



CESAG
Centre Africain d'Études
Supérieures en Gestion



Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations

I.S.G.E.O

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Administration et en Gestion

DESAG

4^{ème} Promotion

Mémoire de fin d'études

Évaluation de la performance dans un centre de responsabilité: cas du service SDV pêche

Présenté par :

Betty -Bell MADOUKA MACKUSON

Sous la direction de

Ousmane KEBE

**Professeur en gestion de projet
au CESAG**

M0042DESAG06

2



Octobre 2006



109040

Dédicaces

Je dédie ce mémoire:

- A l'Eternel des armées le DIEU de mon salut pour la grâce particulière qu'il m'a accordée toute cette année et pour son soutien en tout temps;
- A mon père MADOUKA Gilbert et ma mère MOGNEGNE Albertine pour la bonne éducation qu'ils m'ont inculquée et pour leurs encouragements le long de cette année de formation;
- A tous les enfants MADOUKA pour leur soutien moral, que ce mémoire soit pour eux une source de motivation et de dynamisme dans les études et le travail;
- A mon fiancé IKOUADJA Edson Chancel pour son soutien et sa patience;
- A tous mes neuf (9) collègues du DESAG (jour) pour le climat d'entente et d'harmonie qui a régné pendant cette formation, malgré nos différences culturelles;
- A tous mes collègues, de la gestion de marins, de la facturation, du shipping, du transit et de la manutention au sein du service SDV pêche, pour leur gentillesse pendant toute ma période de stage.

Remerciements

Je voudrais saisir l'opportunité que m'offre cette fin de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour remercier très sincèrement:

- ✓ Mes parents pour tous les sacrifices financiers auxquels ils ont consentis pour financer entièrement ma formation ;
- ✓ Monsieur EWOLO Michel, responsable du Commissariat National aux Comptes du CONGO Brazzaville, pour sa promptitude à régler toutes les questions administratives liées à cette formation ;
- ✓ Monsieur Sébastien BARTH chef de service de SDV pêche pour m'avoir intégré dans son équipe pendant les trois mois de stage ;
- ✓ Monsieur Ibrahima Ibou CISSE au Contrôle de Gestion Audit à la Direction Générale de SDV SENEGAL pour ses orientations et ses conseils ;
- ✓ Monsieur Badara SY de la Gestion de marins au service pêche pour sa disponibilité, la pertinence de ses orientations et ses conseils en tant que maître de stage ;
- ✓ Mon collègue Ibrahima BALDE, agent shipping pour son aide en tant qu'interprète pendant les entretiens avec les armateurs Espagnols ;
- ✓ Monsieur Réal R. MBIDA Directeur de l'Institut de la formation et de développement des Ressources Humaines pour son soutien et son aide pendant mes recherches du lieu de stage ;
- ✓ Monsieur Ousmane KEBE mon encadreur, responsable du Contrôle de Gestion à SODEFITEX, professeur à l'ISGEO, pour sa disponibilité, son aide au niveau documentaire, ses orientations et toutes les formations complémentaires dont j'ai bénéficiée grâce à son appui ;
- ✓ Monsieur Ahmadou TRAORE, directeur de l'ISGEO pour son assistance et son engagement à inculquer un savoir-faire et un savoir aux stagiaires du CESAG ;
- ✓ Le personnel administratif, de L'ISGEO, notamment Monsieur Ibrahima Boulé FALL et Aby SANE, toujours disposés à servir dans la bonne humeur ;
- ✓ Tout le corps professoral du CESAG pour leur compétence et leur capacité à transmettre leurs connaissances avec pragmatisme et rigueur ;
- ✓ Tous mes parents, amis, collègues et frères dans la foi qui de près ou de loin m'ont soutenue par leurs prières et ont contribué de quelque manière que se soit à la réalisation de cette formation.

Listes des abréviations

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

ISGEO : Institut Supérieur en Gestion des Entreprises et Organisations

ONG : Organisation Non Gouvernementale

Maritalia : Maritime Aly Agency

Marco/CMNP: Marco/Consignation Manutention de Navires à Pêche

SAFRET: Société Anonyme de Fret et de Transport

AGAC: Agencia General de armadores congeladores

SOGEMAR: Société de Gestion et de représentation de marins

PFA: Prévision de Fin d'Année

CAP: Chiffre d'Affaires Prévisionnel

Index des tableaux

Tableau 1: Dimensions, critères et indicateurs de performance selon Morin et autres

Tableau 2: Tableau des charges supportées par le service pendant le cycle d'exploitation

Tableau 3: Modèles des états préparatoires

Tableau 4: Modèle d'un Etat analytique

Tableau 5: Variables internes et externes de la performance à SDV pêche

Tableau 6: Indicateurs retenus au sein de SDV pêche

Liste des annexes

Annexe 1: Engagement et politique qualité

Annexe 2: Guide d'entretien pour la structure

Annexe 3: Guide d'entretien pour le client

Annexe 4: Présentation du groupe Bolloré au SENEGAL

Annexe 5: Listing des services vendus par la SDV pêche pour chaque métier

Annexe 6: Comparaison entre budget l'exercice N et résultat de N-1

Annexe 7: Prévision Fin d'Année format reporting Parisien

Annexe 8: Budget Exercice N+1

Annexe 9: Flash

Annexe 10: Commentaire du flash mois M de l'exercice N

Annexe 11: Statistiques par métier

Annexe 12: Suivi résultat mois M de l'exercice N

Annexe 13: Synthèse des résultats (tableau reporting président)

Annexe 14: Ratio heures supplémentaires/appointements mois M de l'exercice N

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	11
<i>CHAPITRE 1: le cadre théorique de l'étude</i>	12
Section 1: Définition des principaux concepts.....	12
Section 2: Développement théorique sur l'évaluation de la performance	18
<i>CHAPITRE 2: Contexte de l'étude</i>	31
Section 1: Historique, mission et objectifs, forme juridique et localisation, cadre institutionnel et concurrentiel	31
Section 2: Organigrammes, Moyens et Fonctionnement du service	34
DEUXIEME PARTIE: SYSTEME DE MESURE DE PERFORMANCE, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....	38
<i>CHAPITRE 1: Système de mesure de performance de SDV Sénégal</i>	39
Section 1: Le contrôle budgétaire et le reporting.....	39
Section 2: Tableau de bord.....	45
<i>CHAPITRE 2: Analyse du système de mesure de performance et recommandations</i>	49
Section 1: Analyse du système de mesure de performance	49
Section 2: Les recommandations.....	55
CONCLUSION.....	65
Bibliographie et Annexes	67

CESAG

INTRODUCTION GENERALE

BIBLIOTHEQUE

Les années 2000 se sont caractérisées par des mutations de l'environnement socio-économique telles:

- ✓ mondialisation
- ✓ Internet
- ✓ faillites retentissantes laissant dans le désarroi des salariés et actionnaires
- ✓ l'émergence de groupes de pression (ONG).

Ces mutations n'ont pas épargné les entreprises tant dans leur système d'organisation que dans leur système de gestion. Les entreprises ont dû évoluer pour s'adapter aux changements.

Dans le même ordre d'idée Xavier Bouin rapporte que : «Le contrôle de gestion s'engage dans une rupture des méthodes de gestion traditionnelles au profit d'une approche globale dans un monde qui ne cesse d'être complexe» (Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, 2004; 3).

Gérer une entreprise aujourd'hui n'a plus le même contenu que dans le passé.

Dans cet environnement mouvant où la concurrence s'accroît, certaines entreprises ont érigé la performance comme système de gestion dans le but d'exploiter au mieux leurs ressources. Chaque entreprise suivant les facteurs clé déterminant sa compétitivité et la pérennité de ses activités, accorde une attention particulière à ces derniers. Parmi ces facteurs on cite généralement: la qualité du service, la satisfaction du client, la motivation des employés, le leadership partagé etc....

C'est donc sur la base de leur capacité à créer de la valeur que sont jugées les performances des entreprises.

C'est en cela que la mesure de la performance trouve toute son utilité. L'expression américaine « what gets measured gets managed » que l'on peut traduire par on ne gère bien que ce que l'on mesure résume bien cette dynamique » (François GIRAUD et collaborateurs, 2002; 44).

Parler de mesure de performance pose implicitement le problème des informations à utiliser telles que:

- ✓ le référentiel sur lequel on se situe,
- ✓ les outils qui sont les plus judicieux et
- ✓ les indicateurs utilisés.

Actuellement comme le révèle la majorité des recherches développées sur ce sujet, on distingue par exemple deux approches concernant les indicateurs de mesure de performance :

une utilisant des indicateurs financiers et l'autre utilisant des indicateurs non financiers. Malgré le fait que les indicateurs financiers privilégient le court terme et présente par nature moins d'utilité économique pour anticiper, les deux approches différentes se complètent plus qu'elles ne s'opposent. On est ainsi schématiquement passé d'une représentation de la performance longterm réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire à une approche plus globale incluant d'autres destinataires de création de valeur générée par une organisation et d'autres buts que la seule rentabilité financière. A l'inverse des indicateurs financiers, les indicateurs non financiers quant à eux, sont à la base des décisions stratégiques et tactiques. C'est aussi grâce à eux que sont établies les prévisions à l'usage tant des managers que des actionnaires. C'est donc à juste titre que Jean Pierre Rodier dit en substance que les outils de pilotage interne sont pour le dirigeant le complément indispensable de l'information financière (Jean-Pierre RODIER, 1999; Préface). Avoir de bons indicateurs ou un système de mesure de performance adéquat capable de les aider dans la gestion de leurs structures sans les induire en erreur est donc une nécessité cruciale pour nos managers.

A la vue de tous ces éléments, on retient que mener une étude sur l'évaluation de la performance dans un centre de responsabilité est un sujet d'actualité qui a toute son importance.

Problématique

Dans une note de service adressée aux différents services, le Directeur Régional du groupe BOLLORE déclare je cite:

«Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la qualité est un facteur stratégique de notre management. En cohérence avec la stratégie de notre division terrestre internationale du groupe BOLLORE nous sommes fermement et définitivement engagés à l'améliorer de manière continue, pour assurer la pérennité de notre organisation en développant notre système de management de la qualité » (cf. annexe: 1).

Il se dégage de cette note que le respect des normes ISO est un véritable élément de management et de compétitivité pour la SDV pour qui la satisfaction du client est au centre des activités.

Comment savoir jusqu'à quel niveau on satisfait les attentes du client si aucune mesure n'est faite?

La volonté du groupe de faire postuler le service pêche à la qualification aux normes de qualité ISO pour cette nouvelle année qui s'approche implique qu'au niveau interne du service une certaine évaluation soit faite.

Pour ce service cette nécessité est double. Le besoin d'assainir la gestion de ce service puis la nomination d'un nouveau manager à la tête de ce service ayant la lourde mission de rehausser l'image du service et de rassurer les clients passe par un examen de tout élément en relation avec les activités du service.

L'atteinte de ces objectifs nécessite donc en amont un système d'évaluation de performance qui servira de tableau de bord pour s'auto évaluer, s'améliorer et prendre les décisions qui s'imposent.

C'est dans cet optique que les questions suivantes vont être développées:

- ✓ Comment se mesure cette performance?
- ✓ Ce système de mesure de performance est- il pertinent?

Objectifs de l'étude

A travers l'étude de ce thème «évaluation de la performance dans un centre responsabilité: cas du service pêche de SDV» notre **objectif général** est de montrer qu'un bon système de mesure de performance est un précieux outil d'aide à la décision et au pilotage de l'entreprise permettant d'atteindre les objectifs fixés.

A cet objectif, nous associons trois **objectifs spécifiques** pour nous permettre de mieux orienter le sujet:

- ✓ Identifier les facteurs déterminants de l'évaluation de la performance,
- ✓ Essayer de montrer que l'évaluation de la performance et satisfaction du client dans le cas de SDV pêche sont liées,
- ✓ Montrer en quoi la mesure de la performance aide à la prise de décision et permet le pilotage de l'entreprise.

Intérêt de l'étude

Du point de vue général cette étude a un intérêt certain. Les nombreuses recherches faites sur le sujet d'évaluation de la performance par les nombreux auteurs que nous ressortons tout au long de ce travail le témoignent bien.

A l'heure où le contexte concurrentiel est chaotique et que les entreprises évoluent, réfléchir sur tout élément ayant un lien étroit avec leur pilotage et leur performance devient plus qu'important.

Pour la SDV

Nous espérons que notre engagement dans cette étude contribuera à l'amélioration du système de mesure de performance du service SDV et que le groupe SDV Sénégal accordera encore plus de place à l'évaluation de la performance dans son système de management.

Pour le CESAG

Habituellement la notion d'évaluation de la performance est vue sous l'aspect global d'une entreprise ou dans le contexte de la gestion d'un projet. Cette étude vient avec un apport particulier à savoir celui d'examiner la performance dans un service ou un centre de responsabilité appartenant à un groupe, ce qui donne une vue plus précise et ne peut qu'enrichir la bibliothèque du CESAG d'un document sur le domaine.

Pour tous les stagiaires et étudiants, ce document pourrait servir de base de réflexion qui pourra être enrichie par les recherches futures sur le sujet.

Pour nous-même

L'élaboration de ce mémoire vient d'une part parfaire nos aptitudes de recherche en tant que chercheurs contribuant ainsi à notre développement personnel. D'autre part grâce aux nombreuses recherches faites sur le sujet et à la confrontation des éléments théoriques sur le terrain, nous avons approfondi nos enseignements sur la mesure de performance dans les entreprises appris au sein du C.E.S.A.G.

Démarche de l'étude

L'étude se déroulera suivant la démarche ci-après:

- ✓ Une étude documentaire,
- ✓ la consultation des sites Internet,
- ✓ l'observation,
- ✓ l'élaboration des guides d'entretien (pour la structure, le client),
- ✓ les tests des guides d'entretien,
- ✓ la réalisation des entretiens,
- ✓ la présentation des résultats,

- ✓ l'analyse et l'interprétation des données,
- ✓ la formulation des recommandations.

La collecte des informations s'est faite à travers:

- ✓ la revue littéraire ou étude documentaire
- ✓ les observations
- ✓ les entretiens
- ✓ l'Internet.

L'élaboration du cadre théorique de ce thème est réalisée grâce aux ouvrages rédigés dans les domaines de: Contrôle de gestion, pilotage des entreprises, conception du tableau de bord et mesure de la performance, gestion de projets et évaluation institutionnelle.

Un autre type de littérature utilisé pour ce travail est la documentation de communication interne comme les publications trimestrielles, les rapports annuels et les notes de service. Grâce à ces documents nous avons pu ressortir une des questions centrales de notre problématique.

Comme dans toutes recherches de fin de cycle supérieur nous nous sommes aussi inspirés des travaux de mémoire fait par certains stagiaires dans le domaine d'évaluation de la performance les années écoulées. Cela nous a beaucoup aidé dans la circonscription de notre thème.

L'observation de la pratique des éléments concernant notre thème de recherche a été pour nous d'une grande utilité. Plus discrète, elle s'est faite tout le long de la durée du stage. Elle nous a permis de faire certaines analyses et de poser nos questions de recherche.

La réalisation de nos entretiens est précédée par l'élaboration des guides d'entretien pour nous faciliter le recueil des informations fiables (cf. annexes 2 et 3). Les tests des guides avec les personnes ressources ont quant à eux permis de tester les conditions de réalisation des entretiens et la compréhension des sujets abordés avant qu'ils ne soient validés.

Grâce aux entretiens obtenus avec les responsables du service SDV pêche, les autres employés du service, les responsables de l'audit qualité et les responsables du contrôle de gestion au niveau de la Direction Générale locale, d'une part et les entretiens réalisés avec les

armateurs et les agents de la chambre de commerce, d'autre part nous avons pu ainsi vérifier de nos observations et nos hypothèses, approfondir notre compréhension des phénomènes et compléter notre revue de la littérature.

Mis à part tous ces moyens de récolte d'informations, nous avons aussi eu recours à l'Internet à travers plusieurs sites de recherche dont les détails sont explicités dans la bibliographie

Limites de l'étude

Malgré notre volonté de rester entièrement fidèle à l'esprit des faits et explications tels que relatés, nous reconnaissons que l'une des difficultés majeures de ce type de collecte de données réside dans l'objectivité des interprétations des informations et de leur utilisation. Concernant les entretiens avec les armateurs il sied de noter le handicap de la langue qui ne nous a pas permis de faire nos entretiens personnellement sans passer par un interprète. En effet, la majeure partie des armateurs (clients) de la SDV pêche est composée de navires Espagnols. Cela a constitué pour nous un frein à la communication directe. Nous avons pour cela travaillé en collaboration avec un agent du département shipping qui nous a servi d'interprète.

Vu le nombre élevé d'armateurs travaillant avec la SDV pêche d'une part, les contraintes de temps et de disponibilité de ces derniers, associé au fait que nous sommes présentement dans la période du repos biologique au Sénégal (période qui correspond pour les armateurs au retour dans leurs pays ou bien au changement de l'espace de pêche pour permettre aux espèces pêchées de se reproduire) d'autre part, nous avons dû nous limiter à un échantillon de trois armateurs pour notre questionnaire. Nous avons sélectionné les trois les plus représentatifs du fait de la régularité de leurs transactions avec la SDV pêche et du nombre de navire qu'ils exploitent.

Nous signalons aussi les difficultés rencontrées dans la rédaction par le fait que certains ouvrages disponibles sur les éléments dont nous avons besoin datent déjà de quelques années avec l'évolution rapide des concepts, ce fait pourrait nous causer du tort. La disponibilité des documents recherchés a été pour nous aussi une difficulté non moins importante durant ce travail de rédaction.

Méthode de traitement des données

✓ *L'analyse explicative*

Nous nous sommes appuyés sur ce type d'analyse pour exploiter et synthétiser toutes les données théoriques recueillies sur la mesure de la performance ressortant de notre revue de la littérature. Pour exposer nos positions, notre compréhension des concepts et faire les recommandations en ce qui concerne l'évaluation de mesure de la performance et son utilisation au sein de SDV pêche, nous avons aussi eu recours à l'analyse explicative.

✓ *L'analyse descriptive*

Elle porte essentiellement sur la présentation du groupe SDV, du service SDV pêche et sur le système de mesure de performance du service SDV pêche.

✓ *L'analyse de contenu*

Il s'agit pour nous de porter un jugement critique sur le système de mesure de performance de la SDV pêche dans son fond. Cette analyse nous permet d'évaluer ce système et d'en déceler les forces et les faiblesses.

Démarche méthodologique

Au niveau de la démarche méthodologique nous avons cerné un nombre de variables. Autour de ces variables, nous avons supposé une hypothèse en relation avec la problématique du thème. Ce qui nous a conduit à conceptualiser le modèle que nous avons schématisé pour une meilleure compréhension.

L'hypothèse de travail retenue est que les facteurs internes et externes influencent la performance.

Les variables du modèle

Les variables d'un modèle sont des éléments clé du système dont le comportement influence l'ensemble du modèle tout en entier.

Deux types de variables sont retenus pour notre modèle.

La variable dépendante

Pour notre modèle c'est la performance qui sera considérée comme variable dépendante ou expliquée. Nous supposons que la performance est le résultat de la combinaison de plusieurs autres facteurs.

Les variables indépendantes

Tous les autres facteurs dont dépend la performance sont considérés comme des variables indépendantes, autrement dit, des variables explicatives. Ces variables explicatives sont de deux sortes: les variables explicatives endogènes et les variables explicatives exogènes.

Les variables endogènes influencent la performance de l'entreprise suite à une action interne dans la structure tandis que les variables exogènes elles, agissent sur la performance bien que faisant partie de l'environnement externe à l'entreprise.

✓ Les variables endogènes :

Le métier :(consignation, transit, manutention, gestion de marins),

Moyens humains,

Le leadership,

Contexte technologique

✓ Les variables exogènes:

Etat,

Le marché.

