



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Analyse de la Performance d'une entreprise publique :
Cas de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)**

Présenté par :

NGONDO MINGUEYAM JENIA

Dirigé par :

Dr Bertin CHABI

Chef de département

CESAG Exécutive Education

Avril 2014

Dédicace

Ce mémoire est dédié :

- à toute ma famille, pour son soutien, ses conseils, sa compréhension et surtout l'oreille attentive qu'elle m'a toujours prêtée,
- à tous mes amis et camarades de promotion, pour le sens de fraternité, d'humilité, de partage intellectuel et de patience dont ils ont fait preuve tout au long de notre parcours.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont apporté leur aide tout au long de ma formation et de la réalisation de mon mémoire, notamment :

- Feu Professeur Alfred GBAKA, ex Directeur Général du CESAG ;
- Professeur Boubacar BAIDARI, Directeur Général et tout le personnel ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation et Chef de département des Masters Banque Finance, Comptabilité Contrôle et Audit au CESAG ;
- Dr Bertin CHABI, pour ses conseils, son suivi et son assistance ;
- tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour la formation et les divers conseils.

Mes remerciements les plus sincères vont à Feu Pape KHAR, Directeur de l'Audit Interne et de la Qualité de la LONASE, M. THIAM Moussa, Auditeur Interne, bref à tout le personnel de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité (DAIQ).

Je ne pourrai tourner cette page sans remercier mes amis AYIVI Amah Kangni Michel et FOYANG Hervé pour tous leurs soutiens.

Enfin que tous ceux que je ne pourrai nommer et qui m'ont permis, grâce à leur patience et indulgence, de mener à bien ce travail, trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Sigles et abréviations

ALR :	Avant La Réunion
CFA :	Communauté Financière Africaine
CU :	Coût Unitaire
DCG :	Direction du Contrôle de Gestion
DCI/IGJ :	Direction du Contrôle Interne et Inspection Générale des Jeux
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Direction Générale
DMACC :	Direction du Marketing de l'Action Commerciale et de la Communication
DRH :	Direction des Ressources Humaines
EDI :	Echange de Données Informatisées
ISO :	International Standards Organisation
LONASE :	Loterie Nationale Sénégalaise
PCA :	Président du Conseil d'Administration
PLR :	Pendant La Réunion
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMU :	Pari Mutuel Urbain
ROI :	Return On Investment
SIG :	Soldes Intermédiaires de Gestion
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
UM :	Unité Monétaire

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs et mesures retenus.....	50
Tableau 2 : Les statistiques des réponses au questionnaire.....	51
Tableau 3 : Taux de non-réponse aux questions	52
Tableau 4 : Prévision et réalisation des objectifs 2012 à la LONASE.....	55
Tableau 5 : Analyse des écarts budgétaires.....	56
Tableau 6 : Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel	58
Tableau 7 : Satisfaction du personnel	59
Tableau 8 : Taux de satisfaction des clients	59
Tableau 9 : Satisfaction de l'État	60
Tableau 10 : Classement des facteurs de motivation	61
Tableau 11 : Synthèse relative aux facteurs de motivation	62
Tableau 12 : Synthèse relative à la compétence.....	63
Tableau 13 : Observations sur les composantes de la culture d'entreprise	64
Tableau 14 : Synthèse relative à l'alignement stratégique.....	65
Tableau 15 : Classement des moyens de communication à la LONASE.....	66
Tableau 16 : Réactivité et flexibilité organisationnelle.....	67
Tableau 17 : Récapitulation des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre.....	73

Liste des figures

Figure 1 : Réaction en chaîne de l'Economie Japonaise.....	12
Figure 2 : Pyramide de Dupond de Nemours	19
Figure 3 : Lecture fonctionnelle horizontale du bilan	24
Figure 4 : Lecture du bilan en pool de fonds.....	25
Figure 5 : Le modèle d'analyse.....	33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la LONASE.....	78
Annexe 2 : Le questionnaire.....	79
Annexe 3 : Résultats de l'enquête selon l'effectif.....	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Liste des annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE.....	9
1.1 Critères de la performance d'une entreprise	9
1.1.1 Critères traditionnels de la performance.....	9
1.1.1.1 L'efficacité : de la performance souhaitée à l'atteinte des objectifs	10
1.1.1.2 L'efficience : le moteur à la performance.....	11
1.1.1.3 L'économie des ressources.....	11
1.1.2 Critères modernes de la performance	12
1.1.2.1 La qualité : satisfaction des exigences.....	12
1.1.2.2 La durabilité comme clé de la performance à long terme	13
1.1.2.3 L'équité : la performance sociale	14
1.2 Les composantes de la performance globale.....	16
1.2.1 Performance organisationnelle	16
1.2.2 Performance humaine : efficacité du personnel.....	16
1.2.3 Performance stratégique : la performance à long terme	17
1.2.4 Performance financière.....	17
1.2.5 Performance interne et externe	18
1.3 Dynamique de réussite de la performance	18
1.3.1 La Pyramide de Dupont de Nemours	18
1.3.2 L'approche Volontariste de FEISTHAMMEL.....	20
Chapitre 2 : METHODES D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	22
2.1. Les outils de mesure de la performance à travers les états financiers.....	22
2.1.1. Le bilan	22
2.1.1.1. Le Bilan Fonctionnel	23

2.1.1.2. Le bilan financier.....	26
2.1.1.3. Le compte de résultat.....	27
2.1.2. Le Tableau de Financement des Ressources et des Emplois (TAFIRE)	27
2.2. Les outils d'analyse de la performance à travers l'atteinte des objectifs internes et externes.....	27
2.2.1. Le budget	27
2.2.2. Le tableau de bord	28
2.2.3. Les informations de l'environnement économique ou du secteur où évolue l'entreprise.....	28
2.2.3.1. Les informations économiques de l'environnement.....	28
2.2.3.2. Les informations du secteur.....	29
2.3. Les ratios de mesure de la performance financière.....	30
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32
3.1. Le schéma du modèle d'analyse.....	32
3.2. Commentaire des outils de collecte des données.....	33
3.2.1. Le guide d'entretien	34
3.2.2. Le questionnaire de prise de connaissance	34
3.2.3. L'observation sur le terrain.....	35
3.2.4. L'analyse documentaire	35
3.2.5. Le Questionnaire de contrôle Interne.....	36
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE LA LONASE.....	38
Chapitre 4: PRESENTATION DE LA LONASE.....	40
4.1. Objet et missions.....	40
4.2. Activité et produits de la LONASE	40
4.2.1. Produits actifs	41
4.2.1.1. Le pari mutuel urbain (PMU).....	41
4.2.1.2. Le pari sportif	41
4.2.2. Produits passifs	41
4.3. Ressources de la LONASE	42
4.3.1. Ressources matérielles.....	42
4.3.2. Ressources humaines	42
4.3.3. Ressource financières	43
4.4. Organisation de la LONASE	43
4.4.1. Le sommet stratégique.....	43

4.4.1.1.	Le Conseil d'administration	43
4.4.1.2.	Le Comité de Direction	44
4.4.1.3.	La Direction Générale	44
4.4.2.	Les structures en staff	44
4.4.2.1.	Les Conseillers du Directeur Général.....	44
4.4.2.2.	Le Contrôle de Gestion (CG).....	45
4.4.2.3.	Le Contrôle Interne et l'inspection Générales des jeux (CI/IGJ)	45
4.4.3.	Les Directions fonctionnelles	45
4.4.3.1.	La Direction Financière et Comptable (DFC)	45
4.4.3.2.	La Direction de l'Exploitation (DEX)	46
4.4.3.3.	La Direction de l'exploitation (DEX).....	46
4.4.3.4.	La Direction des Ressources Humaines (DRH)	46
4.4.3.5.	La Direction Médico-sociale	46
4.4.3.6.	La Direction du Système d'information (DSI)	47
4.4.3.7.	La Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication (DMACC).....	47
Chapitre 5: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA LONASE.....		49
5.1.	Choix des indicateurs	49
5.2.	Présentation des résultats de la performance	51
5.2.1.	Présentation des résultats du dépouillement.....	51
5.2.2.	Présentation du résultat sur la performance globale.....	53
5.2.2.1.	L'efficacité.....	53
5.2.2.2.	L'économie	56
5.2.2.3.	L'efficience.....	57
5.2.2.4.	La satisfaction des parties prenantes	58
5.2.3.	Présentation du résultat sur la performance humaine.....	61
5.2.3.1.	Présentation du résultat sur la motivation du personnel	61
5.2.3.2.	Présentation du résultat sur la compétence à la LONASE	62
5.2.3.3.	Présentation du résultat sur la culture d'entreprise.....	63
5.2.4.	Présentation du résultat sur la performance organisationnelle	64
5.2.4.1.	Présentation du résultat sur l'alignement stratégique	65
5.2.4.2.	Présentation du résultat sur la circulation de l'information.....	66
5.2.4.3.	Présentation du résultat sur l'élasticité de la structure	67

Chapitre 6: RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA LONASE.....	69
6.1. Les recommandations sur les déterminants de la performance humaine.....	69
6.1.1. Les recommandations sur la motivation du personnel	69
6.1.2. Les recommandations sur la compétence des employés.....	70
6.1.3. Les recommandations sur la culture d'entreprise	70
6.2. Les recommandations liées à l'organisation de la LONASE.....	70
6.2.1. Les recommandations sur la communication au sein de la LONASE.....	71
6.2.2. Les recommandations sur l'informatisation des opérations	71
6.3. Mise en œuvre des recommandations	72
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXES	77
BIBLIOGRAPHIE	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, beaucoup d'entreprises investissent dans des secteurs sans évaluer le niveau du risque associé.

Ces outils de gestion doivent leur permettre de mesurer et suivre les résultats, d'identifier les changements, même les plus difficiles à repérer, ensuite trouver urgemment des solutions à ceux-ci. Autrement dit, une entreprise doit mesurer continuellement sa performance pour rester compétitive et assurer son futur, en d'autres termes sa pérennité.

L'environnement des affaires étant toujours concurrentiel, les entreprises se doivent de gérer leur performance dans l'optique de produire de bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation. La performance est donc au cœur de la gestion des entreprises.

Selon BOUQUIN (2001 : 64), il y a deux types d'entreprises :

- celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées,
- celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles.

Cette incertitude en ce qui concerne la durée de vie de l'entreprise ne permet pas aux entreprises de procéder à une bonne mesure de leur performance. Il y a beaucoup de facteurs qui expliquent la performance d'une entreprise.

Par ailleurs, une absence de mesure ou une erreur survenue lors de la mesure de la performance a plusieurs conséquences. Les principales sont les suivantes :

- la non-maitrise des facteurs clés de succès ;
- l'augmentation des coûts cachés ;
- la réduction de la rentabilité financière ;
- la perte des parts de marché ;
- l'incapacité de s'adapter aux changements.

En outre, retenons que les dimensions de la performance ne peuvent être définies de manière standard pour toutes les organisations et toutes les fonctions qui les composent. Autrement dit, les facteurs clés de la performance varient selon les critères suivants :

- la taille de l'entreprise (grande ou PME) ;
- le secteur d'activité (industriel, commercial, agricole,...) ;
- le statut de l'entreprise (privée, parapublique ou publique).

En somme, disons que chaque entreprise a ses propres déterminants de la performance selon ses activités, sa politique stratégique, son environnement politique et économique.

Au cours de ces dix dernières années, le secteur des jeux de loterie connaît une croissance élevée dans le monde en raison du goût du risque élevé des parieurs. C'est une activité qui connaît un essor remarquable grâce à l'innovation et aussi aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). En Afrique et particulièrement au Sénégal malgré cet essor, ce secteur fait l'objet d'une mauvaise gestion puisqu'elle est considérée dans la plupart comme une structure étatique.

La Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) objet de notre étude, est une grande entreprise commerciale de l'Etat Sénégalais. Elle occupe une place importante dans le tissu économique de la nation et des dispositions doivent être prises pour assurer la pérennité de cette société. C'est ainsi que, nous nous sommes intéressés à l'analyse de sa performance globale.

A la LONASE, l'absence de communication entre les différents acteurs, la non formalisation des procédures, l'inexistence d'une étude de la productivité des ressources engagées et tant d'autres facteurs sont à l'origine de la mauvaise mesure de la performance.

« Le rêve de tout dirigeant est en effet de disposer de la seule poignée d'indicateurs qui lui sont réellement utiles » (RODIER ; 1999 : 7).

La performance d'une entreprise est une condition sine qua none de sa croissance. Force est de constater que, malgré les techniques et outils d'analyse financière mis en place dans le manuel des procédures, la LONASE n'est pas à l'abri d'une dégradation de sa structure financière. Il en ressort un problème majeur, c'est celui de l'absence de suivi des procédures d'analyse de la performance.

En général, les causes de ce problème à la LONASE sont :

- la défaillance des procédures de contrôle de gestion ;
- la défaillance du département de l'audit interne ;
- la non-adaptation du système d'information aux objectifs de performance financière fixés par la direction générale;
- la définition d'un grand nombre d'indicateurs ou la mesure d'un nombre élevé de paramètres de performance;
- l'insuffisance ou l'inexistence des outils de pilotage des managers;
- l'absence d'étude des déterminants de la performance.

Les conséquences sont les suivantes :

Pour le manager (décideur)

- difficultés de faire le choix approprié ;
- retards dus au temps de réflexion dans la prise de décision ;
- mauvaise combinaison des éléments lors d'une tentative de synthèse...

Pour le subordonné (exécutant)

- manque de clarté et de précision des tâches à exécuter ;
- glissement d'objet c'est-à-dire ajout de tâches ou modification d'objectifs.

Pour la LONASE

- un impact financier négatif sur le résultat de l'exercice ;
- une image non fidèle de la réalité des entreprises.

Pour pallier aux impacts ci-dessus, des solutions adéquates peuvent être envisagées. Nous suggérons les suivantes :

- le suivi de la performance auprès de chaque chef de département ainsi que chaque acteur de l'entreprise ;
- la conception d'un tableau de bord avec des indicateurs de performance permettant à l'entreprise de faire le suivi;

- analyse des procédures et adaptation du manuel de procédures aux objectifs de performance de la LONASE dans l'optique d'une amélioration de sa structure financière.
- procéder avant tout à l'analyse des déterminants de la performance et ensuite à son évaluation en vue de faire des recommandations.

La dernière solution nous paraît plus intéressante. Mis à part l'avantage financier, d'autres avantages de cette solution peuvent être cités. Ce sont :

- gain de temps. Seuls les facteurs ayant un effet considérable sur la performance seront pris en compte ;
- réduction du nombre d'indicateurs dans la base de données. On se limitera aux plus pertinents et adaptés qui induisent la prise de la bonne décision avec rapidité.

Notre étude s'articulera donc autour de l'analyse de la performance. La question principale que l'on pourrait se poser est celle de savoir quels sont les outils à mettre en œuvre pour procéder à une bonne analyse de la performance d'une entreprise, et ce dans le souci de pérenniser l'entreprise ? Celle-ci va servir de fil conducteur tout au long de notre recherche à travers le thème de notre mémoire intitulé : « Analyse de la performance d'une entreprise publique : cas de la LONASE ».

Une analyse approfondie de notre problématique nous a amené à nous poser les questions suivantes :

- en quoi consiste l'analyse de la performance ?
- quelles sont les méthodes d'analyse de la performance ?
- Quels sont les outils essentiels à une bonne analyse de la performance d'une organisation ?

A cet effet, nous avons émis les propositions de recherche suivantes :

- la performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- Cette analyse peut contribuer à rendre l'entreprise davantage performante en évaluant les systèmes de management, de contrôle interne et de gestion financière de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils.

- la performance d'une entreprise peut être accrue grâce au respect scrupuleux des recommandations des auditeurs par les opérationnels, et aussi par un suivi permanent de l'application de celles-ci.

L'intérêt de ce travail est de fournir aux entreprises particulièrement la LONASE et plus précisément aux opérationnels d'entreprises des éléments qui leur permettront de comprendre le bien-fondé de l'analyse de la performance, et qui par leurs conseils et leur recommandations, permettent à l'entreprise de créer davantage de la valeur ajoutée, la conduisant ainsi vers une meilleure performance.

Notre étude est bâtie autour de deux grands axes organisés en six chapitres :

En premier lieu nous présenterons le cadre théorique concernant l'analyse de la performance. Ensuite, nous aborderons les méthodes d'analyse de la performance et enfin nous mettrons en exergue l'approche méthodologique.

En second lieu, nous présenterons l'entreprise ainsi que son service audit interne. Ensuite nous procéderons à l'analyse des déterminants de la performance. Et enfin nous ferons des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

De nos jours, avec la mondialisation marquée par la rapidité des transactions et le phénomène de la concurrence, le pilotage d'une entité nécessite un suivi régulier des plans mis en place.

Le plus souvent, les managers d'entreprise visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans, matérialisés par des procédures d'action.

