tableau de bord prospectif. L'utilisation du reporting est également d'une importance capitale pour le système de mesure de performance dans les entreprises.

L'élaboration du modèle d'analyse que nous avons présenté dans le troisième chapitre explicite la méthode utilisée pour analyser la pertinence des indicateurs de la performance de la LONAB. Ce modèle d'analyse sera pour nous, un canevas pour évaluer la performance de cette entité. L'analyse des informations recueillies se fera par le traitement des observations que nous aurons constatées et recueillies sur le terrain. Dans la seconde partie nous verrons ce qui en est réellement dans l'entité.

**CADRE PRATIQUE: MISE EN PLACE D'UNE  
DEMARCHE D'EVALUATION DE LA  
PERFORMANCE DE LA LONAB**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans ce contexte difficile et fortement concurrentiel, toute organisation pour résister à ces multiples pressions et rester compétitive se doit de développer des stratégies et initiatives afin de rendre performants ses différents outils de production. L'entreprise est une organisation économique, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers pour extraire, transformer, distribuer des richesses. Elle produit des services conformément à des objectifs définis par une direction opérationnelle en faisant intervenir à divers degrés des motivations de profit et d'utilité sociale.

Certes la LONAB en situation de monopole n'est pas encore soumise à une concurrence accrue au point qu'elle craindrait de perdre le marché si ses prestations n'étaient pas satisfaisantes à la clientèle.

Cette partie nous permet d'entrer dans la sphère de la Loterie dans laquelle notre évaluation sera faite. Nous analyserons ensuite les résultats portant sur les différentes performances en énumérant les forces et les faiblesses de la LONAB pour enfin proposer une démarche d'évaluation permettant de mieux piloter la structure ; suite à cela, nous ferons des recommandations.

RESAOC-BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA LONAB ET DE SON ENVIRONNEMENT**

La LONAB est une entreprise étatique au service du développement. Sa mission principale consiste à soutenir l'Etat Burkinabé dans son élan de développement socio-économique, éducatif, culturel et sportif. Elle contribue aussi efficacement à la lutte contre la pauvreté par la collecte et la redistribution de l'épargne sur toute l'étendue du territoire national.

Elle est une société en constante évolution qui ne cesse de faire parler d'elle dans plusieurs domaines. Ce présent chapitre nous permettra de découvrir au mieux la LONAB à travers son histogramme, ses missions, ses réalisations et ses produits.

### **4.1. Présentation de la LONAB**

L'idée originale de la création d'une loterie nationale fut celle du Générale Tiémoko Marc GARANGO, l'ex-ministre des finances et du commerce à l'époque. Il a été l'un des principaux acteurs ayant milité en faveur de la création de la Loterie Nationale Voltaïque (LONAVO) par ordonnance N° 67-025/PRES/MFC à la date du 10 Mai 1967.

#### **4.1.1. Historique**

Connue au départ sous l'appellation de LONAVO, la loterie nationale est numéro un (01) des jeux du hasard au Burkina Faso. Avec l'avènement de la révolution en Août 1983, la LONAVO est devenue Loterie Nationale Burkinabé (LONAB) par ordonnance N°8443/CNR/PRES du 02 août 1984. Son Ministère de tutelle est le ministère des finances et du budget.

Elle a fonctionné comme un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) jusqu'au 21 Novembre 1994. A l'issue de cette date, elle a été transformée en société d'Etat soumise au régime du droit commun le 12 Octobre 1994 par le décret N-94-415/PRES/MFC/CM/MEP portant transformation de la LONAB en société d'Etat.

Avec le soutien des autorités Israéliennes la LONAVO fut lancée en Septembre 1967 avec un capital social de six millions onze mille francs (6 011 000) francs CFA, entièrement financé par l'Etat sous forme de moyens matériels, logistique, etc. De nos jours elle a atteint un milliard de francs (1 000 000 000) de francs CFA par incorporation des réserves.

#### 4.1.2. Missions

Comme nous l'avons explicité dans la partie introductive de ce chapitre, la Loterie Nationale Burkinabé a pour mission principale de soutenir l'Etat Burkinabé dans sa perpétuelle de développement socio – économique. Elle intervient dans des secteurs tels que l'éducation, la culture, le sport etc. Elle contribue à l'éradication de la pauvreté par la collecte et la redistribution de l'épargne sur toute l'étendue du territoire national. Elle a pour activités principale la gestion du jeu du hasard dont les fonctions sont les suivantes :

- la vente des billets de loterie;
- la publication du programme des lots des tirages sept (7) jours avant chaque tirage;
- l'organisation du tirage en public;
- publication des résultats de chaque tirage par avis au public;
- le paiement des lots aux gagnants;
- collecter les ressources financières au profit de l'Etat;
- contribuer au développement économique et social du Burkina Faso par le sponsoring ou les subventions des secteurs sensibles (santé, éducation etc.).

Conformément à ses missions, des réalisations ont été faites dans divers secteurs :

- sur le plan sanitaire, la LONAB intervient dans les constructions de Centre de Santé et de la Promotion Sociale (CSPS), de maternités, elle effectue des dons de matériels de santé. Cela s'illustre par le CSPS de Saaba (Ouagadougou) ; celui de Sarfalao (Bobo –Dioulasso) et celui de Ouahigouya ;
- sur le plan sportif, la LONAB intervient dans la construction des terrains de sport comme celui du Rail Club de Kadiogo. Elle participe de manière active dans les fédérations sportives (football, volley basket, hand-ball, handicapé physique, athlétisme, cyclisme, boxe etc.) ;
- sur le plan culturel, elle assure le sponsoring et /ou le parrainage des manifestations culturelle diverses que sont : le FESPACO, le SIAO, la SNC, les foires, le Festival, les divers (masques, danses, courses chevaux etc.) ;
- sur le plan éducatif, elle apporte son aide aux étudiants à travers le fonds National pour l'Education et la Recherche (FONER). Elle donne des fournitures scolaires chaque année aux centres d'orphelinat.

### **4.1.3. Les produits commercialisés**

Bénéficiant du monopole de l'exploitation des jeux du hasard au Burkina Faso, la Loterie Nationale Burkinabé commercialise plusieurs produits. Ils ont connu une grande innovation grâce au développement de plusieurs techniques.

L'essentiel de ces produits sont :

- la loterie instantanée appelée Tombola Minute Plus (TMP) ou produit à grattage ;
- le Pari Mutuel Urbain Burkinabé (PMU'B) ;
- le Pari Hippique Burkinabé (PHB), actuellement suspendu ;
- les Espaces Courses en Directe (ECD).

Ses ressources financières proviennent essentiellement de la vente de ses produits. Il s'agit :

- du Pari Mutuel Urbain Burkinabé avec le PMU et l'espace course en direct;
- des instantanés avec la Tombola Minute Plus et le jackpot TV.

#### **4.1.3.1. Les instantanées**

La Loterie instantanée communément appelée les Tombola Minute a été lancée le 11 Décembre 1978. Ce produit a plusieurs variantes telles la Tombola Minute Plus, la Multimillionnaire (suspendu), la Tranche Commune Entente et le Jackpot TV. Le jeu « Gagnez au Jackpot TV » a été lancé le 28 Octobre 2007 avec son slogan « Avec le Jackpot une autre vie est possible ».

#### **4.1.3.2. Le Pari Mutuel Burkinabé**

Le PMU'B a été introduit au Burkina Faso le 02 Mai 1990 avec son slogan « La fortune en fin de course ». Comme les instantanées, le PMU'B a plusieurs support de jeu : « le tiercé », « le quarté », le « 4+1 » équivalent du quinté et le « couplé ». Le PMU'B reconnu comme étant la « vache laitière » de la LONAB (80% des recettes) connaît un processus d'informatisation de ses activités commerciales de ce secteur depuis avril 2005.

#### **4.1.3.3. L'Espace Course en Direct**

En composant avec les technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la LONAB a procédé au lancement des Espaces Course en Direct le 18 janvier 2007. Ce jeu complémentaire du PMU'B permet à la clientèle de parier chaque jour sur une diversité de courses hippiques en direct des hippodromes français.

#### **4.2. Organisation de la LONAB**

A la LONAB, on retrouve à l'instar des grandes entreprises du Burkina Faso plusieurs organes dont les activités complémentaires permettent à l'institution de jouer pleinement son rôle dans notre pays.

Le souci de faire de cette institution un instrument privilégié de développement économique et social, lui a permis de se frayer harmonieusement son chemin. Dans un tissu économique fragile et rigoureux, les dirigeants ont conduit la LONAB à se doter de ressources humaines de qualité.

Cependant elle est structurée suivant un organigramme complexe. Les niveaux hiérarchiques et les organes de cet organigramme sont :

- le Conseil d'Administration (CA) ;
- la Direction Générale (DG) ;
- le Secrétariat Général (SG) ;
- la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) ;
- la Direction de l'Administration, des Ressources Humaines et du Patrimoine (DAP) ;
- la Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;
- la Direction des Etudes, de la Statistique et de la Centralisation (DESC) ;
- les Directions Régionales (DR).

Les directions sont coordonnées par des directeurs de service. Elles sont organisées en services et/ou en sections à la tête desquels sont nommés des chefs de service ou de section. En appui des directeurs il est institué des organes de direction et des commissions techniques spécifiques.

#### **4.2.1. Le sommet stratégique**

La LONAB est administrée par un conseil d'administration, une direction générale et un Secrétariat Général. La DG et le SG sont placés sous l'autorité du CA.

##### **4.2.1.1. Le Conseil d'Administration**

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, la LONAB est administrée par un conseil d'administration qui définit les orientations de l'entité pour la direction générale.

Le conseil d'administration se réunit au moins deux (2) fois l'an. La première réunion se tient généralement en décembre pour adopter le budget et la seconde en avril pour examiner et valider les états financiers.

##### **4.2.1.2. La Direction Générale**

La LONAB est placée sous la responsabilité d'un Directeur Général qui assure la gestion quotidienne de la société. Il est nommé par décret N° 2000/PRES/PM/MCIA du 17 Mai 2000 pris en Conseil des Ministres. Celui-ci représente la Société à l'égard des tiers, il coordonne les activités des Directions Centrales et des Services Décentralisés.

Pour l'exécution des tâches quotidiennes, le Directeur Général dispose d'un Secrétariat de Direction, d'un Attaché de Direction, de Conseillers et de trois Services en ligne de conseil.

Les attributions du Directeur Général par délégation du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- il est l'ordonnateur du budget de la société ;
- il représente la société dans tous les actes à l'égard des tiers, il aliène les biens meubles et immobiliers de la société ;
- il coordonne et les activités des directions techniques, administratives et financières ;
- il nomme et révoque tout agent ou employé conformément à la réglementation en vigueur ;

- il peut ester en justice au nom de la société.

Pour l'exécution des tâches quotidiennes, le Directeur Général dispose d'un Secrétaire Général, d'un secrétariat de direction, d'un attaché de direction, de trois (3) conseillers et de trois (3) chefs de services en ligne du conseil qui lui sont directement rattachés à savoir :

- le service Contrôle Interne (SCI) ;
- le service Contrôle de Gestion (SCG) ;
- le service Informatique (SI).

#### **4.2.2. Les Directions fonctionnelles**

Le fonctionnement est assuré par l'ensemble des directions (centrales et régionales), des services (en ligne du conseil ou rattachés directement à la direction générale), les agences dont la plupart sont placées sous la responsabilité d'un chef de service.