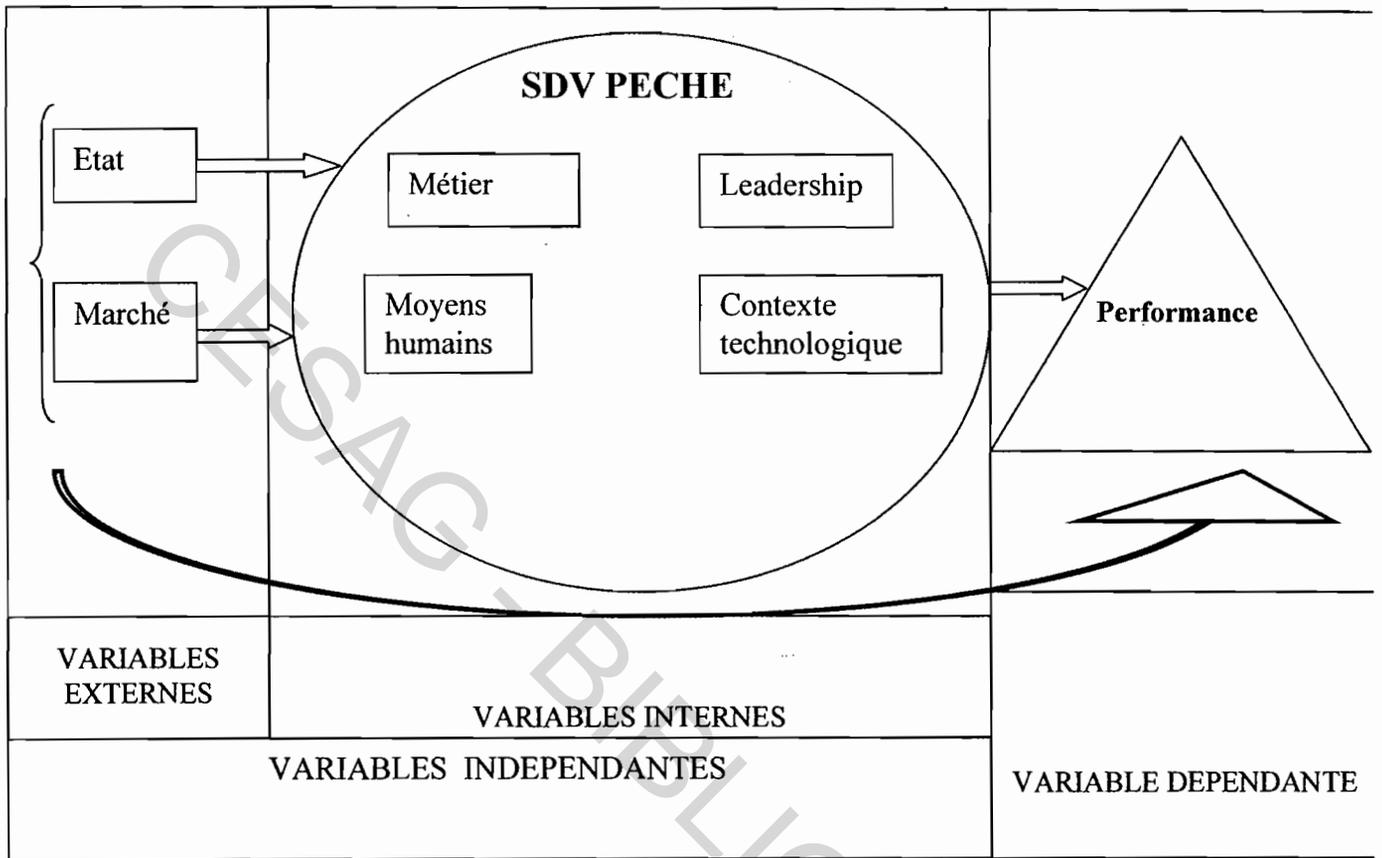
En bref notre **modèle conceptuel qualitatif** se traduit comme suit:

Le service SDV pêche se situe dans un environnement économique où l'Etat à travers les autorités maritimes et le marché (les clients et les concurrents) constituent les variables externes. Dans son environnement interne, le service a les métiers de mer, les moyens humains, le leadership, le contexte technologique comme variables internes. La présentation schématique du modèle conceptuel est faite sur la page suivante.

Plan de l'étude

Ce travail s'articule autour de deux parties. Dans la première partie nous posons les bases théoriques et contextuelles à travers le cadre théorique et le contexte de l'étude. La seconde partie est consacrée à la description du système de mesure de la performance, son analyse et les recommandations qui pourront s'en suivre. Chacune des parties comprend deux chapitres qui se décomposent chacun en section.

Présentation schématique du modèle conceptuel



Source: (MADOUKA MACKUSON Betty Bell 2006)

PREMIERE PARTIE:

CADRE THEORIQUE ET
CONTEXTE DE
L'ETUDE

CHAPITRE 1: Le cadre théorique de l'étude

Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons plusieurs notions et concepts. Afin que chacun s'y retrouve et que la compréhension soit claire pour tous, nous nous attellerons à définir les concepts utilisés dans ce travail pour les circonscrire. Certaines notions seront explicitées au fur et à mesure de l'évolution de notre rédaction.

Section : 1- Définition des principaux concepts

Centre de responsabilité

Comme nous l'avons déjà noté plus haut ce travail de recherche porte sur l'évaluation des performances au sein d'un centre de responsabilité à savoir le service pêche du groupe SDV.

Mais qu'entendons-nous par centre de responsabilité?

Pour François Giraud et autres le centre de responsabilité est défini comme un sous-ensemble de l'entreprise dont le pouvoir de décision est clairement défini et qui est investi d'une obligation de performance cohérente avec l'étendue de ce pouvoir (François GIRAUD et autres, 2002; Chapitre 1).

Les caractéristiques que le Lexique de Gestion (Alain Charles MARTINET, Ahmed SILEM et les autres, 2003; 81) attribue au centre de responsabilité rejoignent bien notre entendement du concept. Un centre de responsabilité se caractérise par:

- ✓ Des objectifs spécifiques compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise.
- ✓ Des moyens propres pour atteindre ses objectifs,
- ✓ Une certaine indépendance pour l'utilisation de ses moyens faisant du centre de responsabilité un centre de décision dont les performances seront contrôlées.

Le centre de responsabilité recevra ainsi toutes les charges le concernant qu'elles soient directes ou indirectes.

C'est donc dans un de ces sous-ensembles de la SDV que se fera notre évaluation de la performance. Il sied de signifier que, pour nous le type d'évaluation dont il est question ici n'a rien à avoir avec l'évaluation ex-anté ou l'évaluation à mi- parcours ou l'évaluation

rétrospective ou l'évaluation finale ni même avec l'évaluation normative. Il est plutôt question de la recherche évaluative.

Recherche évaluative

La recherche évaluative consiste à vouloir examiner par une démarche scientifique les relations qui existent entre les différentes composantes d'une intervention (FIDA, gestion évaluation de projet F 03; 36).

Evaluer

Evaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision (FIDA, gestion évaluation de projet F 03; 36).

Pour cela, la toute première étape est celle de la photo, c'est à dire, faire un constat pour exposer les faits bruts, objectifs, visibles par tous de la même manière (l'angle d'observation choisi peut varier selon le choix des critères). Deuxièmement, il s'agira de faire une appréciation. Une fois les symptômes décrits, il est important de porter un diagnostic. Il est alors nécessaire d'énoncer les critères de jugement, c'est à dire, les références qui conduisent à considérer tels résultats comme un succès et non pas comme une banalité (Commission des Communautés Européennes, 2001; 11 et 12). Suite à cette appréciation on peut alors faire certaines recommandations et aider à la décision.

Toute cette procédure n'est d'aucun intérêt si l'évaluation n'est pas justifiée. Une évaluation a plusieurs buts parmi lesquels on cite:

- ✓ fournir des informations pour améliorer une intervention en cours (but formatif).
- ✓ déterminer les effets d'une pratique pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou bien d'arrêter sa pratique (but sommatif)
- ✓ fournir les informations pouvant servir de base de décision.

Le système de mesure devrait être utilisé comme levier de changement et contribuer à donner aux employés le pouvoir de s'améliorer plutôt que de permettre de prendre le pouvoir sur les employés ou de préserver le statu quo (R.roberge, AHQ, conférence, mai 1998).

Gestion de la qualité

Cette dernière se définit comme un ensemble d'activités qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de biens ou de services.

Plus largement, c'est aussi un moyen que se donne certaines organisations dans des buts divers tels que la conformisation aux standards du marché (par exemple la certification selon la norme ISO 9001 ou ISO/TS16949), la recherche de l'efficacité, qui est l'efficacité avec économie de ressources (amélioration continue) ou encore pour assurer la pérennité en s'assurant la satisfaction de leurs partenaires, des fournisseurs aux clients en passant par les actionnaires, les employés et l'Etat. On parlera alors de qualité totale. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion> (page consultée le 07/09/2006))

Qualité totale

La qualité totale suppose la satisfaction des utilisateurs des biens ou services proposés mais également la qualité et l'efficacité de l'organisation qui en est à l'origine et la valorisation des individus dans leur travail (Alain Charles MARTINET, Ahmed SILEM et les autres, 2003; 417).

La qualité

En elle-même la qualité est définie comme l'aptitude d'un bien ou service à satisfaire les besoins du client. Comme on le voit, la qualité est décrite de manière très large et parfois un peu floue. Mais dans le cadre de la gestion de la qualité, il s'agit prioritairement d'une cible qui correspond aux critères fixés par l'entreprise ou le groupe qui la fixe.

La qualité, au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise a un coût, mais qui est censé réduire le coût de la non-qualité. Une entreprise est alors performante lorsqu'elle est à l'équilibre du triptyque "délai - coût - qualité", c'est-à-dire que les ressources qu'elle déploie sont justifiées et utiles à une amélioration.

Actuellement la tendance des structures est de dépasser les idées préconçues de lourdeur documentaire et d'inertie d'une démarche qualité pour n'en retirer que des avantages et la valeur ajoutée: mise en place de système qualité performant et adapter à la taille et au métier de sa structure.

Le système de management de la qualité

Le système management de la qualité d'un organisme est en fait l'ensemble des éléments

corrélés et interactifs d'orientation et de contrôle de celui ci en matière de qualité (revue interne d'information du groupe Bolloré au Sénégal n°15 mars- avril- mai, 2006; 15).

C'est précisément cette dernière approche qui fait l'objet de la stratégie du groupe SDV. En effet le groupe s'est rendu compte que la qualité se révèle très utile pour se positionner clairement sur un marché et bénéficier d'un "ticket d'entrée" élevé qui écrème la concurrence. C'est en cela que l'on considère la qualité d'un bien ou service comme un des éléments de sa compétitivité.

La stratégie

La stratégie, du grec stratos «armée» et agein «conduire» est :

- ✓ l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation politiques, militaires, économiques, financières, morales...pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix, «La stratégie est de la compétence du gouvernement et de celle du haut commandement des forces armées» Charles de Gaulles (<http://fr.wikipedia.org/wiki/stratégie>) (page consultée le 07/09/2006)
- ✓ et par extension, la stratégie est l'élaboration d'une politique, définie en fonction de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités, dans d'autres domaines que celui de la défense, notamment dans les activités économiques (stratégie commerciale, industrielle, financière etc.) mais aussi dans des jeux complexe avec par exemple, la stratégie échiquienne.

Une autre définition de la stratégie qui va dans le même sens est celle que donne le dictionnaire de stratégie (Jean Claude TARONDEAU, Christine HUTTIN, 2001; 205) La stratégie est l'ensemble des missions et des objectifs principaux ou des buts et des politiques et plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présentés de manière à définir le genre d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle constitue ou va constituer.

D'une manière plus concise, la stratégie est un moyen pour atteindre une fin. Nous définissons donc ce moyen comme étant l'ensemble des buts, des objectifs, des activités et des ressources choisies pour réaliser cette fin, c'est à dire la mission de l'entreprise (université LAVAL formation continue, 1996; 22). En définitif on peut voir que la stratégie est une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme (Armand DAYAN et

coordonnateurs, volume 1, 2004; 125).

La stratégie basée sur le management qualité choisi par la SDV lui a permis d'avoir un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est perçu ici comme cet élément distinctif qui vous différencie des autres entreprises du même secteur. Le lexique de gestion (Alain Charles MARTINET, Ahmed SILEM et les autres, 2003; 49), rappelle à cet effet que dans la théorie de Michael PORTER, l'avantage concurrentiel, c'est dire la supériorité par rapport aux concurrents peut être obtenue soit par les coûts soit par la différenciation des produits et de la concentration (focalisation), écart de compétences vis à vis des concurrents qu'une entreprise cherche à valoriser tout particulièrement s'il se rapporte aux facteurs clés de succès de l'activité, il prend la forme de coût, de qualité et de notoriété.

Un autre concept non moins important à noter ici est celui de pilotage.

Le pilotage

Le pilotage est une activité qui regroupe un ensemble d'action portant sur un système plus ou moins complexe (technique, humain etc.) dans le but d'atteindre les objectifs visés (Henri Mahé DE BOISLANDELLE, 1998; 322)

Le pilotage comprend donc une succession d'opérations:

- ✓ choix des objectifs ;
- ✓ maniement de variables d'actions;
- ✓ repérage des résultats obtenus;
- ✓ comparaisons des résultats avec les objectifs visés;
- ✓ rectification éventuelle des actions en cas d'écarts jugés inacceptables.

La gestion

La vie d'une entreprise est faite ainsi d'un grand nombre d'éléments inter agissants. Pour son bon fonctionnement, ces différents éléments en relation se doivent d'être gérés pour mener à bon escient les objectifs de la structure. En raison de ses différentes utilisations tout à fait justifiées, que nous ferons du concept gestion dans le cadre de ce travail, nous retiendrons

les définitions suivantes que nous propose le dictionnaire de gestion (Henri Mahé de BOISLANDELLE, 1998; 181, 182) ainsi que Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON (Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, 2004;1).

La gestion est:

- ✓ l'ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité -ordinaire d'une organisation.
- ✓ Il s'agit d'une science ayant pour vocation de combiner par l'action et de façon optimale (c'est à dire de manière efficiente et efficace) un ensemble de facteurs.

En définitif, nous retiendrons que la gestion d'entreprise consiste à optimiser l'allocation de ressources limitées (humaines, technique, financières et de temps) pour en tirer un profit maximum.

Contrôle de gestion

Bien qu'il y ait beaucoup de similitudes avec l'évaluation des projets, dans le cas de cette étude, nous nous limiterons à l'évaluation d'un service dans le domaine du contrôle de gestion. Qu'entendons alors par contrôle de gestion ?

Longtemps, mettre sous contrôle à consister à définir des objectifs de résultats, d'activités et de moyens (prévoir), mesurer les réalisations et identifier les dérives éventuelles (mesurer) et décider des actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis (réagir). Ainsi défini, le but du contrôle de gestion est d'atteindre des objectifs. Une activité est dite sous contrôle lorsque son déroulement est orienté et constamment ajusté de façon à atteindre un objectif prévu avec une marge d'erreur prédéterminée. Le contrôle de gestion moderne ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue. En s'inspirant de la roue de Deming (Plan- Do- Check- Act), les quatre dimensions du contrôle de gestion deviennent: prévoir, mesurer, réagir, progresser (Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, 2004; 12).

Pour de nombreuses raisons, depuis quelques années le contrôle de gestion est défini comme une démarche de *pilotage de la performance de l'entreprise*, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé par cette fonction.

Les différents concepts détaillés dans ce premier point nous ont permis d'avoir une idée précise de certaines notions qui seront utilisées dans ce travail, mais qu'en est-il de la notion de performance?

Section 2 : Développements théoriques sur la notion performance

2.1 Justification de la mesure de la performance

La mesure est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut évaluer la progression vers un état désiré ou un objectif. Par exemple, tout programme d'intervention auprès d'une clientèle, tout programme interne d'amélioration, de gestion de la qualité, etc., ne peut être validé sans mesure. La qualité ne peut vivre sans mesure (titre de rubrique de P. Flouriot, «dossier indicateurs et tableau de bord qualité», enjeux, n°136, août 1993). La mesure est centrale à tout effort d'ajouter de la rationalité et de la vigueur dans le fonctionnement et dans la gestion d'une organisation. Pour le contrôle de gestion la mesure est tout aussi importante. Elle permet d'objectiver les états de gestion à partir desquels les acteurs peuvent conduire les analyses, des décisions et des plans d'action. C'est bien l'objectivation de la mesure qui permet, en amont du processus de pilotage, aux acteurs et aux parties prenantes de s'accorder sur des objectifs de performance tandis qu'en aval de ce processus, elle permet d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques.

Les gestionnaires doivent accepter d'être mesurée et de mesurer aussi, et de s'approprier des systèmes des mesures correspondants. La mesure peut constituer un facteur de motivation à l'amélioration parce que justement, elle permet de préciser et différencier les efforts louables de tous, accroître la transparence de la gestion et permet la «re-personnalisation de l'information de gestion».

Le succès d'un système de mesure de performance tient à plusieurs facteurs, dont, en particulier, la possibilité de bien mesurer la performance, un esprit positif face à la mesure en terme de valeur ajoutée.

2.2 Définition de la performance

Dans le cadre de la gestion de projet, le FIDA considère que « La performance est la mesure dans laquelle un projet ou un partenaire au développement applique les normes de mise en œuvre et obtient des résultats conformes aux objectifs fixés avec les moyens qui lui ont été alloués.»(FIDA, glossaire sur la gestion des projets)

Associée souvent au sport, la performance s'est introduite dans le vocabulaire de la gestion avec le développement de la concurrence.

La performance est alors définie comme «un résultat remarquable, hors du commun, optimal. On envisage la performance à posteriori, comme un fait accompli, et à priori, comme un objectif à atteindre» (Hugues BOIVERT, 1995; 355).

Selon Pierre VOYER « La performance peut être la réponse au besoin en terme de qualité, de coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien fondé des organisations». (Pierre VOYER, 2002; 84)

La performance apparaît comme un «exploit» que l'on peut caractériser par plusieurs grandeurs:

- ✓ L'efficacité;
- ✓ L'efficience;
- ✓ La rentabilité;
- ✓ La profitabilité;
- ✓ La productivité des personnes ou des entreprises.

La performance doit donc être évaluée pour apprécier l'entreprise tant dans son ensemble que spécifiquement sur ses différents centres de responsabilité. Elle doit être appréciée par rapport aux objectifs fixés par les dirigeants et les stratégies adoptées suivant les nécessités concurrentielles. Ceci permettrait de mieux orienter la conduite de l'entreprise. Par conséquent quel que soit le secteur d'activité ou le niveau de subdivision d'une structure, l'évaluation de la performance à l'aide d'outils et d'indicateurs appropriés est aujourd'hui une nécessité cruciale pour les organisations qui veulent réussir.

Nous reconnaissons tous qu'aucune organisation ne peut exister en vase clos. Chacune est inextricablement liée à la région ou au pays où elle est basée. De contextes multiples influencent le fonctionnement de l'organisation ainsi que les voies qu'elle emprunte pour agir et ses résultats. Ces contextes peuvent tour à tour favoriser ou freiner la performance organisationnelle (LUSTAUS Charles & collaborateurs, 1996; 17). Les éléments influençant la performance peuvent se voir tant en interne qu'en externe. Le contexte interne dépendant de la spécificité de la structure. D'une manière générale dans le contexte externe on cite: les aspects administratif et légal, technologiques, politiques, économiques, social et culturel, les demandes et besoin de la clientèle, les partenaires.

2.3 Facteurs déterminants de la performance

a- Le marché

Le marché est un concept qui prend plusieurs définitions toutes aussi justes les unes que les autres suivant le contexte.

Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande se concrétisant par un prix.

En Marketing, le marché peut être défini comme l'ensemble des clients capables, désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir (Abdoulaye OUATTARA, 2003; 55).

On peut donc voir le marché comme un lieu d'échange de toute nature dont le plus important pour toute entreprise reste la fidélisation du client. Les entreprises ont compris en effet que la clé du succès réside dans la nature des relations qui les lient aux consommateurs.

b- L'Etat

Dans le cadre de son fonctionnement le service SDV pêche travaille suivant la législation établie dans le secteur de la pêche, il est certain que la loi telle que stipulée a un impact sur les activités du service. D'où pour nous la nécessité de le retenir comme variable externe. L'Etat est à la fois une autorité et un pouvoir. En tant qu'autorité, l'Etat doit être craint par toutes les composantes de la société. Mais en tant que pouvoir, l'Etat sert à rappeler à ceux qui oublient ou feignent d'oublier l'existence de l'autorité, que l'ordre ou le contrat social comporte le recours à la correction; l'emploi de la force, l'usage de la contrainte contre tous ceux dont la volonté s'exprime à l'encontre de celle du monarque ou du peuple (Lakehal Mokhtar, (2000); 286).

c-Le métier

C'est le savoir-faire global d'une entreprise permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée. La technologie est une composante principale mais d'autres paramètres sont à considérer: le niveau de qualification du personnel, le style de gestion, le mode de distribution. Le métier donne à l'entreprise sa spécificité, son identité, sa vocation. La maîtrise du métier par l'entreprise est le gage de sa rentabilité.

d- Moyens humains

C'est l'ensemble des hommes et femmes contribuant à la réalisation des activités d'une entreprise. Ils sont au cœur de la productivité. Leurs actions sur la performance de la structure sont considérablement liées à la motivation au travail. La compétitivité de l'organisation dépend en partie de son habileté à créer un environnement susceptible de motiver et de stimuler son personnel.

e- Le style de leadership

Il s'agit du mode de direction et d'animation choisi par les dirigeants et managers pour mettre en œuvre des choix stratégiques.

Ce style peut aller du plus autocratique au plus libéral, du plus autocratique au plus démocratique, du plus paternaliste et affectif au plus objectif et rationnel. Plus généralement le style de management doit être en harmonie avec la culture d'entreprise ou l'identité de la firme forgée par l'histoire, le contexte et les hommes qui se sont succédés.

f- Le contexte technologique

On entend par contexte technologique, toutes découvertes scientifiques faites dans le sens de facilité l'exécution ou le suivi des activités. On s'intéressera spécialement dans ce cas ci à l'utilisation de l'outil informatique et l'adaptation des logiciels utilisés aux besoins précis de la structure. De leur qualité dépendra certains éléments tels le gain de temps, l'exactitude des résultats accessibles facilement à l'informatique.

2.4 Définition et différentes nomenclatures des indicateurs

Faire l'évaluation d'une structure ou d'un centre de responsabilité exige d'avoir des éléments qui nous servent de clignotons ou de baromètre par rapport aux objectifs à atteindre. Ce rôle peut être rempli par un indicateur.

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice significatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de donnée sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

Suivant leur terminologie, les indicateurs sont regroupés en diverses nomenclatures: selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation etc. On peut parler d'indicateurs sociaux, économiques, indicateurs de ressources, indicateurs de programme, indicateurs d'opinion, de perception. Un autre style de regroupement souvent rencontré est celui qui juxtapose les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance, les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques, les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

En réalité, il est plus adéquat de regrouper les différents indicateurs en deux blocs, à savoir les indicateurs-temoins et les indicateurs guides.

Les indicateurs-temoins, sont des indicateurs à posteriori qui décrivent des résultats postérieurs. Ils sont déterminés à la fin d'un cycle de gestion. Un des exemples fréquemment

utilisé est le chiffre d'affaires. Cet indicateur à l'avantage de permettre de voir la performance de la relation clientèle et la pertinence des services proposés par la structure. A eux seuls, les indicateurs témoins ne peuvent pas permettre une bonne gestion de la performance. Beaucoup de chefs d'entreprises s'inquiètent de ce que les chiffres financiers basés sur les résultats sont plus aptes à mesurer les conséquences des décisions d'hier, qu'à donner des indications sur la performance de demain (Robert G. Eccles, 1999; 45). C'est pour cela que les indicateurs guides viennent pour compléter les manquements des premiers en terme d'élément complémentaire.

Les indicateurs guides sont basés sur l'exploitation de l'entreprise. Ils apparaissent donc à priori en décrivant comment atteindre la performance. Ces indicateurs donnent la priorité aux causes ou raisons qui induisent à la formation du résultat. Grâce à eux, les managers peuvent disposer d'informations utiles à la décision.

«Déterminer les indicateurs de performances d'une entreprise n'est toutefois pas une tâche facile, car la performance organisationnelle est un construit social et son évaluation peut être faite à partir de données dont le choix et l'interprétation diffère selon le preneur de décision, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation» (Estelle Morin, Gestion vol 21, n°3, 1996; 61).

2.5 Utilité d'un indicateur de performance

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception du tableau de bord de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. On pourrait ainsi comparer un indicateur à un contenant, initialement identifié mais vide, que l'on remplit avec la valeur mesurée et dont le contenu est appelé à changer dans le temps, à chaque fois que l'on aura à mesurer et à traiter les valeurs de cette mesure. Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble d'information existante, ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informatifs significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière de gestion, d'où le terme général d'indicateur de gestion.

D'un point de vue direct on attribue aux indicateurs plusieurs utilités dont les principales sont:

- a- **L'évaluation:** L'évaluation permet d'apprécier les résultats obtenus. Ces derniers sont comparés à un référentiel qui est très souvent représenté par les objectifs. Cette fonction se réalise au terme d'une action, d'un processus ou d'une période de gestion. Elle est très utile dans la mesure où elle commande l'ensemble des actions correctives.
- b- **La vigilance:** La fonction vigilance permet à l'entreprise à travers ses indicateurs de surveiller de façon soutenue son évolution dans son environnement. Elle permet à l'entreprise d'anticiper sur les changements à venir, c'est-à-dire, tous les mouvements issus du contexte externe ou interne ayant une influence sur l'organisation.
- c- **Le diagnostic:** Au même titre que le diagnostic médical, la fonction diagnostic permet de détecter les difficultés, des anomalies, des problèmes au niveau de la gestion de l'entreprise ou du centre de responsabilité. Cette fonction aide à détecter les forces et les faiblesses de la structure.
- d- **Le suivi:** Le suivi est une fonction qui permet de décrire l'évolution des activités et des processus initiés par l'entreprise ou le centre de responsabilité. Il oriente l'entreprise ou le centre de responsabilité vers l'atteinte des objectifs fixés à l'avance. A ce niveau les indicateurs sont très utiles car ils permettent de situer le niveau d'exécution des actions de l'entreprise. Cette fonction est donc à la base d'une amélioration continue des performances de l'entreprise ou du centre de responsabilité.

2.6 Qualités d'un bon indicateur de mesure de performance

D'une manière générale, un bon indicateur de mesure de performance doit respecter certains critères pour s'assurer de la valeur optimale et de sa maturité. On les regroupe en quatre volets. Il s'agit de sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

- a- **La pertinence** d'un indicateur tient lieu de son caractère significatif dans la mesure du phénomène ou de la situation. Par conséquent, il est important dans l'élaboration du système de performance que l'indicateur choisi soit adapté à la spécificité de l'activité et aux des objectifs poursuivis par l'objet.
- b- **La qualité et la précision de sa mesure:** l'exploitation de l'indicateur est fortement tributaire de la fiabilité de cet indicateur. L'indicateur doit inspirer confiance aussi bien dans sa forme que dans la justesse des informations qu'il fournit. C'est pourquoi son élaboration doit être accompagnée de beaucoup d'attention par une expression claire de sa formule ou de son modèle conceptuel.

c- **La faisabilité:** Un indicateur peut prendre diverses formes selon la nature des informations qui contribuent à sa construction. Pour permettre sa comparaison à un référentiel donné, il convient que l'indicateur ait une formule invariable, qu'il soit constant dans sa définition et que les sources d'informations qui permettent son calcul soient invariables.

d- **La convivialité d'interprétation et d'utilisation:** Les indicateurs de performance sont élaborés à partir d'informations précises et livrent aussi des informations de gestion. La mise en place d'un indicateur demande donc de disposer de l'information nécessaire, ce qui faciliterait son élaboration et permettrait qu'il soit disponible au moment voulu pour tous ses utilisateurs. L'information délivrée par l'indicateur doit être facilement compréhensible par sa simplicité et susciter une interprétation logique.

2.7 Dimensions, critères et indicateurs de la performance

Un service, un département, un processus est qualifié de «performant» si les objectifs de résultat qui lui ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs, il devra donc identifier ses indicateurs de mesure de performance. Dans chaque structure ou organisation on peut répertorier un certain nombre de critères et d'indicateurs de performance (cf. tableau n° 1).

Tableau n°1: les dimensions critères et indicateurs de performance selon Morin et autres

Dimensions	Critères	Indicateurs de performance
Pérennité de l'organisation	Qualité du produit service	Degré auquel le produit ou le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle;
		Nombre de retours et nombre de plaintes faites par la clientèle.
	Rentabilité financière	Degré auquel certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées;
Rendement du capital investi et marge de bénéfice net;		
	Compétitivité	Degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés;

		Niveau des revenus par secteur et niveau d'exportation.
Valeur des ressources humaines	Mobilisation des employés	Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs;
		Taux de rotation des employés et taux d'absentéisme.
	Climat de travail	Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés;
		Taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviants, nombre de jours perdus à cause d'un arrêt de travail et qualité de relation au travail
	Rendement des employés	Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe;
		Revenu par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100 dollars de masse salariale.
Développement des employés	Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation	
	Excédent du taux de masse salariale consacré à la formation, transfert des apprentissages et mobilité des employés;	
Efficience économique	Economie des ressources	Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant un bon fonctionnement du système;
		Rotation des stocks, rotation des comptes clients, taux de rebuts et pourcentage de réduction du gaspillage.
	Productivité	Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée;

		Rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, niveau d'activités/coût de production et niveau d'activités/temps de production.
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Satisfaction des bailleurs de fonds	Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable;
		Bénéfice par action, ratio de fonds de roulement et ratio d'endettement;
	Satisfaction de la clientèle	Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins;
		Fréquence de non-respect du délai de livraison convenu avec la clientèle, niveau des ventes, degré de fidélité de la clientèle.
	Satisfaction des organismes régulateurs	Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.
	Satisfaction de la communauté	Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation;
Nombre d'emplois créés, contribution financière à la réalisation d'activités communautaires, degré de développement des avantages sociaux concernant la famille et disposition des déchets		

Source: (Estelle MORIN, Michel GUINDON et Emilio BOULIANNE, 1996; 62)

2.8 Référentiels de mesure de performance

C'est l'ensemble des normes admises par l'entreprise en collaboration avec les centres de responsabilité. Pour un besoin de contrôle ces normes doivent être les mêmes que celles de la Direction. Parler de normes dans ce cas ne doit pas être directement assimilé aux normes qualité mais il faut plus voir par-là une standardisation des éléments du domaine à évaluer pour que le suivi soit facilité. D'une manière générale les entreprises considèrent trois types de référentiels: le budgétaire, l'historique et les standards externes.

- a- **Les standards budgétaires:** Considérer le référentiel budgétaire, revient à comparer la mesure constatée à l'enveloppe budgétaire allouée à l'activité en début d'exercice. Ce référentiel est intéressant dans la mesure où, il intègre à la fois l'économie,

l'efficience et l'efficacité. Il permet un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ.

La norme budgétaire est cependant limitée par deux facteurs:

Cette norme est très sensible dans un système monétaire exposé aux variations de la monnaie. Dans un contexte où l'on considère que l'inflation est négligeable, on peut considérer sans crainte que le budget est un bon référentiel.

La seconde crainte concernant le référentiel budgétaire est liée à la qualité et au niveau du budget qui est soumis à la Direction Générale pour approbation. Il est donc primordial pour l'entreprise de disposer d'un très bon système de mise en place de budget. Si ce dernier est mal évalué ou mal constitué, alors les prévisions seront faussées et l'interprétation ne révélerait rien de ce qui est de la réalité.

- b- Le référentiel historique:** Il s'agit ici de comparer la performance actuelle de l'entreprise avec les performances de la même entreprise les années écoulées. Ce référentiel est plus significatif, si l'entreprise concernée répète d'année en année un même niveau de performances et ce qui n'est pas toujours vraie. Le fait qu'un contexte économique à une période donnée puisse être différent de l'autre, peut en effet biaiser l'interprétation.
- c- Le référentiel externe:** Suivant cette norme l'entreprise compare ses performances à celles d'une autre entreprise évoluant dans le même secteur d'activité. Ce référentiel à l'avantage de permettre à l'entreprise de se classer et se situer dans un marché concurrentiel.

2.9 Dimensions d'un système de mesures de performance

La performance d'une entreprise ou d'un service peut être évaluée à travers plusieurs notions à savoir l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

- a- L'efficacité :** Mesurer la performance d'une entreprise ou d'un service par rapport à l'efficacité revient à vérifier si les résultats attendus sont atteints. L'efficacité se définit donc par rapport à un objectif donné et précise à quel niveau cet objectif est atteint. L'efficacité d'une organisation peut par exemple se concevoir comme le meilleur rapport entre le degré de satisfaction des besoins de ses clients et les moyens employés pour l'obtenir. Il faut savoir que l'évaluation de l'efficacité ne tient compte

aucunement des frais de gestion ni des coûts engendrés pendant le processus d'activité pour aboutir à la réalisation des objectifs prévus.

- b- **L'efficience** : Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût la plupart du temps matérialisé par une enveloppe budgétaire. Mesurer de la performance en terme d'efficience renvoie donc à minimiser les coûts de production ou à maximiser la production sous la contrainte budgétaire. En définitif, on retiendra que la notion d'efficience se réfère à l'atteinte des objectifs attendus en utilisant le minimum de ressources (matérielles, humaines et financières) dans le strict respect de l'enveloppe budgétaire.
- c- **La durabilité** : Elle se traduit par la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances. En effet, la performance est un élément qui procure un avantage réel à l'entreprise si et seulement si, elle se répète continuellement dans le temps. Il convient par conséquent, d'évaluer l'entreprise sur sa capacité à renouveler une performance dans la durée plus que sur une performance exceptionnelle à un moment donné uniquement.

2.10 Outils de mesure de performance

Les outils de mesure de performance ont évolué avec les nouvelles découvertes et la complexité des nouvelles entreprises qui se forment. On cite plusieurs outils: le reporting, la balance française, le tableau de bord, tableau de bord prospectif et le benchmarking. Se sont ces différents outils qui servent de support pour les indicateurs. L'utilisation de ces outils est d'une importance capitale pour le système de mesure de performance dans les entreprises.

- a- **Le reporting** : Stricto sensu, le reporting peut se définir comme le processus de remonter d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine, vers la direction générale. Dans les entreprises plus décentralisées d'aujourd'hui, le reporting ne représente que la dimension centralisée du pilotage. On a donc tendance à associer le reporting à un moment particulier de la démarche de pilotage, à savoir la phase de suivi et d'analyse des performances, puisque c'est à ce moment que les entités «remontent» leurs résultats.
- b- **Le tableau de bord** : «Si les informations comptables et budgétaires permettent d'avoir une vue régulière et synthétique de la situation d'ensemble, elles ont cependant les défauts de leurs qualités» (P. BESCOS, et collaborateurs, 1993; 307):

-Les qualités: les informations sont données de façon exhaustive, une vue régulière d'ensemble de l'entreprise;

-Les défauts: les informations sont uniquement financières. Elles sont souvent produites tardivement, elles ne donnent donc pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou rapidité de traitement d'un dossier...). La démarche «qualité» qui est devenue, fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans le tableau de bord un support privilégié.

Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun à travers le suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes ou d'un service en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs. C'est pour cela que le tableau de bord «est l'ensemble des cadrans et de clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire» (A. MIKOL et H. STOLOWY, 1997; 209).

c- Le tableau de bord prospectif : Les indicateurs de performance peuvent montrer que les résultats demandés ont été atteints. Toutefois, ils ne permettent pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la «trajectoire». Or, il vaut mieux agir sur les causes que sur les faits: on ne gère pas les coûts, on gère des activités qui génèrent des coûts (Caroline SELMER, 2003; 110). En effet, de la nécessité d'élargir les objectifs des centres de responsabilité au-delà de la performance économique, on est passé du tableau de bord traditionnel (indicateurs typiquement financiers) au tableau de bord prospectif qui met en lumière les déterminants de l'amélioration concurrentielle à long terme (indicateurs financiers et non financiers.)

Ce tableau de bord comporte des indicateurs portant sur les objectifs, les facteurs clé de succès et les plans d'action (exemple: le chiffre d'affaires, l'amélioration de la trésorerie, la satisfaction des clients). Les indicateurs doivent être en nombre réduits, pas uniquement financier, facile à calculer, facile à interpréter. Un bon tableau de bord prospectif doit être

transparent, avoir l'adhésion de tous, relier les mesures à la stratégie, définir les relations cause à effet et les déterminants de la performance. Parce que les informations qu'il transmet sont cruciales, son élaboration doit être claire, simple et permettre une bonne compréhension aux utilisateurs.

d- Le benchmarking : C'est «une démarche de recherche et d'évaluation des produits et des pratiques les meilleurs, puis de la mise en œuvre de solutions similaires visant à optimiser la performance de l'entreprise» (Jacques ERRAD, 1997; 16). De cette définition, nous pouvons retenir que de nos jours il existe une multitude de sociétés qui proposent les produits pouvant rendre les mêmes services. La diversité des modes d'organisation et de fonctionnement de ces entreprises (ayant les activités similaires), est une motivation à se comparer afin d'identifier ce qui fait la différence et d'utiliser les meilleures pratiques constatées chez l'autre entreprise ou même dans un autre centre d'une même société. Ceci peut se nommer: «le progrès par des meilleures pratiques» (Kouassi Antoine KOUAME, 2001; 52). Il ne s'agira pas seulement de se contenter des seules manières de faire de la concurrence, mais de chercher à savoir, sur le marché, quelle est l'entreprise qui, pour un mécanisme donné est à même de répondre mieux qu'on ne le fait soi-même.

Le benchmarking apparaît vraiment comme un outil efficace de mesure de performance. Il stimule l'amélioration de la performance par la recherche des meilleures pratiques internes et externes. On peut ainsi déterminer les forces et les faiblesses des entités comparativement aux autres.

De tout ce développement, on peut retenir que la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut élever la progression vers un état désiré ou un objectif. Par exemple, tout programme d'intervention auprès d'une clientèle, tout programme d'amélioration, de gestion de la qualité, etc., ne peut valider être validé sans mesure. Le système de mesure de performance mis en place dans une structure étant le corollaire des ses objectifs et de sa stratégie, il est important pour nous de connaître la structure ou le service dans lequel nous évoluons. Ainsi, le chapitre 2 de cette étude nous le consacrons au contexte de l'étude.

CHAPITRE 2: Contexte de l'étude

Pour réaliser ce mémoire nous avons bénéficié des structures de SDV Sénégal comme lieu de stage plus précisément dans les locaux du service SDV pêche. Dans ce chapitre, nous donnons une description de ce cadre d'étude.

Section 1 : Historique, mission et objectifs, forme juridique et localisation, cadre institutionnel et concurrentiel

1.1 Historique

Le groupe BOLLORE, créé en 1822, figure aujourd'hui parmi les 250 premiers groupes européens. À partir de son activité historique, les papiers fins, le groupe a choisi de se diversifier dans des métiers où il peut occuper des positions de leader. La diversité de ses activités lui permet d'assurer une meilleure répartition de ses risques.