De ce fait, compte tenu du rôle fondamental que le pilotage de la performance joue dans les entreprises, il est au centre des préoccupations du gestionnaire. C'est pourquoi la performance fera l'objet de notre étude plus précisément l'analyse des facteurs qui peuvent avoir une éventuelle incidence sur la performance de l'entreprise.

La première partie de notre recherche comporte trois chapitres. Ceux-ci aborderont successivement les points suivants :

- la performance d'une entreprise ;
- les méthodes d'analyse de la performance ;
- l'approche méthodologique.

Chapitre 1 : LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

La notion de la performance se révèle à la fois plus complexe et multiforme. Entre la conception américaine de la performance financière à court terme, qui a prévalu pendant les années quatre-vingts et la logique de la performance sur le long terme des entreprises japonaises, il y a un grand fossé que la crise et l'actualité économique ont tellement comblé au début des années quatre-vingt-dix. Essayons d'en dessiner les contours avec le sentiment que le travail sera toujours inachevé par ce que les entreprises inventent que chaque jour des nouvelles manières d'être compétitive dans leur milieu concurrentiel. Une certitude cependant : la performance se constate tous les jours ; elle se construit dans la durée.

Dans cette optique nous verrons à travers ce chapitre, d'abord les critères de performance d'une entreprise (section 1.1), ensuite les composantes de la performance (section 1.2), enfin la dynamique de réussite de la performance ciblée (section 1.3).

1.1 Critères de la performance d'une entreprise

Dans le cadre de nos investigations, nous nous sommes rendu compte qu'il s'avère difficile de trouver une définition unanime à la performance. BOURGUIGNON & al. (2005 :60) Soulignent cette difficulté à définir le mot « performance ». Il s'agit pour eux d'un concept indéfinissable de façon absolue parce qu'il fait appel aux jugements et interprétations. En effet, les auteurs définissent la performance par ses 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 XXIème siècle.

1.1.1 Critères traditionnels de la performance

Ces critères sont nombreux, mais les plus connus sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Selon SEPARI & al. (2001 :18), « la performance se définit par l'efficacité et l'efficience ». En outre, MYKITA & al. (2002 :198) soutiennent cette définition en soulignant que « la

performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif, tout en minimisant les moyens ou les ressources ».

Par ailleurs, BOUQUIN (2001 :51) ajoute à ces deux critères précités, un autre critère complémentaire, l'économie. Il affirme que « la performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

1.1.1.1 L'efficacité : de la performance souhaitée à l'atteinte des objectifs

Dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre. Cette approche de la performance s'appuie sur le concept d'efficacité. En clair, la performance est la capacité à atteindre un objectif préalablement fixé. Ainsi, nous pourrions dire qu'une personne ou une entreprise est performante, si elle a plus ou moins réussi par rapport au challenge qu'elle s'est donnée. Il s'agit d'une appréciation relative, liée au choix de développement désiré et qui dépend de l'ambition que l'on s'est fixée antérieurement.

Cependant, « l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise, en théorie. Alors qu'en pratique, elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont eux-mêmes définis de manière volontariste » (MARMUSE, 1997 :2199).

Selon KALIKA (1995 :11), l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires. Il s'agit de :

- l'efficacité économique
- l'efficacité sociale
- l'efficacité organisationnelle.

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

1.1.1.2 L'efficience : le moteur à la performance

L'efficience est un concept proche de l'efficacité, désignant le fait de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés. DORIATH & al. (2002 :87) attestent que « l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat ressources (humaines, matérielles, financières, etc.).

« Il convient de distinguer l'efficience allocative et l'efficience informationnelle » (MARTINET & al. 2003 :212). Selon l'auteur, l'efficience allocative signifie que les ressources disponibles se dirigent vers les secteurs plus rentables. Tandis que l'efficience informationnelle reflète l'intégralité des informations pertinentes à l'évaluation des actifs financiers sur le marché boursier.

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 des ressources

La notion d'économie 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, non seulement avec l'augmentation du volume d'achat, mais aussi en faisant une mise en concurrence des fournisseurs par l'appel d'offre par exemple.

Par ailleurs, l'économie se rapporte également à l'utilisation rationnelle des ressources. Dans ce cas précis, elle est une gestion où l'on évite des dépenses inutiles, en d'autres termes le gaspillage des ressources.

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

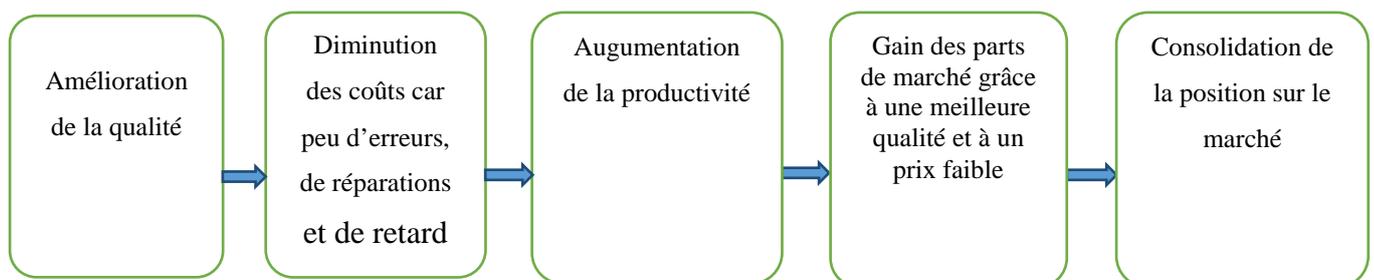
Au départ, la performance d'une entreprise n'étant considérée que sous l'angle financier et économique. Il suffisait de regarder les comptes de l'entreprise pour se convaincre de sa bonne santé ou au contraire de ses risques de faillite. Mais très rapidement le milieu d'affaires (acteurs économique) s'est rendu compte que cette vision de la performance était vraiment dépassée. Du coup, 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. C'est ainsi que 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 quelques choses nous.

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 des heures de travail et de temps machine qui auraient été gaspillées, pourraient être utilisées à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service. Ceci a pour effet une réaction en chaîne (figure n°1).

Figure 1 : Réaction en chaîne de l'Economie Japonaise



Source : DEMING (2002 :21)

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- La qualité interne qui correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de répéter et de limiter les dysfonctionnements.
- La qualité externe qui correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir des produits ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et transformer à des partenaires extérieures. Ainsi, la qualité externe peut améliorer la part de marché.

Selon PILOU (2004 : 1) : « 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 a 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 comme clé de la performance à long terme

Les scandales financiers (Barings en 1995, ENRON en 2001, Société Générale en 2008, etc.) qui ont secoué le monde du business ces dernières années, ont donné lieu à des spéculations de la notion de performance. Des sociétés qui ont réalisé des performances en un temps record, se sont retrouvées en faillite. Ceci a soulevé la question de la durabilité de la performance des entreprises.

PINTO (2003 : 10) nous parle de la performance durable qui tient compte de la pérennité de l'entreprise et non pas 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.

En plus de ces trois derniers groupes, lors des entretiens de Valpré en 2007, NOTAT, la fondatrice de Vigéo, en ajoute trois autres. Pour NOTAT (2007 ; 39-40) « la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures ».

En effet, 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.

La performance durable est alors celle du maintien d'une distance les concurrents à travers une logistique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation (base des systèmes de récompense) de tous les membres de l'organisation.

1.1.2.3 L'équité : la performance sociale

L'équité est un objectif primordial dans la gestion des entreprises. Ainsi, ne serons-nous l'ignorer dans les critères de performance d'une entreprise.

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 les mérites de chacun. Elle a pour but de réduire les inégalités « injustes » et d'augmenter les inégalités « justes », Selon la vision d'ARISTOTE.

Cependant, il ne faut pas confondre « équité » et « égalité ». L'équité appelée aussi justice sociale est une notion qui évolue dans le temps, ce qui est juste socialement peut devenir injuste si le contexte change. Le concept d'équité maintien des inégalités qui profitent aux plus défavorisés. Tandis que la notion d'égalité pure ne tient pas compte des cas sociaux.

Par ailleurs, MUSGRAVE (2008 ; 6) distingue trois conceptions de l'équité verticale :

- le sacrifice absolu égal (même sacrifice d'utilité pour chacun) ;
- le sacrifice proportionnel égal (chacun doit sacrifier la même fraction de l'utilité totale qu'il aurait pu tirer de son revenu initial) ;
- le Sacrifice marginal égal (les impôts et prestations doivent être tels que l'utilité marginal de tous les revenus devienne égale après ces transferts).

En somme, l'équité verticale est une justice au mérite, selon l'effort de chacun. Alors que, l'équité horizontale ignore les différences entre les 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, de la reconnaissance 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. « A la limite, la perception d'une injustice peut entraîner une baisse du rendement ou une augmentation du turn-over de la part de la main d'œuvre » (DAYAN, 2004 :97).

En clair, l'appréciation de la performance doit prendre en compte un meilleur partage de 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 environ à une dizaine aujourd'hui. Ceci démontre bien la complexité et la multiforme de la performance. Pour mieux appréhender la performance, il serait plus intéressant de connaître les différentes composantes de celle-ci. De fait, les composantes de la performance globale feront l'objet de la section suivante.

1.2 Les composantes de la performance globale

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

1.2.1 Performance organisationnelle

GIRAUD & al. (2002 :51) 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 ». En clair, 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 Performance humaine : efficacité du personnel

« 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 », d'après (MORAND, 2008 :2). En effet, à la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, il faut adjoindre la satisfaction des autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la bonne marche de l'entreprise. L'adhésion des employés à la réalisation des objectifs constitué un élément déterminant. Cette adhésion s'aperçoit à travers l'efficacité des salariés au travail, c'est-à-dire la performance humaine.

La performance humaine est donc une fonction dépendante de ces trois (3) variables agissant simultanément de telle sorte que si une d'entre elles tend vers zéro (0), la performance tendra vers zéro (0) également.

1.2.3 Performance stratégique : la performance à long terme

Selon RAMANANTSOA (1997 :3028) : « toute stratégie n'est évaluable que par rapport à l'objectif dont s'est assigné explicitement ou implicitement la direction ou le groupe d'actionnaires ». En clair, on ne parle de performance stratégique que s'il existe des objectifs préalablement définis par les dirigeants et les propriétaires.

En outre, DEMEESTERES & al. (2002 :120), souligne que « la performance est avant tout l'atteinte des objectifs stratégiques ». En effet, la performance stratégique est basée sur la définition d'un système de volonté visant le long terme, d'où l'appellation : performance à long terme. En plus, elle dépend de l'analyse et de la prise des décisions stratégiques.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre suite à l'observation d'un certain nombre d'échec du modèle taylorienne. Des entreprises avec une organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats par ce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple par la transformation de leur marché. Par conséquent, certaines entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de l'environnement. Ces entreprises ont beaucoup misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

1.2.4 Performance financière

« La finance est dominée par un objectif spécifique, appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital » (QUINTART, 1997 :2224). La performance financière se définit, comme étant l'attente de cet objectif financier.

Par ailleurs, le dirigeant a pour mission de gérer l'entreprise. Pour bien effectuer cette mission, il prend diverses décisions notamment les décisions financières (d'investissement ou de financement). Celles-ci doivent engendrer une maximisation de la valeur pour l'entreprise c'est-à-dire une performance financière.

1.2.5 Performance interne et externe

Selon MYKITA & al. (2002 :199) : la performance peut être décomposée en performance interne et en performance externe.

« La performance interne fait référence au processus et aux activités de l'entreprise » (MYKITA & al. 2002 :199). Elle concerne l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre. Elle consiste à maîtriser les processus qui permettent à l'entreprise de satisfaire les clients, d'acquérir et de développer les compétences nécessaires.

Par ailleurs, retenons qu'une bonne performance interne engendre nécessairement une performance externe.

Selon MYKITA & al. (2002 :199) : « la performance externe fait référence au marché de l'entreprise. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents ». L'entreprise étant une organisation en action sur ses marchés, la performance externe est fondamentale. Elle est plus visible sur les marchés (marché de biens et services ; marché financier).

Nous pouvons dégager de ces explications précédentes, que la performance interne n'a de sens que pour servir la performance externe. En effet, elle porte sur les moyens qui permettent d'obtenir les résultats externes, qu'il s'agisse de toute l'entreprise ou d'une de ses activités.

1.3 Dynamique de réussite de la performance

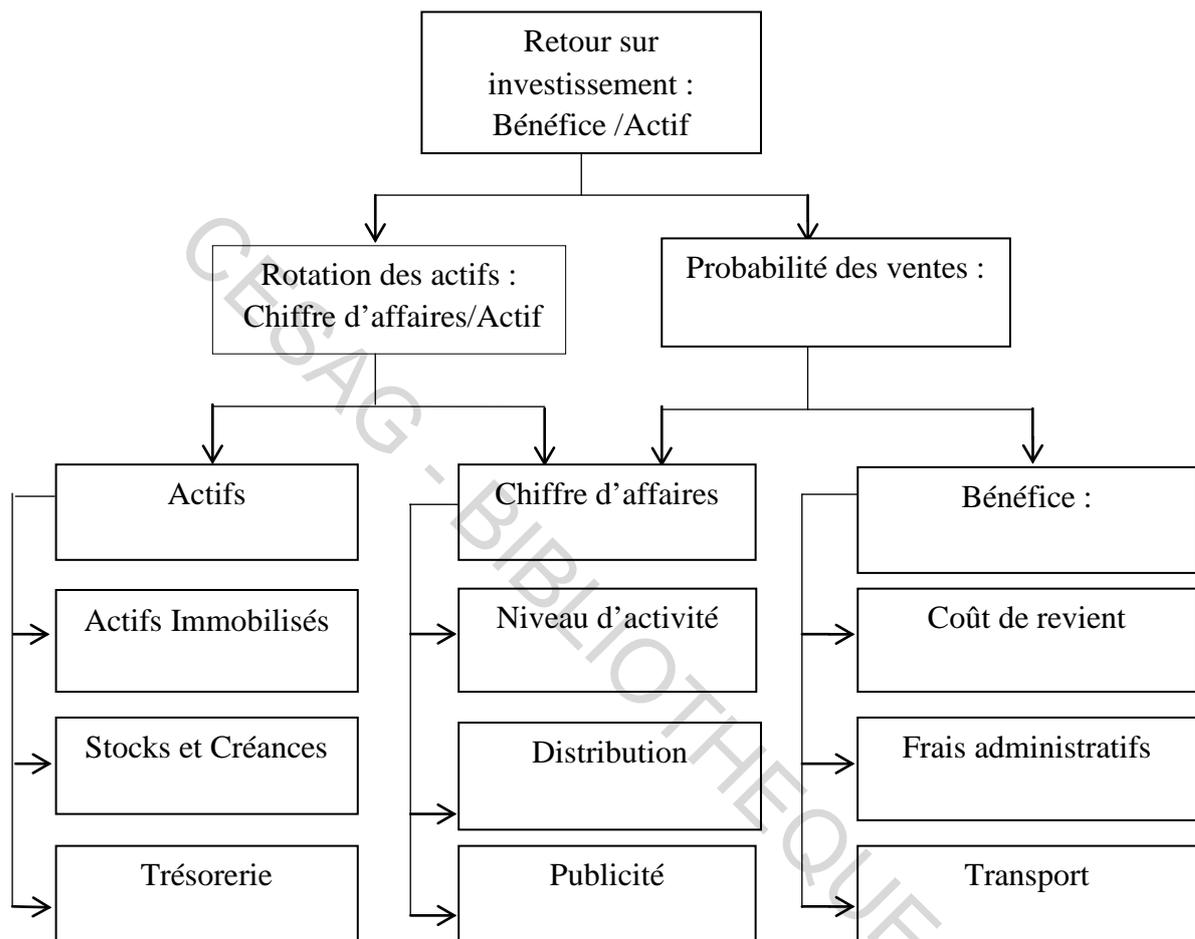
Il est difficile dans la pratique de fixer pour une équipe comme pour un individu un objectif, sans une programmation des actions dans le temps, et de se contenter de requérir la livraison finale. Cependant, comment faire pour arriver à la performance Globalement souhaitée. GIRAUD en et FEISTHAMMEL, en 2005, nous proposent leur solution.

1.3.1 La Pyramide de Dupont de Nemours

Pour atteindre la performance globale ciblée, GIRAUD & al. (2002 :63) ont proposé leur solution. Selon les acteurs, il faut d'abord décliner la performance d'ensemble en performance intermédiaires. Ensuite chacune de ces dernières doivent, à leur tour, être décomposées actions concrètes qui représentent les leviers sur lesquels l'entreprise va agir pour atteindre la performance globalement attendue. Enfin, il faudra orienter ces actions concrètes vers l'objectif visé.

La pyramide de Dupont de Nemours (figure n°2) indique l'illustration pratique de la solution des auteurs. En effet, partant d'un objectif en termes de retour sur investissement, mesurée par Return On Investment (ROI), on définit les différents éléments qui regroupent la performance totale (représentée ici par ROI).