##### **4.2.2.1. La direction administrative, des ressources humaines et du patrimoine**

Cette direction a pour mission principale la gestion des ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des objectifs de l'institution. Elle a pour rôle principal la centralisation des besoins en personnel et de proposer des solutions pour leur satisfaction. Elle réalise périodiquement des analyses statistiques, étudie et formule des recommandations sur la gestion du personnel. Elle veille également à l'application de la législation du travail, des statuts du personnel, de l'organigramme et des règlements intérieurs. La DAP assure aussi la préparation des éléments de salaire tels que les rappels, les régulations de salaire, les indemnités de déplacement, les heures supplémentaires, les avancements et les reclassements.

Ainsi, elle veille à l'application et à la mise à jour de la politique sociale de la LONAB, la déclaration et au suivi des dossiers du personnel auprès de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Elle a sous ses ordres trois (3) services chacun dirigé par un chef de service :

- Le service du personnel et des affaires sociales : il a pour attributions de tenir le registre du personnel et de gérer les dossiers administratifs du personnel. Il est aussi

chargé de mettre en œuvre toutes les procédures de recrutement du personnel et de l'établissement du tableau d'avancement et de promotion du personnel ;

- Le service logistique et patrimoine : il se charge non seulement de veiller à la gestion du patrimoine, d'organiser la sécurité des locaux et de contrôler la gestion du fichier d'immobilisations ainsi que sa mise à jour.
- Le service gestion des stocks : ce service est chargé de la gestion des fournitures de bureau, il participe au dépouillement des offres de service et appuie la Direction des Ressources Humaines en cas de besoin.

Il est chargé de recevoir les commandes de matériels et fournitures de bureau, d'estimer les besoins en matériels et enfin de collaborer à l'élaboration du budget général.

#### **4.2.2.2. La direction financière et comptable**

Cette direction est chargée de la mise en place de la politique financière de la loterie nationale burkinabé. Elle supervise les opérations comptables et financière. Elle propose au DG un rapport financier dont elle assure l'exécution. La DFC gère les comptes de la société, tient la comptabilité générale et analytique, étudie et pose toute mesure susceptible d'améliorer la situation financière de la LONAB. Elle comprend trois services :

- le service financier : il est chargé de vérifier les caisses, les virements internes périodiques, d'établir des plans de trésorerie. Il effectue les encaissements, le règlement des dépenses, la préparation des sorties de fonds. Il assure aussi toutes les opérations de banque et effectue toutes les opérations de recouvrement des créances
- le service comptabilité générale : est assuré par le chef comptable. Il est chargé de réceptionner les journaux auxiliaires des différents services, des agences, des directions régionales. Il impute et saisit les pièces comptables en vue d'arrêter les comptes et établir les états financiers. Ce service tient la comptabilité de la LONAB conformément à la réglementation du SYSCOA en vigueur. Il présente aussi les déclarations des droits de timbre et du Bénéfice Non Commercial (BNC). Il procède à l'archivage des différents journaux auxiliaires déjà traités ;
- le service comptabilité analytique : a pour mission principale de tenir une comptabilité analytique et réunir les éléments d'analyse financière et de structure afin de permettre la prise des décisions prévisionnelles de la direction générale. Il

doit analyser le résultat général de la société. Il doit également définir les seuils de rentabilité des différents produits exploités, faire des analyses entre les réalisations et les prévisions et enfin élaborer un tableau de bord pour l'institution. Il n'est pas opérationnel, il est en phase de projet.

#### **4.2.2.3. La direction commerciale et marketing**

Cette direction est responsable de la politique commerciale et du marketing de la Loterie Nationale Burkinabè. Elle travaille pour la mise en œuvre de toute étude et recherche dans le cadre du développement des produits.

Elle recherche permanemment des informations (besoins solvable des clients) afin de s'y adapter. Aussi elle propose de nouveaux éléments pour atteindre les objectifs commerciaux. La DCM supervise également des traitements des jeux après leur commercialisation. Elle produit et adresse périodiquement à la Direction Générale, un rapport sur les ventes et propose enfin des solutions correctives si cela est nécessaire. Elle a sous sa responsabilité deux (2) services :

- le service promotion commerciale : il a pour mission de faire la promotion des paris hippiques et des produits loterie. Il propose les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre. Il produit périodiquement un rapport sur les ventes des produits, en justifiant les écarts entre les prévisions et réalisations et propose des actions correctives. En somme il effectue toutes les tâches de marketing ;
- le service organisation et information : il s'occupe de tout ce qui est du domaine de l'information des courses hippiques (publication des arrivées et gains dans les agences) gère aussi tout ce qui se rapporte à la course (la coordination des compétitions, la remise des prix etc.).

#### **4.2.2.4. La direction des études, de la statistique et de la centralisation**

Elle est chargée de la conception et la mise en œuvre de toute étude et recherche dans le cadre du développement des produits. Elle collecte les informations (sondage auprès de la population) pour une analyse de l'entreprise et de son environnement. Elle crée des banques de données en centralisant les informations utiles au management de la société.

Elle assure la centralisation et le traitement des jeux. Ce qui est une fonction cardinale de la société.

Cette direction est composée de trois (3) services :

- le service inspection commerciale : il procède au dispatching des états de lots à payer dans les différents centres de paiement. Il élabore périodiquement (semaine, mois, trimestre, semestre, année) des statistiques de traitement à l'attention du Directeur des études, des statistiques et de la centralisation ;
- Le service traitement : il supervise des jeux après leur commercialisation, produit et adresse périodiquement à la Direction Générale, un rapport sur les ventes et propose enfin des solutions correctives ;
- Le service des études et de la statistique : il est chargé de la mise en œuvre de toute étude et recherche dans le cadre du développement des produits ; de la collecte des informations sur une analyse de l'entreprise et de son environnement, propose de nouveaux produits et des objectifs commerciaux.

#### **4.2.2.5. Les Directions régionales**

Elles sont des structures d'exploitation décentralisées de la LONAB placées sous la responsabilité d'un Directeur Régional (DR) représentant le DG dans son ressort territorial. Elles exécutent les grandes orientations administratives, financières, commerciales et de marketing proposés par la Direction Générale et rendent compte à celle-ci de leurs démarches.

Elles sont au nombre de trois : la direction régionale du centre (Ouagadougou), la direction régionale de l'ouest (Bobo Dioulasso) et la direction régionale de l'est (Koupèla).

Il existe au total neuf (09) agences placées sous la responsabilité de chefs d'agence et rattachées aux trois directions régionales ainsi qu'il suit :

- la direction régionale du centre : agences Dori, Koudougou et Ouahigouya ;
- la direction régionale de l'ouest : agences Banfora, Dédougou et Gaoua ;
- la direction régionale de l'est : agences Fada N'Gourma, Tenkodogo et Pouytenga.

Pour mieux accomplir sa mission, le Directeur Régional a sous son autorité outre les agences :

- un service administratif et financier : il a les mêmes attributions que les services de la DAP et de la DFC ;
- un service commercial loterie et un service commercial PMU'B : ils exécutent le plan commercial, approvisionnent les points de ventes en produits et articles publicitaires. Il leur incombe également la gestion des valeurs actives de la direction régionale, la préparation de carnets de jeu selon le type de jeu (couplé, tiercé, quarté ou « 4+1 ») ;
- un service inspection commerciale et un service traitement : ils ont les mêmes attributions que les services de la DESC.

Toutes ces directions et organes concourent, sous l'impulsion du directeur général, à la bonne marche d'une société qui est devenue à force de persévérance et d'innovation, l'un des pôles majeurs de développement de notre pays.

En guise de conclusion de cette présentation, on peut affirmer que la LONAB est une entreprise en phase avec son temps. En effet, elle a bien intégré les différents concepts de la décentralisation et l'on peut ainsi constater qu'il existe une direction de la LONAB dans chaque région du Burkina Faso.

Une entité décentralisée mais dans laquelle la hiérarchie du processus décisionnel est bien établie comme nous l'avons indiqué ci-dessus. Outre ces différents points propres à l'organisation elle-même, il existe cependant des leviers sur lesquels la LONAB peut intervenir pour augmenter son rendement. Autant d'éléments qui rentrent en ligne de compte lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance de la LONAB.

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA LONAB**

Une performance est un résultat chiffré, obtenu par une entreprise à chacune de ses années de production. On entend par la performance au sens large, le résultat à une date donnée d'une action déterminée, obtenue à une date ou à une période donnée.

Après une prise de connaissance de l'environnement de la LONAB, procéder à une analyse de ces performances nous incombe fortement afin de détecter les différentes faiblesses que l'entité présente.

Une description du système d'évaluation existant dans l'entité nous permettra de mieux connaître ses faiblesses afin de proposer une démarche d'évaluation pour améliorer sa performance. Suite à cela, nous ferons une évaluation sur les performances de cette dernière, nous présenterons les résultats des performances financières, économiques et humaines à travers quelques critères. Ces performances seront détaillées plus bas.

### **5.1. Absence d'un système d'évaluation de la performance**

Il est indispensable pour une entreprise comme la LONAB de s'assurer en permanence de son rendement afin d'améliorer de façon continue le niveau de sa performance attendu. Sur la base de notre collecte de données, nous avons remarqué que la LONAB ne disposait pas d'un système d'évaluation de la performance.

Nous analyserons les outils existants ainsi que les indicateurs dont dispose la LONAB avant de proposer un système d'évaluation de la performance adapté à l'environnement de l'entité pour d'améliorer son rendement dans le long terme.

#### **5.1.1. Les outils actuels d'évaluation de la performance**

Malgré l'absence de système d'évaluation de la performance, la Loterie utilise plusieurs outils d'évaluation de la performance surtout sur le plan financier, économique et humaine.

En effet, la performance financière a été évaluée par le calcul du résultat financier, la capacité d'autofinancement global, l'excédent de trésorerie d'exploitation, le résultat des

activités ordinaires et le résultat net. Ce sont plusieurs outils utilisés par la LONAB pour connaître sa situation financière de façon annuelle et par produit commercialisé.

Concernant la performance économique qui est rattachée à celle financière, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation constitueront les principaux outils d'évaluation de cette dernière.

La performance humaine est plus basée sur la motivation du personnel tant sur le plan financier ou non. Son évaluation est plutôt arbitraire et se fait entre subordonné et supérieure. L'analyse des données issues du questionnaire a montré qu'il n'existe pas en tant que tel d'outils d'évaluation de la performance humaine dans cette entité.

### **5.1.2. Insuffisance d'indicateurs de performance**

Les indicateurs utilisés au sein de la LONAB pour mesurer la performance restent insuffisants. Nous avons vu dans la première partie de notre étude plusieurs indicateurs permettant de mesurer la performance mais juste une poignée est utilisée dans cette structure. La mise en place et l'utilisation de nouveaux indicateurs seraient utiles à l'évaluation de la Loterie.

A partir des questionnaires et des entretiens effectués au sein de la Loterie, nous avons pu tirer les résultats suivants concernant les différents indicateurs existants dans la structure.

A travers un tableau nous verrons quels sont les différents indicateurs présents et leur pertinence quand à l'évaluation de la performance de la LONAB.

**Tableau 5 : Indicateurs de mesure d'évaluation de la LONAB**

Type de performance	Type d'indicateurs utilisés au sein de la LONAB	Niveau d'évaluation de la performance
La performance organisationnelle	Aucun indicateur	Absence de mesure d'évaluation
La performance financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le résultat financier.</li> <li>- La rentabilité financière.</li> <li>- Résultat des activités ordinaires</li> </ul>	Ces différents types d'indicateurs permettent de mesurer la performance financière de façon générale sans pour autant connaître quels sont réellement les capacités de l'entité sur le plan financier. En effet, c'est la composante la plus importante car c'est grâce à elle que l'entreprise poursuit sa raison sociale. Ces indicateurs restent insuffisants pour une entité comme la LONAB.
La performance économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chiffre d'affaires.</li> <li>- La valeur ajoutée.</li> <li>- L'excédent brut d'exploitation</li> <li>- La rentabilité économique nette</li> </ul>	Ces indicateurs permettent de connaître la rentabilité de la loterie à travers ces différents produits vendus. Mais ils restent insuffisants qu'à la mesure d'évaluation de chaque produit de la LONAB.
La performance humaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de rotation des employés dans les clubs PMU'B.</li> <li>- Taux d'absentéisme par mois.</li> <li>- Qualité ou qualité de la production par employé.</li> <li>- Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail.</li> </ul>	Ces indicateurs sont loin d'être les plus satisfaisants parce que l'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel comme les plans de gestion de carrière.