Il est aujourd'hui présent dans les films plastiques pour condensateurs et emballages, les papiers minces, le transport Afrique (commission de transport et manutention portuaire, lignes maritimes, chemins de fer) et la logistique internationale, la distribution d'énergie et les terminaux et systèmes spécialisés.

Depuis plusieurs années, il réalise également des investissements dans le secteur de la communication et des médias.

À côté de ces métiers, le groupe gère un ensemble d'actifs financiers qui regroupe des plantations et des participations financières.

Coté en Bourse, le groupe est contrôlé majoritairement par la famille BOLLORE. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissements à long terme.

La diversité des métiers du groupe nécessite l'adhésion à des valeurs communes, dans le respect de principes caractérisés par le professionnalisme, l'esprit d'équipe, le partenariat, la protection de l'environnement. C'est pourquoi, le groupe a élaboré une charte d'éthique développant des principes que chacune des divisions a adaptés à ses propres activités et à son propre environnement.

Le groupe organise des échanges de proximité entre les nouveaux entrés et les opérationnels en charge du développement des métiers. Il organise des rencontres avec des experts externes sur différents thèmes de société. Par ailleurs, il encourage la mobilité interne par la mise en

œuvre de comités inter divisions chargées de suivre au plus près les besoins de compétences et les désirs de mobilité des collaborateurs.

Il développe aussi des axes de parrainage humanitaires fédérateurs pour l'ensemble de ses divisions. Il est partenaire aussi de nombreuses associations ou ONG pour le transport vers les pays en voie de développement de biens de consommation courante, de médicaments, de matériels, de livres scolaires, de pompes de forage pour les installations d'eau, etc.

Le groupe compte près de 32 808 collaborateurs dans le monde. Le niveau de son chiffre d'affaires est estimé à 5 608 millions d'euros. Il réalise un résultat net 109 millions d'euros avec des capitaux propres de près de 1357 millions d'euros (www.bolllore.com) (page consultée 21 /04/06).

C'est spécifiquement le domaine des activités de transport en Afrique (plus précisément les métiers de la pêche), qui constituera le cadre de notre développement dans les lignes qui suivent.

Présent dans 130 pays, SDV la branche transport du groupe BOLLORE, est le premier transporteur aérien et maritime mondial dans le sens Nord-sud et se situe parmi les cinq premiers groupes de transport aérien.

Fortement implanté en Afrique depuis 1922, Cette branche dispose d'un vaste réseau sur ce continent intégré où il est le premier transporteur intégré. Le réseau Afrique collabore activement au développement des échanges en Afrique et avec le reste du monde.

Grâce à l'importance de son port maritime et aux opportunités qu'elle offrait, la ville de Dakar a été plus qu'une autre, l'objet d'un intérêt particulier du groupe SDV d'où son installation sous la dénomination SDV SENEGAL.

Le groupe BOLLORE au SENEGAL est composé de plusieurs sociétés de droit sénégalais appartenant au consortium français BOLLORE. Il intervient dans plusieurs activités: consignation, manutention, transit maritime international - aérien, logistique, agence de voyage courriers express. Ces sociétés sont au nom de:

SDV SENEGAL

SAGA SENEGAL

SENEGAL -TOURS

SOCOPA O SENEGAL et

ANTRAK.

Les détails concernant les différentes sociétés sont contenus dans l'annexe 4.

A l'image de sa branche principale, le service SDV pêche est un service qui regroupe en son sein tous les métiers de mer. Il offre de prestations de service de consignation, de transit, de manutention et gestion de marins aux différents armements pêcheurs. L'annexe 4 décrit les différentes activités du groupe.

L'activité gestion de marins est spécifique au service pêche. Au travers du département gestion de marins, le service pêche apparaît comme un intermédiaire qui assure toutes les conditions favorables d'entente et de suivi d'un marin de son embarquement à son débarquement entre l'armateur qui sollicite des marins pour son équipage (l'employeur) et le marin qui cherche un travail rémunéré (l'employé).

1.2 Mission et objectifs du service SDV pêche

Ce service a pour mission de vendre des services de qualité aux armateurs (clients) exploitant spécifiquement des navires de pêche.

En cohérence avec la stratégie du groupe, l'objectif du service est de garantir la qualité des services et de l'améliorer de manière continue pour assurer la pérennité du groupe sous la contrainte du respect strict de la ligne budgétaire et de la maîtrise des charges.

1.3 Forme juridique et localisation

Née suite à une opération de fusion absorption, la SCAC Delmas Vieljeux Sénégal (SDV) est une société anonyme avec conseil d'administration au capital de 1718960000 francs CFA. Son siège est au 47, avenue Albert SARRAUT BP 233 Dakar SENEGAL. Pour des raisons de proximité et d'efficacité dans le travail, Certains services tel celui de SVD pêche sont localisés au quai de pêche mole 10.

Grâce à l'existence de son port, la région de kaolak abrite aussi une agence de la SDV.

1.4 Cadre institutionnel et concurrentiel

Les activités liées au secteur de la marine marchande comme celles de la SDV pêche étaient jusque là régis par la loi n°62-32 du 22 mars 1962 portant code de la marine marchande. Cette réglementation date pour l'essentiel des premières années de l'accession du SENEGAL à la souveraineté internationale. C'est donc dire qu'elle a besoin d'un toilettage en vue de son adaptation à l'évolution technologique, à l'environnement maritime international et d'une

manière générale, a la formation économique et sociale du SENEGAL d'aujourd'hui: un pays intégré dans le commerce mondial mais soucieux d'affirmer ses spécificités socio-économiques dans une législation moderne.

C'est ce souci qui est à l'origine de l'abrogation et du remplacement de la loi n°62-32 du 22 mars par la présente loi n°2002-22 du 16 août 2002 portant code de la marine marchande.

La marine marchande est le lieu de règlement de conflit en cas de discordance entre les services consignataires et les marins des armateurs consignés par la SDV (généralement pour division gestion de marins) pour toutes les affaires n'exigeant pas la nécessité de la justice. Pour les formalités administratives la SDV pêche travaille en collaboration avec les services de la douane, le service d'hygiène et la police.

Au niveau concurrentiel, SDV pêche se partage le marché des métiers de la pêche avec les structures comme: Maritalia, Marco/CMNP, SAFRET, AGAC, SOGEMAR pour les plus importants.

Section 2: Organigrammes, Moyens et Fonctionnement du service

2.1 Organigrammes du groupe et du service SDV pêche

Pour un meilleur management de ses structures, le groupe SDV a un fonctionnement décentralisé basé sur la responsabilisation de chaque service. Il a donc adopté un organigramme de type transversal (cf. annexe: 4).

Le service pêche quant à lui aura un organigramme de type opérationnel. Cette structure lui permettra d'être plus réactif aux besoins des clients. Cet organigramme est en cours de conception car il a été modifié.

2.2 Les moyens de SDV et du service SDV pêche

2.2.1 Moyens humains

Sur l'étendue du territoire Sénégalais, la SDV emploie près de 2000 personnes parmi lesquels on compte aussi des expatriés. Mis à part le personnel titularisé, la SDV travaille également avec un nombre élevé de journaliers pour certaines de ses activités nécessitant une forte main d'œuvre.

En tant que service à gestion autonome, la SDV pêche dispose de près de 21 agents permanents et emploie des journaliers suivant un état de besoin qui lui est propre (ceux qui

aident pour établissement des pièces à remplir manuellement ainsi que ceux qui viennent en appui pour le classement des dossiers permettant ainsi un gain de temps dans l'accomplissement des tâches). Actuellement la moyenne d'ancienneté des employés permanents dans ce service est d'environ 10 ans pour les plus anciens.

2.2.2 Moyens matériels

Pour la réalisation de son travail, la SDV pêche exploite quatre (4) véhicules: un véhicule de service pour le chef de service, un mini bus pour le déplacement des clients au niveau de la consignation ainsi que deux voitures qui servent de relais pour les agents du shipping mais aussi aux courses pour les activités du service. Le département manutention utilise comme outil de travail des grues adaptées au type de conteneurs et au type d'opération. Les grues sont mises à la disposition du service par le service logistique contre un prix de cession interne entre service comme il en est le cas pour plusieurs charges supportées par le service (carburant, fournitures de bureau etc.). Presque tous les départements du service travaillent en connexion réseau aussi bien à Internet que par rapport au logiciel utilisé pour l'exécution du travail. L'ordinateur est ici donc; un outil de travail et les logiciels comme SPOT, SERVVAL et SARI des supports importants.

2.3 Fonctionnement du service

SDV pêche est un service qui a une gestion autonome. Il est mis à sa disposition un budget mensuel pour la réalisation de toutes les activités du mois. Ce budget est élaboré suivant les prévisions du chef de service et de son équipe et soumis pour approbation à la direction locale puis à la direction du groupe à Paris. Le niveau du chiffre d'affaires en 2006 est de l'ordre de 80.000.000 francs CFA par mois.

Pour son fonctionnement hormis la nécessité d'avoir une disponibilité de fond conséquente pour réaliser des cash pour les armateurs, le service doit assumer un certain nombre de charges (cf. tableau en dessous). Ces charges font également l'objet d'un budget prévisionnel soumis à approbation de la direction locale puis de la direction du groupe à Paris. Le chef de service a la responsabilité d'assurer une bonne gestion des charges afin d'avoir une meilleure rentabilité des activités.

La direction générale assure un rôle de suivi et de vérification par rapport à la réalisation des objectifs assignés au chef de service et au service.

Tableau n°2 : Charges supportées par le service pendant le cycle d'exploitation

<u>Charges fixes</u>	<u>Charges variables</u>
Location du terrain	Fournitures de bureau
Photocopieuse	Carburant
Electricité	Location du matériel (la manutention)
Eau	Paiement des journaliers
Gardien pour les locaux	
Salaires pour le personnel permanent	

Source: (MADOUKA MACKUSON Betty-Bell, 2006)

La consignation est le point de départ des activités de SDV pêche. Les activités de ce service nécessitent une énorme disponibilité de fond. Son niveau dépend des besoins prévisionnels des armateurs avant escale. Il est important de noter que, malgré les besoins exprimés par les armateurs, les crédits clients qui leur sont accordés ne dépassent pas un certain plafond en tenant compte du risque client. De plus l'octroi des crédits est soumis à des conditions telles que: la solvabilité du client, l'ancienneté et autres.

Les quatre activités du service se complètent dans une logique de synergie grâce à la complémentarité de ces métiers.

Le tout démarre généralement avec le shipping ou consignation de navire de pêche par la réception d'un fax de l'armateur explicitant en détail son état de besoin. Les agents du shipping font circuler l'information au niveau des départements concernés (transit, manutention et gestion de marins) suivant la liste des services qui y sont demandés (cf. annexe:5 (pour des raisons de discrétion professionnelle les éléments sur les prix négociés avec les clients lors des contrats ne paraîtront pas sur cette liste).

Il y a aussi des services qui sont vendus sans pour autant qu'il n'y ait eu consignation d'un navire au départ tel qu'au niveau du transit avec les clients locaux par exemple. Il en est de

même parfois avec le département gestion de marins (il n'y a pas d'escale de navires mais uniquement un service de gestion de marins). Dans ces cas c'est directement le département contacté qui est concernée par le présent Fax.

La fin du cycle des activités ou du processus se situe au niveau du département facturation. Chaque département détaille les services octroyés afin que les factures soient conformes aux prestations fournies. Pendant la facturation, les agents utilisent en effet le listing des produits vendus mais, ils prennent aussi soin de vérifier si l'armateur n'a pas de débours. Les débours ne sont rien d'autre que les fonds décaissés par anticipation pour les besoins du client (obtenir les pièces administratives, l'octroi des cash, paiement des fournisseurs etc.), qui seront répercutés à l'identique. Sur chacun de ces débours, la SDV pêche perçoit une commission sur débours de 2,8% (ou 3% suivant les clients) qui fait office de produit sur services vendus (sauf si escale et débours provisionnés par l'armateur).

Après la présentation de l'environnement de l'étude, nous allons dans la seconde partie décrire le système de mesure de performance de la SDV puis faire une analyse critique de ce dernier avant de faire certaines propositions pour une amélioration des pratiques existantes.

DEUXIEME PARTIE:

SYSTEME DE MESURE DE PERFORMANCE,
ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1: Système de mesure de la performance de SDV SENEGAL

Les managers de la SDV SENEGAL visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures.

Ainsi donc pour que leur pilotage se fasse dans de très bonnes conditions, les managers doivent disposer d'instruments de mesure des performances. En ce sens, ils se sont attachés les services du contrôle de gestion qui, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente

Le système de mesure des performances mis en place est constitué d'une part par la gestion budgétaire et d'autre part par l'utilisation et la diffusion d'indicateurs de performance sous forme de tableaux de bord.

Section 1 : Le contrôle budgétaire et le reporting

1.1 Le contrôle budgétaire:

Il peut être défini comme étant un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés «budgets», les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Un contrôle à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions devra être effectué en mettant en évidence les écarts significatifs devant entraîner des actions correctives. Le contrôle budgétaire est constitué du calcul des écarts et des actions correctives qu'il initie.

A la fin du second trimestre, la Direction Financière du Siège transmet les instructions et indications à respecter pour l'élaboration du budget.

Dans le groupe, la pratique budgétaire appliquée est celle des budgets négociés; c'est à dire qu'il s'agit d'une procédure de navettes entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions seront prises sur des bases de consensus; la hiérarchie s'assurant juste de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

L'élaboration du budget se fait en deux étapes:

1.1.1 La prévision fin d'année (PFA)

Il s'agit d'estimer le résultat en fin décembre de l'année en cours à partir de ceux de la fin du mois d'août. Ainsi, une base reflétant l'ensemble des enregistrements comptables relatifs aux comptes de résultat est extraite du système informatique et extrapolée sur douze (12) mois. Le résultat obtenu ne peut en aucun cas représenter celui de fin décembre, car il a été fait une extrapolation des charges et produits qui ne sont pas toutes courantes; c'est-à-dire des éléments exceptionnels. Par ailleurs les centres de coûts standard (l'atelier; le matériel et les constructions) ne sont pas soldés.

Pour que cette extrapolation se rapproche de la réalité, il est nécessaire de faire un certain nombre de retraitements.

Ainsi, les frais financiers (qui sont des charges imputées sur les métiers ayant une vitesse d'encaissement lente, ils correspondent en fait au taux de 1% appliqué à la différence entre le cumul du volume de facturation du mois M et celui du mois précédent M-1), les frais de structure (ils correspondent à la ventilation sur les différents métiers des charges générées par l'ensemble de la Direction Générale) et les reprises de provisions seront déduites des différents métiers pour être classés dans des rubriques bien spécifiées. Ces charges et produits ne doivent pas polluer les métiers.

Ensuite tous les centres de coût standard doivent être soldés. En effet, ces centres de frais ne sont pas soldés parce que les prestations n'équivalent pas aux charges engendrées. Quel que soit le sens du solde (positif ou négatif), il doit être ventilé suivant le principe selon lequel le solde de l'atelier se revidé sur le matériel et le solde de ces derniers et des constructions se revidé sur les métiers ou centres de frais utilisateurs.

Une fois les centres de coûts soldés et les résultats des centres de frais ajustés des frais de structure, des frais financiers et des reprises de provision, il faudra ensuite identifier les charges «exceptionnelles» car ces dernières ne doivent pas être extrapolées. Par charges «exceptionnelles», on entend les charges qui n'ont pas un caractère ordinaire à l'instar des travaux de grosse réparation, des charges et pertes diverses, des amendes et pénalités, des charges liées à des activités exceptionnelles. L'extrapolation de la base ainsi obtenue sera

effectuée sans tenir compte des charges «exceptionnelles». Enfin, ces charges seront rajoutées au résultat obtenu après l'extrapolation pour avoir la PFA

Une dernière analyse sera effectuée pour s'assurer de la cohérence de celle-ci en la comparant avec le budget de l'exercice en cours et le résultat de l'exercice antérieur comme le montre l'annexe 6. Cette comparaison permet en fait d'évaluer la performance globale de la société. La performance par métier doit être évaluée en répartissant la PFA entre les différents métiers de la société. La PFA doit être envoyée au siège à une date bien précise; elle est présentée sous format reporting comme le montre l'annexe n° 7

1.1.2 L'élaboration du budget:

A l'instar de la PFA, le budget global devra être décomposé entre les métiers. D'habitude, on commence par le budget des centres de coûts de standards (Atelier et Matériels de transport et de manutention), car ces derniers auront des impacts plus ou moins importants sur les métiers que sont la consignation, la manutention, le transit, la logistique, les agences de voyages.

Pour la préparation des séances de travail avec les responsables opérationnels, des états préparatoires qui se présentent comme suit sont envoyés aux différents responsables des centres de responsabilité

Tableau n°3 : Modèle des états préparatoires

Centre de Frais xxx					
<i>Natures</i>	<i>Réel Exercice N - 1</i>	<i>Réel Fin août Exercice en cours</i>	<i>Extrapolé du Réel août</i>	<i>Proposition du chef de service</i>	<i>Budget adopté</i>
C A P					
Xxx					
Charges					
Xxx					
Résultat					

Source: (CISSE Ibrahima Ibou, 2002; 25)

Au niveau des chiffres d'affaires, ce sont les responsables des centres de frais qui proposent le chiffre d'affaires qu'ils pensent réaliser, il leur revient donc de ventiler ce chiffre d'affaires suivant les différents codes de produits

Par contre, c'est le service du contrôle de gestion, qui du fait des analyses mensuelles des résultats propose le niveau des charges avec l'aval du responsable du centre de frais. Toutefois, la cohérence par rapport à la politique générale de l'entreprise est toujours recherchée. Ce qui signifie que la Direction Générale devra l'approuver avant qu'il ne soit présenté lors des tournées budgétaires prévues au mois d'octobre.

La présentation de ce budget en annexe n°8 permet d'évaluer la performance globale de la société. Ce budget tronc commun sera décomposé entre les différents métiers. Le budget constituera la valeur de repères, de références qui permettra aux managers de SDV d'évaluer le niveau de l'atteinte des objectifs fixés en début d'exercice.

En effet le système comptable est organisé de telle sorte que des arrêtés mensuels sont effectués. Ainsi chaque mois un état intitulé «Etat analytique» faisant ressortir le résultat mensuel est édité et servira de document de base pour comparer les réalisations avec les objectifs prédéfinis en d'autres termes cet état sera le document de base de la gestion budgétaire. Il se présente comme suit:

Tableau n°4: modèle d'un Etat analytique

Service XXX
CF XXX

Année précédente	Compte	Code	Intitulé compte	Mois -2	Mois -1	Mois	Cumul M	Cumul Budget
Xxx	Total CAP			Xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx
	Xxx							
	Xxx							
Xxx	Charges fixes			Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
	Xxx							
	Xxx							
Xxx	Charges variables			Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Xxx	Total Frais			Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Xxx	Résultat			Xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Source: (CISSE Ibrahima Ibou, 2002; 26)

1.2 Le Reporting

C'est un système normalisé de remontée de l'information, essentiellement mais non exclusivement, comptable et budgétaire après un travail de synthèse et de tri. Il peut être défini comme étant un ensemble d'informations constatant l'activité et entre autre la performance locale transmise selon la voie hiérarchique au niveau supérieur à titre de compte rendu.

Au sein de SDV SENEGAL, le reporting, qui doit être envoyé au siège le jour de l'arrêté mensuel de la comptabilité (J+5), se fait en deux étapes:

1.2.1 La conception du flash

A la fin de chaque mois, le département Client arrête ses comptes et édite un état «Reporting» qui fait apparaître pour chaque activité:

- ✓ le volume financier;
- ✓ les droits et taxes;
- ✓ Les débours mandataires et autres débours;
- ✓ les achats sur fret;
- ✓ et le chiffre d'affaires productif.