Figure 2 : Pyramide de Dupond de Nemours



Source : GIRAUD & al. (2002 : 63)

Dans la figure ci-dessus, nous remarquons bien le passage progressif de la performance d'ensemble, exprimée en termes de rentabilité, vers des performances intermédiaires dans un premier temps (la profitabilité des ventes, la rotation des actifs), puis vers des variables d'action de plus en plus opérationnelles (définition des canaux de distribution, actions de recouvrement des créances...).

1.3.2 L'approche Volontariste de FEISTHAMMEL

Selon FEISTHAMMEL & al. (2005 :55): « une approche plus volontariste et plus pragmatique de la réussite s'appuiera sur la mise en place d'une progression dans les niveaux de la performance ».

Pour les auteurs, il ne s'agit pas d'une progression quantitative où l'objectif est découpé en morceaux repartis dans le temps, mais d'une progression qualitative que l'auteur appelle : la pédagogie de la performance. En effet, chaque étape n'a pas la même nature ou le même niveau d'ambition que le précédent, sur une même échelle. La logistique de cette démarche ne repose sur le postulat que pour l'atteinte de l'objectif, le « plus tôt possible » n'est surtout pas « tout de suite », car il faut du temps pour construire la réussite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

En définitive, les développements dans ce chapitre nous ont permis de bien cerner l'évolution du concept de la performance à travers ses critères anciens et modernes. Ses composantes selon les grandes fonctions dans l'entreprise (organisation, stratégie, ressource humaine et finance), mais aussi dans l'espace sous l'angle interne et externe. En plus, ils ont permis de mieux appréhender la technique de réussir la performance ciblée. En effet, les entreprises doivent adopter une stratégie de programmation dans le temps. D'une part, elles décomposent la performance globale en sous-performances. D'autres parts, elles déclinent l'objectif final de chacune de ses sous-performances en objectifs intermédiaires. C'est ainsi que les entreprises peuvent atteindre la performance souhaitée et déceler les déterminants de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : METHODES D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE

Les outils de mesure de la performance d'une entreprise sont souvent utilisés durant l'exercice en cours ou en fin d'exercice par les dirigeants de l'entreprise pour comparer les prévisions et les objectifs de la structure par rapport aux réalisations afin de voir l'évolution de la santé financière de l'entreprise. Les principaux outils d'analyse de la performance sont :

- Les outils de mesure de la performance à travers les états financiers
- Les outils d'analyse de la performance à travers l'atteinte des objectifs interne ou externe à l'entreprise;
- Et les ratios de de mesure de la performance financière.

Les outils de mesure de la performance ont généralement pour support les états financiers.

2.1. Les outils de mesure de la performance à travers les états financiers

Les états financiers sont composés du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE) et des états annexes.

2.1.1. Le bilan

Le bilan permet principalement d'évaluer la bonne adéquation entre moyens économiques, ressources financières, mais aussi l'indépendance financière de l'entreprise, sa solvabilité et sa liquidité. Hors pour SADI (2009 : 74), le bilan comptable ne répond pas exactement aux exigences des analystes financiers. Le comptable s'intéresse en effet au passé, alors que le financier est plus intéressé par le présent et le futur. C'est pourquoi deux approches principales du bilan sont proposées afin de permettre la mesure de la performance de l'entreprise. Il s'agit :

- Du bilan fonctionnel, qui permet de mesurer la performance économique;
- Et du bilan financier, qui mesure la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

2.1.1.1. Le Bilan Fonctionnel

Pour SADI (2009 : 82), le bilan est dit fonctionnel par le fait qu'il classe les différentes opérations de l'entreprise selon les fonctions auxquelles elles se rapportent (investissement, financement et exploitation). C'est celui que l'on utilise lorsque l'on veut procéder à une analyse économique. C'est une approche qui se prête bien aux règles de présentation du SYSCOHADA pour le bilan et le TAFIRE. Cette analyse cherche à dégager du bilan des masses significatives de réalités économiques, des agrégats qui expriment d'une part des moyens de financement et d'autre part des ressources qui les couvrent. L'approche fonctionnelle procède donc à une analyse en termes d'emplois et de ressources et découpe ceux-ci en fonction des cycles d'investissement, de financement et d'exploitation : d'où l'expression de « bilan fonctionnel ». Le besoin de financement de l'exploitation (BFE ou BFRE) est l'élément central de cette approche car c'est en fonction de ce BFE que le fonds de roulement (FDR ou FRNG) est déterminé. Il s'agit donc d'une lecture horizontale du bilan puisqu'elle repose sur le principe d'une adéquation entre les ressources stables et les emplois stables.

Il faut cependant souligner qu'il existe une deuxième approche fonctionnelle appelée « Bilan-pool de fonds ». Cette seconde approche ne cherche pas à mettre en rapport les emplois et les ressources stables, mais met en face d'un pool d'emplois (le capital économique) un pool de fonds distinguant les ressources propres internes, les ressources propres externes et les dettes financières. Donc deux lectures du bilan sont dans l'approche fonctionnelle :

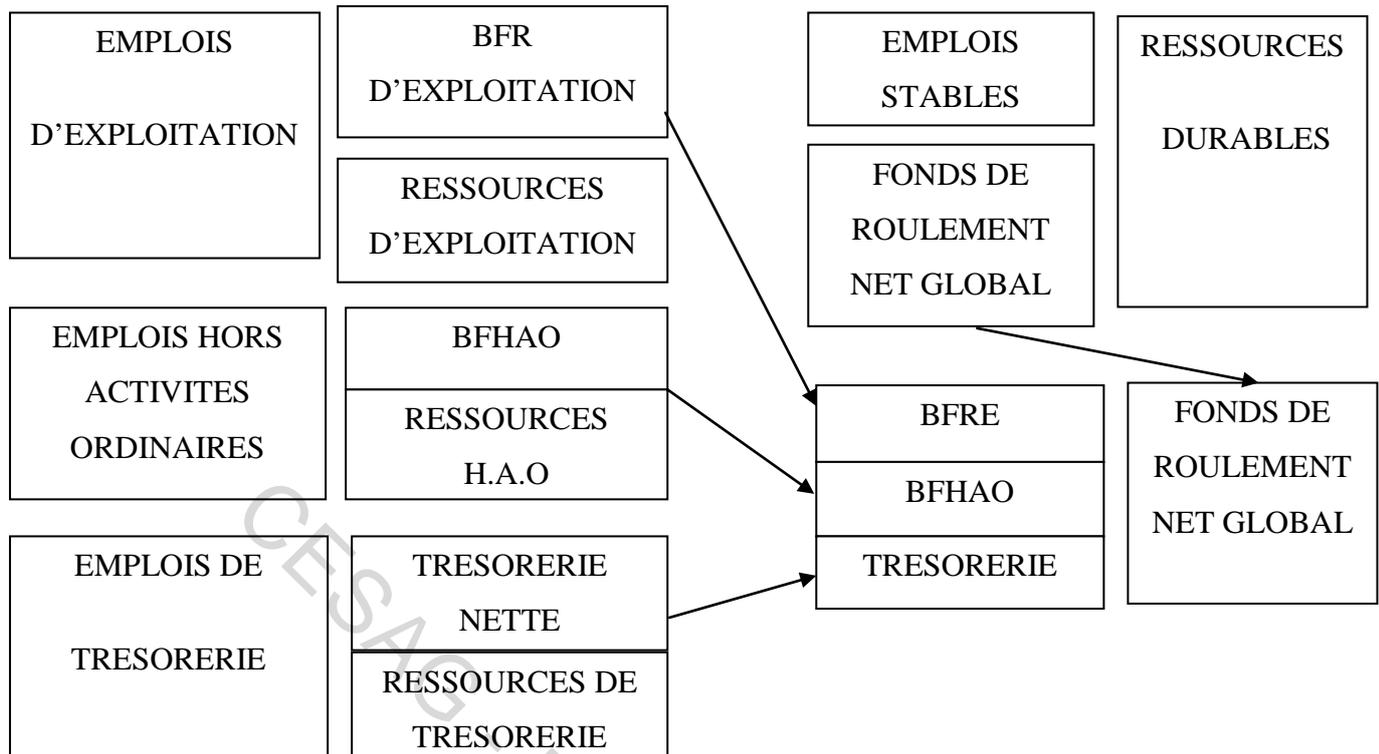
-une lecture horizontale;

-et une lecture verticale dite « pool de fonds ».

a) L'approche horizontale du bilan

Pour HUTIN (2008 : 79), la trésorerie apparaît dans cette démarche, comme la résultante des différentes masses et selon son solde à un instant donné, permet de juger de l'équilibre de l'ensemble. C'est néanmoins la confrontation « Fonds de roulement net global – Besoin en fonds de roulement d'exploitation » qui doit retenir l'attention dans cette lecture fonctionnelle horizontale. De façon générale il fait apparaître de grandes masses ayant une fonction déterminée. Voir schéma ci-dessous.

Figure 3 : Lecture fonctionnelle horizontale du bilan

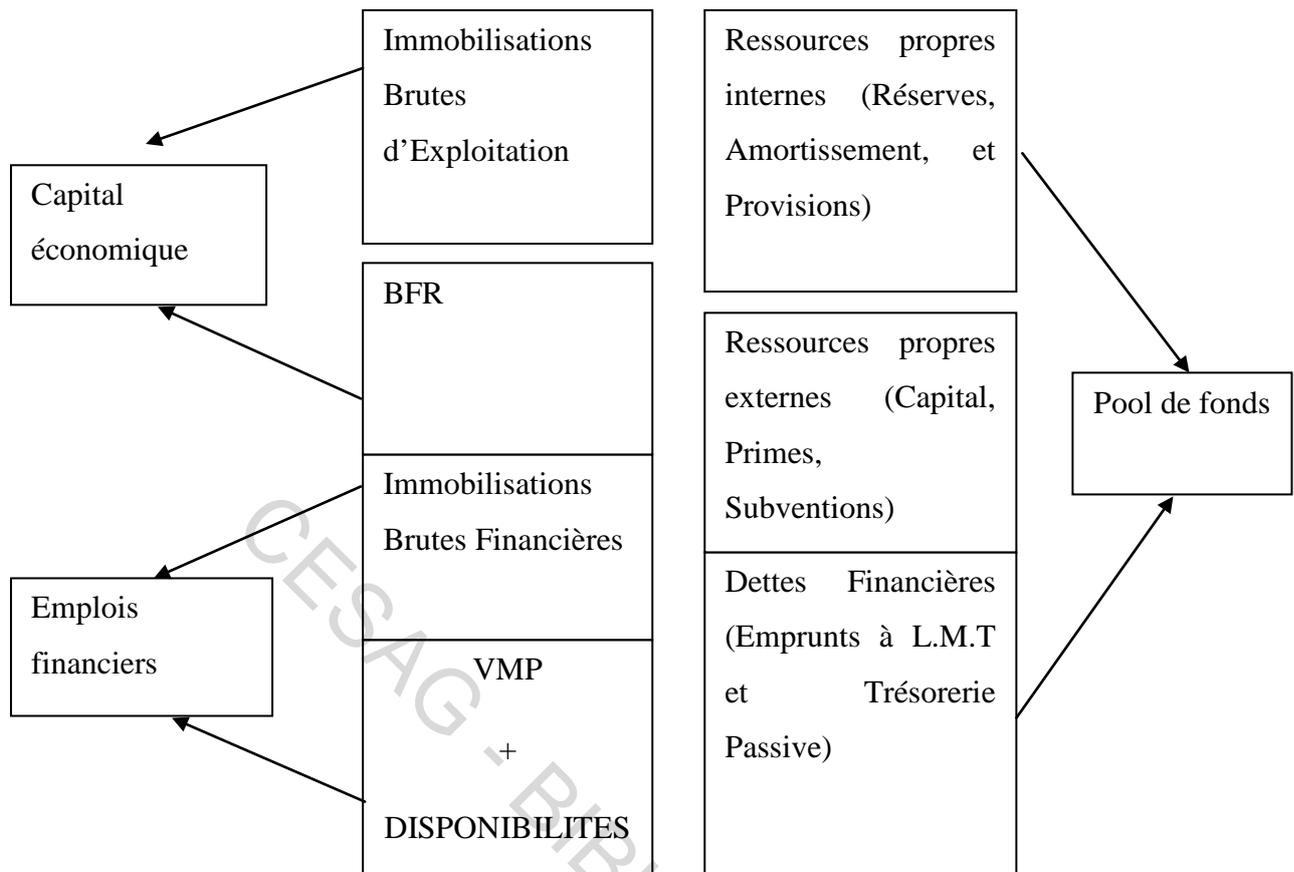


Source : HUTIN (2008 : 87)

b) L'approche verticale du bilan

Elle est avant tout économique et permet de dégager dans les emplois le capital économique, générateur d'activité et de résultat. Et aussi de présenter l'ensemble des ressources, qu'il s'agisse de fonds propres ou des dettes quel qu'en soit l'échéance, comme un « pool » destiné à financer les emplois. Elle exclut le principe d'affectation des ressources durables aux emplois stables. La place des disponibilités, placées ici en emplois financiers, varie selon les analyses. Le bilan en lecture verticale appelé pool de fonds est schématisé comme suit :

Figure 4 : Lecture du bilan en pool de fonds



Source : HUTIN (2008 : 100)

L'intérêt de cette conception se situe à deux niveaux (VERNIMMEM, 2002 : 379) :

-elle permet une comparaison entre la composition des emplois et niveau de l'activité ou de résultat. Par exemple pour la rentabilité qui consiste à rapprocher un résultat des moyens mis en œuvre pour l'obtenir, on aura :

Résultat d'Exploitation

Rentabilité économique = _____

Capital Economique

Pour la productivité qui consiste à rapprocher une production des moyens mis en œuvre pour l'obtenir, on aura

Chiffre d'Affaires

Productivité du capital économique = $\frac{\text{Chiffre d'Affaires}}{\text{Capital Economique}}$

Capital Economique

Si c'est une entreprise ou un secteur, où les produits financiers contribuent de façon importante au résultat, le capital économique pourra inclure les emplois financiers tandis que le chiffre d'affaires comprendra les produits financiers.

Elle permet une analyse stratégique du bilan. Ainsi, au niveau des emplois, l'évolution des composantes donne-t-elle une priorité à une stratégie industrielle ou financière, à la croissance interne ou externe et avec quelques résultats en terme de rentabilité économique.

Au niveau des ressources, l'évolution montre le choix de la structure du passif et la gestion de l'endettement; arbitrage entre financement par fonds propres et financement par endettement, entre endettement à long terme ou concours bancaires.

Cette analyse du bilan permet de reconstituer l'ordre des priorités (croissance, indépendance et rentabilité) de la politique générale et financière de l'entreprise.

2.1.1.2. Le bilan financier

Le bilan financier permet de mesurer la solvabilité, la liquidité et les équilibres financiers de l'entreprise. La solvabilité c'est l'aptitude globale de l'entreprise à faire face à ses échéances. Elle dépend de la valeur réelle du patrimoine mesurée par l'actif net (HUTIN, 2008 :12). Elle se mesure comme suit :

Actif net = Actif réel – Dettes;

Actif net = Capitaux propres – Actif fictif.

L'actif réel est la somme des actifs ayant une valeur de revente et l'actif fictif est l'ensemble des actifs sans valeur, appelés également non valeurs.

Les capitaux propres sont égaux à l'ensemble des ressources de financement qui sont considérées comme acquises à l'entreprise. Ils comprennent le capital, l'ensemble des primes,

écarts et réserves, le report à nouveau, le résultat de l'exercice, les subventions d'investissement et les provisions réglementées.

Dans l'analyse courante, le concept de solvabilité doit être complété par la notion de « solvabilité à échéance », mis en évidence par la liquidité de l'entreprise.

2.1.1.3. Le compte de résultat

L'analyse de l'activité de l'entreprise repose, entre autres, sur l'étude de la formation du résultat de l'exercice. Pour cela, au lieu de se contenter de tirer le solde du compte de résultat de l'exercice par comparaison de la totalité des produits et charges, il convient de calculer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui font apparaître des étapes dans la formation du résultat. Cela permet, par exemple de mettre en évidence les causes d'évolution du résultat d'un exercice à l'autre, ou bien de comparer les structures de résultat de plusieurs entreprises d'un même secteur d'activités (CHAMBOT&CUYAUBERE, 2008 : 28).

2.1.2. Le Tableau de Financement des Ressources et des Emplois (TAFIRE)

Le TAFIRE est un outil de mesure de la dynamique économique et financière de l'entreprise. Il mesure à cet effet les ressources qui ont participé à la formation des emplois. Il mesure également la capacité de l'entreprise à s'autofinancer et à gérer sa trésorerie.

2.2. Les outils d'analyse de la performance à travers l'atteinte des objectifs internes et externes

Les outils d'analyse de la performance à travers l'atteinte des objectifs internes et externes de l'entreprise sont le budget, le tableau de bord et les informations de l'environnement économique ou du secteur où évolue l'entreprise.