Source: nous -mêmes

## 5.2. Présentation et analyse des résultats de la performance financière

La performance financière concerne plusieurs résultats à savoir : le résultat financier, la capacité d'autofinancement global, l'autofinancement, l'excédent de trésorerie

d'exploitation, le résultat des activités ordinaires et le résultat net. En plus des résultats, il y a les coûts financiers comme les intérêts créés et les emprunts, ainsi que les structures financières (indiquant la proposition des capitaux, des dettes financières et des crédits de trésoreries).

### 5.2.1. Les charges financières

Au niveau des charges financières, nous avons les frais financiers et les dotations aux provisions. Notre étude se limitera au poids des frais financiers. Le poids des frais financiers mesure la part de l'excédent brut d'exploitation que l'entreprise doit consacrer à la rémunération des capitaux empruntés. Il se calcule comme suit: frais financiers/excédent brut d'exploitation.

**Tableau 6 : Calcul du poids des frais financiers**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Frais financiers	113 903 856	147 564 179	152 439 514	132 266 941	176 516 737
Excédent Brut d'exploitation	2 157 118 870	2 482 933 812	2 179 012 819	2 217 050 409	3 343 284 078
Poids des frais financiers	0,05	0,06	0,07	0,06	0,05

Source : données des états financiers de la LONAB des cinq (5) derniers exercices

Nous constatons qu'entre 2006 et 2010, l'évolution de la situation financière de la LONAB est stable voir croissante. En d'autre terme, sa difficulté financière est moindre voir quasi inexistante. La LONAB a donc, au regard de ces informations une certaine autonomie vis-à-vis de ses partenaires.

### 5.2.2. Les produits financiers

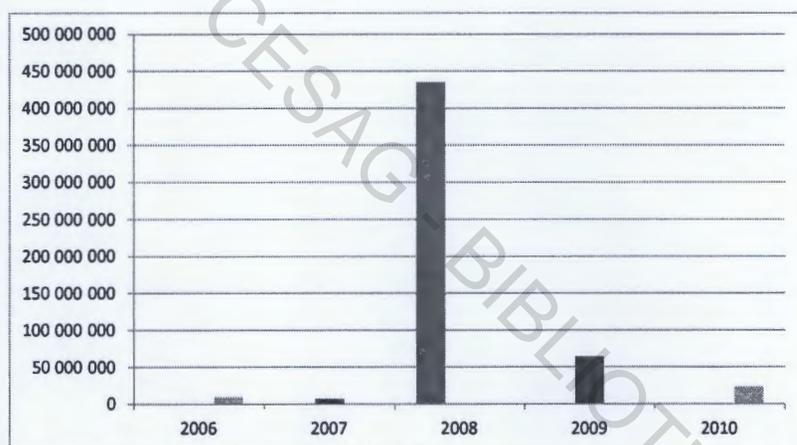
Les ressources financières de l'entreprise représentent essentiellement les produits financiers de la LONAB. Nous verrons dans le tableau suivant l'évolution de ces produits financiers.

**Tableau 7 : Evolution des produits financiers**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Produits financiers	9 856 497	7 272 085	435 098 764	64 509 148	23 800 379
Evolution annuelle en %	-	-26,22%	5883,14%	-85,17%	-63,10%

Source : Etats financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

**Figure 7 : Evolution des produits financiers**



Source : données des états financiers de la LONAB des cinq (5) derniers exercices

Il ressort que les produits financiers de 2008 sont nettement supérieurs à ceux des autres années. Cela est du notamment à la forte croissance des reprises de provisions financières.

### 5.2.3. Le résultat financier

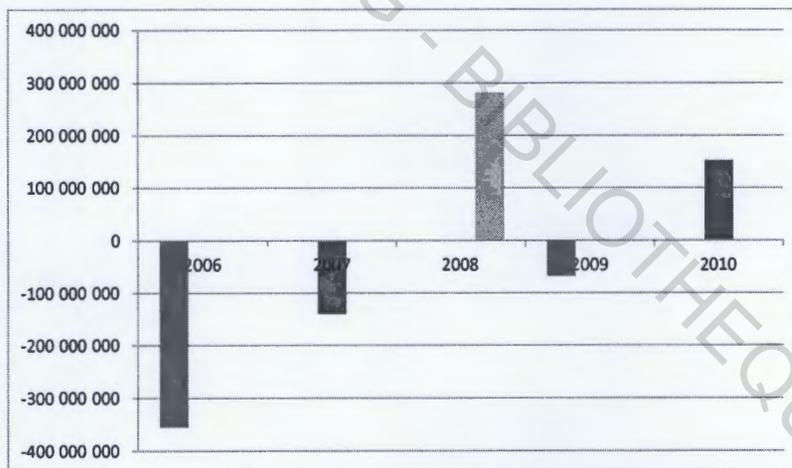
Il mesure l'efficacité de la politique financière de l'entreprise.

**Tableau 8 : Evolution du résultat financier**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat financier	-355 047 359	-140 292 094	282 659 250	-67 757 793	152 716 358
Evolution annuelle en %	-	-60,49%	-301,48%	-123,97%	-325,4%

Source : Etats financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

**Figure 8 : Evolution du résultat financier**



Source : données des états financiers de la LONAB des cinq (5) derniers exercices

Ici, les résultats financiers sont disparates et évoluent de manières inattendues, négatifs en 2006, 2007 et 2009 et très satisfaisant en 2008.

Le constat général est que le résultat financier est toujours négatif dans la majeure partie des entreprises, sauf dans les établissements de crédits. C'est donc une bonne chose de voir un résultat positif à la LONAB.

Le résultat positif en 2008 peut se traduire par le résultat d'une bonne politique financière auprès des organismes financiers. Cela a donc procuré donc à la LONAB des revenus financiers importants.

#### 5.2.4. Le résultat des activités ordinaires (RAO)

Le RAO mesure le résultat de toutes les activités habituelles à l'exploitation et à la finance.

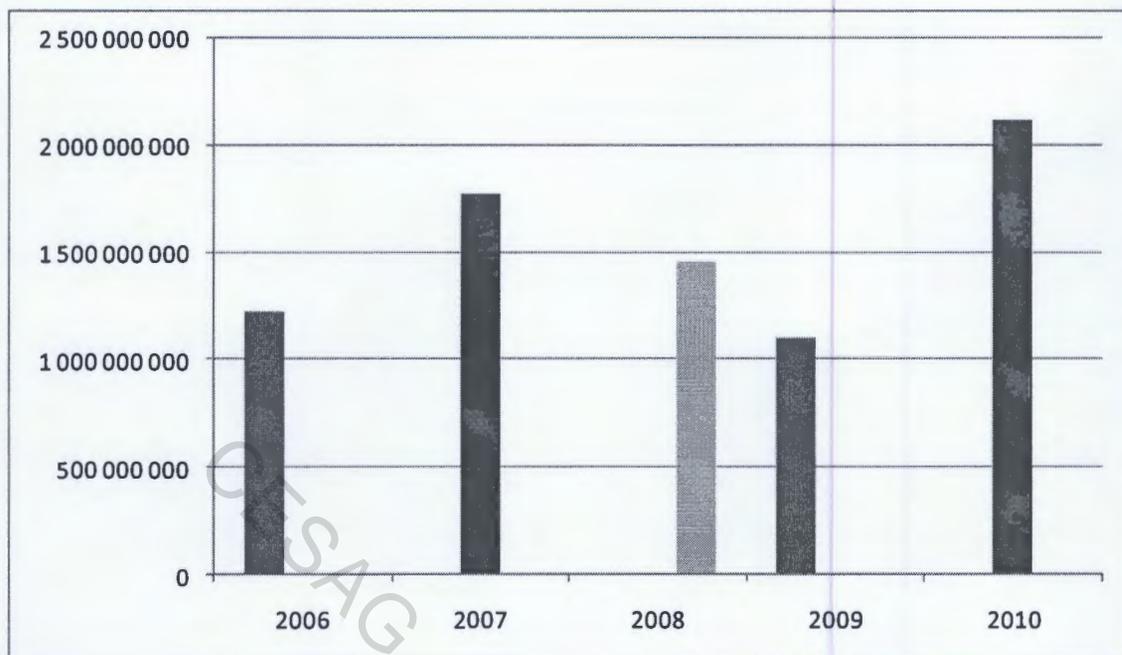
**Tableau 9 : Evolution du RAO**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat des activités ordinaires	1 228 440 063	1 779 589 267	1 455 602 965	1 105 965 139	2119 360 971
Evolution annuelle en %	-	44,87%	-18,21%	24,02%	91,62%

Source : Etats financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

Nous constatons une croissance du RAO de 2006 à 2007 et une baisse en 2008 et 2009. Mais en 2010 nous constatons une forte progression de 91,62%. Le Résultat des Activités Ordinaires est le reflet de deux (2) résultats : celui du résultat d'exploitation et du résultat financier. Si ces deux sont excellents ou mauvais, cela se répercute automatiquement sur le RAO.

**Figure 9 : Evolution du RAO**



Source : données des états financiers de la LONAB des cinq (5) derniers exercices

Le résultat d'exploitation a été en hausse de 2006 à 2007 et de 2009 à 2010, ce qui a été favorable à l'accroissement du RAO. Mais en 2008 et 2009 le résultat d'exploitation s'est déprécié constatant également une dépréciation du RAO durant ces années.

#### **5.2.5. La rentabilité financière**

La rentabilité financière indique le résultat produit par chaque franc de capitaux propres investis dans l'entreprise. Elle mesure donc l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux confiés par les actionnaires. Notre étude de la rentabilité financière se fera avec le ratio résultat net/ capitaux propres.

**Tableau 10 : Calcul de la rentabilité financière**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat net (RN)	798 915 748	1 155 712 105	869 007 330	585 209 839	1 039 451 196
Capitaux propres (KP)	4 477 857 819	5 208 220 475	5 383 800 542	5 447 605 983	6 135 931 276
KP= Capitaux propres – RN	3 768 942 071	4 052 508 370	4 514 793 212	4 862 396 144	5 096 480 080
RN/KP	0,19	0,28	0,19	0,12	0,20

Source : Etats financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

Ce ratio est le plus important de toute la finance d'entreprise, car il est d'un grand intérêt pour les actionnaires. Les ratios de 2006, 2007, 2008 et 2010 ont été satisfaisant par rapport à celui de 2009, mais celui de 2007 est le meilleur.

Notre étude de la performance financière s'est limitée au résultat financier, étant donné que l'étude des autres éléments (la capacité d'autofinancement globale, l'excédent de trésorerie d'exploitation et l'autofinancement), n'entrent pas dans les soldes du compte de résultat.

Nous avons cependant pu remarquer une baisse des charges financières au cours de l'année 2009, ce qui améliore l'autonomie financière de la LONAB vis-à-vis des établissements de crédits. Cette baisse d'améliore le résultat financier du fait que la LONAB spéculé après des organismes financiers.