Ce document est transmis à la comptabilité générale qui produit un «flash tronc commun» en reprenant les charges réelles qui figurent sur l'état reporting selon une classification déjà établie.

Ces charges réelles sont obtenues à travers une édition appelée «Etat de classification des charges reporting». Cet état classe les charges en fonction des codes reporting prédéfinis par le siège. On n'en décompte dix sept (17):

A - Frais de personnel permanent

B - Frais de personnel temporaire

C - Frais d'amortissement

D - Frais de télécommunication

E - Frais de location

F - Frais d'entretien

G - Frais de consommables

H - Impôts et taxes hors I. S.

I - Provisions sur créances

K - Autres frais d'exploitation

L - Frais de division

M - Frais financiers sur découverts bancaires

N - Frais financiers sur emprunts externes à long et moyen terme

Q - Pertes de change hors dévaluation CFA

R - Frais de sous-traitance

S - Frais d'assurances

Z - Tous comptes de charges non classés (Amortissement des charges immobilisées, Amendes et pénalités, etc.)

Ce flash est transmis au département Trésorerie qui procédera aux retraitements et à la conception du flash qui sera reporté au siège.

Au niveau des produits, il faudra déduire tous les produits analytiques (classe 97...), les produits financiers (77...), et les reprises de provisions (75...); concernant les charges, il s'agira ici de reclasser les charges selon les codes reporting (A, B, C, etc.).

Le flash (cf. Annexe n° 9) se présente sous la forme d'une feuille Excel de quatre (04) zones dont:

- ✓ La première représente les libellés;
- ✓ La seconde zone de trois colonnes (Réel, Budget et Écart) représente les données cumulées. Dans cette zone, la saisie n'est autorisée que sur la colonne Réel, toutes les autres colonnes sont protégées;
- ✓ Sur la troisième zone où toute saisie est impossible, on retrouve le même format que la seconde zone à la seule différence que les données sont mensuelles et non cumulées;
- ✓ Sur la dernière zone protégée elle aussi, on rappelle le cumul du mois précédent.

La saisie se fait en cumul et les données mensuelles sont obtenues par la différence entre le cumul saisi et le cumul du mois précédent.

Une fois que le « compte de résultat tronc commun » est déterminé, il restera à répartir le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation entre les différentes activités. Par chiffre d'affaires il faut entendre: le total des produits diminué des produits analytiques, des produits financiers, des reprises de subvention de la caisse française de développement et des reprises de provision.

De la même sorte, il est déterminé un résultat d'exploitation pour chaque métier. Ce résultat d'exploitation correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation; y sont exclus les frais de structure et les frais financiers. Les frais de structures (service administratif, comptabilité, frais généraux non ventilables, affaires sociales et informatique) sont répartis entre les métiers au prorata de leur chiffre d'affaires. De même pour les frais financiers, une quote part de 1% des frais financiers est imputée au métier dont le volume de facturation est à plus de trente (30) jours. Le flash doit être reporté sur Paris le jour de l'arrêté comptable (J+5), et le service contrôle de gestion doit en avoir une copie pour faire les commentaires des écarts identifiés sur le flash.

1.2.2 Les commentaires du flash

Le Service Contrôle de Gestion & Audit effectue les commentaires du flash (cf. Annexe n° 10) et doit les envoyer le même jour (J+5). A ce niveau, un véritable contrôle budgétaire est effectué.

Les écarts identifiés sur le flash en comparant le réel au budget sont expliqués à travers l'Etat de classification des charges par code reporting.

L'explication de ces écarts se fait :

- ✓ d'une part en faisant des recoupements avec les statistiques mensuelles envoyées par les chefs de service d'exploitation;
- ✓ et d'autre part en regardant les pièces justificatives.

Il faut juste retenir que les commentaires ne portent pas seulement sur la justification des écarts de certains postes de charges mais aussi, il incombe au contrôle de gestion d'expliquer l'évolution de l'ensemble des activités et de son environnement.

Section 2 : Tableaux de bord

2.1 Les statistiques par activité

Chaque activité est tenue d'envoyer des statistiques concernant la nature des tonnages manipulés, le nombre de Twenty Equivalent Unit (TEU), la nature des dossiers, l'identité des armateurs qui sont en escale; en d'autres termes chaque responsable transmet l'ensemble des données concernant ses activités physiques. Pour ce faire on envoie à chaque responsable de

métier un formulaire (cf. annexe n° 11) qu'il doit renseigner et nous transmettre au plus tard avant le second jour ouvrable du mois (J+2).

Ces statistiques permettent-elles aussi d'évaluer le niveau de l'activité pour chaque métier car elles sont comparées à la fois avec le budget et avec le niveau de l'activité de l'année précédente.

2.2 Le suivi mensuel des résultats

Le suivi mensuel des résultats est un tableau qui doit sortir le lendemain (J+6) de l'arrêté mensuel. Et pour ce faire, l'Etat analytique par centre de frais est nécessaire. Le suivi mensuel du résultat (cf. Annexe n° 12) se fait sous la forme d'un tableau Excel où les données mensuelles et cumulées sont comparées respectivement au budget mensuel et cumulé. L'élaboration de ce suivi mensuel se fait en deux étapes:

2.2.1 La saisie des résultats par centres de frais

Lors de cette première étape, on ne saisit que le résultat analytique tel qu'il apparaît sur l'état. Le contrôle qui se fait se situe au niveau du résultat global avant la détermination de l'impôt sur les sociétés. Une fois ce contrôle effectué, on procède à la seconde étape.

2.2.2 Les retraitements et / ou reclassements

Chaque année, le siège du groupe BOLLORE envoie une liasse budgétaire où des indications sont données pour chaque ligne de charges en ce qui concerne le budget qui sera présenté sous format reporting. Les retraitements et/ou reclassements que l'on est amené à faire doit correspondre aux objectifs définis par le siège. Ces retraitements doivent, conduire à avoir les mêmes soldes caractéristiques de gestion que le flash ou reporting. Ainsi, les retraitements suivants seront effectués:

- ✓ Sur les frais de division:

Les frais de mission constitués des factures d'hôtel, des locations de voiture, des billets d'avion etc. seront reclassés au niveau de l'exploitation;

Par contre les avaries conteneurs devront être déduites des centres de frais métiers et reclassées en frais de division.

✓ Sur le résultat financier:

Le siège ne considère comme frais financiers que les frais relatifs aux découverts bancaires (agios, plus fort découverts...), ceux relatifs aux emprunts à long et moyen terme contractés auprès des établissements financiers et des actionnaires du groupe, les pertes de change etc.

Par contre les frais d'encaissement sur effets de commerce ou sur les chèques déplacés, les frais sur virements bancaires, les commissions sur cautions bancaires, les commissions de transfert sur virements à l'étranger et les divers autres frais bancaires dont les frais sur chèques impayés ne sont pas considérés comme des frais financiers; par conséquent ils seront reclassés en Autres Frais d'exploitation.

Par ailleurs les escomptes de règlement seront aussi déduits des centres de frais métiers et reclassés sur les rubriques financières.

✓ Sur le résultat exceptionnel:

Les amendes et pénalités seront transférées des centres de frais concernés en charges exceptionnelles.

Les dotations aux amortissements des frais immobilisés et les reprises des subventions de la Caisse Française de Développement suivront le même traitement que les amendes et pénalités.

Ce suivi mensuel permet d'évaluer le résultat global de SDV par rapport au budget. Il doit être diffusé le lendemain du jour de l'arrêté comptable (J+6)

2.3 Le «Tableau Reporting Président»

Ce tableau composé de trois zones (cf. Annexe n° 13) doit être diffusé le lendemain du jour de l'arrêté (J+6).

- ✓ La première zone intitulée «Désignation» répertorie les indicateurs choisis;
- ✓ la seconde fait apparaître le cumul de la situation actuelle des activités physiques et financières, le cumul du budget à la même période et le rappel sur la même période des deux exercices précédents;
- ✓ et la dernière zone rappelle le niveau des activités physiques et financières des trois derniers exercices et le budget annuel de l'exercice en cours.

CHAPITRE 2: Analyse du système de mesure de performance et recommandations

Section 1: analyse du système de mesure de performance

Après avoir effectué un état des lieux en décrivant le système de mesure de la performance, mis en place pour faire une évaluation et un suivi des performances des activités, nous poursuivrons notre démarche par une analyse qui met en exergue ses points forts et points faibles.

Ainsi, nous analyserons d'abord les points forts et faibles du contrôle budgétaire et du reporting, ensuite ceux des tableaux de bord et enfin nous ferons une analyse de la situation en interne dans le service SDV pêche.

1.1 Contrôle budgétaire et Reporting

1.1.1 Les points forts:

La participation des responsables d'activité étant très forte lors de l'élaboration du budget; car la pratique budgétaire appliquée chez SDV SENEGAL est celle des budgets négociés.

En effet, les responsables d'activité s'engagent à atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés. Les objectifs sont fixés sur la base de l'appréciation des niveaux atteints lors des années précédentes, de la PFA de l'exercice en cours et du niveau de l'activité prévue pour l'année à venir. Ces objectifs repris dans le budget seront définis en termes de chiffre d'affaires, de résultat d'exploitation et de volumes traités. Ainsi, à la fin de chaque mois les objectifs fixés par les responsables d'activité sont comparés avec les résultats réels obtenus. C'est pourquoi, quand ils envoient leurs statistiques, ils expliquent les éventuels écarts existant entre les résultats réels et ceux budgétisés. Cette comparaison qui se fait mensuellement lors des réunions de résultat incite les différents responsables d'activité à atteindre les objectifs fixés. Lors de ces séances, le budget constitue la principale référence.

Concernant le reporting qui est transmis au siège à Paris, sa présentation met en exergue les différents écarts entre le résultat réel et celui budgétisé. A ce niveau le budget constitue aussi

la principale référence, c'est pourquoi les commentaires porteront sur l'explication de ces écarts.

Le fait d'avoir à l'esprit que les résultats réels seront toujours comparés à ceux budgétisés incite les responsables d'activité et leurs équipes à atteindre les objectifs fixés et même à faire mieux. Ceci nous amène à dire que le contrôle budgétaire et le reporting constituent un bon système pour motiver le personnel. Puisque si les objectifs sont atteints le personnel aura une très bonne récompense à travers les gratifications et les primes de rendement.

1.1.2 Les points faibles

Tant qu'il n'y a pas de grandes mutations, le budget constitue une bonne référence. En effet, le budget, une fois validée par le siège, ne pourra plus être modifié. Ainsi, dès lors que des événements majeurs non prévus lors de l'élaboration du budget surviennent, le contrôle budgétaire ne sera plus efficace. Puisque les paramètres ne sont plus identiques, la comparaison du réel au budget n'aura aucune signification.

Pour palier cette éventuelle impertinence du budget, le siège exige que des Prévisions Fin d'Année (PFA) soient effectuées à la fin de chaque trimestre de sorte à réduire le risque de fluctuation dans le temps.

Tant que la PFA reste cohérente avec le budget ce dernier constitue la référence. Mais, dès que la PFA ne correspond plus au budget initialement établi, elle devient du coup la nouvelle référence avec laquelle sera comparé le réel.

Le contrôle budgétaire et le reporting constituent ainsi, pour le manager de SDV SENEGAL, un outil de motivation, de contrôle et de comparaison car il incite les différents responsables à améliorer leurs performances en les comparant avec celles escomptées.

1.2 Tableaux de bord

1.2.1 Les points forts:

Le manager de SDV SENEGAL utilise les tableaux qui lui sont transmis pour avoir une bonne visibilité de l'évolution des activités et pour mieux piloter son organisation.

En effet, les statistiques par activités permettent au manager d'apprécier l'évolution des volumes traités sur l'année en les comparant avec le niveau de l'année précédente et celui prévu pour le budget de l'année en cours. Ce tableau permet de justifier l'évolution du chiffre d'affaires pour les différentes activités, puisque dans tous les métiers les chiffres d'affaires sont très corrélés aux volumes traités, c'est-à-dire, si les volumes augmentent, on doit s'attendre à une très bonne performance au niveau du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation.

Le suivi mensuel des résultats permet de comparer les résultats réels de ceux prévus en budget. Il donne la décomposition par centres de frais du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de chaque métier.

Ce tableau permet au manager d'avoir une vision pyramidale des rentabilités des différentes activités et permet de comparer le résultat réel au résultat budgété. Ce tableau présente parallèlement dans sa dernière partie des indicateurs financiers qui permettent d'apprécier la rentabilité économique et financière de la société. En outre, ce tableau permet d'attirer l'attention des managers sur les points clés de la gestion mais aussi, sur leur éventuelle dérive par rapport aux normes fixées.

Le «tableau Reporting Président» au même titre que le suivi du ratio heures supplémentaires / Appointements constituent des outils de contrôle et de comparaison puisqu'ils permettent d'apprécier l'évolution des volumes et des indicateurs financiers sur un intervalle de trois (03) ans et d'apprécier l'évolution des salaires et du niveau des heures supplémentaires.

L'exploitation des tableaux de bord a permis aux managers de:

- ✓ communiquer avec les différents niveaux hiérarchiques;
- ✓ comparer et contrôler les réalisations avec les prévisions et les réalisations des années précédentes;
- ✓ motiver le personnel en décentralisant les pouvoirs de décisions et en accordant plus de responsabilité aux différents responsables d'activité;
- ✓ prendre des décisions pour corriger certaines irrégularités et dérives relevées.

1.2.2 Les points faibles

Etant traditionnellement connectés aux systèmes comptables, les tableaux de bord sont publiés à échéance fixe et précisément après les arrêtés comptables. Ainsi, ils présentent une

situation différée du niveau des activités. C'est ainsi que le manager se trouve en décalage avec le rythme d'évolution naturelle du système. Les événements sporadiques et réguliers surviennent à une fréquence sans lien particulier avec les échéances prédéterminées de publication des tableaux de bord.

Faisons une petite comparaison parallèle avec le tableau de bord d'un véhicule. Sans trop forcer ce système affiche à temps réel une image de la route; il incombera au conducteur de planifier toutes ces décisions et de piloter le véhicule jusqu'à l'atteinte de son objectif.

Ainsi, dans le cadre du management de SDV, nous remarquons qu'il y'a un décalage entre l'émission des tableaux de bord et la situation qu'ils sont sensés présenter. En effet il faudra attendre la fin du mois correspondant aux arrêtés comptables pour constater que les heures supplémentaires ont augmenté ou que l'atelier n'a pas beaucoup presté ou que les engins ont coûté cher. Malheureusement la présentation actuelle des tableaux de bord ne permet pas de résoudre le problème de la mesure à temps différé.

Les tableaux de bord de SDV sont bâtis à partir des systèmes comptables et financiers par conséquent, ils ne peuvent produire qu'une vision partielle de la réalité de l'entreprise.

En effet, de nombreuses informations essentielles pour le pilotage ne sont pas traitées actuellement par le système comptable et financier. A juste titre, nous parlons aujourd'hui de l'importance de la satisfaction client pour la survie et la dynamisation de l'entreprise. Cet indice de satisfaction n'est pas établi avec l'actuel système de mesure des performances.

La vision apportée par ces tableaux de bord se révèle déformante en ce sens qu'ils ne présentent pas avec complétude les valeurs ajoutées des activités de SDV. En effet, SDV dispose d'atouts comme le climat social ou la qualité du réseau de partenaires qui ne peuvent être évalués par la comptabilité ou par l'analyse financière. En ne tenant pas en compte ces atouts, les décideurs de SDV se construisent une image en décalage avec la réalité.

En outre, il faut aussi reconnaître que les tableaux de bord de SDV ne fournissent aucune information concernant son environnement extérieur. La connaissance de l'environnement externe est d'une utilité cruciale pour la prise de décisions stratégiques. Ceci nous amène à dire que la prise des décisions au sein de la SDV ne tient pas compte des paramètres non financiers.

1.3 Situation interne de SDV pêche sur l'évaluation de la performance

Les entretiens réalisés à la Direction Générale de SDV Sénégal et au niveau du service SDV pêche, nous ont permis de comprendre qu'au sein de cette structure l'évaluation de la performance est centralisée. Ceci n'est pas sans conséquence pour la performance du service et sur son pilotage.

Une observation régulière du déroulement des activités dans le service SDV pêche montre qu'il y a des variables externes qui influencent considérablement les activités du service, et donc implicitement la performance du service. Pourtant aucune variable n'est reconnue formellement. A un moment ou à un autre les résultats obtenus peuvent être biaisés. Le risque de cet état des faits est, de ne pas pouvoir faire de bonnes prévisions. Suivant le système de mesure des performances de la SDV on risquera d'avoir une proposition de budget négociable soit trop élevée, soit insuffisante. Ne pas tenir compte de l'effet des variables externes sur la performance, revient à considérer que l'entreprise ou les services fonction sans environnement externe alors que cette vision est totalement fautive.

Au niveau du service il n'y a pas d'autres outils ou d'indicateurs de mesure de performance formalisés qui lui sont propres au service, et ceux malgré le fait que ce service exerce presque tous les métiers de la SDV contrairement aux autres divisions qui ne travaillent que sur un métier à la fois. Si nous nous référons à un des principes énoncés par l'auteur Christopher MEYER qui dit: «Une équipe dotée d'un véritable pouvoir de décision doit jouer un rôle de leader dans la conception de son propre système d'évaluation. En la matière c'est elle qui connaît mieux ses besoins. Cependant, elle ne doit pas concevoir ce système de façon isolée. La direction générale doit s'assurer que le système d'évaluation obtenu est cohérent avec la stratégie de la société» (Christopher MEYER, 1999; 139), on voit combien ce fait peut être un handicap majeur pour le service. Dans le cas de ce service il apparaît que, la prise de décisions ne sera pas faite au bon niveau de la hiérarchie. Ces dernières peuvent donc être mal adaptées ou pas pertinentes. De plus, quant on sait que «L'objectif fondamental d'un système d'évaluation est surtout d'apporter une aide à l'équipe, plutôt qu'à la direction générale, dans la mesure des progrès réalisés» (Christopher MEYER, 1999; 129). Un tel système doit d'abord permettre à l'équipe d'être avertie, lorsqu'une mesure corrective est nécessaire, et à la direction générale d'intervenir si l'équipe rencontre des problèmes qu'elle ne peut résoudre elle-même.

Section 2 : Recommandations

2.1 L'utilisation du tableau de bord prospectif

Il n'est pas évident de changer de logique de mesure et de pilotage, mais nous tenterons de concevoir une nouvelle approche de la mesure de la performance. Car pour bien piloter une organisation, il faudra mesurer toutes les formes de performance réalisées.

L'actuel système de mesure des performances de la SDV devra être complété par des indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettront d'apprécier la performance dans les quatre domaines préconisés par Kaplan et Norton:

- ✓ les résultats financiers ;
- ✓ la satisfaction des clients ;
- ✓ les processus internes ;
- ✓ et l'apprentissage organisationnel.

Ces quatre axes constituent l'ossature du tableau de bord prospectif.

Ce balanced scorecard que nous tenterons de mettre en place permettra aux managers de SDV SENEGAL d'évaluer la contribution de chacun des centres de responsabilité à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, aux efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faudra faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance globale.

2.1.1 Définition

Le Tableau de bord prospectif est une nouvelle approche du pilotage d'entreprise proposée par R. Kaplan et D. Norton conseillant de juger toutes décisions sous l'éclairage de quatre (04) perspectives :

- Axe financier: comment nous voient les actionnaires?
- Axe client: comment nous voient nos clients?
- Axe processus internes: quels sont nos avantages?
- Axe apprentissage organisationnel : Allons nous progresser?