2.2.1. Le budget

Dans de nombreuses entreprises, le système de mesure de la performance consiste à préparer un budget, puis comparer régulièrement l'atteinte des objectifs aux données du budget. Le budget apparaît ainsi comme un instrument de mesure, de récompense et de sanction. Il est souvent suivi d'un tableau de bord.

2.2.2. Le tableau de bord

Le tableau de bord, non générique des instruments de mesure, présente et regroupe les informations de conduite d'une entreprise. L'entreprise fondée sur le modèle de TAYLOR et FORD définissent trois rôles principaux : l'opérateur, le contremaître et le contrôleur. L'opérateur exécute la tâche. Le contremaître fournit les travaux à l'opérateur. Le contrôleur est chargé de la mesure de la performance en référence à des standards. L'opérateur est sanctionné ou gratifié en fonction de ses écarts par rapport à ce référentiel préétabli. La mesure, dans l'entreprise classique, est directement issue de cette approche. C'est le cas de la méthode des ratios, pratiquée par des nombreuses entreprises, permet de comparer la performance avec un référentiel prédéterminé. Pour les décideurs, il est un instrument de mesure pour maintenir le cap et s'assurer du bon fonctionnement des ressources. Sa capacité à mesurer l'effort à accomplir garantit pour l'équipe, une mesure fiable de performance. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'informations en tendance (FERNANDEZ, 2004 : 252), (SELMER, 2003 : 174)

2.2.3. Les informations de l'environnement économique ou du secteur où évolue l'entreprise

Les informations de l'environnement économique sont celles qui viennent de l'environnement économique en général et du secteur d'activité en particulier.

2.2.3.1. Les informations économiques de l'environnement

Les informations sur l'environnement économique sont de plusieurs ordres. Celles qui nous intéressent ici, sont celles qui nous permettront d'apprécier la performance économique et financière de l'entreprise. C'est pourquoi nous allons nous limiter aux indicateurs ci-après :

- Le taux de croissance de la consommation des ménages sur le produit de l'entreprise;
- Le niveau de satisfaction des ménages sur l'utilisation du produit;
- Le niveau de revenu des ménages;
- Les perspectives économiques nationales;
- Et les prévisions économiques du secteur.

Nous devons nous intéresser aussi aux indicateurs qui permettent de juger l'entreprise par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue.

Il s'agit :

- Du respect de l'environnement culturel, social et économique;
- Et de l'apport financier et du développement durable dans le milieu.

Les résultats des enquêtes sur l'environnement culturel, social, géographique et économique avant et pendant l'installation de l'entreprise permettent d'évaluer ces résultats. Quant à l'apport financier et le développement durable, le niveau de revenu et d'investissement peuvent servir d'indicateur. Cependant pour connaître l'impact positif ou négatif d'une entreprise sur le milieu où elle évolue, il faut plusieurs années.

2.2.3.2. Les informations du secteur

Les informations du secteur d'activités sont diverses et variées. Elles peuvent porter sur la nature du service vendu dans le secteur, la qualité du service vendu, les conditions d'approvisionnement (la qualité des fournisseurs, les sous-traitants et les modalités d'exécution des marchés dans le secteur). Les conditions de vente ne sont pas à négliger.

C'est-à-dire les circuits de distribution, le nombre des clients et le lien juridique avec les clients. Elles peuvent également porter sur les moyens d'exploitation et les conditions juridiques de leur détention (propriété, crédit-bail, location simple...etc.). Les caractéristiques sociales du secteur, notamment en effectif salarié, la grille des rémunérations et le climat social sont aussi à prendre en considération. Enfin les relations juridiques que l'entreprise a avec d'autres entreprises du même secteur ou non et leur stratégies.

Ce travail est fait par la centrale des bilans de la BCEAO pour le compte de l'UEMOA et est intitulé la tendance du secteur. Les résultats du secteur sont donnés par les services de la centrale des bilans comme suit :

- Les résultats les plus élevés obtenus par le secteur sur le plan économique par an et sur les 5 dernières années;
- Les résultats moyens obtenus par an et sur les 5 dernières années;
- Et les résultats les plus faibles par an e sur les 5 dernières années.

2.3. Les ratios de mesure de la performance financière

Le ratio financier d'une entreprise est un outil d'analyse financière. Il compare, sous forme d'un coefficient, deux comptes ou groupes de comptes tirés du bilan et ou du compte de résultat. Il permet ainsi de mesurer la santé financière d'une entreprise et de la comparer d'une année à une autre ou avec celles d'autres entreprises. Principalement, les ratios financiers sont calculés en prenant les chiffres des états financiers de l'entreprise et en convertissant en rapports significatifs et en indicateurs des rendements financiers de l'entreprise. Ces ratios sont exprimés selon la couverture (x) ou en pourcentage (%). Le calcul des ratios financiers pour les exercices courants et précédents d'une entreprise et leur comparaison les uns aux autres ou à des moyennes industrielles comparables pour la même période donnent un aperçu de la situation financière et de la performance de l'entreprise. Les ratios de mesure de la performance financière sont ceux déjà exposés dans le chapitre 1. Ce sont :

- les ratios de mesure de la performance économique;
- les ratios de la performance financière;
- et les ratios de la performance de l'activité

Conclusion

Les outils qui permettent l'analyse de la performance d'une entreprise sont de deux types. Ceux qui donnent les résultats de la performance d'une manière directe à savoir les tableaux de prévision et de suivi budgétaire à partir des états financiers et ceux qui traitent les résultats de ces précédents pour obtenir d'autres résultats de performance plus affinés appelés ratios.

Après avoir défini la performance et décrit les outils d'analyse de celle-ci, nous allons aborder dans le chapitre suivant, la méthodologie et le modèle d'analyse de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objet de ce chapitre est de vous exposer notre démarche en vue de répondre à notre principal problème à savoir : Comment procéder à l'analyse de la performance de la LONASE. Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes méthodes dont nous nous servirons pour effectuer la collecte des données utiles à notre travail.

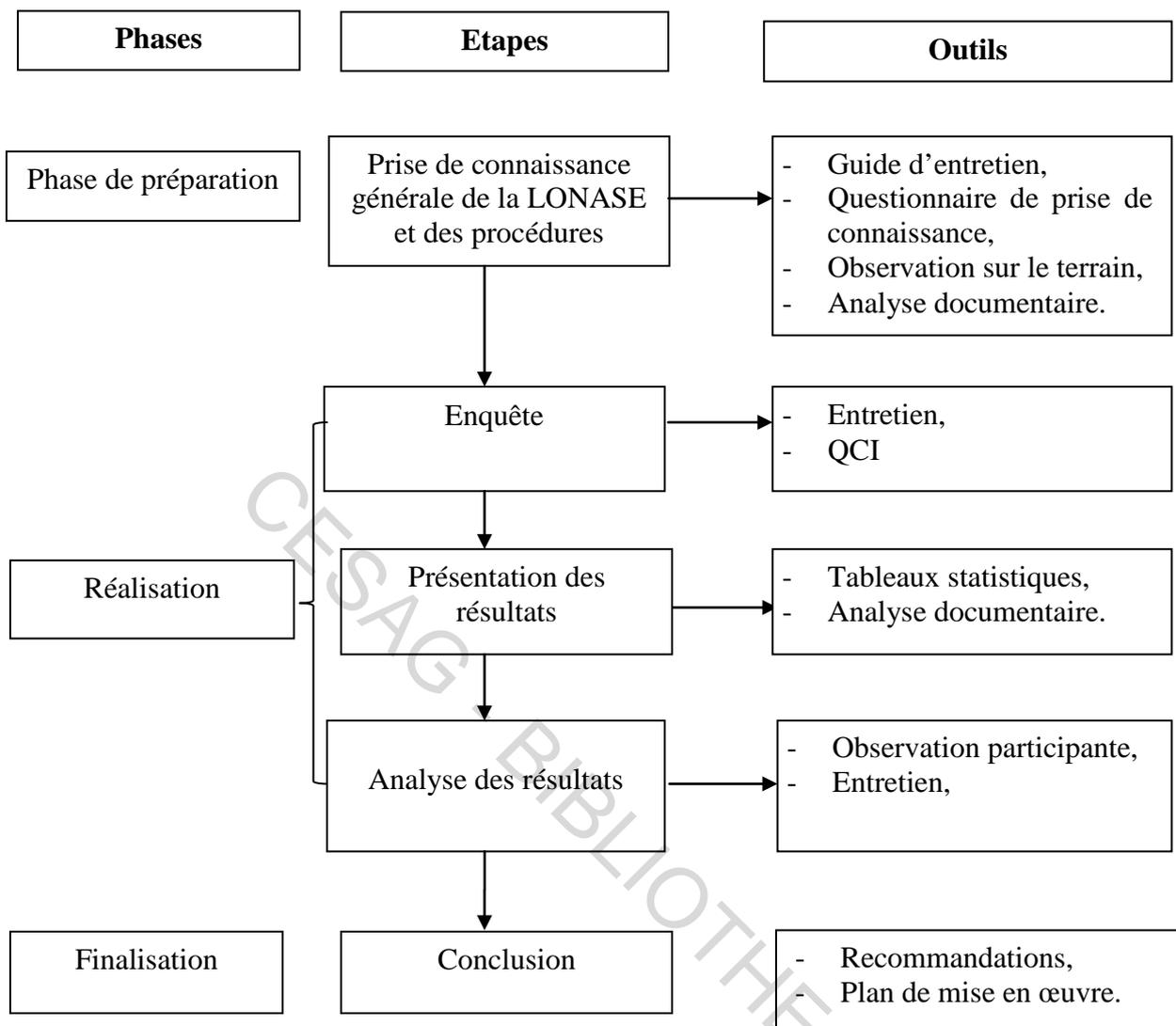
Notre modèle d'analyse est présenté sous forme schématique. Ainsi dans cette section, après une présentation schématique de notre modèle d'analyse, nous commenterons le schéma.

3.1. Le schéma du modèle d'analyse

Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de l'analyse de la performance, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude à la LONASE.

Le référentiel se présente comme suit :

Figure 5 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2. Commentaire des outils de collecte des données

Pour obtenir les informations nécessaires à notre analyse, nous avons utilisé un questionnaire adressé aux employés et un guide d'entretien au Top management. Nous avons également procédé à des observations sur le terrain et à des analyses documentaires. Dans cette section nous exposerons chacun de ses outils.

3.2.1. Le guide d'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations très souvent utilisé. Selon Rouff (2001 : 14) «c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ».

Pour recueillir des informations pour notre étude, nous nous entretiendrons avec les différents responsables de la LONASE.

Composés d'un ensemble de questions ouvertes, les guides d'entretien en annexe..., nous ont permis d'avoir une vue globale sur la performance de la LONASE.

Des entretiens ont eu lieu avec trois (3) Directeurs fonctionnels (DFC, DRH et DMAACC) et deux (2) Directeurs en staff (DCI/IGJ et DCG). Ils ont porté sur le climat social et la communication des objectifs dans leurs directions respectives, puis sur les outils de pilotage et l'efficacité des moyens (matériels et humains) mis à leur disposition.

En outre, des entretiens ont été également tenus avec des chefs de service. La participation aux prises de décisions, la facilité à émettre leur idée, l'encouragement à l'initiative, les difficultés rencontrées ont été abordées lors de nos entretiens.

Ces interviews effectuées en face à face, ont permis aux responsables de donner leur opinion sur les facteurs de la performance de leurs directions ou départements.

3.2.2. Le questionnaire de prise de connaissance

Il consiste à poser des questions aux responsables de la LONASE afin de nous familiariser avec cette structure, de mieux la présenter et de mieux orienter notre travail.

Pour mieux expliciter le substantif « questionnaire », Roussel P. & Wacheux F.(2005 : 137) affirme : «en audit, lorsqu'on parle de questionnaires, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes; de ne pas omettre les points importants à analyser».

Nous avons libellé nos questions d'une manière simple, dans un français courant, permettant ainsi aux répondants une bonne compréhension de celles-ci, voir le questionnaire (annexe...). Il se présente en cinq (5) parties qui concernent respectivement la cohérence entre les moyens et les objectifs, la flexibilité de l'organisation, le système d'information, la motivation et la compétence des employés.

En principe, l'administration du questionnaire peut se faire de quatre (4) façons : par internet, par téléphone, par voie postale et par contact direct. Dans notre cas, nous avons choisi le contact direct avec l'enquêteur. Cette méthode a pour avantages d'accroître le taux des réponses. En contrepartie de ces avantages, ce mode de recueil est plus coûteux et il exige beaucoup plus de temps. Sa mise en œuvre nécessite assez de déplacements et de patience.

3.2.3. L'observation sur le terrain

Un planning établi dès le début de notre stage, nous a permis de faire un séjour d'une semaine dans chacune des quatre (4) directions suivantes : DRH, DMACC, DCG et DCI/IGJ. Le reste de la durée du stage a été effectué à la DFC. Cette rotation nous a permis d'observer l'organisation des directions visitées, puis d'échanger avec le personnel. En outre, nous avons participé à certaines activités de la LONASE à savoir : le classement des dossiers, le suivi budgétaire, une mission d'audit, la comptabilisation des opérations...

Par ailleurs, cette rotation nous a permis d'observer certains comportements du personnel qui peuvent être une source de performance ou de contre-performance. Ce sont : la disponibilité à recevoir leurs partenaires, la coopération entre les chefs de service, la rétention des données, etc. c'était aussi pour nous, l'occasion de constater l'état vétusté des matériels de travail et la maîtrise de ces matériels par leurs utilisateurs.

3.2.4. L'analyse documentaire

Une analyse documentaire a été faite pour collecter certaines données. Nous avons consulté les journaux officiels du 27 février 1987, du 4 et 18 mars 1989, le plan stratégique 2010-2015, le rapport d'activité 2012 et des documents comptables.

Nous avons aussi obtenu les fichiers du suivi budgétaire, le chiffre d'affaires sur les trois dernières années, les notes de service sur la mise en œuvre de la stratégie, le procès-verbal de la réunion du syndicat des agents de la LONASE tenue le, ...

3.2.5. Le Questionnaire de contrôle Interne

Le questionnaire de contrôle interne est « une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée » (LEMANT, 1995 :195). Il permet aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les principaux mobiles. Cette technique fait recours à l'utilisation d'un questionnaire préétabli pour chaque fonction et chacun des objectifs de l'entreprise. Ce dernier liste les principaux points de contrôle interne qui sont généralement prévus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

En définitive, les deux premiers chapitres ont permis de faire une rétrospective des données théoriques sur notre thème. Nous avons développé les critères de la performance ainsi que ses composantes et la dynamique de progression pour réussir la performance, souhaitée. Nous avons décomposé la performance globale en quatre (4) sous-performance, puis les déterminants pour chacune de ces sous-performances ont été déterminés. Ces développements ont contribué à l'élaboration de notre modèle d'analyse que nous venons de présenter dans le troisième chapitre. Ce modèle d'analyse sera pour nous un canevas pour auditer la performance financière de la LONASE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA
PERFORMANCE DE LA LONASE**

Notre objectif principal est de savoir si tous les déterminants sont pris en compte dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Cette préoccupation a fait l'objet de notre étude théorique. Il s'agira pour nous actuellement d'aborder l'aspect pratique.

La deuxième partie de notre recherche comporte trois chapitres. Ceux-ci aborderont successivement les points suivants :

- la présentation de la LONASE ;
- la présentation et analyse des résultats de l'évaluation de la performance à la LONASE;
- les Recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: PRESENTATION DE LA LONASE

Les journaux officiels de la République du Sénégal du 27 février 1988, 4 et 18 mars 1989 retracent l'histoire ainsi que les statuts de la LONASE.

Dans ce chapitre, nous présentation commencera d'abord par l'objet et les missions de la LONASE, suivi de son activité et de ses produits. Ensuite, nous aborderons les ressources qu'elle dispose pour accomplir ses missions. Enfin, la présentation se terminera par la manière dont la LONASE est organisée pour assurer ses missions et atteindre l'objet qui lui est assigné.

4.1. Objet et missions

Vu l'article 2 des Statuts de la LONASE, celle-ci a pour objet l'exploitation de toutes les formes de loteries, de jeux de hasard, de pronostic et assimilés. Elle est concessionnaire exclusif de l'exploitation du monopole appartenant à l'État en matière de loteries, jeux, pronostics, suivant l'article 3 de la loi n°87-43 du 28 décembre 1987.

Par ailleurs, le slogan «la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation » résume les missions de la LONASE. En effet, elle s'est donnée pour missions :

- la commercialisation et l'exploitation des jeux; ce qui fait d'elle une société commerciale;
- la redistribution de revenus à l'État et aux souscripteurs. C'est ainsi qu'elle distribue 60% de son bénéfice à ses clients (souscripteurs);
- la participation au développement économique et Social de la nation, d'où son engagements dans le sponsoring des activités culturelles et sportives, dans la distribution des manuels scolaires et dans bien d'autres actions sociales.