Le résultat net est en diminution depuis 2008 mais connaît une progression en 2010 avec 0,20. Une bonne amélioration du résultat net passe toujours par une bonne maîtrise des charges.

### 5.3. Présentation et analyse des résultats sur la performance économique

Une performance économique est un résultat de décisions relatives à l'exploitation. L'étude de cette performance se résumera en termes de chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et du résultat d'exploitation.

### 5.3.1. Le chiffre d'affaires

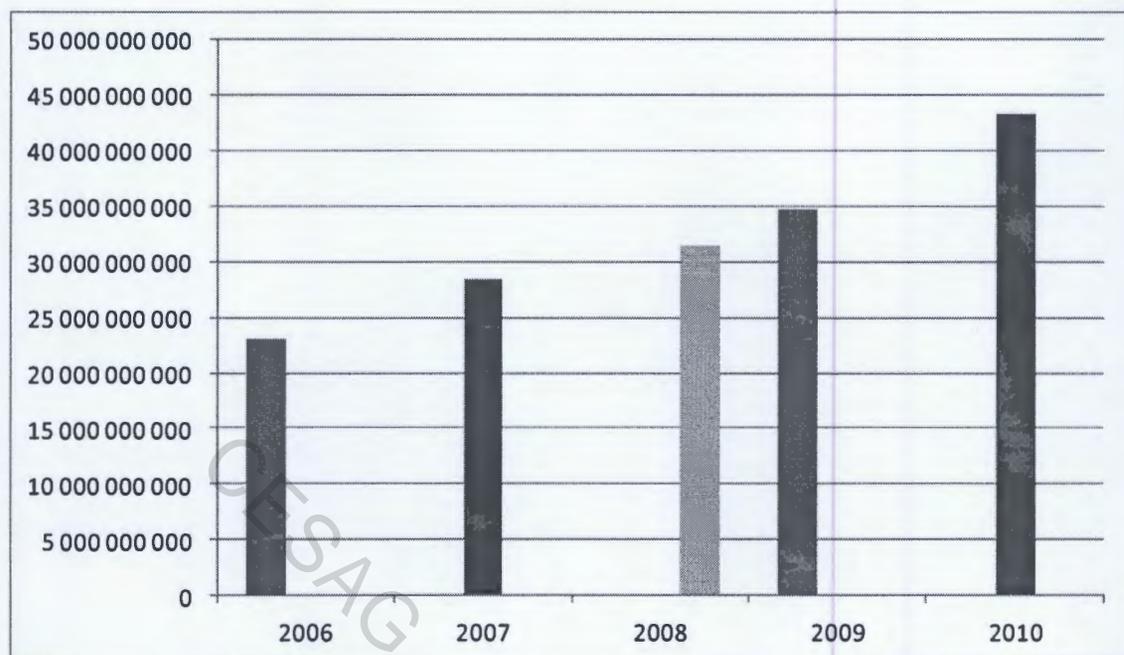
Le chiffre d'affaires(CA) représente un indicateur de performance, car c'est de lui que dépendent les marges de résultat. C'est le meilleur indicateur du niveau de l'activité. Le chiffre d'affaires se compose des ventes (PMU'B, ECD, Tombola Minute, Jackpot tv, et tirage ordinaire spécial cinquantenaire).

**Tableau 11 : Evolution du chiffre d'affaires**

Années	2007	2008	Variation	2009	2010	Variation
Ventes	28 415 663 844	31 578 132 212	10,9%	34 667 711 704	43 278 035 300	25,8%
PMU'B	25 130 411 700	26 871 197 700	6,9%	28 588 417 400	33 365 313 400	16,7%
ECD	402 792 700	1 334 552 000	231,3%	2 835 766 000	4 163 052 500	46,8%
TM	1 505 561 200	1 866 300 000	24%	1 906 924 000	4 318 980 000	126,5%
JP TV	1 295 340 000	1 346 452 500	4%	1 081 080 000	1 295 670 000	19,8%
TO	-	-	-	-	135 019 400	-
Autres	162 091 937	606 662 276	274%	255 524 304	213 744 596	-16,4%

Source : Etats financiers des quatre (4) derniers exercices de la LONAB

Figure 10 : Evolution du CA



Source : données des états financiers de la LONAB des cinq (5) derniers exercices

$$\text{Evolution du CA} = \frac{[\text{Montant (N)} - \text{Montant (N-1)}] \times 100}{\text{Montant (N-1)}}$$

Il ressort que le chiffre d'affaires est régulièrement croissant. Les ventes ont connu une progression de 10,9% de 2007 à 2008.

Produit vedette, le PMU'B a progressé de 6,9% en 2008 contre 18% en 2007. En 2010, le PMU'B a progressé de 16,7% contre 6,4% en 2009 et représente 77,1% des ventes totales. Ce produit continue de progresser depuis son lancement en 1990. Cette forte progression enregistrée en 2010 est due à l'introduction du jeu du lundi et les prévisions ont été couvertes à hauteur de 111,1%.

Les Espaces Courses en Directe lancés en Janvier 2007 a progressé de 231,3% en 2008 par rapport à 2007. Ils ont en effet progressé de 46,8% en 2010 contre 112,5% en 2009 et représentent 9,6% des ventes totales.

La Tombola Minute qui a connu quelques difficultés en 2001 et 2002 mais est entrain de reconquérir sa part de marché. Il a progressé de 23,9% en 2008 par rapport à 2007 et a connu une progression de 2,2% en 2009 contre 23,9% en 2008. Cependant, nous

constatons que les ventes des trois premiers mois de l'année 2010. Une progression très remarquable fut appréciée en 2010 avec une croissance de 126,5% contre 2,2% en 2009. Elle est due non seulement à une maîtrise du circuit de vente mais aussi à un programme de lots plus attrayant. Elle représente 10% des ventes totales.

Le Jackpot tv est une des variantes de la gamme des instantanés. Après une forte croissance en 2007 de 285%, il n'a évolué que de 4,2% en 2008. En 2009 il a régressé de 19.

Cet accroissement de chiffre d'affaires s'explique entre autre par l'augmentation des ventes des produits principaux (PMU'B, ECD, Jackpot TV). L'introduction du jackpot et de l'ECD en 2007 ont entraîné une augmentation substantielle du CA (23%). Les produits sont restés stables en 2008 et 2009 dont cela ne pouvait pas induire le même taux d'accroissement du CA.

### 5.3.2. La valeur ajoutée

Elle exprime la croissance de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services en provenance des tiers. Elle mesure donc l'apport spécifique de l'entreprise dans le processus de processus et de distribution.

Tableau 12 : Evolution de la valeur ajoutée

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Valeur ajoutée	3 515 140 486	3 919 513 630	4 003 143 312	4 088 986 593	5 252 037 918
Evolution annuelle en %	-	11,50%	2,13%	2,14%	28,44%

Source : données des états financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

La valeur ajoutée a connu une progression de 2,13% en 2008 contre 11,50% en 2007. Elle est restée presque statique entre 2008 et 2009 et entre 2009 et 2010 elle connaît une forte progression de 28,44%. Cette quasi stabilité de la valeur ajoutée malgré l'accroissement du chiffre d'affaires s'explique essentiellement par l'augmentation des consommations intermédiaires (services extérieures, autres charges,..) c'est-à-dire des charges d'exploitations autres que les frais de personnel et les amortissements.

### 5.3.3. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est un résultat observé avant toute incidence de structure (amortissement) ou de politique financière et avant impôt.

#### a. Evolution de l'EBE

C'est l'indicateur de performance économique le plus pur. Son étude s'avère donc capital pour nous.

**Tableau 13 : Evolution de l'EBE**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Excédent Brut d'Exploitation	2 157 118 870	2 482 933 812	2 179 012 819	2 217 050 409	3 343 284 078
Evolution annuelle en %	-	15,10%	-12,24%	1,75%	50,8%

Source : états financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

Une légère croissance de l'EBE peut être constatée en 2007 avec 15,10%. Le taux de croissance de l'EBE a connu une régression de -12,24% et une légère augmentation entre 2008 et 2009, soit de 1,75%. Mais en 2010, l'excédent brut d'exploitation connaît une forte croissance avec 50,8%. L'explication de cette quasi-stabilité de l'EBE malgré la croissance du chiffre d'affaires réside dans la hausse des charges de personnel. En effet les charges de personnel sont passées de 1 436 579 818 en 2007 à 1 824 130 493 en 2008, soit une hausse de 27% à l'occasion de l'adoption d'une nouvelle grille salariale.

Il est à noter tout de même que son niveau reste élevé et contribuera de manière significative à la formation de la capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise. Il indique que l'activité propre de la LONAB dégage un revenu net important après déduction de toutes les charges décaissables d'exploitation.

### b. Analyse de la rentabilité économique brute

La rentabilité économique brute permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise, au sens large dans l'utilisation du capital d'exploitation. L'analyse de la rentabilité économique brute s'effectue avec le ratio EBE/capital investi dans l'exploitation.

Capital investi= Potentiel productif + Actif circulant – Passif circulant

**Tableau 14 : Rentabilité économique brute**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
EBE	2 157 118 870	2 482 933 812	2 179 012 819	2 217 050 409	3 343 284 078
Capital investi	5 438 138 637	4 259 635 280	5 997 599 101	6 433 965 075	-
EBE/Capital investi	0,40	0,58	0,36	0,34	-

Source : données des états financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

En 2007 cette couverture est plus que satisfaisante puisqu'elle atteint la rémunération de 50% du capital investi. De plus, le capital investi a augmenté entre 2008 et 2009 de façon non proportionnelle à celui de l'EBE ce qui a contribué à affaiblir le ratio.

D'une manière générale, l'EBE dépend du niveau d'activité (quantités produites ou vendues par exemple), des consommations de service et surtout des charges de personnel. De ce fait, l'obtention d'un résultat satisfaisant passe donc par la maîtrise de ces éléments.

Après avoir étudié la rentabilité économique brute, nous allons maintenant étudier la rentabilité économique nette à travers le résultat d'exploitation.

#### 5.3.4. Le résultat d'exploitation

Il traduit la performance économique de l'entreprise indépendamment de sa politique de financement et du régime d'imposition des bénéfices.

##### a. Evolution du résultat d'exploitation (RE)

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du résultat d'exploitation de la LONAB sur les 5 dernières années.

**Tableau 15 : Evolution du RE**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat d'Exploitation	1 583 487 422	1 919 881 361	1 172 943 715	1 173 722 932	2 272 077 329
Evolution annuelle en pourcentage	-	21,24%	-38,91%	0,07%	93,57%

Source : états financier des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

Entre 2006 et 2007, le résultat d'exploitation a connu une croissance de 21,24%. Il a connu une dégradation entre 2007 et 2008, soit une baisse de 38,90%. Par contre entre 2008 et 2009, le taux de croissance reste sensiblement constant, soit 0,07%.

Cette baisse entre 2007 et 2008 s'explique par l'accroissement des dotations aux amortissements. En 2009, nous constatons une quasi-stabilité des dotations de 2008, mais nous avons une augmentation des reprises de provisions en 2009, ce qui influe le résultat d'exploitation.

#### b. La rentabilité économique nette

La rentabilité économique nette mesure la proportion du résultat d'exploitation par rapport aux capitaux investis. Elle est mesurée par le ratio RE/Capital investi.

**Tableau 16 : Rentabilité économique nette**

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat d'Exploitation	1 583 487 422	1 919 881 361	1 172 943 715	1 173 722 932	2 272 077 329
Capital investi	5 438 138 637	4 259 635 280	5 997 599 101	6 433 965 075	-
RE/capital investi	0,29	0,45	0,20	0,18	-

Source : données des états financiers des cinq (5) derniers exercices de la LONAB

Dans ce tableau, nous constatons une meilleure couverture du résultat d'exploitation sur le capital investi en 2006 et 2007, par rapport aux autres années. L'étude de ce ratio (RE/capital investi) n'est pas très différente du ratio EBE/capital investi, étant donné que

les deux ratios ont sensiblement évolué de la même manière. De plus la dégradation de ce ratio peut être également due à l'accroissement des capitaux investis en 2008 et 2009.