Le balanced scorecard permet de faciliter le passage de la simple vision comptable à une vision plus généraliste de la performance. Il est utilisé pour assurer la continuité du modèle

d'entreprise pyramidale et pour éluder la question de la prise de décision. Le tableau de bord prospectif (T.B.P.) ou balanced scorecard (B.S.) est un outil permettant de traduire la stratégie d'une organisation en actions. Il fournit aux cadres dirigeants un tableau détaillé de suivi des activités et une méthodologie qui facilite la communication et la compréhension des objectifs et des stratégies de développement à tous les niveaux de l'organisation. Il facilite aussi la communication et le déploiement d'une nouvelle stratégie dans une entreprise.

Cet outil est ainsi dénommé car il reflète l'équilibre recherché entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés et enfin entre la performance externe et interne.

2.1.2 Les composantes du T.B.P

La conception du tableau de bord prospectif repose sur la mesure simultanée de quatre types de performances

- **L'axe financier**

Il suffira de rajouter quelques indicateurs à ceux existant dans l'actuel système de mesure de performance. Les deux indicateurs qui seront choisis permettront au manager de SDV de boucler l'axe financier. Ils s'agissent de:

- ✓ *L'indicateur EVA «Economic Value Added»*

C'est un indicateur de la valeur créée pour l'actionnaire, il compare le coût moyen pondéré des capitaux engagés et le retour sur le capital investi. Cet indicateur permet de mesurer la création de valeur de SDV SENEGAL

- ✓ *Le Scoring ou la fonction discriminante de Conan & Holder.*

Cet indicateur «H» qui permet d'apprécier la santé financière de SDV SENEGAL s'énonce comme suit :

$$N^* : u. R_1 + v. R_2 + x. R_3 - y. R_4 - z R_5$$

- $H^* < X_1$ signifie que la situation financière est catastrophique
- $X_1 < H^* < X_2$ signifie que la situation financière est moyenne
- $H^* > X_2$ signifie que la situation est bonne

N^* correspond à la fonction discriminante établie par CONAN et HOLDER.

Ce modèle prend en compte cinq ratios que sont :

R_1 : Marge brute d'autofinancement / Dettes

R_2 : Capitaux permanents / Total Passif

R_3 : Disponibilité / Total Actif

R₄ : Frais financiers / CAP HT

R₅ : Frais de personnel / Valeur ajoutée

X₁ : borne inférieure en de ça de laquelle la situation est catastrophique

X₂ : borne supérieure au-dessus de laquelle la situation est reluisante

Conan & Holder avaient défini cette fonction en 1979 il faudra actualiser les coefficients (u, v, x, y et z) et les adapter à l'environnement économique et financier de SDV pour pouvoir l'utiliser de manière efficace.

En rajoutant aux indicateurs déjà existant ces deux indicateurs, le manager aura les outils nécessaires pour apprécier la satisfaction des actionnaires.

- **L'axe «clients»**

Avec l'actuel système de mesure de performance, aucun indicateur de mesure de la satisfaction des clients n'est déterminé. Il devient dès lors intéressant d'identifier quelques indicateurs car la nouvelle stratégie du manager est la satisfaction des clients. En effet, ils jouent un rôle primordial pour la survie de l'organisation, car cette survie dépend de sa capacité à améliorer ses parts de marché.

Aujourd'hui, même avec une position dominante inexpugnable, SDV ne peut pas dédaigner sa clientèle. En effet, aucun avantage concurrentiel durable ne pourra être envisagé s'il n'a pas pour finalité l'accroissement de la satisfaction du client.

La conception de ce TBP permettra aux managers de SDV d'apprécier la satisfaction des clients. Or, la satisfaction du client repose sur quatre piliers: le temps, la qualité, la performance et le service. Dès lors les indicateurs seront mis en place pour mesurer ces critères de satisfaction.

- ✓ Le temps correspond au délai de production c'est-à-dire le temps que l'organisation met à répondre à une demande. Ce délai se mesure depuis le moment où la commande est effective jusqu'à celui de la livraison du produit ou de la délivrance du service.
- ✓ La qualité relève de la ponctualité c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à bien programmer ses livraisons.
- ✓ La combinaison Performance- Service est fonction de la création de valeur pour le client.

Pour satisfaire sa clientèle, le manager de SDV se doit d'identifier ses clients et de les classer en quatre catégories suivant les différentes activités:

C_1 = les clients les plus rentables générant la part la plus importante du chiffre d'affaires

C_2 = les clients rentables présentant une valeur potentielle significative. La valeur potentielle significative est l'estimation de la valeur du chiffre d'affaires pouvant être réalisé avec un client sur une longue période.

C_3 = les clients peu rentables dont la valeur potentielle mérite d'être étudiée au cas par cas

C_4 = les clients non rentables

A la suite, cette classification les actions suivantes doivent être menées.

Conserver au maximum les clients des classes C_1 et C_2

Tenter de transformer les clients de la classe C_2 en C_1

Tenter de transformer les clients de la classe C_3 en C_2

Réduire le nombre de clients classés en C_4 .

Cette classification de la clientèle des différentes activités de SDV devra être indexée, d'un ratio GAIN/DEPENSE, ce ratio doit être bien entendu positif.

Pour mesurer la performance sur cet axe client, il conviendra pour le manager de sélectionner certains indicateurs que sont les indicateurs clés comme la part de marché, la conservation de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité des segments.

✓ *La part de marché*

Il indique la part (exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.

✓ *La conservation des clients*

Il se mesure ainsi par le pourcentage de croissance du volume d'activités réalisé avec les clients existants. Cet indicateur exprimé en terme absolu ou relatif donne des indications sur la nature des relations liant l'entreprise à ses clients.

✓ *L'acquisition de nouveaux clients*

Toute entreprise s'efforce d'élargir sa base de clientèle par certains segments ou activités. La progression dans ce domaine est mesurée par le rythme auquel une activité augmente le nombre de ses clients attirés.

✓ *La satisfaction des clients*

Cet indicateur évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction des critères de performance liés à leurs attentes, la réactivité, la qualité, le prix.

✓ *La rentabilité par service*

Elle mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

Les indicateurs cités ci-dessous permettent aux managers de SDV de surveiller les composantes de l'axe «clients» du TBP. Le tableau n° 1 de ce travail présente en effet une liste d'indicateur qui peuvent être sélectionnés suivant le style d'activité de chaque structure. Dans le processus de mise en place d'un système d'évaluation des performances en internes au sein du service pêche, il sied d'examiner l'axe client avec beaucoup d'attentions. Les entretiens réalisés avec certains armateurs attestent la volonté des clients de demeurer fidèle au service pour diverses raisons. Il est important pour le service de conserver ces atouts et de bien revoir le côté relationnel avec les clients en ce qui concerne les préjudices subits par les clients à cause des fournisseurs du service. Pour cela il faut que les clients et les fournisseurs du service soient tous bien intégrés dans le processus.

- **L'axe «Processus Interne»**

L'approche client est importante dans la mesure où elle permet à l'entreprise de savoir ce qu'elle doit faire en interne pour satisfaire à la fois ses actionnaires et clients. Il est vrai qu'une bonne performance au regard des clients découle effectivement des processus et des actions dans toute l'entreprise. Ainsi donc, le manager de SDV doit focaliser son attention sur les opérations qui vont dans ce sens.

Pour l'axe processus internes, il faudra identifier et évaluer les compétences-clés et les technologies critiques qui permettent à SDV de pérenniser sa prédominance. Donc, il faut connaître ses points d'excellence et définir des modes de mesures pour chacun d'eux. La prise en compte des orientations des responsables de cellule qualité ces dernières années a eu des effets remarquables sur l'évaluation de la performance sur cet axe. Pour les services qui sont encore en marge des normes qualités comme celui de la pêche, condition d'amélioration des pratiques sont entrain d'être mises en place grâce à la collaboration du service et de la cellule qualité.

Une fois ces processus internes définis, nous pouvons les évaluer et leur affecter des indicateurs de mesure à l'instar du financier et des clients.

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

Le manager de SDV dispose de 800 collaborateurs directs ou indirects et consent chaque année, une cinquantaine de millions pour leur formation. Il est conscient que la valeur de son entreprise est tributaire de l'aptitude de ses collaborateurs à innover, à améliorer, à apprendre pour accroître l'efficacité des opérations et à créer encore plus de valeur pour le client afin d'augmenter ses marges. C'est pourquoi, il est pertinent de prendre en compte cet axe dans le but d'améliorer le système de mesure des performances existant.

Les indicateurs qui seront mesurés sur cet axe seront:

- ✓ *la satisfaction des salariés:*

L'objectif de satisfaction des salariés doit témoigner de l'importance qu'accordent les managers au moral du personnel et à la revalorisation des individus par l'activité professionnelle. Ces attributs seront une condition sine qua none de l'amélioration de la productivité, de la réactivité et de la qualité des prestations.

Le moral du personnel est particulièrement important dans la société car les salariés les plus mal payés et les moins qualifiés sont très souvent en contact direct avec les clients.

Nous retiendrons différents paramètres pour mesurer la satisfaction du personnel. Ces paramètres peuvent être:

- ✓ La participation aux décisions;
- ✓ La reconnaissance de bons résultats;
- ✓ L'accès à l'information permettant la réalisation d'un travail de qualité;
- ✓ Les encouragements actifs à la créativité et à l'initiative;
- ✓ La satisfaction globale à l'égard de l'entreprise.

Ainsi, un système de notation sera mis en place sur le degré de satisfaction des salariés. Ce système de notation ira de la notion de «Pas satisfait» à la notion de «Très satisfait» en passant par celle «Satisfait». Ainsi, pour chaque département ou service, un indice général de satisfaction sera alors mesuré pour déterminer le degré de satisfaction des salariés de SDV.

- ✓ *La fidélité des employés.*

En effet, il faut savoir que le développement du potentiel et du savoir-faire des salariés est un investissement à long terme et que tout départ est une perte de capital intellectuel. Les

salariés de SDV sont dépositaires des valeurs de celle-ci, connaissent tous les rouages du métier et perçoivent les besoins inexprimés des clients. L'indicateur de mesure de la fidélité qui se mesure par le taux de rotation du personnel permet d'évaluer la capacité de SDV à fidéliser ses salariés.

✓ *La productivité des salariés.*

Cet indicateur permettra au manager de juger de l'efficacité de personnel, d'apprécier l'impact des formations offertes au personnel, d'identifier les besoins de formation pour certains collaborateurs et d'analyser la possibilité de réaffecter certains collaborateurs à des postes où ils seront beaucoup plus efficaces.

La productivité se mesure par le rapport entre le résultat global et le nombre de salariés nécessaires à l'atteinte de ce résultat.

2.2 Prise en compte des variables quantitatives et qualitatives comme indicateurs de performance dans le service

Il est crucial pour le service pêche de disposer d'un système de mesure de performance en interne. L'impact de la mesure sur le fonctionnement, les individus, la performance réelle de l'organisation sera plus positif si le gestionnaire utilise le suivi dans un esprit d'amélioration de la performance présente et future et, s'il le fait en collaboration avec les subordonnés et les employés par l'établissement d'une convention sagement établie, visant l'amélioration et non la punition, «il ne s'agit pas de rendre les gens responsables dans le sens de coupable, il s'agit plutôt de leur permettre de s'approprier les lieux de décision, d'influencer les priorités et d'avoir les moyens de connaître les implications de leurs responsabilités (cité par Pierre VOYER, 2002; 95 extrait «du rapport Rochon à la loi 120: même fil conducteur », le réseau informatique, vol 4, n°1 décembre 1991, p 9).

Au sein du service SDV pêche, la performance des activités est influencée par plusieurs variables soit internes, soit externes au service. Selon que l'on parle de consignment ou d'un autre département, les variables qui influent sur la performance des activités peuvent changer.

Nous résumons dans le tableau n°5 les variables internes et externes susceptibles d'avoir un impact majeur sur la performance des activités de ce service sur lesquelles, il faudra accorder une attention particulière. En tenant compte de leurs actions sur son niveau d'activité, le

service pêche réussira à mieux prévoir les effectifs des agents dont il a besoin pendant les différentes campagnes de pêche. Ainsi lors des prévisions du chiffre d'affaires attendues par la direction, les estimations ne risqueraient pas d'être trop lointaine de la réalité et causer des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations.

Tableau n°5: Variables internes et externes de la performance à SDV pêche

Départements	Variables internes	Variables externes
Consignation	<ul style="list-style-type: none"> -Motivation du personnel -Disponibilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Période de repos biologique -Rythme des activités des navires -Types d'activités faites sur le navire (les escales techniques sont moins rémunératrices que les escales commerciales)
Transit	<ul style="list-style-type: none"> -Tarifs très hauts -Motivation du personnel -Dynamisme des agents 	<ul style="list-style-type: none"> -Période de repos biologique -Rythme des activités des navires
Manutention	<ul style="list-style-type: none"> -cadence d'exécution -Qualification des journaliers -Dynamisme des agents 	<ul style="list-style-type: none"> -Caractéristiques du navire -Repos biologique
Gestion de marins	<ul style="list-style-type: none"> -Retard de facturation -Logiciel de traitement de salaire et fournitures utilisées trop coûteux 	<ul style="list-style-type: none"> -Repos biologique -Perte de navires -L'arrêt des relations commerciales avec certains armateurs
Facturation	<ul style="list-style-type: none"> -Réception tardive d'éléments complémentaires pour traiter un dossier -Motivation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard de réception des factures provenant des fournisseurs externes (au plus 10% de factures)

Source: (MADOUKA MACKUSON Betty-Bell, 2006)

Comme le montre le tableau n°5 il existe de nombreuses variables qui peuvent influencer sur le niveau de la performance au sein du service SDV pêche. Concernant les variables internes, il ressort que la motivation des agents peut être retenue comme variable. Les décisions pour améliorer la performance dépendront du manager et de son équipe, Il suffit par exemple que le manager du service et son équipe communique sur les meilleures conditions de travail et de leur mise en application. Toutes les orientations concernant le tableau de bord prospectif sur l'axe apprentissage seront d'un grand secours au manager de ce service.

L'influence des variables externes sur la performance des activités est inévitable. Les variables comme le repos biologique par exemple, sont instaurées par les institutions du pays et on ne peut qu'en respecter les lois. Toutefois, la responsabilité revient au service de considérer de les considérés ces éléments comme des variables à fort influence sur les activités et de trouver les solutions pour s'adapter. L'existence de la période du repos biologique fait que le niveau d'activité (chiffre d'affaires réalisé) ne soit pas toujours rectiligne. Quand la période est ouverte le nombre de navires, qui sollicitent les services, augmente. Au niveau du shipping par exemple le nombre d'agent dévient presque insuffisant pour répondre dans les meilleures conditions aux besoins des clients et être disponible partout où ils sont demandés.

Les objectifs assignés au service ont eu un impact considérable sur le choix des indicateurs de mesure de performance. Ainsi les indicateurs dégagés au sein du service SDV pêche sont en majorité des indicateurs de guides. Le tableau n°6 récapitule les indicateurs recensés pendant les entretiens réalisés dans les différents départements du service.

Tableau 6: indicateurs retenus au sein de SDV pêche

Départements	indicateurs	Moyenne d'acceptation mensuelle
Consignation	-Nombre de jours d'escale	Entre 130 et 150 jours d'escale

Transit	-Nombre de dossiers traités	-Entre 130 et 150 à l'export -entre 60 et 100 à l'import
Manutention	-cadence d'exécution -tonnage	12 T/H (mais cela dépend des navires et des produits)
Gestion de marin	-Nombre de contrats signés	700 contrats
Facturation	-Nombre de dossiers traités -Nombre de clients facturés	10 jours jusqu'à transmission

Source: (MADOUKA MACKUSON Betty-Bell, 2006)

Ces indicateurs sont presque identiques à ceux qui sont répertoriés au niveau de la Direction. Ils renseignent sur le niveau des attentes pour chaque activité. Il est difficile pour le responsable du service de savoir sur quel élément agir pour influencer la performance de du service dans le sens souhaiter. Il serait intéressant pour le service pêche d'intégrer dans cette liste les indicateurs répertoriés sur l'axe «clients» dans le tableau de bord prospectif cela permettra au service d'être pro réactif face au problème réel de la clientèle. Les compagnes de rencontre avec les clients telle qu'elles se font actuellement sont à encourager.

CONCLUSION

Le contrôle budgétaire, le système de reporting et l'utilisation de tableaux de bord constituent le système de mesure des performances de SDV SENEGAL. Ces outils ont permis au manager de piloter l'organisation afin d'atteindre les objectifs fixés. L'analyse de ce système de mesure des performances montre que les indicateurs financiers sont les plus utilisés et que les décisions prises par le manager sont fonction des situations décrites par ces indicateurs. Ce système reste performant dans un contexte où le niveau d'incertitude est maîtrisé ; par contre dans ce nouvel environnement qui se dessine, il faudra être très réactif en disposant d'outils très efficaces car les systèmes traditionnels de mesure des performances ne sont plus adaptés à ce nouveau contexte.

C'est ainsi qu'après avoir fait un diagnostic de ce système, il nous est venu l'idée de chercher à l'améliorer de sorte qu'il influe fortement sur le comportement de tous les acteurs qui participent à la vie de cette organisation. En effet pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, SDV SENEGAL devra utiliser un système de mesure et de management compatible avec sa stratégie et ses capacités, un système qui traduit sa vision et sa stratégie en objectifs et en indicateurs articulés autour d'un ensemble cohérent formé par les quatre axes (Financier – Client – Processus internes et Apprentissage organisationnel) préconisés par R. Kaplan et D. Norton. Ce tableau de bord prospectif devra permettre de suivre à la fois les résultats escomptés en comparant les réalisations par rapport aux objectifs fixés. Et en outre, il permettra de suivre l'applicabilité de la stratégie à travers l'utilisation d'indicateurs qui assureront une vision beaucoup plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectifs.