4.2. Activité et produits de la LONASE

La LONASE a pour activité la commercialisation des jeux de hasard sur le territoire du Sénégal. A ce jour, la LONASE vend deux familles de produits : les jeux de pronostics (produits actifs) et les jeux de loterie (produits passifs).

4.2.1. Produits actifs

Les produits actifs sont basés sur des événements réels comme des courses de chevaux ou sur des marches de football. Ce sont : le pari mutuel urbain (PMU) et le pari sportif.

4.2.1.1. Le pari mutuel urbain (PMU)

Le PMU a été lancé en 1987 et s'organise avec le PMU-France. C'est un jeu de pronostics portant sur les courses Hippiques. Le PMU consiste à désigner soient trois chevaux (le tiercé), soient quatre chevaux (le quarté) ou soient cinq chevaux (le quinté) d'une même course; ensuite à préciser leur ordre de classement à l'arrivée. La mise est à deux cents (200) FCFA pour le quinté et à trois cents (300) FCFA pour le tiercé ou le quarté.

En outre, le couplé consiste à trouver deux chevaux parmi les trois premiers à l'arrivée et la mise est à cinq cent (500) FCFA. Tandis que pour 2/4 le parieur doit trouver deux chevaux parmi les quatre premiers de la course. La mise de base est à mille (1000) FCFA.

Par ailleurs, le PMU a deux composantes : ALR (avant la réunion) et PLR (pendant la réunion). Pour l'ALR, il n'y a qu'une seule course et les résultats sont connus le lendemain de la course. Au niveau du PLR, les ventes se font avec des terminaux 2012. Les parieurs suivent en direct la course sur un écran et peuvent parier jusqu'à cinq (5) minutes de la fin de la course.

4.2.1.2. Le pari sportif

Le pari sportif, lancé en janvier 2003, est un jeu basé sur la prévision des résultats d'événements sportifs. Il est dit multiple, quand l'on pronostique simultanément deux ou trois résultats pour un ou plusieurs matches. La mise de base est fixée à deux cents (200) FCFA. Pour les produits actifs, le gain du parieur est la somme des mises réparties entre les gagnants après déduction des prélèvements opérés par l'organisateur, pour son propre compte et celui des pouvoirs publics.

4.2.2. Produits passifs

Les produits passifs sont des jeux de loterie instantanée basés sur un système de grattage. Le grattage doit faire apparaître des symboles ou des montants identiques qui déterminent la nature du gain. Certains produits de grattage donnent droit à la participation d'un tirage de la

roue pour déterminer le montant du gain. Les prix des tickets de grattage varient de deux cents (200) FCFA selon le produit.

A ce jour, le jackpot TV est le produit phare de la loterie instantanée. Entre le mois de mai et d'août 2008, deux millions de tickets jackpot TV ont été vendus et plus trois cent millions (300 000 000) FCFA redistribués aux parieurs.

Afin de bien mener son activité, la LONASE s'est dotée de certaines ressources qu'il semble utile d'aborder.

4.3. Ressources de la LONASE

Il s'agit des ressources matérielles, humaines et financières.

4.3.1. Ressources matérielles

Pour mener à bien ses missions, la LONASE dispose d'un patrimoine mobilier et immobilier qu'elle met à la disposition des directions opérationnelles. Elle possède entre autres des véhicules de service et de livraison, des biens meubles et immeubles, des fournitures de bureau, différents moyens de communication (téléphone, fax, internet...)

Au niveau de la direction comptable et financière par exemple, les moyens matériels sont composés de dix-sept (17) ordinateurs. De dix (10) imprimantes, d'une (1) photocopieuse, de véhicules, de dix-sept (17) téléphones. De sept (7) climatiseurs et d'un (1) logiciel comptable SAGE ligne 1000 permettent de tenir la comptabilité à temps réel.

4.3.2. Ressources humaines

Les ressources humaines sont au centre de la bonne marche de l'entreprise. Afin d'être plus efficace, la direction des ressources humaines de la LONASE s'est adaptée au fur et à mesure à son environnement. Ainsi, nous sommes passés d'une administration pure et simple du personnel à une gestion des compétences, des motivations et de culture d'entreprise.

Pour remédier aux divergences dues à l'effectif pléthorique du personnel, la LONASE a dû mettre en place un plan raboteux de redressement social. Ainsi, depuis juin 2007, le statut du personnel de la société a été uniformisé. En outre, des départs à la retraite anticipée avec des mesures d'accompagnement ont été proposés aux anciens. Aujourd'hui, la LONASE compte

trois cents soixante-douze (372) employés permanents et une certaine de contractuels et stagiaires.

4.3.3. Ressource financières

Pour son fonctionnement, la LONASE dispose des capitaux propres mais aussi elle bénéficie des subventions de l'État, d'emprunts à court et long terme et de crédits spots que lui accordent les différentes banques.

4.4. Organisation de la LONASE

Pour assurer son bon fonctionnement la LONASE a opté pour un organigramme de type fonctionnel. En tête de celui-ci se trouve le sommet stratégique, ensuite viennent les structures en staff suivies des directions fonctionnelles.

4.4.1. Le sommet stratégique

C'est à ce niveau que se prennent les décisions stratégiques. Le décret n°89-034 du 09 janvier 1989 (articles : 20, 21 et 22) approuvant les statuts de la LONASE désigne comme organes dirigeantes : le conseil d'Administration, le comité de Direction et la Direction Générale.

4.4.1.1. Le Conseil d'administration

Il est composé d'un président nommé par décret présidentiel, d'un représentant du secrétariat général de la présidence, d'un représentant du ministère de l'économie et des finances, d'un trésorier général et d'un représentant du personnel de la LONASE. Le Directeur Général et le contrôleur financier y siègent également.

La durée du mandat des administrateurs est de deux (2) ans renouvelables sans limitation de mandat. Le Conseil d'Administration doit se réunir au moins trois (3) fois par ans et ne peut délibérer valablement que selon les règles de quorum, de majorité et dans le strict respect des règles d'organisation et de fonctionnement prévues. Le Directeur Général fait office de secrétaire lors des réunions du Conseil d'Administration. A ce effet, il établit le procès-verbal qui, une fois signé par le PCA, est transmis en même temps que les délibérations du conseil au ministre de tutelle. Le conseil doit veiller à l'application effective de ses délibérations à travers le Directeur Général.

4.4.1.2. Le Comité de Direction

Ce comité est composé de trois (3) membres élus par le Conseil d'Administration et des représentants du ministre de tutelle qui sont les membres de droits. Il est présidé par le PCA ou le vice-président. Il rend compte de ses activités du Conseil d'Administration. Le Comité de Direction peut recevoir des délégations en matière de transfert, de virement ou de report de crédits.

4.4.1.3. La Direction Générale

Elle est placée sous autorité du Directeur Général. Ce dernier est nommé aux termes de l'article 19 de la loi 90-07 juin 1990 par décret présidentiel, après avis du ministre et sur proposition du Conseil d'Administration. La durée de son mandat est de trois (3) ans renouvelables. Il assure la gestion de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle. Il veille également à l'exécution du budget.

Il a accès à tous les documents comptables. En fin d'exercice, il présente au Conseil d'Administration les états financiers, rapport de gestion et le rapport social. Par ailleurs, le Directeur Général représente la LONASE, en cas de litige à la justice. Le Directeur Général est assisté dans ses fonctions par un Secrétaire Général. Celui-ci contrôle l'ensemble des directions et des services. Il assure la suppléance du Directeur Général en cas d'absence ou d'empêchement.

4.4.2. Les structures en staff

Ce sont les structures suivantes : les Conseillers du Directeur Général, le Contrôle de Gestion, le Contrôle Interne et l'Inspection Générale des jeux.

4.4.2.1. Les Conseillers du Directeur Général

Les conseillers sont au nombre de six (6) et aident le Directeur Général dans les différents domaines techniques. Les différents conseillers sont : le conseiller chargé des affaires juridiques, du contentieux et des ressources humaines; le conseiller spécial chargé de la modernisation; le conseiller spécial chargé des affaires techniques et des relations internationales et trois (3) conseillers chargés de missions. Les attributions de chaque

conseiller sont définies et adressés à toutes les structures, par une note de service du Directeur Général.

4.4.2.2. Le Contrôle de Gestion (CG)

Le contrôleur de gestion assure l'élaboration et l'exécution du budget de la LONASE. Il vérifie les dépenses et analyse les écarts budgétaires. Il a rang de directeur et son avis est pris en compte pour la signature de tout document par le Directeur Général.

4.4.2.3. Le Contrôle Interne et l'inspection Générales des jeux (CI/IGJ)

Il veille à la bonne marche des structures de la LONASE. A cet effet, il est chargé du contrôle permanent de la bonne application du manuel de procédures, des normes, ainsi que des instructions de la Direction Générale. Il audite les comptes, contrôle les caisses. En plus, il veille à la sécurité et à la transparence des jeux.

4.4.3. Les Directions fonctionnelles

Elles sont au nombre de six (6). Elles ont pour rôle d'assurer les différentes activités de la LONASE.

4.4.3.1. La Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle se décompose en trois divisions qui sont ci-dessous.

- La division comptable : son rôle est de produire les états financiers annuels (le bilan, le compte de résultat, les états annexés). En plus, elle fournit toutes les informations financières à ses clients internes (par exemple la DG, CI&IGJ).
- La division financière : elle est responsable de la définition et de l'application de la politique financière conformément aux orientations et objectifs de la Direction Générale. A cet effet, elle maximise le résultat financier en anticipant le placement des excédents de trésorerie et en négociant également des déficits de trésorerie. Le budget de trésorerie est son outil privilégié dans ses prises de décisions.
- La division des valeurs inactives : elle a pour tâches de sauvegarder le solde concessionnaire de la LONASE. A cette fin, elle procède à un second contrôle des lots (bulletins et tickets) gagnants qui ont été payés.

4.4.3.2. La Direction de l'Exploitation (DEX)

Cette direction est directement rattachée à la direction générale. Elle est chargée de l'exploitation et du traitement des jeux, de la formation et de l'encadrement du personnel chargé du dépouillement des bulletins de jeux. Elle est scindée en divisions et chacune de celle-ci s'occupe d'une famille de produit.

4.4.3.3. La Direction de l'exploitation (DEX)

Elle est subdivisée en deux divisions : la division de l'administration générale et celle des approvisionnements.

- La division de l'administration générale gère le parc automobile, les dotations en carburant, la répartition des chauffeurs. Elle veille à la bonne exécution des contrats d'entretien, d'assurance et de bail.
- La division des approvisionnements centralise les besoins d'achats, gère les appels d'offres et les bons de commande. Par ailleurs, elle réceptionne les biens achetés et veille sur les stocks en quantité et en valeur.

4.4.3.4. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle regroupe deux subdivisions à savoir :

- le département gestion administrative et du personnel qui a pour tâches la supervision du paiement des salaires, la préparation des dossiers du personnel et des projets de décisions concernant le personnel;
- le département acquisition et développement des compétences vient d'être créé suite à un audit. La note définissant ses attributions est en cours de signature.

4.4.3.5. La Direction Médico-sociale

Précédemment rattachée à la Direction des ressources Humaines comme un service de celle-ci, elle vient nouvellement d'être érigée en direction. Elle se chargera des affaires sociales et sanitaires touchant le personnel de la LONASE ainsi que de la gestion de l'assurance maladie du personnel.

4.4.3.6. La Direction du Système d'information (DSI)

Elle est chargée de l'automatisation des systèmes de jeux et de gestion de la LONASE. Elle comprend deux départements :

- le département automatisation des jeux. Il veille également à la réduction des fraudes et de toutes les difficultés liées à la gestion manuelle des jeux;
- le département automatisation des systèmes de gestion qui est un service de soutien. A cet effet, il crée les outils nécessaires à la gestion efficace et efficiente des directions fonctionnelles.

4.4.3.7. La Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication (DMACC)

Elle a pour mission principale de concevoir, de proposer et de mettre en œuvre les stratégies marketing, les politiques commerciales, les plans d'actions en vue de l'atteinte des objectifs commerciaux. Pour assurer la mission qui lui est assignée, la DMACC s'est structurée en trois (3) départements.

- Le département des ventes, qui a en charge la mise en œuvre de la politique commerciale conçue. Il comprend deux (2) services : service gestion de réseau commerciale et service encadrement et formation de la force de vente. Il a sous son contrôle cinq (5) agences dans la région de Dakar, huit (8) agences et deux (2) bureaux répartis sur l'ensemble du territoire Sénégalais.
- Le département communication, qui comprend deux (2) services. Un service de la promotion et de l'action commerciale, qui est chargé de concevoir et de réaliser tous les plans de communication des produits. Puis un second service nommé relations publiques et publicité. Celle-ci mesure et met en place les actions publicitaires et promotionnelles.
- Le département étude, stratégie et développement, qui est composé de deux (2) services (étude et stratégie puis développement des produits). Il est chargé de concevoir et conduire toutes les études et recherches.

Conclusion

En définitive, l'évolution statutaire fulgurante de la LONASE de 1966 à 1987, conséquence de sa santé financière, a provoqué l'appropriation par l'État du monopole de l'exploitation de l'ensemble des jeux de hasard, de loterie et jeux assimilés sur tout le territoire de Sénégal. Dès lors les recettes générées par la LONASE sont devenues un puissant adjuvant aux sources traditionnelles de recettes que sont les impôts, les taxes et redevances.

Pour accomplir les missions qui lui sont assignées, la LONASE s'est structurée en choisissant un Organigramme fonctionnel. Elle bénéficie du soutien de l'État qui la protège contre la concurrence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA LONASE

Les chapitres précédents nous ont permis de définir et de mieux cerner les différents concepts de l'étude que nous menons, entre autres les critères de la performance, la dynamique de progression pour réussir la performance, les déterminants de la performance, etc.

Au cours de ce chapitre il s'agira de faire l'analyse de la performance financière de la LONASE. Nous mènerons une étude consistant à choisir des indicateurs, à collecter des données et à les analyser.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats de notre étude. Ensuite, il sera question, de faire un commentaire sur la performance globale, la performance humaine et la performance organisationnelle de la LONASE. Enfin nous conclurons.

5.1. Choix des indicateurs

L'indisponibilité de certaines informations, nous a contraints à ne pas analyser tous les indicateurs. Les indicateurs et les mesures que nous avons finalement retenus sont les suivants (tableau 1).

Tableau 1 : Indicateurs et mesures retenus

Variables	Indicateurs	Mesures
Motivation	Climat Social	Taux de satisfaction du personnel par rapport aux deux indicateurs
	Avantages Sociaux	
	Reconnaissance du travail accompli	Nombre d'employés primés
	Rémunération	Niveau des salaires
Culture d'entreprise	Tradition	Histoire de l'entreprise
	Métiers	Capacité à résoudre les problèmes et à traiter
	Valeurs	Idées et croyances partagées
	Symboles	Coutumes et activités de l'entreprise
Compétence	Niveau de formation des agents	Nombre d'agent formés budget alloué à la formation
	Savoir faire des agents	Expérience professionnelle
Alignement	Qualité des outils de travail	Maîtrise les outils observés
	Disponibilité des outils de travail en temps réel	État de vétusté des matériels observé
Stratégique	Adéquation des moyens avec les tâches à exécuter	Résultat du sondage
	Communication des objectifs stratégiques aux employés	
Circulation de l'information	Moyens de communication utilisés	Réponses données par les enquêtés
	Niveau de formation des employés en TIC	
Élasticité de la structure	Flexibilité	Rapidité de la structure à exécuter les demandes
	Réactivité	Rapidité pour résoudre les problèmes
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs fixés
Efficienne	Capacité à minimiser les ressources engagées	Rapport ressources engagées/objectifs atteints
Acquisitions des ressources	Dépassements budgétaires	Écart entre prévisions et réalisations

Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction des clients	Satisfaction par rapport à l'offre, à la proximité et au prix des produits
	Satisfaction du bailleur (État)	Ratio d'autofinancement, taux d'exécution des recettes et des dépenses, le taux des dépenses non budgétisées
	Satisfaction du personnel	Taux de satisfaction du personnel par rapport au climat social, au salaire et aux avantages sociaux

Source : Nous-même

5.2. Présentation des résultats de la performance

Dans la présente section, nous présenterons d'abord les résultats sur la performance globale, ensuite les résultats sur la performance humaine, enfin les résultats sur la performance organisationnelle. Mais avant, nous verrons les résultats du dépouillement du questionnaire.

5.2.1. Présentation des résultats du dépouillement

Les tableaux suivants nous indiquent les résultats des réponses au questionnaire.