#### **5.4. Présentation et analyse des résultats sur la performance humaine**

La performance du personnel est essentielle dans tout effort entrepris dans une organisation. La motivation et l'efficacité du personnel sont les principaux indicateurs de mesure de la performance au sein de la loterie.

##### **5.4.1. La motivation du personnel**

La motivation est le cœur de l'humain. C'est ce qui le pousse aux accomplissements, au dépassement. Sans motivation, la performance diminue, les employés quittent, le taux d'absentéisme augmente, les clients sont insatisfaits et les actionnaires aussi. Par contre, des employés motivés vont permettre à l'entreprise d'atteindre des sommets sans précédents.

La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction. Dans notre étude nous verrons en quoi la motivation du personnel peut influencer les niveaux de performance de la LONAB.

##### **a. La motivation financière**

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

En effet, au sein de la LONAB, la rémunération du personnel est largement au dessus de la grille salariale du fonctionnaire Burkinabé. Le personnel bénéficie de plusieurs avantages en plus comme la prise en charge des frais médicaux, les frais d'évacuation en cas de maladie ou d'accident.

Cette motivation financière a un impact positif sur la performance de la structure en termes de rendement des employés. A travers le questionnaire adressé à la direction générale,

nous avons pu remarquer que la motivation financière est un facteur clé pour améliorer la performance de la structure par un meilleur rendement dans l'accomplissement du travail.

Sur un plan beaucoup plus large, la motivation financière est en quelque sorte une manière de conserver le savoir faire du personnel en évitant d'aller dans d'autres structures de la place qui pourraient proposer une meilleure motivation. Elle permet également à la LONAB d'avoir cette situation de monopole dans les jeux du hasard.

On peut donc dire que les salariés de cette structure sur le plan financier ont plusieurs raisons d'être motivés.

#### **b. La motivation non financière**

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

La LONAB encourage ce sentiment d'appartenance en créant une mutuelle appelée MUTRALO (Mutuelle des travailleurs de la LONAB). Elle a pour but d'améliorer le climat social tout en limitant les conflits et faciliter le dialogue. Le personnel a le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel va donc en s'améliorant.

Ce sentiment d'appartenance à la même équipe pousse les employés à se donner à fond pour améliorer la performance de la loterie. La LONAB ne dispose pas d'outils pour évaluer la performance des salariés mais leur rendement se ressent dans la performance globale de l'entité.

#### **5.4.2. L'efficacité des salariés**

L'efficacité du personnel dépend de plusieurs facteurs. Parmi ces nombreux facteurs figurent, le degré de motivation des agents qui lui-même est fonction entre autre de leur niveau de rémunération.

L'efficacité du personnel dépend de son environnement, du niveau d'appartenance à l'entreprise. Au sein de la LONAB, la performance globale est en grande partie due à celle du personnel. Durant le déroulement du stage, nous avons pu observer que le personnel en bas de la hiérarchie présentait un manque de motivation pour plusieurs raisons :

- des contrats à durée déterminée d'une durée allant jusqu'à 10 ans ;
- des salariés journaliers depuis 20 ans ;
- manque de gestion de carrière.

Ce sont quelques exemples qui ont un impact négatif sur la performance globale de la LONAB, structure pourtant ayant largement les moyens de rendre efficace ses salariés tout le long de la hiérarchie.

Nous avons, dans les paragraphes précédents, détaillé l'état des performances financières et économiques réalisées par la LONAB. Le chiffre d'affaires de ladite entreprise au titre de l'exercice de l'année 2010 s'élevait à 43 278 035 300 francs CFA.

Il est logique que les lauriers de tels résultats reviennent en premier lieu aux agents de la Loterie Nationale Burkinabè. On peut donc affirmer qu'au regard des résultats annuels acquis par l'entreprise, l'efficacité des salariés dans l'accomplissement des missions quotidiennes qui leur incombent est avérée.

Une fois ce constat établi nous pouvons nous intéresser à la question des leviers qu'ils seraient utiles d'actionner pour accroître cette efficacité constatée des salariés. Nous tenterons d'émettre des recommandations sur ce point au chapitre suivant.

L'analyse des différentes performances ont montré que la LONAB présente des résultats satisfaisants. Dans ce chapitre nous avons pu voir que parmi ces produits principaux, c'est la vente du PMU'B qui constitue la quasi-totalité du chiffre d'affaires par exemple 2010 le PMU'B totalisait un chiffre d'affaires de 33 365 313 400 francs CFA, sur un chiffre d'affaires total de 43 278 035 300 francs CFA. Soit un apport du PMU'B de 77,1% au chiffre d'affaires total de la LONAB.

Pour ce qui est de l'EBE, les études menées plus haut ont montré que les charges de personnel occupaient une grande place dans la valeur ajoutée ce qui influe directement sur

l'EBE. Quant au résultat d'exploitation, s'il est faible cela est lié à la nature élevée des dotations.

En somme nous pouvons dire que la LONAB présente de bons résultats ces 5 dernières années mais pas assez suffisant pour une structure de cette envergure. Dans le chapitre suivant, nous verrons avec les outils d'évaluation comment la redynamiser pour un meilleur pilotage.

Dans le dernier chapitre de cette partie, nous ferons une proposition d'évaluation de la performance par la mise en place d'un système d'évaluation de performance au sein de la LONAB,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : VERS UN NOUVEAU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA LONAB**

Au regard de la mission qui lui incombe, il est possible d'affirmer que la LONAB à l'heure actuelle, occupe une place prépondérante par rapport aux actions menées sur le terrain, notamment dans le secteur socio-économique.

Au-delà de l'intérêt de notre thème, nous sommes conscients des enjeux auxquels la LONAB doit faire face par rapport aux autres sociétés d'Etat. Aussi, nous semble-il primordial de faire une proposition d'une démarche d'évaluation de la performance de l'entité en question. Au regard de l'absence d'un système d'évaluation de la performance et de l'état des outils d'évaluation, il sera fait des recommandations et critiques visant à contribuer au dynamisme la société.

### **6.1. Proposition d'une démarche d'évaluation de la performance**

Pour beaucoup d'entreprises, un système d'évaluations efficace signifie une meilleure mise en œuvre du processus et non pas l'adoption d'outils et de techniques plus avancés et plus complexes. Le but proposé n'est pas tant de savoir comment conduire une évaluation mais comment construire et mettre en œuvre des processus d'évaluation. Elle permet à la structure d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait.

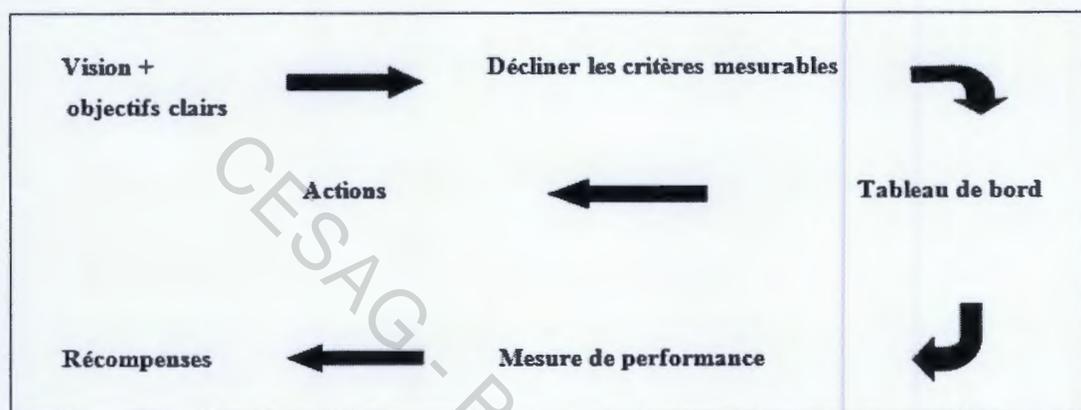
Les sociétés utilisent différentes formes d'évaluation selon leurs besoins et les préférences de leur management. Il arrive que dans une seule et même société, plusieurs techniques soient pratiquées pour "coller" aux besoins de l'entreprise. L'évaluation de la performance est plus efficace quand ses objectifs sont largement communiqués et compris dans l'organisation. Le meilleur moyen de s'assurer de la compréhension est de former les managers et les salariés. Pour cela, une démarche d'évaluation de la performance sera proposée afin de permettre à la structure de mesurer sa performance de façon périodique.

#### **6.1.1. Système d'évaluation**

Les tableaux de bord sont au cœur du pilotage de la performance globale quel que soit le statut des entreprises. Le management de la performance sera l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance. La performance ne sera efficace que si les étapes suivantes ont été mises en place :

- détermination d'objectifs clairs ;
- mise à disposition de ressources adaptées aux besoins ;
- élaboration de critères d'évaluation et de ceux nécessaires au feedback ;
- constitution d'un système de motivation.

Figure 11 : Système d'évaluation de la performance



Source : nous-mêmes

Ce dispositif vise à la fois des objectifs d'information et de motivation. Cette démarche se déroule en quatre étapes en reportant les points clés de performance :

- identifier les activités et les ressources critiques ;
- retenir les points clés de ces activités et de ces ressources ;
- rechercher les paramètres permettant de cerner ces points clés ;
- choisir des paramètres et construction des indicateurs de pilotage.

Pour améliorer le système d'évaluation de la performance, il apparaît nécessaire de mettre en place un tableau de bord au sein de la LONAB. La conception d'un tableau de bord se fait en 4 phases qui sont résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 17 : Démarche de mise en place d'un tableau de bord**

PHASES	ETAPES	ACTIONS A MENER
<b>PHASE 1 : définir les objectifs de contrôle</b>	identifier les missions de la structure	Cette étape permet de clarifier et formaliser les raisons d'être de l'unité.
	identifier les évolutions du contexte de la structure	Identifier les évolutions de contexte permet de se distancier par rapport au fonctionnement quotidien d'un système.
	définir les priorités de contrôle	L'objectif ici est d'identifier les domaines sensibles qui doivent faire l'objet d'une mise sous contrôle
	définir les objectifs de contrôle	Le but est de définir précisément les objectifs
<b>PHASE 2 : définir les indicateurs</b>	définir les indicateurs possibles	L'objectif est de viser un nombre réduit d'indicateurs significatifs
	choisir les indicateurs	Sélectionner les indicateurs à inclure dans le dispositif de contrôle
	définir précisément les indicateurs	Formaliser la définition de l'indicateur afin de ne laisser aucune ambiguïté sur sa finalité
	valider la cohérence du système de contrôle	Valider la couverture des points sensibles avec des indicateurs adaptés
<b>PHASE 3 : définir les indices de contrôle</b>	identifier l'historique de contrôle	Identifier l'intervalle de temps nécessaire pour obtenir des données pertinentes
	définir la fourchette de tolérance	Identifier et définir les seuils permettant de situer le niveau de fonctionnement anormal du système
	définir les modes d'obtention des données	Définir les modes d'obtention de données
	formaliser le dictionnaire des indicateurs	Rédiger le dictionnaire des indicateurs à partir de fiches reprenant tous les paramètres définis

<b>PHASE 4 :</b> <b>Mettre en forme le tableau de bord</b>	définir la maquette	Proposer une mise en forme par nature d'indicateur
	élaborer un prototype	Développer les outils nécessaires pour obtenir les informations au moyen des indicateurs
	tester le prototype	Faire fonctionner le prototype sur une période test
	valider les résultats	Effectuer une approche critique du prototype aux ajustements nécessaires
<b>PHASE 5 :</b> <b>exploiter le tableau de bord</b>	collecter les données	Principes et précautions pour s'assurer que les données collectées au fil des jours sont bien fiables
	interpréter les résultats de synthèse	Proposer une démarche pour lire et communiquer les constats
	définir les actions correctives	Replacer les constats du passé dans l'action future
	faire évoluer le tableau de bord	Identifier les points clés pour faire évoluer le tableau de bord

Source : nous-mêmes

### 6.1.2. Proposition d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance peuvent montrer que les résultats demandés ont été atteints. Toutefois, ils ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la « trajectoire ».