Le succès d'un système de performance tient à l'orientation de la « production » de la performance, de la valeur ajoutée de l'organisation. Raison pour laquelle il est nécessaire que les services comme SDV pêche dispose d'un système de mesure de performance en interne où toutes les variables qualitatives et quantitatives liée à ses métiers seront prises comme indicateurs de mesure. Orienté la performance de ce service en terme de contribution relative permettrait d'assurer l'équilibre et la convergence des contributions respectives des individus et des groupes, chacun avec leurs apports particuliers dans leurs dimensions et selon leurs intérêts, à la performance globale de l'organisation. Cet arrimage permettrait aussi de distinguer la part de la valeur ajoutée attribuable à chacun, en mettant moins d'accent sur

l'aspect compétitif. « Les décideurs doivent fixer les objectifs stratégiques, monter à l'équipe comment s'adapter à ses objectifs et habituer l'équipe à choisir son propre mode d'évaluation» (Christopher MEYER, 1999; 136).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE ET ANNEXES

Bibliographie

Documents internes au service:

Le journal interne de la DTI du groupe BOLLORE en Afrique (Baobab) n°7 juillet-août 2006, 12 p

Revue interne d'information du groupe BOLLORE au Sénégal (Arc-en-ciel) n°15 mars-avril-mai-2006, 15 p

Ouvrages:

BESCOS. P, P. DOBLER, Carla MENDOZ et G. NAUBLEAU. (1993), *Le contrôle de gestion et de management*, 2 éditions, édition MONTCHRESTIEN, 553 p

BOISVERT Hugues. (1995), *La comptabilité de management* édition du Renouveau Pédagogique, 46 p

BOUIN Xavier, SIMON François-Xavier. (2004), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* édition Dunod, Paris, 333 P

DAYAN Armand & coordonnateurs. (2004), *Manuel de Gestion volumes 1& 2*. 2^{ème} édition, édition ELLIPSES/AUF, 1088 & 975 p

DE BOISLANDELLE Henri Mahé. (1998), *Dictionnaire de gestion: Vocabulaire, Conception et outils*, édition economica, 517 P

GIRAUD François et collaborateurs. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* édition Gualino, Paris, 269 P

KAPLAN Robert & NORTON David .(1998), *Le tableau de bord prospectif* édition des Organisations 311p

LUSTAUS Charles, ADRIEN marie-hélène. (2003), *Evaluation organisationnelle: Cadre pour l'amélioration de la performance* édition du CRDI, 97 P

LUSTAUS Charles & collaborateurs. (1996), *Evaluation institutionnelle :Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI*, éditions du CRDI, 81 p

MARTINET alain-charles, SILEM Ahmed et les autres. (2003), *Lexique de gestion* 6^{ième} édition, édition Dalloz, 523 p

MIKOL. A et H. STOLOWY. (1997), *Contrôle de gestion DECF; épreuve n°7* édition Gualino, 304 p

MOKHTAR Lakehal.(2000), *Dictionnaire d'économie politique contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux*, édition Vuibert, 735 P

MORIN Estelle, Michel GUINDON et Emilio BOULIANNE. (1996), *Les indicateurs de performances financières*, Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, édition Guérin

OUATTARA Abdoulaye. (2003), *Marketing en Afrique concepts et applications*, édition Etudis Conseils et édition Star Edition, 258 p

PINTO Paul.(2003), *La performance durable*, édition Dunod Paris, 152 P

RODIER Jean-Pierre préface. (1999), *Harvard Business Review :Les systèmes de mesure de la performance*, édition d'organisation, 259 P

SELMER Carline. (2003), *Concevoir le tableau de bord: outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision* édition Dunod, Paris, 2^{ième} édition, 289 P

TARONDEAU Jean Claude, HUTTIN Christine. (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 263 P

VOYER pierre. (2002), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* édition
presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, 446 p

Revue et Articles:

ECCLES Robert G.(1999), «Le manifeste de l'évaluation de la performance», *Havard
Business Review*, p. 39-66

ERRARD. J (1997), *La revue française de l'Audit interne* n° 136 septembre p 16

FLOURIOT. P (1993) La qualité ne peut vivre sans mesure, «dossier indicateur et tableau de
bord qualité» *enjeux*, n° 136, août 1993

MORIN. E. (1996), *Gestion* Volume 21, n°3 septembre 1996

Sites Internet:

<http://www.cmqe.com/demaqual.htm> (page consultée le 22/09/2006)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion> (page consultée le 07/09/2006)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/stratégie> (page consultée le 04/09/2006)

www.santé.univ-nante.fr (page consultée le 30/08/2006)

www.bollore.com (page consultée le 21 /04/2006)

Mémoires:

CISSE Ibrahima Ibou, Système de mesure de performance de SDV SENEGAL, DESS Audit
financier, comptable et fiscal, IFACE 2002

DIARRASOURA Issiaka, Evaluation de la performance dans l'entreprise: cas de la SONATEL, Audit 2000

KABRAN Yves Kobenan, L'évaluation de la performance à la compagnie ivoirienne d'électricité (C.I.E), DESAG 2005

KABRE Dominique, Analyse de la performance de l'élaboration des projets de télécommunication : cas du projet MERUT à OPT du BENIN, DSGE 2003

KOUAME, Kouassi Antoine, Contrôle de Gestion et Amélioration Continue: Cas de la SODECI SA, AUDIT 2001

KOURA Traoré Diagouraga, Amélioration de la performance des projets d'infrastructures exécutés au MALI: cas de l'AGETIER, DESS/GP 2005

SARR Gaye Aby, Analyse de la pertinence du programme élargi de lutte contre la pauvreté (PELCP) à travers l'évaluation de ses effets sur la population de PIKINE GUINAW RAIL , DSGE 2002

Cours pédagogiques et codex:

BAIDARI Boubacar: Cours de méthodologie de la recherche pour la rédaction d'un mémoire professionnel

DIOP Amadou : cours de Contrôle de Gestion 2005-2006 CESAG

YAZY Moussa: cours de Audit et de Contrôle de Gestion 2005-2006 CESAG

Autres documents:

Association des Hôpitaux du Québec.(1998), *L'élaboration de tableau de bord de gestion: bilan de l'expérience d'établissement de santé*, document de référence n°5.

Commission des Communautés Européennes. (2001), *L'évaluation à la commission Européenne : Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans*

les programmes de coopération externes de la commission, Unité d'Evaluation H/6,
EuropeAid Office de Coopération Bruxelles le 19 mars 2001

FIDA, *gestion évaluation de projet F 03*

Université LAVAL, *Naviguer en affaire: La gestion stratégique appliquée en affaire,*
formation continue 1996.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES :

Annexe 1:

ENGAGEMENT ET POLITIQUE QUALITE

Les filiales du groupe BOLLORE au Sénégal mettent depuis toujours le client au centre de leurs préoccupations.

La complémentarité de nos métiers nous impose leur parfaite maîtrise et nous amène à développer les synergies nécessaires pour garantir la qualité de service attendue par nos clients.

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la qualité est un facteur stratégique de notre management.

En cohérence avec la stratégie de la Division Terrestre International du groupe BOLLORE, nous sommes fermement et définitivement engagés à l'améliorer de manière continue, pour assurer la pérennité de notre organisation en développant notre Système de Management de la Qualité conformément à la norme ISO 9001, version 2000.

Pour atteindre nos objectifs qualité, nous nous sommes fixés 5 lignes d'actions prioritaires qui sont :

1. développer nos actions commerciales,
2. garantir l'adéquation et l'optimisation de nos outils de travail,
3. optimiser la performance de nos métiers à partir de l'analyse des résultats,
4. utiliser nos compétences et favoriser la mobilité de nos ressources humaines,
5. maintenir la communication interne et externe et valoriser l'image du groupe.

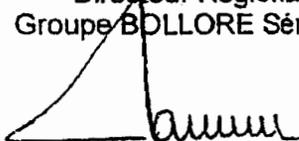
Je délègue, en coordination avec les Directeurs et Chefs de Service, au Responsable Général Qualité et aux Responsables Qualité sites, toute autorité et moyens nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à l'amélioration du Système de Management Qualité.

Je m'assurerai au cours des revues de Direction de la pertinence et de l'efficacité de ce Système.

Je m'engage à ce que cette démarche soit prioritaire, et j'attends de tous une complète implication en participant et en répondant aux objectifs identifiés et définis pour vos services.

Dakar, le 02 novembre 2004

Philippe DENEVE
Directeur Régional
Groupe BOLLORE Sénégal



Annexe 2: Guide d'entretien pour la structure et le service SDV pêche

Carte descriptive et historique de la SDV et du service SDV pêche

Vision du groupe, missions et objectifs du service SDV pêché

Pilotage entre les objectifs de performance du groupe et ceux du service SDV pêche

Place de l'évaluation de la performance dans le service SDV pêche

Cadre référentiel pour la mesure de la performance

Facteurs justifiant la mesure de la performance dans le contexte actuel

Outils de mesure de performance utiliser au sein de la SDV pêche

Evaluation interne de la performance de la SDV pêche

- Variables (interne et externes)
- Indicateurs de l'évaluation de la performance utilisés
- Critères spécifiques d'évaluation de la performance

Pertinence critères par rapport aux objectifs du service

Corrélation entre facteurs internes et performance

- Satisfaction du client
- La part du marché
- Style de management
- Les hommes (employés)
- Les métiers(le savoir-faire)
- La structure organisationnelle du service
- La nature du groupe
- Autres

Facteurs externes qui influencent la performance(conditions critiques)

Annexe 3: Guide d'entretien pour les clients

	TB	B	AB	M
Nom de l'armateur				
Nom du navire				
Durée de la relation d'affaire avec SDV pêche				
Axe: appréciation des services				
Maîtrise des métiers				
Respect des délais de facturation				
Axe: accueil, communication et relation humaine				
Disponibilité des agents				
Existence du dialogue avec les responsables et échange de point de vue				
Respect mutuel entre les deux parties				
Axe: avantage concurrentiel				
Les prix des services vendus				
Réexaminations des réclamations en cas d'erreur de facturation.				
Axe: Relation partenaires				
Justification de l'attachement au service				
Satisfaction de vos attentes				
Manquements du service SDV pêche par rapport aux espérances				
Préjudice subi suite à un travail mal fait par SDV pêche				
Informations supplémentaires				
Attitude face à la possibilité de changer de fournisseur toutes choses égales par ailleurs				
Attente à des questions non posées, lesquelles?				

PRESENTATION DU GROUPE BOLLORE AU SENEGAL

Le groupe BOLLORE au Sénégal est composé de plusieurs sociétés de droit sénégalais, appartenant au consortium français BOLLORE, qui interviennent dans plusieurs secteurs d'activités : consignation, manutention, transit Maritime – International – Aérien, logistique, agences de voyages, courrier express.

Ces sociétés sont au nom de :

- SDV SENEGAL (SCAC DELMAS VIELJEUX),
- SAGA SENEGAL
- SENEGAL - TOURS
- SOCOPAO SENEGAL ET
- ANTRAK

PRESENTATION SOMMAIRE DES SOCIETES DU GROUPE AU SENEGAL

SDV SENEGAL

C'est le 30/09/1994 à la suite d'une fusion – absorption que la dénomination sociale a changé en SCAC DELMAS VIELJEUX SENEGAL en abrégé SDV SENEGAL.

Société anonyme d'un capital de 1 711 896 000 avec un conseil d'administration, le siège social se trouve au 47, avenue Albert SARRAUT BP 233 Dakar.

Elle est dirigée par un Directeur Général en la personne de Monsieur Philippe DENEVE. Ses principaux collaborateurs sont Messieurs Francis JEAN (Directeur Général Adjoint), Michel DINDINAUD (Directeur Administratif et Financier), Pierre-Marie COLY (Directeur Ressources Humaines), Mbaye MBENGUE (Sous-Directeur Exploitations), Sylvain CASALIS (Sous-Directeur Exploitations), Laura SOREL (Sous-Directrice) et Saliou FALL (Sous-Directeur Exploitations et Secrétaire Général du SATS).

SAGA SENEGAL

Elle a été créée depuis 1959 sous le nom de SOAEM et ce n'est qu'en 1993 après sa fusion avec Sat – Mory qu'elle a changé de dénomination pour s'appeler SAGA (Société Anonyme de Gérance et d'armement) Sénégal.

Située au km 4,5 Bd du Centenaire BP 277 Dakar, elle est dirigée par Monsieur Philippe DENEVE, Directeur Général et un Directeur Général Adjoint, Monsieur Jean- Claude SORIN.

Elle intervient en matière de commission de transport, consignation, courrier express, déménagement, fret aérien, logistique, manutention et transit.

SENEGAL – TOURS

Sénégal – Tours a été fondée en 1968 et a fusionné en 1992 avec SENETRASCARS de Cheikh Amala SY.

Elle est située au 5, Place de l'Indépendance BP 3126 Dakar et est dirigée par Monsieur Jean-Claude RASCH, Directeur Général et Madame Nabou Sy KANE. Sénégal -Tours intervient principalement dans les secteurs touristique et hôtelier.

SOCOPAO SENEGAL

SOCOPAO SENEGAL (Société Commerciale des Ports de l'Afrique de l'Ouest du SENEGAL) a été créée le 14/06/1926.

Elle a son siège situé à la même adresse que SDV SENEGAL. A l'issue des délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire qui s'est tenue à la date du 04/06/2003, elle est désormais administrée par un Administrateur Général.

Elle exerce les activités de consignation et d'entreposage frigorifique avec SOCOFROID.

ANTRAK

ANTRAK a été créée en 1999 par OTAL et des actionnaires sénégalais. Rachetée par BOLLORE en 2003, elle fait partie intégrante du groupe et s'occupe de manutention, de transport et de consignation.

Elle est située au Km 4,5 Bd du Centenaire de la Commune de Dakar BP 3184.

DEFINITION DES ACTIVITES

➤ Consignation ou shipping :

On distingue généralement deux types de consignataire : le consignataire navire et le consignataire cargaison.

Le consignataire navire également appelé consignataire est une personne morale représentant dans sa localité une compagnie de transport maritime étrangère. Dans cette fonction de représentation, il agit es qualités c'est -à- dire pour le compte de son mandant .En effet, il prépare le séjour du navire dans son port. Il recherche tous les documents administratifs nécessaires et lui trouve un poste à quai. Il doit aussi subvenir aux besoins de l'équipage durant l'escale. Enfin, il doit préparer le départ du navire et en cas de prolongement de séjour, il doit prendre ses responsabilités. Pour

toutes ces opérations, le consignataire doit s'en référer à son mandant. Cette institution est née de l'évolution de la technologie navale qui a augmenté la fréquence des rotations de navires ainsi que les escales portuaires.

Le consignataire cargaison, lui, représente le chargeur. A ce titre, il reçoit la marchandise, la garde, la remet à son mandant ou la livre au réceptionnaire indiqué. Il a l'obligation de constater l'état de la marchandise en émettant éventuellement les réserves utiles. On le rencontre plus souvent en Europe.

➤ **Manutention :**

La manutention consiste principalement à faire des opérations de chargement et de déchargement, d'arrimage et de mise à quai ou en entrepôt. On distingue la manutention bord de la manutention terre.

La manutention bord consiste à désarrimer et à décharger les marchandises du navire tandis que la manutention terre les manipule des quais vers les magasins et hangars.

L'entreprise de manutention appelée dans certains ports "acconage" ou en anglais "stevedoring" opère un certain nombre d'opération matérielle de manutention des marchandises.

L'acconier est le responsable de toutes les opérations commerciales (déchargement et chargement de marchandises) d'un navire à quai.

➤ **Transit :**

Le transitaire est une personne qui intervient à un point de rupture de charge donc entre deux aires différentes. C'est un mandataire qui a l'obligation d'exécuter loyalement les instructions qu'il a reçues de son mandant.

Il a pour rôle de recevoir les marchandises, procéder à leur reconnaissance avec l'émission éventuelle de réserves et veiller le cas échéant à leur réexpédition vers la destination finale. Aussi doit-il effectuer les opérations de dédouanement de la marchandise.

Le transitaire n'est pas garant du fait des transporteurs ou autres intermédiaires qui concourent à l'exécution du transport, il ne répond que de ses fautes personnelles.

De plus en plus, le transitaire est amené à conclure le contrat de transport pour le compte de l'expéditeur et sur instruction de ce dernier.

Quant au commissionnaire de transport, il est un intermédiaire professionnel qui organise en toute liberté une opération de transport de bout en bout en son nom, sous sa responsabilité et au profit du propriétaire des colis. L'opération peut s'effectuer grâce à un seul type de transport ce qui permet de différencier le commissionnaire de transport de l'entrepreneur de transport multimodal.

En tant qu'organisateur, il est chargé de déterminer le type de véhicule à utiliser ainsi que l'itinéraire à suivre. Mais, il est tenu de livrer les colis en l'état et répond des avaries et pertes survenues en cours de transport, tant de son fait propre que du fait du transporteur ou de tout autre intervenant, auquel il aura fait appel dans le déroulement du transport.

➤ **Logistique**

Le service Logistique effectue les convois exceptionnels et les opérations de livraison en collaboration avec les services du TERMINAL et du TRANSIT. Il dispose à cet effet d'un matériel performant et très adapté pour satisfaire les clients. Il gère tous les engins et véhicules de la flotte.

➤ **Agences de voyages :**

Le groupe BOLLORE compte trois agences de voyages : SDV - VOYAGES, DELMAS VOYAGES et SENEGAL - TOURS VOYAGES.

Les deux premières font surtout office d'agences de billetterie de voyage pour les candidats aux voyages aériens. Elles vendent des tickets aux futurs passagers et utilisent tous les moyens à leur disposition pour que ces derniers puissent trouver des places à bord des avions.

La dernière, quant à elle, en plus, de son agence de voyages organise plutôt l'accueil et les excursions destinées en général aux touristes qui visitent certains sites nationaux. Elle dispose d'un parc automobile (Autocarisme) bien équipé pour satisfaire la demande des voyageurs en terme de confort et de sécurité.

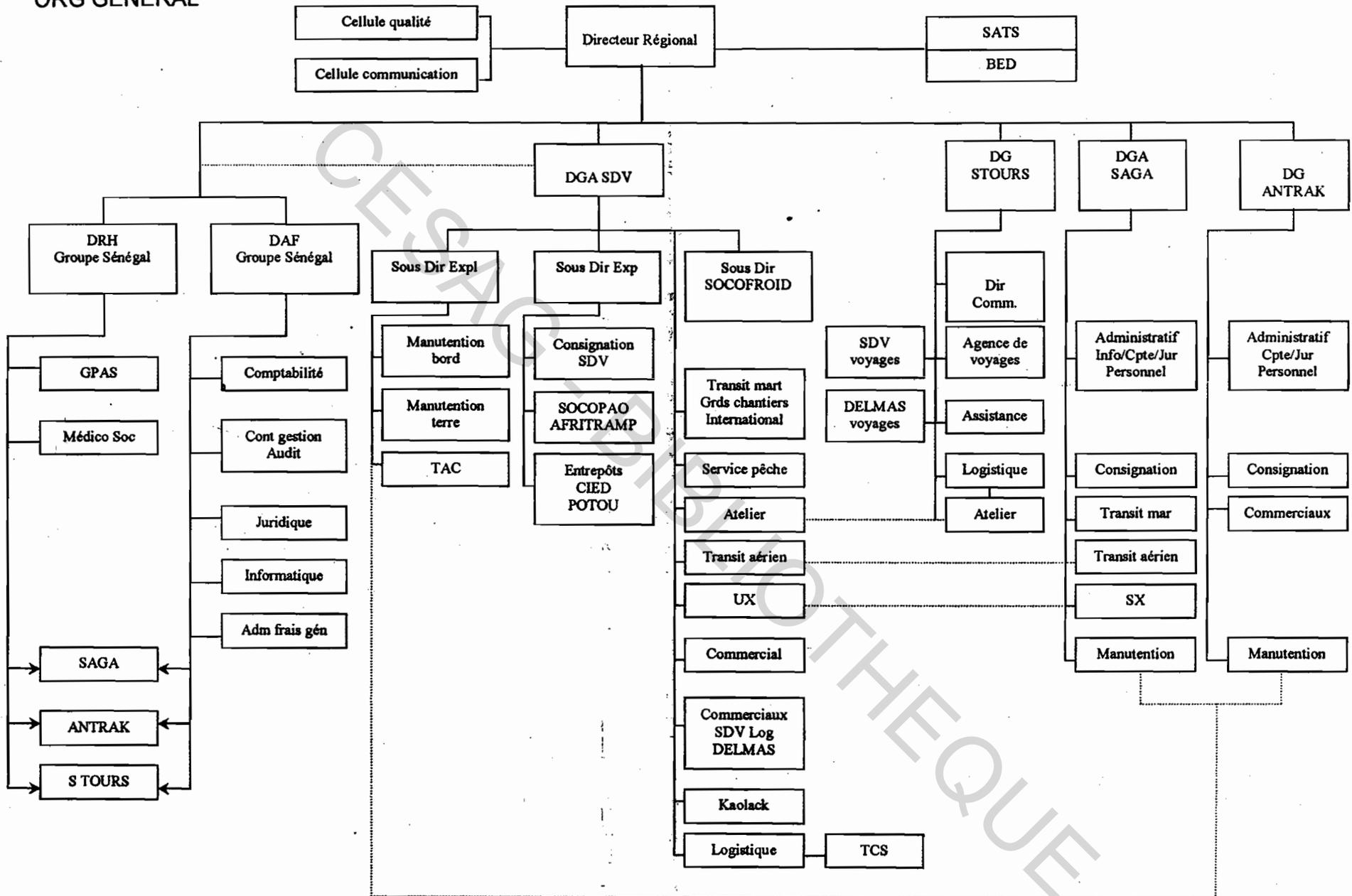
➤ **Courrier Express :**

Il s'agit du transport de courriers ou de colis effectués en toute sécurité par nos services UX et SAGA Express pour le compte des clients.