Tableau 2 : Les statistiques des réponses au questionnaire

Réponses	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q6
Valide	46	47	49	46	50	50	50	50	49
Manquante	4	3	1	4	0	0	0	0	1

Réponses	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q8	Q9	Q10
Valide	49	49	48	49	49	49	49	36	46
Manquante	1	1	2	1	1	1	1	14	4

Réponses	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Valide	38	44	44	41	47	46	49	47	46
Manquante	12	6	6	9	3	4	1	3	4

Réponses	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Valide	34	41	32	42	47	31	26	50	44
Manquante	16	9	18	8	3	19	24	0	6

Commentaire

Après le dépouillement des réponses du questionnaire, nous avons constaté que certains agents se sont retenus à ne pas répondre à certaines questions. Il s'agit des questions dont les réponses manquantes ont un grand effectif par rapport aux réponses données. Il y a au total six (6) questions : trois (3) questions relatives à la compétence (Q9, Q20 et Q22), une question relative à l'efficacité (Q25), une question relative à la motivation (Q11), puis une dernière question relative à l'économie (Q26).

Tableau 3 : Taux de non-réponse aux questions

Questions	Nombre de personnes n'ayant pas répondu à la question
Q9 : le niveau de salaire à la LONASE est-il supérieur à celui des autres entreprises?	14 sur 50 soit 28 %
Q11 : Vos problèmes sociaux intéressent-ils la Direction Générale?	12 sur 50 soit 24%
Q20 : Cette formation a-t-elle un lien avec votre activité actuelle?	16 sur 50 soit 32%
Q22 : avez-vous suivi une formation suite à un changement de poste?	18 sur 50 soit 36%
Q25 : atteignez-vous les objectifs fixés par la DG	19 sur 50 soit 38%
Q26 : Votre service fait-il des dépassements budgétaires?	24 sur 50 soit 48%

Commentaire

Le taux de non réponse dans tous les cas cités ne dépassent pas 50% de l'effectif. Nous pouvons néanmoins au travers de ce taux, affirmer que la plupart des agents n'ont pas d'information sur les objectifs fixés et le budget de leur service.

5.2.2. Présentation du résultat sur la performance globale

L'efficacité, l'efficience, l'économie et la satisfaction des parties prenantes (État, le personnel et les clients) ont été retenues comme les éléments de la performance globale. Pour évaluer la performance globale, nous apprécierons la mesure de ces différents éléments à la LONASE.

Pour garantir la confidentialité des données financières de l'entreprise, tous les montants en FCFA ont été convertis en unité monétaire (UM).

5.2.2.1. L'efficacité

La morosité généralisée de l'activité économique internationale a été principalement portée par une conjoncture mondiale affectée à la fois par la flambée des cours des matières premières et des produits de première nécessité et la crise financière. Toutefois, au terme de l'exercice 2009, le Produit Intérieur Mondial (PIM) devrait baisser de 1,4%, avant d'enregistrer une croissance positive de 2,5 % en 2010, selon les dernières estimations du FMI.

Au niveau national, la situation économique et financière du Sénégal a été marquée au cours des années 2003-2005 par une croissance économique de plus de 6%, une inflation relativement maîtrisée autour de 2% et un déficit public contenu en moyenne à 2,5% du PIB. Les chocs exogènes enregistrés depuis 2006 ont entraîné le ralentissement de la croissance économique et le renchérissement des prix intérieurs. L'exercice 2009 aura certainement été marqué par cette conjoncture difficile ; d'où un écart remarquable entre les prévisions de recettes et les réalisations. Au-delà cette situation, trois faits majeurs peuvent être relevés :

- le retard sur le chronogramme du projet d'informatisation ;
- le retrait du Jackpot Tv ;
- le non renouvellement du stock du Xef-Xippi.

Ainsi, du fait de ces événements qui ont considérablement nuit à la capacité commerciale de notre entreprise à atteindre ses objectifs, en dépit de campagnes de communication d'envergure, engagées pour booster le Chiffre d'Affaires, nous aurons, en fin d'année 2009, réalisé à hauteur de 72,74 % seulement les recettes prévisionnelles annuelles fixées à 44 milliards FCFA.

A la LONASE, à chaque début d'exercice, le sommet stratégique en Collaboration avec les différentes directions déroule le plan opérationnel en tenant compte du plan stratégique. A cet effet, des objectifs ont été fixés aux différentes directions. Pour étudier l'efficacité de la LONASE, nous allons examiner le niveau de réalisation de ces objectifs.

Pour l'exercice 2012, le plan d'actions Marketing et Commercial aura pour soubassement des mesures concrètes, nécessaires voire indispensables dans ce contexte de concurrence favorisé par les nouvelles techniques d'informations et de communication. L'achèvement du processus d'informatisation du système d'exploitation sera l'une des priorités d'actions.

Le plan d'actions 2012 sera axé essentiellement sur :

- l'informatisation complète des procédures d'exploitation du PMU ; En effet, la technologie est partout et pénètre toujours de plus en plus notre quotidien. Elle crée de nouveaux marchés et modifie les chaînes de valeur des entreprises.
- le lancement de nouveaux produits instantanés ;
- l'ouverture de nouveaux espaces PLR privés ;
- l'ouverture de Bureaux LONASE dans les quartiers populaires ;
- la création d'unités mobiles équipées de terminaux de jeux.

Il sera alors possible de procéder à des réformes et innovations commerciales jusque-là difficiles voire impossibles à mettre en œuvre. Nous pourrons ainsi répondre favorablement aux attentes des souscripteurs en leur offrant un éventail plus large de possibilités de jeux.

Pour ce faire :

- des initiatives dans le cadre d'une politique de proximité seront prises. Elles constitueront un moyen d'agir sur le marché afin d'assurer une croissance harmonieuse et durable des produits.
- des réformes seront entreprises au niveau des produits et spécialement au PMU et Pari Sportif pour davantage susciter l'intérêt particulier que les souscripteurs ont toujours porté sur ce produit.
- le processus déjà engagé de lancement régulier de nouveaux produits sera maintenu par la définition de nouveaux concepts ou la révision des éléments déterminants des produits existants mais en passe de crise.

Au regard de ce plan, les objectifs suivants ont été ciblés :

- Réaliser un chiffre d'affaires de 2000 Unités Monétaires (UM) et un Bénéfice net de 400 UM soit 20% du chiffre d'affaires.
- Réduire des charges de fonctionnement de 210 à 200 UM, soit de 5%
- Construire cinquante (35) kiosques de vente dont dix (10) à Dakar Quinze (5) dans les banlieues et vingt-cinq (20) dans les régions.
- Achever les trois (3) terminaux 2012 en construction.
- Redynamiser l'équipe par l'embauche de trente-cinq (30) jeunes et par la retraite anticipées avec mesure d'accompagnement de vingt (25) personnes.
- Former quarante-cinq (45) personnes en informatique.

Le tableau ci-après, nous indique la prévision et la réalisation de ces objectifs ciblés.

Tableau 4 : Prévision et réalisation des objectifs 2012 à la LONASE

Objectifs	Prévus	Réalisés entièrement		Réalisés partiellement	
		Valeur	Taux		Taux
Chiffre d'affaires	2000*	2070,3*	104%	-	
Bénéfice net	400*	380*	95%	-	
Réduction des charges de fonctionnement en %	10	5	50%	-	
Construction de kiosques	35	21	60%	7	20%
Achèvement de terminal	3	3	100%	-	
Recrutement des jeunes	30	20	67%	5**	17%
Retraites anticipées	25	10	40%	-	
Formation des employés en TIC	45	46	102%	-	

* en unités Monétaires ** contractuels

Source : Nous même à partir du plan opérationnel et des documents comptables

Commentaire :

Nous remarquons que trois (3) objectifs fixés ont été atteints à 100% sur les huit (8). Ce sont ceux liés au chiffre d'affaires, à l'achèvement des terminaux et à la formation des employés en informatique. En outre, trois (3) objectifs ont été réalisés à plus de 50%. Mais les objectifs liés à la baisse des charges de fonctionnement et à la réduction des délais de remontées n'ont pu être réalisés qu'à 50%. En effet, la LONASE a pu diminuer les charges de fonctionnement de 210 à 205 UM soit une réduction de 2,5%. Bien que tous les objectifs ciblés n'aient pas été atteints à 100%, nous pouvons affirmer que la LONASE est efficace.

5.2.2.2. L'économie

Pour étudier l'économie effectuée lors de l'acquisition des ressources, nous avons retenu le dépassement budgétaire comme l'indicateur. Nous analyserons les écarts entre les prévisions et les réalisations des ressources engagées pour l'atteinte des objectifs cités au point 5.2.2.1 (tableau n°8 ci-après). Nous avons tenu compte que des réalisations entièrement achevées.

Tableau 5 : Analyse des écarts budgétaires

Libellés	Dépenses (en unité monétaires)		Écarts	
	Prévues	Réalisée	Valeur	Taux
Charges de fonctionnement	200	205	5	2,5%
Construction de 21 Kiosques	40	41,5	1,5	5%
Achèvement des 3 terminaux	93	95	2	2,15%
Construction des 3 terminaux	150	149	-1	-0,67%
Recrutement des 20 jeunes	2	1,5	-0,5	-25%
Retraite anticipée des 10 agents	20	22	2	10%
Formation des employés	12	12	0	0%
Matériels informatiques	105	100	-5	-4,76%
TOTAL	622	626	4	0,64%

Source : Nous même à partir du budget et des pièces comptables

Commentaire

Au terme de notre calcul, la LONASE a dépensé moins que prévu au niveau de trois (3) objectifs. Pour réussir cette économie, elle a mené une politique d'achats groupés et de mise en concurrence des fournisseurs. En effet, la Direction de l'administration et de la Gestion des Équipements procède par une centralisation des besoins d'achats, puis lance un appel d'offres.

Par contre, des dépassements budgétaires sont constatés sur les charges de fonctionnement, de retraites anticipées et de construction des Kiosques. En effet, ces dépassements se justifient d'abord par une sous-estimation des charges de fonctionnement, ensuite par les exigences radicales des partants volontaires, enfin par l'inflation. En somme, un dépassement global de 4 UM soit 0,64%. Nous pouvons dire que la LONASE a des efforts à faire en matière d'économie dans la gestion de ses ressources.

5.2.2.3. L'efficience

Sachant que l'efficience est l'efficacité combinée à l'économie, les analyses effectuées aux points 5.2.2.1 et 5.2.2.2 nous permettent de dire que la LONASE n'est pas efficiente. Néanmoins, nous allons procéder par des calculs pour élucider notre assertion. Il s'agit de calculer les rapports entre les ressources engagées (en montant) et les objectifs réalisés (en quantité) c'est-à-dire le coût unitaire (CU), puis procéder à une comparaison entre le coût unitaire prévu et coût unitaire réel. Il aura efficience si le coût unitaire réel est inférieur au coût unitaire prévu (tableau n°9).

Tableau 6 : Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel

Libellés	Objectifs Atteints	Prévisions		Réalizations		Observations
		Ressources	CU	Ressources	CU	
Construction de 21 kiosques	21	40	1,90	41,5	1,97	Non efficience
Achèvement de terminal	3	93	31,00	95	31,67	Non efficience
Construction des 3 terminaux	3	150	50,00	149	49,67	Efficience
Recrutement des 20 jeunes	20	2	0,10	1,5	0,075	Efficience
Retraite anticipée de 10 personnes	10	20	2,00	22	2,20	Non efficience
Formation des employés	46	12	0,22	12	0,22	Non efficience

Commentaire

Nous remarquons deux (2) lignes efficaces et quatre (4) lignes non efficaces. Donc, il y a plus de «non efficience» que «d'efficience». En plus, nous avons démontré que tous les objectifs n'ont pas été atteints à 100% (section 5.2.2.1), par contre les ressources réellement engagées ont été supérieures à celles prévues (section 5.2.2.2). Ainsi, nous avons montré que la LONASE n'est pas une entreprise efficace.

5.2.2.4. La satisfaction des parties prenantes

Des mesures ont été retenues pour évaluer la satisfaction de chaque partie. Dans les tableaux ci-après, nous avons synthétisé les résultats de notre enquête sur la satisfaction des parties prenantes.

La satisfaction du personnel a été mesurée par rapport au climat social, au salaire et aux avantages sociaux à la LONASE. Les résultats ont été résumés dans le tableau n°10.

Tableau 7 : Satisfaction du personnel

Libellés	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Climat social	10,1%	62,9%	20,4%	6,6%
Salaire	0	54,6%	40,4%	5,1%
Avantages sociaux	5,6%	72,1%	0	22,3%

Commentaire

Comme indiqué dans le tableau, la majorité des employés à la LONASE sont satisfaits de l'environnement de travail, du salaire et des avantages sociaux. La satisfaction est plus grande au niveau des avantages sociaux et du climat social par rapport au salaire.

Par ailleurs, pour connaître la satisfaction des clients, une enquête a été faite auprès de 100 clients répartis dans les différentes agences de Dakar. Il était question de savoir leur satisfaction par rapport à la disponibilité des produits chez les revendeurs (l'offre), puis à la distance parcourue pour trouver les produits (la proximité) et à la cherté des produits (prix). Les réponses données par les clients sont dans le tableau n°11 suivant.

Tableau 8 : Taux de satisfaction des clients

Libellés		Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas satisfaits
Offre	Produits actifs	22%	65%	8%	5%
	Produits passifs	3%	53%	28%	16%
Proximité	Produits actifs	6%	14%	68%	12%
	Produit passifs	26%	51,5%	18%	4,5%
Prix	Produit actifs	0	18%	34%	0
	Produit Passifs	0	22%	39%	0

Commentaire

87% des clients sont satisfaits de l'offre des produits actifs contre 56% pour les produits passifs. Par ailleurs, 80% des clients se plaignent de l'éloignement des produits actifs. En effet, ils doivent se déplacer pour rejoindre un terminal 2012 et suivre la course en direct afin de parier. Ce qui engendre des coûts en termes de transport et de temps. Par contre, les produits passifs sont disponibles dans les quartiers chez les revendeurs.

Le taux de personnes satisfaites pour la proximité des produits passifs est 77,5%. Il est difficile de se prononcer sur la satisfaction des clients par rapport au prix à cause de l'abstinence des enquêtés sur cette question. Nous retenons simplement que les clients sont plus satisfaits du prix des produits passifs que celui des produits actifs.

Quant à la satisfaction de l'unique actionnaire (l'État), le ratio d'autofinancement, le taux d'exécution des recettes et des dépenses et le taux des dépenses non budgétisées ont été les mesures retenues. Le tableau suivant, nous indique les résultats de notre analyse.

Tableau 9 : Satisfaction de l'État

Libellés	Valeurs en unités monétaires
Chiffre d'affaires Réel (CAR)	2070,3
Charges Totales Réelles (CTR)	1690,3
Chiffre d'affaires Prévu (CAP)	2000
Charges Totales Prévue (CTP)	1600
Dépenses non budgétisées (DNB)	90,3
Taux de couverture des charges (CAR/CTR)	122,5%
Taux d'exécution des recettes (CAR/CAP)	103,5%
Taux d'exécution des dépenses (CTR/CTP)	105,6%
Taux des dépenses non budgétisées (DNB/DR)	5%

Commentaire

La LONASE couvre la totalité de ses charges par ses propres ressources générées (122,5%). Elle a même effectué un bénéfice de 380 UM (2070,3-1690,3) en 2012. En plus, elle a atteint son objectif en termes de chiffre d'affaires (103,5). Par contre, la LONASE a fait des dépassements budgétaires. En effet, 5% des dépenses étaient non budgétisées. Il est difficile de faire une affirmation sur la satisfaction de l'État parce que l'État n'a pas fixé de standard pour apprécier la performance. En effet, le ministère de l'économie et des finances ne fait que classer les sociétés d'État en fonction de ces quatre (4) ratios. Néanmoins, au vu de ces chiffres, l'État devrait être satisfait.

5.2.3. Présentation du résultat sur la performance humaine

A ce niveau, nous présenterons les résultats des trois (3) déterminants de la performance humaine. Il s'agit plus précisément de la motivation, de la culture d'entreprise et de la compétence du personnel de la LONASE. Rappelons que ces trois éléments sont parfaitement complémentaires. Autrement dit, aucun d'entre eux pris à part ne peut conduire à la performance.

5.2.3.1. Présentation du résultat sur la motivation du personnel

Les facteurs de motivation ont été retenus comme indicateurs. Dans le tableau n°13 ci-après, nous avons les pourcentages des personnes motivées par facteur et celles satisfaites du facteur.

Tableau 10 : Classement des facteurs de motivation

Facteurs de motivation	Personnes motivées	Personnes satisfaites
La reconnaissance du travail	75,4%	
Le salaire	43,6%	56,4%
Le climat social	42,9%	75%
Les avantages sociaux	25,0%	80,6%
La disponibilité des moyens de travail	13,9%	
La performance des résultats	2,7%	

Commentaire

Selon les statistiques de l'enquête, le facteur qui motive le plus, les employés de la LONASE, est la reconnaissance de leur travail (75,4%). Le salaire (43,6%) ne vient qu'en deuxième position, suivi du climat social à la LONASE. En plus, 54,1% des personnes interrogées pensent que la DG s'intéresse à leurs problèmes sociaux contre 13,5%. Par ailleurs 32,4% n'ont pas voulu répondre à cette question (Annexe IV, tableau n°Q19).

Pour mieux étudier la motivation, nous avons élaboré le tableau de synthèse ci-dessus.