Le système de gestion doit faire la relation entre les causes (éléments du pilotage) et les conséquences (facteurs de performance). Voilà pourquoi les indicateurs de performance sont indispensables. Ils portent sur les activités et les ressources qui génèrent les produits ou les prestations attendues (sorties). Les ressources sont essentiellement composées de :

- moyens humains : à la fois sur les aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs ;
- moyens matériels : techniques et logistiques ;
- moyens financiers : matérialisés par le budget.

**Tableau 18 : Tableau récapitulant les indicateurs**

POINTS CLES DE PERFORMANCE	OBJECTIFS	ACTIONS A MENER	INDICATEURS
Résultat	Accroître ses parts de marché	Augmenter le nombre de nouveaux clients en fidélisant les anciens	Le nombre de nouveaux clients obtenus Degré de satisfaction des clients
	Disposer d'un tableau de bord	Mise en place d'un tableau de bord	La sortie du tableau de bord
Activité	Définir des objectifs par produit commercialisé	Nouveaux produits sur le marché	Produits attractifs
	Compiler les résultats par centres de responsabilité	Rechercher des résultats positifs	Bons résultats
Ressources	Disposer d'une évaluation de façon périodique	Faire une tournée trimestrielle dans chaque direction	Meilleur rendement
	Recevoir les analyses d'écart correctement commentées	Etablir des écarts par activité au niveau du contrôle de gestion	Résultats pertinents

Source : nous-mêmes

## 6.2. Les recommandations

L'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance. Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions. La plupart des grandes sociétés sont satisfaites de

l'efficacité de leurs processus d'évaluation et sont à l'affût d'opportunités pour l'améliorer. En fait, les évaluations sont souvent faites davantage pour la forme que pour le fond. Cela doit être fait et les entreprises ont ainsi le sentiment du devoir accompli.

### **6.2.1. Recommandations pour une performance globale de l'entreprise**

Comme toute entreprise, la LONAB dans son activité rencontre plusieurs difficultés. Face à celles –ci, elle a développé diverses stratégies qui constituent aujourd'hui de véritables atouts.

Cependant, des faiblesses subsistent et ne sont pas à occulter. C'est pourquoi nous avons proposé certaines suggestions.

#### **6.2.1.1. Mise en place d'outils de restitution de l'information budgétaire**

La direction doit faire élaborer des outils de gestion modernes (tableau de bord, le reporting) et fiables d'aide à la prise de décision. Ces outils permettent à la fois une allocation plus rationnelle et cohérente des ressources et une possibilité d'évaluation à mi-parcours. Ils aident aussi les administrateurs à disposer d'informations claires et pertinentes pour justifier objectivement leurs choix et leurs décisions.

#### **6.2.1.2. Nouvelle politique de communication interne**

La Direction des Ressources humaines devra mettre en place un système de communication efficace qui permet de faciliter la compréhension des politiques stratégiques de la Direction Générale. La direction devra s'assurer à travers son style de management à fournir à l'entreprise des ressources nécessaires pour son émancipation. Ces ressources sont d'ordre humain (compétences du personnel), matériel (informatique), et environnemental (conditions de travail).

Le recrutement et la formation du personnel seront réalisés avec l'implication effective des acteurs de la LONAB.

### **6.2.1.3. Amélioration des effectifs, la décentralisation et un meilleur traitement de la clientèle**

L'augmentation des effectifs du personnel permettra à la LONAB de travailler plus efficacement afin de maximiser les chances d'atteinte de son objectif. En effet, la LONAB a grandi, elle a des services régionaux. Il faut donc que le personnel soit à la hauteur de ses ambitions.

Les services régionaux auxquels on pourrait, en outre, octroyer un peu plus d'autonomie afin de faciliter leurs prestations auprès de leur clientèle. En effet, nous pensons que si la confiance est établie entre le client et le service LONAB le plus proche, cela ne peut avoir qu'un impact positif au niveau central.

La décentralisation de la comptabilité permettrait aux autres agences d'être autonome et faciliter le travail des comptables. Nous suggérons que les pièces comptables soient traitées sur place, c'est-à-dire dans les agences, et les données transférées chaque fin du mois aux comptables pour vérification et validation. Cela permettra de limiter le travail du comptable uniquement aux travaux du siège, ainsi, il sera plus opérationnel ; L'installation d'une bibliothèque à la disposition des stagiaires ;

La caissière travaille dans un environnement peu sécurisé. En effet, l'accès à la caisse reste chose facile car les agents de sécurité ne sont pas bien armés. Nous proposons un renforcement de la sécurité et une sécurité continue car en matière d'argent aucun dispositif de sécurité n'est de trop.

Il est nécessaire pour une entreprise comme la LONAB qui évolue dans un monde en pleine mutation, d'être constamment en quête de perfection. Cette quête doit être guidée par la prise en compte des observations et diverses recommandations. Cela dans le but ultime d'édifier de nouvelles stratégies de distribution si elle veut rester leader sur ce marché des jeux de hasard.

La LONAB ainsi que les loteries sœurs de la sous-région aurait tout intérêt à initier et à développer de nouveaux types de jeux et cela avec une fréquence beaucoup plus grande dans les années à venir.

Cette partie pratique de notre étude a constitué l'occasion pour nous de mieux cerner l'environnement de la LONAB dans le premier chapitre. Elle nous a permis de connaître son organisation, ses missions ainsi que les différentes gammes de produits qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Nous relevons ainsi le caractère social et altruiste de sa mission principale qui consiste à soutenir l'Etat Burkinabé dans son élan de développement socio-économique, éducatif, culturel et sportif.

Toujours dans le cadre de cette phase pratique nous avons procédé à l'évaluation des performances financières, économiques et humaine. A travers les différents ratios avons constatés que l'entreprise a présenté des résultats positifs durant les cinq dernières années. Cela est dû notamment à la vente du PMU'B, produit vedette. En 2010, il a progressé de 16,7% contre 6,4% en 2009 et représente 77,1% des ventes totales. Ce produit continue de progresser depuis son lancement en 1990. Sur le plan de la performance humaine, le personnel est efficacement motivé surtout sur le plan financier à savoir les rémunérations, la prise en charge des frais médicaux. L'intégration des dimensions sociétales de la performance à la mesure de la performance globale devrait être précisée de façon plus concise.

Au regard des différentes observations et analyses effectuées, nous avons pu identifier les forces et les faiblesses de la LONAB. Nous nous sommes ainsi basés sur ces dernières pour effectuer quelques recommandations afin que notre étude contribue à l'amélioration du processus d'amélioration de la performance de la LONAB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La première partie de ce travail, composé de trois chapitres a porté sur la revue de la littérature, qui consiste à faire l'essentiel de la synthèse des connaissances scientifiques dans le domaine du contrôle de gestion et du pilotage de la performance. Ce qui a permis d'élaborer un modèle de recherche.

Le premier chapitre porte sur les notions essentielles de la performance. Il a été consacré à la présentation de la notion de performance, des critères ainsi que les composantes. Il faut souligner que gérer une entreprise ou une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit relever les défis permanents qui sont lancés aux individus qui la composent et à l'entité qu'elle représente. L'entrepreneur s'efforce donc de faire coïncider au mieux le savoir faire et les aspirations de chacun avec les buts qui ont été déterminés au niveau global.

Pour arriver à atteindre ces résultats, le chef d'entreprise doit se doter d'instrument de pilotage rapide et synthétique facilitant la prise de décision. Pour rester compétitive, toute entreprise cherche à construire une stratégie lui permettant de se placer dans les meilleures conditions face aux forces concurrentielles présentes au sein de son secteur d'activité. Pour soutenir sa stratégie, une entreprise va alors chercher à identifier des indicateurs de performance qui vont directement contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sur lesquels elle va pouvoir agir. C'est autour de ces indicateurs de performance que va s'organiser toute l'activité de suivi, de pilotage et de contrôle de performance.

Parmi les différents indicateurs de performance, nous en avons sélectionné deux en particulier. Le premier est rattaché à l'axe organisationnel de l'entreprise et consiste à mettre en place des relations de collaboration au sein de la LONAB. Le second est lié à la gestion des ressources humaines de l'entreprise et plus spécifiquement à la gestion de leurs compétences.

Le second chapitre concerne les outils d'évaluation de la performance tels que perçus par différents scientifiques. Parmi ces outils nous pouvons citer le tableau de bord et le reporting. Le contrôle de gestion matérialisé par ses outils, par les contrôleurs et les managers, est alors condamné à vivre avec un système imparfait qui ne mesurera jamais tout à fait la performance et ne permettra jamais de piloter automatiquement l'organisation. La composante humaine et subjective du processus reste fondamentale. Les managers

peuvent d'ailleurs prendre appui sur les imperfections des outils du pilotage pour renforcer leur degré de contrôle sur l'organisation. Celles-ci sont en effet autant de portes ouvertes pour identifier des opportunités nouvelles de développement, casser les structures mentales établies de longue date, se poser des questions sous un jour nouveau ou plus généralement pour réintroduire de l'intelligence dans un système automatisé. En un mot, les imperfections permettent de faire progresser le degré de maîtrise sur l'organisation plus que la maîtrise du processus de contrôle lui-même. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille se satisfaire d'un système de pilotage défectueux. Ce serait le meilleur moyen d'aller à la faillite. Mais il ne sert sans doute pas à grand-chose de le peaufiner à l'excès car une organisation parfaite n'existe pas. Si elle existait, ne l'aurait-on pas trouvée depuis longtemps ? Les organisations sont condamnées à vivre en gérant l'ambiguïté. C'est leur nature profonde et c'est l'essence même du travail du manager.

La deuxième partie, composée également de trois chapitres concerne la partie pratique de notre étude. Elle sera basée sur la méthodologie énoncée auparavant. La prise de connaissance ainsi que l'environnement de la LONAB fera l'objet du chapitre quatre. Il a permis de connaître l'organisation de la LONAB, comme une structure bien décentralisée mais dans laquelle la hiérarchie du processus décisionnel est bien établie.

Les résultats des différentes performances ont été présentés dans le chapitre cinq. Nous constatons que le chiffre d'affaires de la LONAB revêt un caractère spécial. Il est majoritairement composé de la vente des produits principaux tels que le PMU'B, la Tombola Minute, l'ECD et le JACKPOT TV. Dans ces produits principaux, c'est la vente du PMU'B qui constitue la quasi-totalité du chiffre d'affaires par exemple 2010 le PMU'B totalisait un chiffre d'affaires de 33 365 313 400 francs CFA, sur un chiffre d'affaires total de 43 278 035 300 francs CFA. Soit un apport du PMU'B de 77,1% au chiffre d'affaires total de la LONAB.