Tableau 11 : Synthèse relative aux facteurs de motivation

Libellés	Oui	Non	Néant
Supériorité du niveau de salaire de la LONASE par rapport aux autres entreprises	32,4%	29,7%	37,8%
Conformité du salaire par rapport aux textes en vigueur	54,1%	21,6%	24,2%
Instauration d'un système d'évaluation du personnel par la Direction Générale	86,5%	5,4%	8,1%
Les primes soient fonction du résultat de l'évaluation du personnel	86,5%	2,7%	10,8%

Commentaire

En général, les salariés de l'entreprise comparent leur salaire à celui des autres entreprises. Ils seront motivés, si leur entreprise paie mieux que les autres. A ce sujet, vu la première ligne du tableau ci-dessus, il est difficile d'affirmer si la LONASE paie mieux par rapport aux autres entreprises parce que 37,8% des personnes se sont abstenues de répondre à la question (Q17) relative à ce point. En plus, la majeure partie du personnel (51,4% contre 21,6%) affirme que le salaire (2^{ème} facteur de motivation à la LONASE «Tableau n°13»), est conforme aux textes en vigueur. En outre, 41,9% des personnes, ayant répondu à la question Q21, trouvent que leur salaire est à la hauteur de leur attente (annexe IV, tableau Q21). En somme, nous dirons que même si la LONASE ne paie pas mieux, elle ne paie pas non plus mal ses employés.

Nous avons remarqué l'absence d'un système d'évaluation individuelle du personnel suite à nos interviews. Bien que le premier facteur de motivation du personnel de la LONASE soit la reconnaissance du travail (Tableau n°13), les salariés qui souhaitent l'instauration d'un système d'évaluation représentent 94,1%. Par ailleurs, 97% des personnes interrogées souhaiteraient que les récompenses (primes distribuées) soient fonction du résultat de cette évaluation (Annexe IV, tableau Q23 et Q24).

5.2.3.2. Présentation du résultat sur la compétence à la LONASE

Trois (3) indicateurs nous permettront d'analyser la compétence à la LONASE. Il s'agit du savoir-faire des agents, de la disponibilité et de la qualité des outils de travail. Le tableau n°15 ci-après récapitule les résultats de notre étude concernant ces indicateurs.

Tableau 12 : Synthèse relative à la compétence

Libellés	OUI	NON
Disponibilité des outils de travail	73,5%	26,5%
Agents ayant suivi une formation étant à la LONASE	50%	50%
Formation après recrutement	25,3%	74,7%
Agents formés et financés par la LONASE	65,3%	34,7%
Agents formés il y a moins de 2 ans	76,5%	23,5%
Adéquation entre les attributions du poste et la formation	96,4%	3,6%
Expérience professionnelle (+5ans Ancienneté)	64,6%	35,4%

Commentaire

Selon les dénombrements, 73,5% des employés ont les outils nécessaires pour accomplir leur mission. Même si certains agents soulignent, la lourdeur administrative qui entraîne souvent des ruptures de stocks causant ainsi la non-disponibilité en temps réel des outils. D'une manière générale, nous pouvons dire que la disponibilité des outils de travail est acceptable à la LONASE.

Parmi les personnes interrogées, 50% ont effectué une formation étant à la LONASE dont 25,3% après leur recrutement. En outre, 96,4% contre 3,6% des employés formés affirment avoir effectué une formation en adéquation avec les attributions de leur poste. La formation de 65,3% de ces personnes a été financée par la LONASE contre 34,7% qui se sont formées par leurs fonds propres. La plupart des employés (76,5%) ont été formés, il y a moins de deux (2) ans. 64,6% des employés, ont une expérience professionnelle supérieure à cinq (5) ans. Ce qui fait dire que les employés de la LONASE sont expérimentés.

En bref, la LONASE engage assez de ressources pour acquérir et mobiliser les compétences nécessaires à son fonctionnement.

5.2.3.3. Présentation du résultat sur la culture d'entreprise

Les observations que nous avons effectuées sur les composantes de la culture d'entreprise, nous ont permis de les apprécier (tableau n°16). L'appréciation consiste à donner une note sur dix (10) à chacune des composantes de la culture d'entreprise

Tableau 13 : Observations sur les composantes de la culture d'entreprise

Composantes de la culture d'entreprise	Observations	Appréciations
Traditions : histoire et le(s) dirigeant(s)	Nationalisation de la LONASE en 1981 (détenue à 100% par l'État) ; destitution du DG en 2004 puis nomination du même DG en 2006, résultats bénéficiaires (de 1966 à 2002) et négatifs en 2003	5/10
Métiers	Coopération entre les descriptions pour résoudre les problèmes; souvent des prises de décision lentes pour des raisons politiques; traitement de la réalité, réunions de coordination...	5/10
Valeurs	Intégration des employés par des mariages entre collègues et des associations; fraternité et solidarité entre les agents...	9/10
Rituels	Colonies de vacance et cadeaux de Noël pour les enfants du personnel; financement du pèlerinage à la Mecque et à Rome d'une dizaine d'agents chaque année...	9/10
Symboles	Existences de logo et slogan; pas d'architecture spécifique des bâtiments, ni de tenues vestimentaires, ni de badge pour le personnel ;	3/10
	Moyenne	6,2

Commentaire

D'une manière générale, les "rituels" et les "valeurs" sont des éléments favorables à la performance. Tandis que les autres composantes en particulier les "symboles" composantes de la culture d'entreprise à la LONASE.

5.2.4. Présentation du résultat sur la performance organisationnelle

La performance organisationnelle d'une entreprise dépend fortement de l'agilité du processus de prise de décisions et du système d'information. C'est ainsi que nous avons retenu comme déterminants de cette performance : l'alignement stratégique, la circulation de l'information et

l'élasticité de l'organisation mise en place. Pour chacun de ces déterminants cités, des indicateurs ont été définis ainsi que des mesures qui nous permettront d'étudier la performance organisationnelle de la LONASE.

5.2.4.1. Présentation du résultat sur l'alignement stratégique

L'alignement stratégique est l'adaptation permanente de la vision des décideurs aux opérations sur le terrain. Pour y arriver, la clarté des objectifs visés et les moyens adéquats sont indispensables.

C'est pourquoi, nous avons choisi comme indicateurs de l'alignement stratégique la communication des objectifs et l'adéquation des outils de travail pour construire le tableau de synthèse relative à l'alignement stratégique ci-après (Tableau n°17).

Tableau 14 : Synthèse relative à l'alignement stratégique

Réponses	Oui	Non
Communication des objectifs stratégiques	85,6%	15,4%
Accès facile au supérieur pour une clarification	84,3%	15,7%
Adéquation entre les moyens matériels et les tâches	73,5%	26,5%
Formation suite à un changement de poste	10,5%	89,5%

Commentaire

Au vu du tableau de synthèse ci-dessus, plus de 80% des salariés affirment que les supérieurs leur communiquent les objectifs stratégiques. Mais aussi, ils ont facilement accès aux supérieurs pour des clarifications ou des précisions sur des points mal compris. En outre, 73,5% des répondants soutiennent avoir les matériels nécessaires pour exécuter les différentes tâches. En d'autres termes, il y a une adéquation entre les moyens matériels et les tâches.

Mais par contre, en ce qui concerne la formation des salariés suite à un changement de poste, il est difficile de se prononcer sur ce point. En effet, bien vrai que 89,5% des répondants disent n'avoir pas suivi une formation suite à un changement de poste, une prise de position peut être erronée, car nous avons souligné au point 5.2.1 que le taux d'abstention relative à cette question est élevé. 18 sur 37 personnes n'ont pas voulu répondre à cette question.

Néanmoins, vu l'ensemble du tableau n°17, nous pouvons dire que la LONASE s'aligne à sa stratégie.

5.2.4.2. Présentation du résultat sur la circulation de l'information

Notre présence à la LONASE, nous a permis dans un premier temps, d'observer qu'elle dispose assez d'ordinateurs ayant office 2007 puis connectés à l'internet. Dans un second temps, nous avons remarqué des difficultés de manipulation des TIC au niveau de personnes âgées et du personnel des agences régionales.

Les moyens de communication couramment utilisés à la LONASE sont le téléphone, le fax, l'internet, le réseau informatique, les notes de service et les circulaires. Le tableau suivant (n°18), nous donne le classement des moyens de communication

Tableau 15 : Classement des moyens de communication à la LONASE

Moyens de communication	Réponses	
	Oui	Non
Téléphone	100%	0
Internet	26%	74%
Réseau informatique	6,8%	94,2%
Autres moyens (fax, notes...)	8,1%	91,9%

Commentaire

Nous remarquons que tous les employés utilisent le téléphone. Le Fax est le moins utilisé à la LONASE. Cela peut se justifier par le fait qu'il est l'un des moyens de communication très coûteux de nos jours. Par contre, les autres moyens de communication moins coûteux tels le réseau informatique, l'internet sont très peu exploités.

L'internet n'est utilisé que par 13 personnes sur 50 soit 26%.

Quant au réseau informatique, seule la Direction comptable et Financière travaille en réseau avec les agences sur le logiciel comptable SAGE ligne 1000. Ce qui a pour avantages de réduire les risques d'erreurs et de fraudes mais aussi de tenir la comptabilité en temps réel.

Nonobstant tous ces constats, nous notons que la LONASE est dans une phase de transition de l'entreprise traditionnelle vers l'entreprise numérique où ses données seront transportées par un système d'information numérique.

5.2.4.3. Présentation du résultat sur l'élasticité de la structure

A ce stade, notre critique portera sur la flexibilité et la réactivité de l'organisation mise en place à la LONASE. Ces deux indicateurs nous aideront à faire un examen approfondi de la souplesse administrative. Le tableau n°19 nous indique le taux de personnes satisfaites du temps que mettent leurs collaborateurs à réagir sur un problème ou à traiter des dossiers.

Tableau 16 : Réactivité et flexibilité organisationnelle

Libellés	Réponses	
	Oui	Non
Rapidité des fournisseurs pour satisfaire leurs clients internes	44,3%	55,7%
Satisfaction par rapport au temps de réponse des collaborateurs	64,3%	35,7%

Commentaire

Plus de la moitié des employés (55,7%) trouvent que leurs fournisseurs internes ne réagissent pas rapidement pour exécuter leurs demandes. Par contre 64,3% des agents sont satisfaits du temps de réponse de leurs collaborateurs. Au vu de ce qui précède, nous soulignons que l'organisation de la LONASE est peu réactive.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une analyse plus ou moins approfondie des déterminants de la performance humaine et de la performance organisationnelle. C'est sur ces deux dernières que repose la performance globale, car elles conduisent non seulement à la performance financière, mais aussi permettent à l'entreprise de se maintenir face à la concurrence. Ainsi, les variables ayant les plus grandes contributions aux indicateurs sont qualifiées déterminants de la performance. A la LONASE, ce sont : la motivation par la reconnaissance du travail, la compétence acquise par l'expérience professionnelle, l'alignement stratégique grâce à la qualité et l'adéquation des outils avec les tâches à exécuter, puis la communication des objectifs stratégique et la flexibilité de la structure.

Quelles recommandations nous pouvons alors donner pour améliorer les manquements de certains points faibles et pour tirer profits des points forts. Tel est l'objet du dernier chapitre de notre étude.

Chapitre 6: RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA LONASE

Tout au long de notre étude, nous avons examiné les déterminants de la performance. Notre étude a montré que ceux-ci contribuent à la performance à des degrés différents, mais aussi ils influencent la performance globale. En outre, il en résulte que certains de ces déterminants ont une portée convenable par contre d'autres ont des insuffisances qu'il faudra combler. Dans ce chapitre, nous proposerons des pistes d'améliorations pour rendre plus performante la LONASE.

6.1. Les recommandations sur les déterminants de la performance humaine

Notons que la gestion des ressources humaines est la gestion la plus complexe. Il serait difficile de satisfaire tout le monde sur le champ. En effet, l'être humain est versatile dans son comportement. En plus, les goûts et les préférences varient d'un individu à un autre. Par conséquent, nous avons tenu compte de la position de la majorité en faisant nos recommandations. Celles-ci s'articulent d'abord autour de la motivation du personnel, de la compétence des employés et de la culture d'entreprise à la LONASE.

6.1.1. Les recommandations sur la motivation du personnel

A l'issue de notre étude, nous proposons au top management de la LONASE de :

- instaurer un système d'évaluation objective et individuelle du personnel. En effet, le facteur le plus motivateur à la LONASE est la reconnaissance du travail des employés (Tableau n°13). Les employés seront plus motivés au travail à partir du moment où ces derniers se verront décorer ou récompenser. Pour mener à bien, la mise en œuvre de cette recommandation, la Direction Générale doit d'une part négocier des objectifs individuels avec les employés, d'autre part élaborer une base d'évaluation objective afin d'éviter les conflits d'intérêts, l'inégalité et les compétitions en interne;
- tenir compte des facteurs de motivation (tableau n°13), mais aussi de la contribution de ces facteurs à la performance lors des prises de décisions liées à la motivation. En effet, le facteur qui motive le plus n'est pas toujours celui qui contribue le plus à la performance globale. C'est le cas entre le "climat social" et "le salaire" à la LONASE. Au terme, de notre analyse, nous remarquons qu'à la LONASE, le climat social contribue plus à la performance que le salaire. Par contre, le salaire motive plus

que le climat social. Dans ce cas, la LONASE doit faire un arbitrage entre la motivation du personnel et la performance, tout en tenant en compte de ses objectifs fixés.

6.1.2. Les recommandations sur la compétence des employés

Suite à notre étude, nous avons constaté que la LONASE mobilise assez de ressources pour la formation de ses agents mais aussi pour l'acquisition des outils de travail. Néanmoins, elle doit :

- Encourager son personnel à l'utilisation de l'internet et du logiciel comptable SAGE Ligne 1000, en particulier les anciens et le personnel des agences et bureaux.
- Encourager la formation des nouveaux employés par les anciens après leur recrutement. En outre, les anciens doivent suivre une formation de mise à niveau ou d'adaptation après un changement de poste.
- Réadapter sa gestion de stock au rythme du travail afin de réduire les coûts de pénurie. Autrement dit, elle doit fournir les outils de travail à temps pour permettre aux agents de pouvoir atteindre leurs objectifs.

6.1.3. Les recommandations sur la culture d'entreprise

Nous avons présenté les composantes de la culture d'entreprise. Nos recommandations concernent l'une de ces composantes. Il s'agit des symboles. Nous proposons à la LONASE de confectionner des badges qui permettront de faire la distinction entre le personnel des différentes directions, les stagiaires et les visiteurs. Cette proposition a pour finalité d'assurer la sécurité du personnel, des biens et des informations confidentielles ; mais aussi de réduire la méfiance des uns et des autres.

6.2. Les recommandations liées à l'organisation de la LONASE

Dans cette présente section, nos propositions viseront une meilleure gestion par la prise en compte des dysfonctionnements observés. Elles porteront sur la communication au sein de la LONASE et l'informatisation des opérations.

6.2.1. Les recommandations sur la communication au sein de la LONASE

Sur le plan interne, la communication permet aux agents d'être informés de ce qui se passe dans les autres services et Directions. Elle permet également d'harmoniser les divergences et de coordonner les idées. Nous suggérons que :

- Les anciens écoutent attentivement les jeunes diplômés nouvellement recrutés et les orientent vers les idées et les croyances partagées. En effet, il arrive souvent que la pratique et la théorie divergent en fonction de la réalité sur le terrain. L'ancien ayant une expérience du terrain doit enseigner le jeune diplômé avec diplomatie sans le frustrer. Le cas contraire peut également se produire. Le jeune peut connaître une nouvelle méthode plus rapide, il n'a pas à minimiser son ancien au risque de se voir priver des données ou des informations nécessaires. Il doit plutôt avec beaucoup d'humilité, trouver les voies et moyens pour le convaincre.
- La Direction Générale adopte, à l'image des réunions de coordinateurs du top management, une méthode de négociation directe des objectifs individuels. Cette méthode renforcera non seulement les relations professionnelles entre chaque individu et son supérieur hiérarchique direct, mais aussi elle incitera des comportements productifs du personnel.

6.2.2. Les recommandations sur l'informatisation des opérations

De nos jours, avec l'essor que connaît le secteur des Technologies de l'Information et de la Communications (TIC), l'informatisation des opérations est une priorité. Elle permet la fiabilité et la sécurité de données, l'évolution vers le commerce électronique et la rapidité des opérations. En bref, elle améliore la productivité et la performance des entreprises. Les dirigeants de la LONASE, l'ont très vite compris. C'est ainsi qu'ils se sont engagés en investissant dans l'automatisation des jeux et l'informatisation de toutes les opérations depuis quelques années.

Nous proposons à la Direction Générale de la LONASE de :

- Créer un système de commerce électronique par le biais de l'internet. L'évolution du monde des affaires montre que les transactions se feront ou se font déjà par un moyen de paiement électronique (carte et monnaie numérique). Ce système permettra à la LONASE de conquérir des parts de marché à travers le monde entier. En effet, quel

que soit le lieu où les clients se trouvent, ils peuvent effectuer leurs jeux sans difficulté.