A ce niveau un problème de masse à partager se pose au PMU'B car la LONAB redistribue les 65% de son chiffre d'affaires PMU'B aux gagnants. Elle ne garde en réalité que 35% du chiffre d'affaires PMU'B. Pourtant le chiffre d'affaires figurant dans le compte de résultat n'est pas déduit de ce pourcentage. Les 65% sont remis aux gagnants correspondants en partie aux lots payés qui figurent en début de charges d'exploitation de la LONAB. Le chiffre d'affaires idéal correspondrait donc au reliquat de celui du PMU'B

(les 35% restant) majoré du chiffre d'affaires des autres produits. Au vu de ce phénomène, la faiblesse de la valeur ajoutée est logique du moment où il n'y a pas une optimisation des consommations intermédiaires et étant donné que la masse à partager est une donnée fixée d'avance.

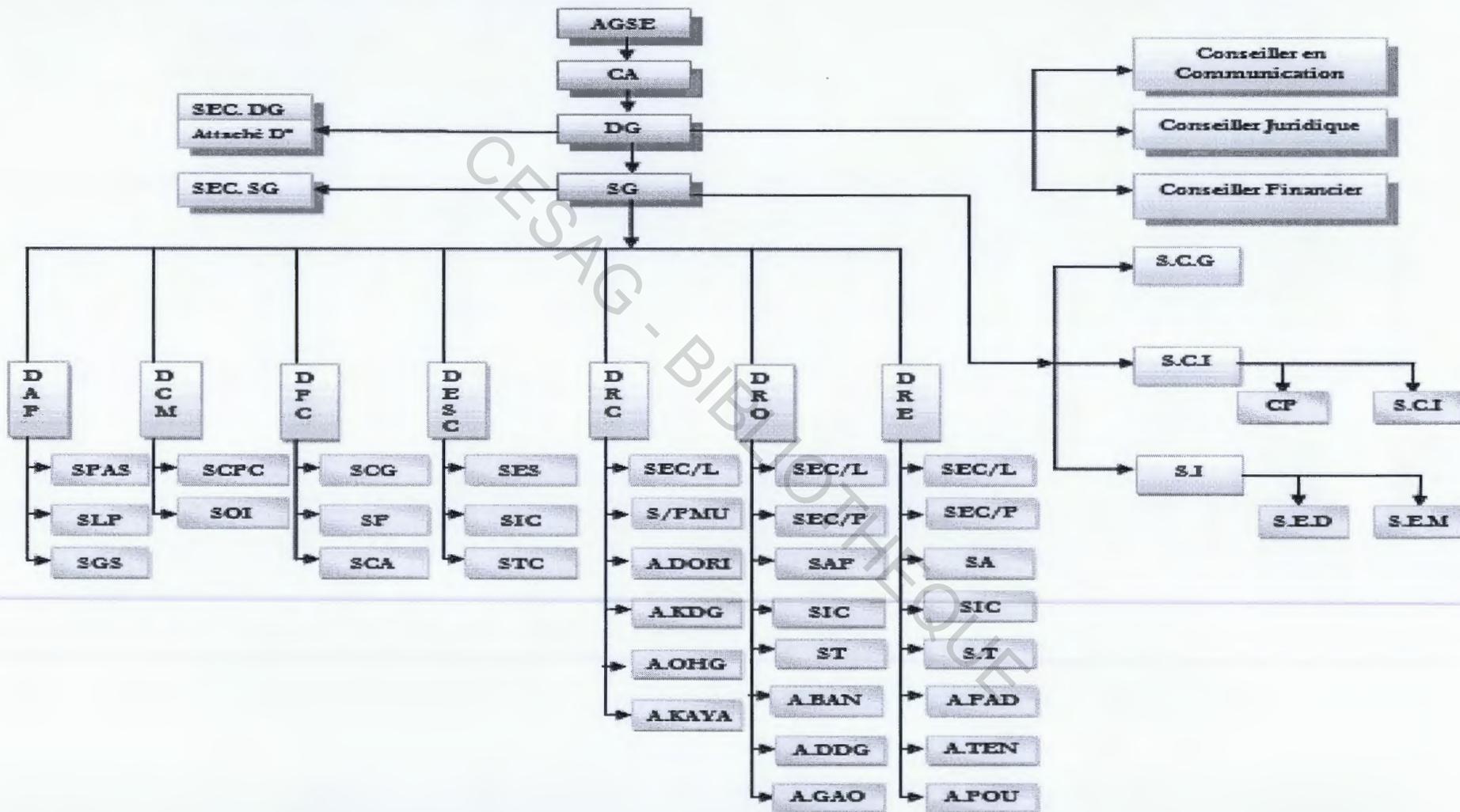
L'absence de système d'évaluation de la performance et l'insuffisance d'indicateurs, nous amènera à proposer un outil d'évaluation qui sera la mise en place d'un tableau d bord. Ainsi, après avoir détecté les forces et les faiblesses de la LONAB, nous ferons quelques recommandations pour mieux piloter cette structure avec l'utilisation du nouveau dispositif d'évaluation de la performance.

Le contrôle de gestion ne doit plus seulement mesurer a posteriori, il doit aider à la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel. Il s'impose de plus en plus comme un service incontournable de l'entreprise. Comment la LONAB pourra modifier ces procédures et systèmes de contrôle de gestion pour les adapter à une nouvelle gestion des affaires publiques pour un meilleur pilotage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la LONAB de novembre 2001



A	: Agence
AGSE	: Assemblée Générale des Sociétés d'Etat
CA	: Conseil d'Administration
CP	: Central des Paiements
DAP	: Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine
DCM	: Direction Commerciale et du Marketing
DESC	: Direction des Etudes de la Statistique et de la Centralisation
DFC	: Direction des Finances et de la Comptabilité
DG	: Direction Générale
DRC	: Direction Régionale du Centre
SAF	: Service Administratif et Financier
SEC/LOTIERIE	: Service Commercial Loterie
SEC/PMU	: Service Commercial Pari Mutuel Urbain
SEC.DG	: Secrétariat de Direction Générale
SED	: Service Etudes et Développement
SEM	: Section Exploitation et Maintenance
SCG	: Service Comptabilité Générale
SCI	: Service Contrôle Interne
SCG	: Service Contrôle de Gestion
SCPC	: Service Communication et Promotion Commerciale
SF	: Service Financier
SG	: Secrétaire Général
SGS	: Service Gestion des Stocks

SI	: Service Informatique
SIC	: Service Inspection Commerciale
SPAS	: Service du Personnel et Affaires Sociales
SLP	: Service Logistique et du Patrimoine
SOI	: Service Organisation et Information
STC	: Service Traitement et Centralisation
ST	: Service Traitement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 2 : Compte de résultat exercice 2008 (en milliers de francs)**

Comptes	CHARGES	Exercice 2008	Exercice 2007
	<b><u>ACTIVITE D'EXPLOITATION</u></b>		
RA	Lots payés	19 426 698	17 460 811
RC	Achat d matières et fournitures	838 418	675 643
RD	Variation de stocks	241 066	38 231
RE	Autres achats	468 121	500 903
RI	Transports	150 709	94 690
RJ	Services extérieurs	3 905 638	3 801 750
RK	Impôts et taxes	1 451 441	1 407 121
RL	Autres charges	1 092 893	516 998
	VALEUR AJOUTEE		
RP	Charges de personnel	1 824 130	1 436 579
RQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 007 887	628 672
RW	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATON	30 407 006	26 561 402
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	152 439	147 564
SD	Dotations aux provisions	-	-
SF	TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	152 439	147 564
SH	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	30 559 446	26 708 966
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
SK	Valeur comptable des cessions d'immobilisations	11 638	-
SL	Charges H.A.O		-
SO	TOTAL DES CHARGES H.A.O	11 638	-
SR	Impôts sur le résultat	585 071	631 519
SS	TOTAL IMPOTS	585 071	631 519
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	31 156 157	27 340 485

Comptes	PRODUITS	Exercice 2008	Exercice 2007
	<b><u>ACTIVITE D'EXPLOITATION</u></b>		
TA	Ventes	31 418 502	28 334 105
TH	Produits accessoires	14 330	30 451
TH	Autres produits	145 299	51 106
TI	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>31 578 132</b>	<b>31 578 132</b>
TN	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>4 003 143</b>	<b>3 919 513</b>
TQ	<b>E B E</b>	<b>2 179 012</b>	<b>1 818</b>
TS	Reprise d'amortissements et de provisions		<b>2 482 933</b>
TW	<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATON</b>	<b>31 579 950</b>	<b>28 481 283</b>
	<b>RESULTAT</b>		
TX	<b>D'EXPLOITATION</b>	<b>1 172 943</b>	<b>1 919 881</b>
	<b><u>ACTIVITE FINANCIERE</u></b>		
UA	Revenus financiers	2 715	2 272
UD	Reprise de provisions	432 383	5000
UE	Transfert de charges		
UF	<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>435 098</b>	<b>7 272</b>
UG	<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>282 659</b>	<b>- 140 292</b>
UH	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>32 015 049</b>	<b>28 488 555</b>
UI	<b>RESULTAT DES A.O</b>	<b>1 455 602</b>	<b>1 779 589</b>
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 115</b>	<b>7 642</b>
UK	Produits des cessions d'immobilisations		-
UP	<b>RESULTAT H.A.O</b>	<b>- 1 523 935</b>	
UT	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	<b>32 025 164</b>	<b>28 496 197</b>
UZ	<b>RESULTAT NET</b>	<b>869 007</b>	<b>1 155 712</b>

**Annexe 3 : Compte de résultat exercice 2009 (en milliers de francs)**

<b>Comptes</b>	<b>CHARGES</b>	<b>Exercice 2009</b>	<b>Exercice 2008</b>
	<b><u>ACTIVITE D'EXPLOITATION</u></b>		
RA	Lots payés	21 329 085	19 426 698
RC	Achat d matières et fournitures	1 286 557	838 418
RD	Variation de stocks	399 370	241 066
RE	Autres achats	615 156	468 121
RI	Transports	154 962	150 709
RJ	Services extérieurs	4 793 164	3 905 638
RK	Impôts et taxes	1 552 432	1 451 441
RL	Autres charges	1 246 736	1 092 893
	VALEUR AJOUTEE		
RP	Charges de personnel	1 871 936	1 824 130
RQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 054 647	1 007 887
RW	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	33 505 308	30 407 006
	<b><u>ACTIVITE FINANCIERE</u></b>		
SA	Frais financiers	132 266	152 439
SD	Dotations aux provisions	-	-
SF	TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	132 266	152 439
SH	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	33 637 575	30 559 446
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
SK	Valeur comptable des cessions d'immobilisations	-	11 638
SL	Charges H.A.O	-	-
SO	TOTAL DES CHARGES H.A.O	-	11 638
SR	Impôts sur le résultat	520 755	585 071
SS	TOTAL IMPOTS	520 755	585 071
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	34 158 330	31 156 157
<b>Comptes</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>Exercice 2009</b>	<b>Exercice 2008</b>

Proposition d'une démarche d'évaluation de la performance : cas de la Loterie Nationale Burkinabé (LONAB)

	ACTIVITE D'EXPLOITATION			
TA	Ventes		34 412 187	31 418 502
TH	Produits accessoires		14 634	14 330
TH	Autres produits		240	145 299
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES	34 667 711	890	31 578 132
TN	VALEUR AJOUTEE	4 088 986		4 003 143
TQ	E B E	2 179 012	34 667 711	
TS	Reprise d'amortissements et de provisions		11 319	1 818
TW	TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATON		34 679 031	31 579 950
	RESULTAT			
TX	D'EXPLOITATION	1 173 722		1 172 943
	ACTIVITE FINANCIERE			
UA	Revenus financiers		16 042	2 715
UD	Reprise de provisions		48 467	432 383
UE	Transfert de charges			
UF	TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS		64 509	435 098
UG	RESULTAT FINANCIER	- 67 757		282 659
UH	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		34 743 540	32 015 049
UI	RESULTAT DES A.O	1 105 965		1 455 602
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES			10 115
UK	Produits des cessions d'immobilisations			-
UP	RESULTAT H.A.O	-		
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS		34 743 540	32 025 164
UZ	RESULTAT NET	585 209		869 007