- Créer un réseau informatique sécurisé permettant de relier toutes les directions et les locaux de la LONASE. Ceci aura pour avantage le partage et la diffusion des données au sein de l'entreprise évitant ainsi la rétention de données ou d'informations. Par exemples, les auditeurs internes n'auront pas besoin de se rendre à la Direction Comptable et Financière pour effectuer les contrôles d'imputations comptables. Étant dans leur bureau, ils auront des mots de passe limités à la consultation de la comptabilité. Leurs déplacements seront effectués qu'en cas des contrôles physiques. En plus, du partage de l'information, nous avons également la réduction de l'investissement en matériels informatiques. Par exemple les agents qui sont dans un même bureau peuvent partager une même imprimante connectée en réseau.

6.3. Mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations est conditionnée par une décision de la Direction Générale et une implication de tous les acteurs concernés. Le tableau suivant récapitule les recommandations ainsi que les acteurs directement chargés de leur mise en œuvre.

Tableau 17 : Récapitulation des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre

Faits	Recommandations	Acteurs de la mise en œuvre
Absence de système d'évaluation du personnel	Instaurer un Système d'évaluation objective et individuelle du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Direction des Ressources Humaines • Consultants externes
Non prise en compte des facteurs de motivation lors de la prise de décisions	Tenir compte des facteurs de motivation et de leur contribution à la performance globale, lors des prises de décisions liées à la motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Direction des Ressources Humaines
Lacunes en Informatique	Encourager son personnel à l'utilisation de l'internet et du Logiciel comptable SAGE ligne 1000	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Tous les Directions opérationnelles
Non adaptation de la gestion de stock au rythme du travail	Réadapter sa gestion de stock au rythme du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement • Département de l'Approvisionnement
Inexistence de négociations directes des objectifs individuels	Adopter une négociation directe des objectifs individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Top management
Réseau informatique non sécurisé	Créer un réseau informatique sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Direction du Système d'information
Absence de système de commerce électronique	Créer un système de commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale • Direction du Système d'Information • Direction Marketing, de l'Action Commerciale et de la Communication • Consultants externes

Source : Nous-même

Conclusion de la deuxième partie

Dans la seconde partie, nous avons abordé les aspects pratiques de notre étude. Celui-ci nécessitait d'abord une prise de connaissance de la LONASE. A cet effet, nous avons présenté la mission, l'activité, les produits et l'organisation de la LONASE. En outre, la performance globale de la LONASE a été évaluée. En effet, nous avons montré l'efficacité, l'économie, l'efficience et la satisfaction des parties prenantes à la LONASE. Après avoir interpréter les résultats de notre enquête, nous avons fait des commentaires pour chaque facteur expliquant la performance globale.

A l'issue de notre étude, nous avons fait des recommandations à la DG et aux directions concernées avec un plan de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les managers ont le plus souvent des difficultés à choisir parmi les indicateurs de performance, ceux qui sont appropriés à la situation de leur entreprise. Avec l'évolution du système de management des entreprises, le pilotage des activités et notamment la prise de décisions doit être de plus en plus basée sur des critères scientifiques. De ce fait, nous avons jugé nécessaire de mener une étude des déterminants de la performance à la LONASE.

Cette étude a été l'occasion pour nous, d'identifier et de sélectionner dans les flux d'informations un nombre restreint d'indicateurs de la performance globale et ceux des déterminants de la performance. Nous avons aperçu l'apport de chaque déterminant à la performance globale. En outre, nous avons examiné l'indépendance entre les déterminants et la performance globale.

Cette recherche nous a permis de :

- Présenter la performance globale, la performance humaine et la performance organisationnelle;
- Connaître les facteurs ayant un effet considérable sur les déterminants de la performance;
- Connaître, les contributions des déterminants aux indicateurs de la performance globale, à savoir : l'efficacité, l'économie et la satisfaction des parties prenantes;
- Identifier les leviers d'action sur lesquels les managers peuvent agir pour mettre le cap sur les grandes orientations de la Direction Générale.

Au terme de notre analyse, nous avons fait des suggestions qui doivent être considérées comme une contribution à l'amélioration et au pilotage de la LONASE. En outre, elles peuvent servir de guide aux concepteurs de système de mesure ou aux évaluateurs de la performance.

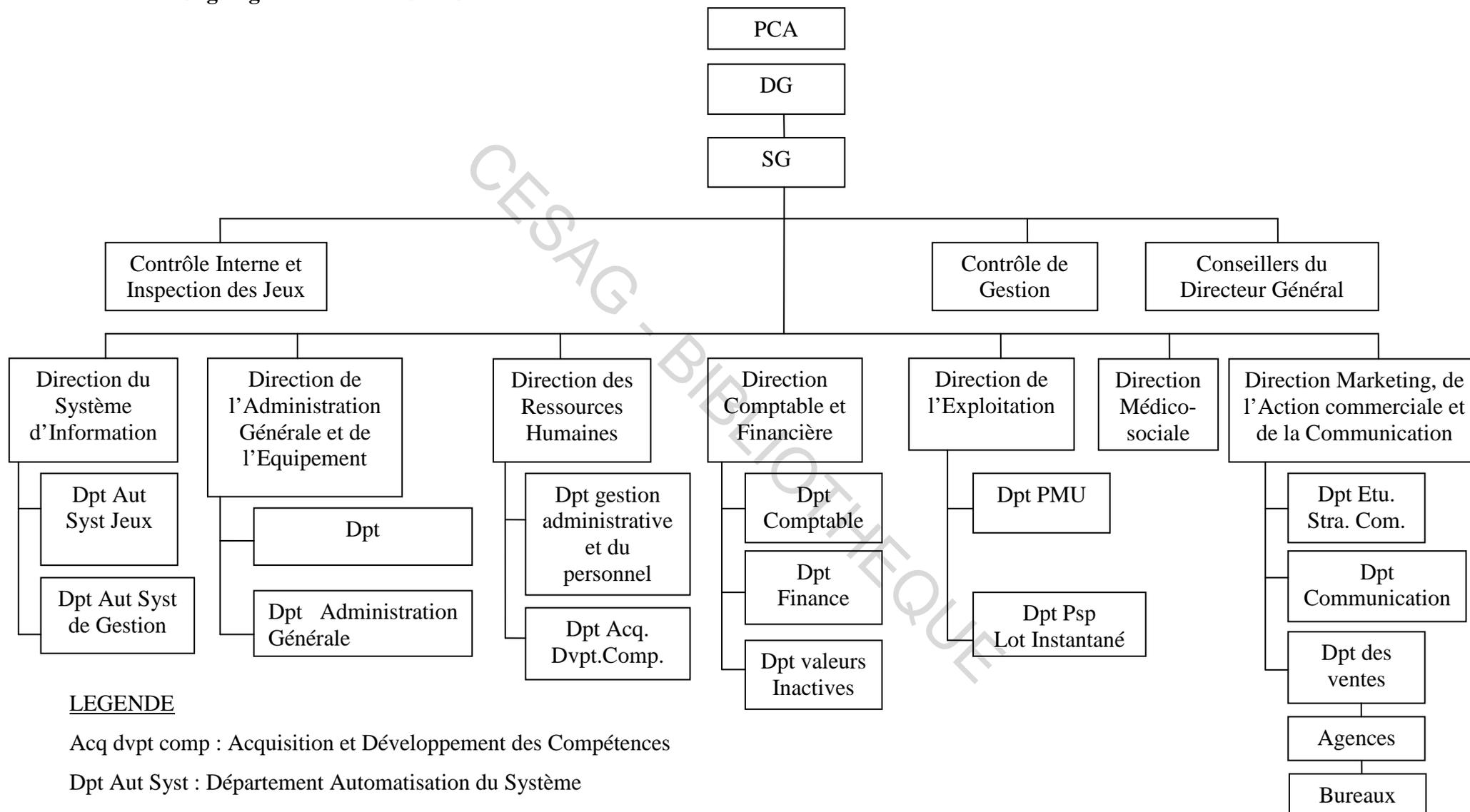
Pour finir, nous soulignons que ce travail réalisé n'a pas une prétention à l'exhaustivité.

A cet effet, l'on peut critiquer et apporter des indices d'amélioration. C'est pourquoi, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherche dans ce domaine précis, afin de parfaire nos réflexions.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la LONASE



Annexe 2 : Le questionnaire

1. Avez-vous les moyens matériels nécessaires pour faire votre travail correctement ?
OUI NON
2. Votre supérieur hiérarchique vous communique-t-il les objectifs ou le but à atteindre ?
OUI NON
3. Avez-vous facilement accès à votre supérieur pour avoir une précision sur une ou des choses que vous n'avez pas comprises ?
OUI NON
4. Vos fournisseurs internes réagissent-ils rapidement pour résoudre vos problèmes de panne, d'approvisionnement en matériels, etc. ?

OUI NON
5. Communiquez-vous au travail par ?
 - a) téléphone
 - b) internet
 - c) réseau informatique
 - d) d'autres moyens (à préciser).....
6. Est-ce que vous êtes satisfait (e) du temps de réponse de vos collaborateurs pour vous livrer les dossiers ou informations nécessaires à accomplir votre travail ?
 - a) Très satisfait (e)
 - b) Satisfait (e)
 - c) Peu satisfait (e)
 - d) Pas du tout satisfait (e)
7. Qu'est-ce qui vous motive au travail ?
 - a) Le salaire
 - b) Les avantages sociaux
 - c) Le climat social au sein de l'entreprise
 - d) La reconnaissance de votre travail
 - e) La mise à votre disposition des moyens de travail
 - f) Autre (à préciser).....

8. Selon vous le climat social à la LONASE est-il très satisfaisant ?
- a) Très satisfaisant
 - b) Satisfaisant
 - c) Peu satisfaisant
 - d) Pas du tout satisfaisant
9. Selon vous, le niveau du salaire à la LONASE est-il supérieur aux autres entreprises de même dimension
- OUI NON
10. Comment trouvez-vous votre niveau de salaire ?
- a) Très satisfaisant
 - b) Satisfaisant
 - c) Peu satisfaisant
 - d) Pas du tout satisfaisant
11. Vos problèmes sociaux intéressent-ils la Direction Générale de la LONASE ?
- OUI NON
12. Que pensez-vous des avantages sociaux à la LONASE ?
- a) Très satisfaisant
 - b) Satisfaisant
 - c) Peu satisfaisant
 - d) Pas du tout satisfaisant
13. Votre rémunération est-elle à la hauteur de vos attentes ?
- OUI NON
14. Votre rémunération est conforme aux textes en vigueur ?
- OUI NON
15. Voulez-vous que la Direction Générale instaure un système d'évaluation du personnel ?
- OUI NON
16. Voulez-vous que les primes soient fonction du résultat de l'évaluation du personnel ?
- En d'autres termes les méritants devraient-ils percevoir une prime élevée ?
- OUI NON
17. Depuis que vous êtes à la LONASE, avez-vous effectué une formation ?
- OUI NON

18. Cette formation a été suivie il y a :

- a) Moins de 6 mois
- b) 6 mois à 1 an
- c) 1 an à 2 ans
- d) 2 ans à 3 ans
- e) 3 ans à 5 ans
- f) + 5 ans

19. Cette formation était-elle financée par :

- a) Vous-même
- b) L'Etat du Sénégal
- c) La LONASE
- d) Autre (à préciser).....

20. Cette formation avait-elle un lien avec votre activité actuelle ?

OUI NON

21. Avez-vous suivi une formation après votre recrutement avant d'occuper votre poste ?

OUI NON

22. Avez-vous suivi une formation suite à un changement de poste ?

OUI NON

23. Combien de fois avez-vous changé de poste ?

24. Quelle est votre ancienneté à la LONASE ?

25. Atteignez-vous les objectifs fixés par la Direction Générale ?

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

26. Votre département ou service fait-il des dépassements budgétaires ?

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement
- d) Rarement

27. Votre supérieur (e) ou la direction vous félicite pour les travaux accomplis ?

- a) Très régulièrement
- b) Régulièrement
- c) Peu régulièrement

d) Rarement

28. Votre supérieur (e) ou la direction se plaint de la manière dont vous utilisez les matériels de travail ?

a) Très régulièrement

b) Régulièrement

c) Peu régulièrement

d) Rarement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Résultats de l'enquête selon l'effectif

Réponses	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q6
Valide	46	47	49	46	50	50	50	50	49
Manquante	4	3	1	4	0	0	0	0	1

Réponses	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q7f	Q8	Q9	Q10
Valide	49	49	48	49	49	49	49	36	46
Manquante	1	1	2	1	1	1	1	14	4

Réponses	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Valide	38	44	44	41	47	46	49	47	46
Manquante	12	6	6	9	3	4	1	3	4

Réponses	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Valide	34	41	32	42	47	31	26	50	44
Manquante	16	9	18	8	3	19	24	0	6

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **OUVRAGES**

1. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5^e édition, Dunod, Paris, 463 p
2. BOURNOIS Frank et ROUSSILLON Sylvie (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'organisation, Paris, 478 p
3. BRILMAN Jean, (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3^e édition, Editions d'Organisations, Paris, 472 p
4. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion, volume 1*, 2^{ème} édition, Ellipses Edition Marketing, Paris, 975 p
5. DEMEESTERES René ; LORINO Philippe et MOTTIS Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 310 p
6. DEMING William Edwards (2002), *Hors la crise*, 3^e Edition, Economica, Paris, 345 p
7. DEVILLARD, Olivier et REY, Dominique (2007), *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise : la culture d'entreprise, facteur clé de différenciation et de compétitivité*, Edition Groupe Les Echos, Paris, 223 p
8. DORIATH Brigitte ; GOUJET Christian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : corrigés processus 8 et 9*, Edition Dunod, Paris, 155 p
9. EVERAERE Christophe (1997), *Management de la flexibilité*, édition Economica, Paris, 203 p
10. FERNANDEZ Alain (2003), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité*, 3^e édition, 4^e tirage 2007 Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 485 p
11. FIESTHAMMEL Daniel et MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, édition AFNOR, Paris ; 203 p
12. FRASER Nancy (2005), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, édition Découverte, Paris, 179 p
13. GIRAUD Françoise ; SAULPIC Olivier ; NAULLEAU Gérard ; DELMOND Marie-Hélène ; BESCOS Pierre Laurent (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition Gualino, Paris 269 p

14. KALIKA Michel (1995), *Structure de l'entreprise : réalité, déterminants, performance*, édition Economica, Paris, 436 p
15. MARMUSE Christian (1997), *Performance*, Encyclopédie de gestion, tome 2, (article 118), 2^e édition, Economica, Paris, 2410 p
16. MARTINET Alain-Charles ; SILEM Ahmed (2003), *Lexique de gestion*, 6^e édition, Dalloz, Paris, 523 p
17. MUSGRAVE A. Richard (2008), *Introduction aux finances publiques : Chapitre 6*, Université de Fribourg
18. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKY Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition Fourcher, Paris, 287 p
19. PINTO Paul (2003), *La performance durable*, édition Dunod, Paris, 152 p
20. QUINTART Aimable (1997), *Planification financière, Encyclopédie de gestion*, Tome 2, article 120, 2^e édition, Economica, Paris, 2410 p
21. RAMANANTSOA Bernard (1997), *Stratégie, Encyclopédie de gestion*, Tome 3, (article 160), 2^{ème} Edition, Economica, Paris, 3621 p
22. RODIER Jean Pierre (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions Organisation, Paris 257 p
23. Roussel P. & Wacheux F.(2005) *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Editions De Boeck,
24. SEPARI Sabine ; CHARROU Jean-Luc (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise Manuel et application DECF épreuve n° 3*, édition Dunod, Paris 469 p
25. VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 446 p

❖ **REVUE ET ARTICLE**

26. BOUQUIN Henri (2000), La recherche en management stratégique : du contrôle de gestion au pilotage, *Expansion Management Review*, n°98, 58-67 p
27. BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZARLOWSKI, Philippe (2005), *Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou Le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public*, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°57, 42-61 p
28. RAUX, Charles et SOUCHE, Stéphanie (2000). *L'acceptabilité des changements tarifaires dans le secteur des transports : Comment concilier efficacité et équité ?*, 36^{ème} colloque de l'Association de Science Régionale de la Langue Française, 6-9 Septembre 2000

❖ **SITES INTERNET**

29. MORAND, Marie Caroline (2008), *La performance globale et ses déterminants*, www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf, publié le 20 Avril 2008, consulté le 30 Avril 2013.
30. NOTAT Nicole (2007), *In interview de Valpré : la performance à quel prix ?* www.entretiensdevalpre.org/meddia/01/02/437599399.pdf, date de mise à jour : 16/05/2008
31. PILOU ; Jean François (2004), *Introduction à la qualité* www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3, rédigé le 16 décembre 2004, Dernière modification le mardi 14 Octobre 2008.