**Annexe 4 : Compte de résultat de l'exercice 2010**

Comptes	CHARGES	Exercice 2010	Exercice 2009
	<b><u>ACTIVITE D'EXPLOITATION</u></b>		
RA	Lots payés	26 821 329	21 329 085
RC	Achat d matières et fournitures	1 600 362	1 286 557
RD	Variation de stocks	335 030	399 370
RE	Autres achats	654 008	615 156
RI	Transports	121 499	154 962
RJ	Services extérieurs	6 079 780	4 793 164
RK	Impôts et taxes	1 893 547	1 552 432
RL	Autres charges	1 404 245	1 246 736
	VALEUR AJOUTEE		
RP	Charges de personnel	1 908 753	1 871 936
RQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 071 206	1 054 647
RW	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	41 219 702	33 505 308
	<b><u>ACTIVITE FINANCIERE</u></b>		
SA	Frais financiers	176 516	132 266
SD	Dotations aux provisions	-	-
SF	TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	176 516	132 266
SH	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	41 396 219	33 637 575
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
SK	Valeur comptable des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O	71 082	-
SO	TOTAL DES CHARGES H.A.O	71 082	-
SR	Impôts sur le résultat	1 031 327	520 755
SS	TOTAL IMPOTS	520 755	585 071
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	42 498 629	34 158 330

Proposition d'une démarche d'évaluation de la performance : cas de la Loterie Nationale Burkinabé (LONAB)

Comptes	PRODUITS	Exercice 2009	Exercice 2008
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
TA	Ventes		34 412 187
TH	Produits accessoires		14 634
TH	Autres produits		240 890
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES	43 491 779	34 667 711
TN	VALEUR AJOUTEE	5 252 037	4 088 986
TQ	E B E	3 343 284	2 179 012
TS	Reprise d'amortissements et de provisions		11 319
TW	TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATON	43 491 779	34 679 031
	RESULTAT		
TX	D'EXPLOITATION	2 272 077	1 173 722
	ACTIVITE FINANCIERE		
UA	Revenus financiers	22 852	16 042
UD	Reprise de provisions	948	48 467
UE	Transfert de charges		
UF	TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	23 800	64 509
UG	RESULTAT FINANCIER	- 152 716	67 757
UH	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	43 515 580	34 743 540
UI	RESULTAT DES A.O	2 119 360	1 105 965
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	22 500	
UP	RESULTAT H.A.O	- 48 582	
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS	43 538 080	34 743 540
UZ	RESULTAT NET	1 039 451	585 209

**Annexe 5 : Exemple d'outil d'évaluation du personnel**

<b>Identification de l'employé</b>					
Nom de l'employé			N° de l'employé		
<b>Promotion ou augmentation de salaire</b>					
Date	Poste actuel	Salaire actuel	Nouveau salaire	Raison	Initiales
<b>Evaluation</b>					
Date	Type d'évaluation	Note globale	Prochaine évaluation		
<b>Retard et absences</b>					
Retards ou absences	Raison	Mesure	Initiale		

Signature de l'employé (e)

Date

Signature du responsable

Date

Source : nous- même

### Annexe 6 : Le questionnaire

1. La LONAB dispose – t- elle d'un manuel de procédure ?
  - Oui.....
  - Non.....
  
2. Existe –il un climat propice aux échanges et à l'exécution du travail ?
  - Oui.....
  - Non.....
  
3. Le personnel suit – il les étapes de leur plan d'action ?
  - Oui.....
  - Non.....
  
4. Maintenez – vous le cap tout au long de l'année pour favoriser un rendement supérieur en tout temps?
  - Oui.....
  - Non.....
  
5. Existe-il un tableau de bord au sein de la LONAB ?
  - Oui.....
  - Non.....
  
6. Les indicateurs de performance sont –ils pertinents?
  - Oui.....
  - Non.....
  
7. Disposez-vous d'outils d'évaluation de la performance humaine ?
  - Oui.....
  - Non.....
  
8. Qu'est – ce qui peut être source de démotivation les salariés au sein de la LONAB ?
  - Y a t –il des dysfonctionnements dans les relations humaines...
  - Le travail est – il motivant.....
  - Les compétences sont – elles reconnues.....
  
9. Quelles sont les conditions de travail?
  - Existe-il une sécurité sur les lieux ?.....
  - Le stress n'est-il pas permanent ?.....
  - Y a-t-il des contraintes du temps ?.....
  
10. Existe –il un système de planification au sein de la LONAB ?
  - Oui.....

- Non.....
11. Existe – il un système d'évaluation de la performance du personnel?
- Oui.....
  - Non.....
12. Le budget de la LONAB est – il établi sur la base d'un plan ou programme d'action ?
- Oui.....
  - Non .....
13. Existe-il une comptabilité budgétaire.
- Oui.....
  - Non.....
14. Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont – ils analysés ?
- Oui.....
  - Non.....
15. Suite à ces analyses, des décisions sont-elles prises ?
- Oui.....
  - Non.....

## **Annexe 7 : Guide d'entretien**

### **I. Outils utilisés**

1. Quels sont les outils de contrôle de gestion que vous utilisez actuellement ?
2. Ces outils vous permettent d'atteindre vos objectifs ? « ne permet pas atteindre tous les missions qui lui sont assignés »
3. Etablissez-vous des rapports d'analyse ?

### **II. Le budget**

1. Prenez-part au processus d'élaboration du budget ?
2. Le budget est-il établi sur la base d'un niveau d'activité préalablement défini ?
3. Existe-il une comptabilité budgétaire ? pouvez vous nous décrire son organisation et son fonctionnement ?
4. Pouvez-vous nous décrire la procédure du contrôle budgétaire que vous appliquez ? est-elle efficace selon vous ? expliquez votre réponse.

### **III. L'évaluation de la performance**

1. Existe-il un système d'information pour connaître des performances budgétaires de la LONAB ?
2. Si oui, le système d'évaluation de la performance est-il mis régulièrement à jour ? à quand datent les dernières mises à jour ?

### **IV. Le contrôle interne**

1. Existe-il un manuel de procédures comptables et budgétaires ?
2. Existe-il des contradictions dans les informations comptables ou budgétaires livrées au cours des réunions périodiques ?

### **V. Liens avec la Direction Générale**

1. Quels sont les services que la Direction Générale vous demande ?
2. Pensez-vous que vous constituez le conseil de la Direction Générale ? donnez quelques éléments indicateurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. AIM Roger (2004), Indicateurs et tableaux de bord, Edition AFNOR, Paris, p.133
2. ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine (2005), Contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, p.482
3. ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine (2004), le contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, p.725
4. ARNAUD Hervé ; GARMILIS Ali ; VIGNON Véronique (2001), le contrôle de gestion en action, Edition Liaisons, Paris, p.270
5. BALANTZIAN Gérard (2005), Tableau de bord pour diriger dans un contexte incertain, Edition d'Organisation, Paris p. 344
6. BERLAND Nicolas (2009), Mesurer et piloter la performance, Edition Economica, Paris, p.188
7. BESCOS P L, BOBLER Ph, MENDOZA C (1997), Contrôle de gestion et management, Edition Montchrestien, Paris, p.553
8. BOILEAU Gérard (2007), Comprendre les comptes d'entreprise, Edition Groupe Revue Fiduciaire, Paris, p.355
9. BOIX Daniel, FEMINIER Bernard (2004), Le tableau de bord facile, Edition d'Organisation, Paris, P.274
10. BOUIN Xavier, SIMON François – Xavier (2004), Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 332
11. BOUQUIN Henri (2001), Le contrôle de gestion, 5eme Edition, Dunod, Paris, p.463
12. CABANE Pierre (2003), l'essentiel de la finance à l'usage des managers, Edition d'Organisation, Paris, p.342
13. DAYAN Armand (2004), Manuel de gestion, volume 1, 2eme édition, Ellipses Edition Marketing, Paris, p.975
14. DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas (1997), Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, p. 217
15. DEMEESTERE René (2002), Le contrôle de gestion dans le secteur public, Edition LGDJ-EJA, Paris, p.196
16. DEMING William Edwards (2002), Hors la crise, Edition Economica, Paris, p.345

17. DORIATH Brigitte ; GOUJET Christian (2007), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, Paris, p.153
18. FERNANDEZ Alain (2005), l'essentiel du tableau de bord, Editions d'Organisation, Paris, p.178
19. FIORE Claude (2005), Pilotage de l'offre de valeur, Edition Pearson Education France, Paris, P.294
20. FRASER Nancy (2005), Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution, Edition Découverte, Paris, p.179
21. GIRAUD Françoise & al. (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Editeur gualino Paris, p.269
22. GIRAUD Françoise ; SAULPIC Olivier ; NAULLEAU Gérard (2004), Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Edition Gualino, Collection Business, Paris, p. 285
23. GIRAUD Françoise ; SAULPIC Olivier ; BONNIER Carole ; FOURCADE François (2008), Contrôle de gestion et pilotage de la Performance, Edition Gualino, Paris, p.403
24. KAPLAN Robert S. ; NORTON David P (2005), Le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, p.311
25. LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003), Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Edition Dunod, Paris, p. 278
26. LEROY Michel (2001), le tableau de bord au service de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, p.142
27. LORINO Philippe (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, p.521
28. MAHE DE BOISLANDELLE Henri (1998), Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils, Edition Economica, Paris, p.646
29. MENDOZA Carla ; DELMOND Marie – Hélène ; GIRAUD Françoise ; LÖNING Hélène (2002), Tableaux de bord et balanced scorecards, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, p.248
30. MYKITA,Patrick ; TUSZYNSKI Jack (2002),Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire ,mesure et analyse de la performance, Edition Foucher, Paris, p.287

31. NAULLEAU Gérard, ROUACH Michel (2001), Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Banque Editeur, Paris, p. 128
32. PINTO Paul (2003), La performance durable, Edition Dunod, Paris, p.152
33. PIGE Benoit ; LARDY Phillipe (2003), Reporting et contrôle budgétaire, Edition EMS, Paris p.233
34. SELMER Caroline (2003), Concevoir le tableau de bord, Edition Dunod, Paris, p.289
35. TORT Eric (2006), Le reporting financier, aspects comptables, fiscaux et de gestion, Edition Dunod, Paris, p.300
36. VOYER Pierre (1999), Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition presses de l'université du quebec, Quebec, p.446

#### Articles

37. ACAS (2005), Démarches de la performance d'entreprise, Option finance,302
38. BARET Pierre (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable, 2eme journée de recherche du CEROS, pp. 1-24
39. BUGHIN-MAINDIAUX, Christine et COMBLE-DARJA, Karim (2002), Evaluation non financière de la performance d'entreprise et évolutions managériales, Direction et gestion des entreprises, 31-44
40. KAPLAN Robert S.; NORTON David P. (2001), transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: part 1", Accounting Horizons, Vol. 15, 87-104.
41. LYSTER Pierre (2006), Comment évaluer la performance, 10<sup>ème</sup> colloque
42. RAUX, Charles et SOUCHE, Stéphanie (2000), L'acceptabilité des changements tarifaires dans le secteur des transports : Comment concilier efficacité et équité ?, 36eme colloque de l'Association de Science Régionale De la Langue Française, 6-9 Septembre 2000
43. SELMER Caroline (2002), Construire un tableau de bord pertinent, Option finance, 701