➤ **Entreposage :**

Plus connu sous le nom d'emmagasinage ou de stockage, il existe 2 types d'entreposage : l'entreposage frigorifique pour les produits périssables (viande, poissons...) et l'entreposage sec. L'entreposage désigne le stock de marchandises pas encore dédouanées ou non dédouanées (magasins sous-douane) ou de stockage de produits qui sont dédouanés (magasins libres).

ORG GENERAL



Annexe 5: Listing des services vendus par la SDV pêche pour chaque métier

<p>Consignation Honorarios de agencia-1^{er} dia Dia se suplemento-a partir 2^o dia Gasconnes de coches Asistencia medical (minimo x CFA) Relevo tripulante aeropuerto (minimox CFA) Barco en bahia Gestionsalario marinerio(s/bruto) Fotocopias Courrier</p> <p>Transit PID Honorario transitario Gastos fianza banco Comicion transito Certificat d'origine/manipulation Certificat sanitaire Aduana desembolso Derechos fijos Ouverture dossier Vacation douane Gainde</p> <p>Manutention Alquiler grua Alquiler carretillia Estibadores (presquero/tonelada) Estibadores (mercante/tonelade) Horas de attento Horas supmplemento(18:00 a 22:00) Horas suplemento (22:00 a 08:00) Transporte (desde 19:00 pormano) Asistencia entrada/slida SOCOFROID Apuntador entrada/salida SOCOFROID Colla entrada SOCOFRIOD Desembolso SOCOFRIOD Varios desembolso Desembolso cie maritima</p> <p>Comision por desembolso</p> <p>Factures payables à x jours date de facturation</p>	<p>Consignation Horaire d'agence 1^{er} jour Jour supplémentaire à partir du 2^{ième} jour Voiture (déplacement armateurs) Assistance médicale Transfère marin (aéroport)</p> <p>Gestion salaire marin photocopie courrier</p> <p>Transit Honoraire agréer en douane Frais caution bancaire Commission transit Certificat d'origine/manipulation Certificat sanitaire Débours douane Démarches formalités Ouverture dossier Vacation douane Gainde</p> <p>Manutention Location grue Location fourchette Manutention Manutention Heure d'attente Heure suplementaire Heure suplementaire Transport docker (car) Assistance SOCOFROID Pointeur Main d'œuvre SOCOFROID Frais SOCOFROID (débours SOCOFROID) Frais divers (débours divers) Débours cie maritime</p> <p>Commission sur débours</p>
---	--

Indicateurs				Fin Août			Août			Fin Juillet
	PFA	BUDGET	Ecarts	FLASH	BUDGET	Ecarts	FLASH	BUDGET	Ecarts	FLASH
Volume financier	254 422	790 480	-536 058	548 894	527 092	21 802	61 149	65 926	-4 777	487 745
Droits de douane	0	-247 621	247 621	-148 874	-165 113	16 239	-15 368	-20 652	5 283	-133 506
Taxes (TVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débours de mandataires	0	-164 636	164 636	-127 951	-109 779	-18 172	-16 704	-13 731	-2 974	-111 247
Chiffre d'affaires	254 422	378 223	-123 802	272 068	252 199	19 869	29 076	31 544	-2 467	242 992
dot CA intra-groupe	0	0	0	26 136	0	26 136	2 205	0	2 205	23 931
CA consolidable	254 422	378 223	-123 802	245 932	252 199	-6 267	26 871	31 544	-4 672	219 061
Achats de fret et autres débours	0	-143 222	143 222	-96 518	-95 500	-1 018	-9 340	-11 945	2 605	-87 179
CAP	254 422	235 001	19 420	175 550	156 699	18 851	19 737	19 599	138	155 813
Frais de personnel permanents	-46 614	-46 064	-550	-31 076	-30 716	-360	-4 092	-3 842	-250	-26 984
Frais de personnel temporaires	-18 918	-16 940	-1 978	-12 612	-11 295	-1 317	-1 152	-1 413	260	-11 460
Frais d'amortissements	-27 443	-30 658	3 216	-18 095	-20 443	2 348	-2 266	-2 557	291	-15 829
Frais de télécommunication	-4 416	-4 270	-146	-2 944	-2 847	-97	-334	-356	23	-2 611
Frais de location	-8 104	-8 644	540	-5 945	-5 764	-181	-943	-721	-222	-5 002
Frais d'entretien	-6 010	-5 012	-998	-4 140	-3 342	-798	-380	-418	38	-3 760
Frais de consommables	-28 407	-23 340	-5 067	-18 938	-15 563	-3 375	-1 992	-1 947	-45	-16 946
Frais de sous-traitance	-9 889	-6 150	-3 739	-7 840	-4 101	-3 739	-1 025	-513	-512	-6 815
Frais d'assurance	-4 353	-4 052	-301	-3 003	-2 702	-301	-418	-338	-80	-2 585
Impôts et taxes hors IS	-3 302	-3 501	200	-1 803	-2 335	532	-222	-292	70	-1 580
Autres frais d'exploitation	-24 077	-13 286	-10 791	-19 121	-8 859	-10 262	-1 217	-1 108	-109	-17 904
Dot./Repr. de prov. sur créances	-3 409	-4 929	1 520	-1 766	-3 287	1 521	-411	-411	0	-1 355
Dot./Repr. de prov. sur risques et charges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q/P opérations communes SAGA/SDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total charges d'exploitations	-184 941	-166 846	-18 095	-127 282	-111 253	-16 030	-14 451	-13 915	-536	-112 831
Résultat d'exploitation av. fr. de division	69 481	68 155	1 325	48 268	45 446	2 822	5 285	5 684	-399	42 982
Frais de division	-16 921	-14 492	-2 429	-12 002	-9 663	-2 339	-1 431	-1 209	-223	-10 570
Taxes sur frais de division	-3 046	-2 608	-437	0	-1 739	1 739	0	-218	218	0
Frais de holding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total frais de division/holding	-19 966	-17 100	-2 866	-12 002	-11 402	-599	-1 431	-1 426	-5	-10 570
Résultat d'exploitation	49 514	51 055	-1 541	36 266	34 044	2 222	3 854	4 258	-404	32 412
Frais financiers / découverts bancaires	-750	-240	-510	-542	-160	-382	-184	-20	-164	-358
Frais financiers / emprunts L&MT	-2 415	-3 030	615	-1 344	-1 819	475	-195	-408	213	-1 149
Dot./Repr. de provisions financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendes reçus	6 614	3 530	3 084	6 614	3 530	3 084	670	0	670	5 944
Dot./Repr. de prov sur résult. de change	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultats de change réalisés	0	0	0	-9	0	-9	0	0	0	-9
Autres frais et produits financiers	132	-348	480	88	-232	320	26	-29	55	63
Résultat financier	3 581	-88	3 669	4 808	1 319	3 489	317	-457	774	4 491
Dont résultat financier intra-groupe	5 856	-88	5 945	5 856	-59	5 915	110	-7	117	5 747
Résultat courant av. fr. de division	73 062	68 067	4 994	53 076	46 765	6 311	5 602	5 227	375	47 474
Résultat courant	53 095	50 967	2 128	41 074	35 363	5 712	4 171	3 801	370	36 903
Amortissements dérogatoires	0	0	0	-272	0	-272	0	0	0	-272
Dot./Repr. de prov. exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de restructuration	-27	-2 520	2 493	-27	-1 680	1 654	0	-210	210	-27
Prix de cessions actifs financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VC des actifs financiers cédés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prix de cessions des actifs corp. & incorp.	0	0	0	388	0	388	0	0	0	388
VNC des actifs corp. & incorp. cédés	0	0	0	-367	0	-367	0	0	0	-367
Amendes et pénalités	-2 431	-600	-1 831	-2 431	-400	-2 031	-25	-50	25	-2 406
Autres éléments exceptionnels	26	-2 637	2 662	26	-1 758	1 784	0	-220	220	26
Résultat exceptionnel	-2 432	-5 757	3 325	-2 683	-3 838	1 156	-25	-480	455	-2 658
Dont résultat exceptionnel intra-groupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impôts sur les sociétés	-16 732	-7 553	-9 179	-13 437	-5 036	-8 401	-1 451	-630	-821	-11 986
Q/p des Stés Mises en Equivalence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat net social	33 931	37 658	-3 726	24 955	26 488	-1 533	2 695	2 691	3	22 260

Budget Exercice N+1

Société : SDV SENEGAL

Milliers de Devises Locales

	BUDGET N+1		Exercice N			REEL (N - 1)	
	BUD (N + 1)	PFA (N)	PFA	Budget	PFA -Budget	PFA (N) - REEL (N-1)	
Volume financier	250 598	-15 804	266 402	790 480	-524 078	823 351	-556 949
Droits de douane	0	888	-888	-247 621	246 733	-232 214	231 326
Taxes (TVA)	0	0	0	0	0	-20 907	20 907
Débours de mandataires	0	11 093	-11 093	-164 636	153 543	-164 558	153 465
Chiffre d'affaires	250 598	-3 823	254 422	378 223	-123 802	405 673	-151 251
dt CA intra-groupe	0	0	0	0	0	31 388	-31 388
CA consolidable	250 598	-3 823	254 422	378 223	-123 802	374 284	-119 863
Achats de fret et autres débours	0	0	0	-143 222	143 222	-173 067	173 067
CAP	250 598	-3 823	254 422	235 001	19 420	232 606	21 816
Frais de personnel permanents	-48 044	-1 430	-46 614	-46 064	-550	-46 168	-446
Frais de personnel temporaires	-16 279	2 639	-18 918	-16 940	-1 978	-18 261	-657
Frais d'amortissements	-30 178	-2 735	-27 443	-30 658	3 216	-22 830	-4 612
Frais de télécommunication	-4 154	263	-4 416	-4 270	-146	-4 439	23
Frais de location	-10 972	-2 868	-8 104	-8 644	540	-6 473	-1 631
Frais d'entretien	-4 397	1 612	-6 010	-5 012	-997	-5 267	-742
Frais de consommables	-29 025	-618	-28 407	-23 340	-5 067	-27 632	-775
Frais de sous-traitance	-9 093	796	-9 889	-6 150	-3 739	-8 068	-1 821
Frais d'assurance	-4 372	-19	-4 353	-4 052	-301	-4 209	-144
Impôts et taxes hors IS	-3 001	301	-3 302	-3 501	200	-2 547	-755
Autres frais d'exploitation	-24 997	-920	-24 077	-13 286	-10 791	-23 430	-646
Dotation/reprise de prov. sur créances	-4 500	-1 091	-3 409	-4 929	1 520	-2 772	-637
Dotation/reprise de prov. sur risques et charges	0	0	0	0	0	-339	339
Q/P application matériels / constructions	0	0	0	0	0	0	0
Q/P application atelier	300	300	0	0	0	0	0
Q/P opérations communes SAGA/SDV	0	0	0	0	0	0	0
Total charges d'exploitations	-188 712	-3 771	-184 941	-166 846	-18 095	-172 436	-12 505
Résultat d'exploitation av. fr. de division	61 886	-7 594	69 481	68 155	1 325	60 170	9 311
Frais de division	-15 240	1 681	-16 921	-14 492	-2 429	-15 148	-1 773
Taxes sur frais de division	-1 290	1 756	-3 046	-2 608	-437	0	-3 046
Frais de holding	0	0	0	0	0	0	0
Total frais de division/holding	-16 530	3 436	-19 966	-17 100	-2 866	-15 148	-4 819
Résultat d'exploitation	45 356	-4 158	49 514	51 055	-1 541	45 022	4 492
Frais financiers / découverts bancaires	-750	0	-750	-240	-510	-296	-454
Frais financiers / emprunts L&MT	-2 529	-114	-2 415	-3 030	615	-1 073	-1 343
Dotations & reprises provisions financières	0	0	0	0	0	-287	287
Dividendes reçus	3 600	-3 014	6 614	3 530	3 084	4 665	1 950
Dotation/reprise de prov. sur résult. de change	0	0	0	0	0	0	0
Résultats de change réalisés	0	0	0	0	0	20	-20
Autres frais et produits financiers	-318	-450	132	-348	480	384	-251
Résultat financier	3	-3 578	3 581	-88	3 669	3 413	168
<i>Dont résultat financier intra-groupe</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-88</i>	<i>88</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Résultat courant av. fr. de division	61 889	-11 172	73 062	68 067	4 994	63 582	9 479
Résultat courant	45 359	-7 736	53 095	50 967	2 128	48 435	4 661
Amortissements dérogatoires	0	0	0	0	0	0	0
Dotations & reprises prov. exceptionnelles	30	30	0	0	0	-466	466
Charges de restructuration	0	27	-27	-2 520	2 493	-2 688	2 661
Prix de cessions actifs financiers	0	0	0	0	0	0	0
VC des actifs financiers cédés	0	0	0	0	0	-3 243	3 243
Prix de cessions des actifs corp. & incorp.	0	0	0	0	0	3 326	-3 326
VNC des actifs corp. & incorp. cédés	0	0	0	0	0	0	0
Amendes et pénalités	0	2 431	-2 431	-600	-1 831	-82	-2 349
Autres éléments exceptionnels	0	-26	26	-2 637	2 662	-442	468
Résultat exceptionnel	30	2 462	-2 432	-5 757	3 325	-3 596	1 164
<i>Dont résultat exceptionnel intra-groupe</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Impôts sur les sociétés	0	0	0	-7 553	7 553	-9 948	9 948
Q/p des Stés Mises en Equivalence	0	0	0	0	0	0	0
Résultat net social	45 389	-5 274	50 664	37 658	13 006	34 891	15 773

Indicateurs	PFA	Budget		Cumul août exercice N			Mois d'août exercice N			Cumul juillet
	Exercice N	exercice N	Ecart	Flash	Budget	Ecarts	FLASH	Budget	Ecarts	Exercice N
Résultat financier	0	790 480	-790 480	548 894	527 092	21 802	61 149	65 926	-4 777	487 745
Impôts de douane	0	-247 621	247 621	-148 874	-165 113	16 239	-15 368	-20 652	5 283	-133 506
(TVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisions de mandataires	0	-164 636	164 636	-127 951	-109 779	-18 172	-16 704	-13 731	-2 974	-111 247
Résultat d'affaires	0	378 223	-378 223	272 068	252 199	19 869	29 076	31 544	-2 467	242 992
A intra-groupe	0	0	0	26 136	0	26 136	2 205	0	2 205	23 931
Consolidable	0	378 223	-378 223	245 932	252 199	-6 267	26 871	31 544	-4 672	219 061
Coûts de fret et autres débours	0	-143 222	143 222	-96 518	-95 500	-1 018	-9 340	-11 945	2 605	-87 179
Résultat	0	235 001	-235 001	175 550	156 699	18 851	19 737	19 599	138	155 813
Salaires de personnel permanents	0	-46 064	46 064	-31 076	-30 716	-360	-4 092	-3 842	-250	-26 984
Salaires de personnel temporaires	0	-16 940	16 940	-12 612	-11 295	-1 317	-1 152	-1 413	260	-11 460
Provisions d'amortissements	0	-30 658	30 658	-18 095	-20 443	2 348	-2 266	-2 557	291	-15 829
Coûts de télécommunication	0	-4 270	4 270	-2 944	-2 847	-97	-334	-356	23	-2 611
Coûts de location	0	-8 644	8 644	-5 945	-5 764	-181	-943	-721	-222	-5 002
Coûts d'entretien	0	-5 012	5 012	-4 140	-3 342	-798	-380	-418	38	-3 760
Coûts de consommables	0	-23 340	23 340	-18 938	-15 563	-3 375	-1 992	-1 947	-45	-16 946
Coûts de sous-traitance	0	-6 150	6 150	-7 840	-4 101	-3 739	-1 025	-513	-512	-6 815
Coûts d'assurance	0	-4 052	4 052	-3 003	-2 702	-301	-418	-338	-80	-2 585
Impôts et taxes hors IS	0	-3 501	3 501	-1 803	-2 335	532	-222	-292	70	-1 580
Autres frais d'exploitation	0	-13 286	13 286	-19 121	-8 859	-10 262	-1 217	-1 108	-109	-17 904
Repr. de prov. sur créances	0	-4 929	4 929	-1 766	-3 287	1 521	-411	-411	0	-1 355
Repr. de prov sur risques et charges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opérations communes SAGA/SDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat charges d'exploitations	0	-166 846	166 846	-127 282	-111 253	-16 030	-14 451	-13 915	-536	-112 831
Résultat d'exploitation av. fr. de division	0	68 155	-68 155	48 268	45 446	2 822	5 285	5 684	-399	42 982
Charges de division	0	-14 492	14 492	-12 002	-9 663	-2 339	-1 431	-1 209	-223	-10 570
Charges sur frais de division	0	-2 608	2 608	0	-1 739	1 739	0	-218	218	0
Charges de holding	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat frais de division/holding	0	-17 100	17 100	-12 002	-11 402	-599	-1 431	-1 426	-5	-10 570
Résultat d'exploitation	0	51 055	-51 055	36 266	34 044	2 222	3 854	4 258	-404	32 412
Opérations financières / découverts bancaires	0	-240	240	-542	-160	-382	-184	-20	-164	-358
Opérations financières / emprunts L&MT	0	-3 030	3 030	-1 344	-1 819	475	-195	-408	213	-1 149
Repr. de prov financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendes reçus	0	3 530	-3 530	6 614	3 530	3 084	670	0	670	5 944
Repr. de prov. sur résult. de change	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultats de change réalisés	0	0	0	-9	0	-9	0	0	0	-9
Autres frais et produits financiers	0	-348	348	88	-232	320	26	-29	55	63
Résultat financier	0	-88	88	4 808	1 319	3 489	317	-457	774	4 491
Résultat financier intra-groupe	0	-88	88	5 747	-59	5 806	0	-7	7	5 747
Résultat courant av. fr. de division	0	68 067	-68 067	53 076	46 765	6 311	5 602	5 227	375	47 474
Résultat courant	0	50 967	-50 967	41 074	35 363	5 712	4 171	3 801	370	36 903
Amortissements dérogatoires	0	0	0	-272	0	-272	0	0	0	-272
Repr. de prov. exceptionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coûts de restructuration	0	-2 520	2 520	-27	-1 680	1 654	0	-210	210	-27
Coûts de cessions actifs financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coûts des actifs financiers cédés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coûts de cessions des actifs corp. & incorp.	0	0	0	388	0	388	0	0	0	388
Revenus des actifs corp. & incorp. cédés	0	0	0	-367	0	-367	0	0	0	-367
Amendes et pénalités	0	-600	600	-2 431	-400	-2 031	-25	-50	25	-2 406
Autres éléments exceptionnels	0	-2 637	2 637	26	-1 758	1 784	0	-220	220	26
Résultat exceptionnel	0	-5 757	5 757	-2 683	-3 838	1 156	-25	-480	455	-2 658
Montant résultat exceptionnel intra-groupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coûts sur les sociétés	0	-7 553	7 553	-13 437	-5 036	-8 401	-1 451	-630	-821	-11 986
Coûts des Stés Mises en Equivalence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat net social	0	37 658	-37 658	24 955	26 488	-1 533	2 695	2 691	3	22 260

ACTIVITE CAP flash : 19 737
CAP budget : 19 599 138

Consignation - 3 M - Manutention - 2 M (Tonnage manipulé -31308t / B03 : A l'import - 24 347 t/B03: malgré Céréales + 11 216 t/B03 et absence du riz ; TEUS dry - 14 495t /B03; A l'export - 6 961t/B03 : TEU dry -6 097t /B03) - **CTM +36 M** (Transit National + 44 M :A l'import + 3 868 t/B03 grâce au riz + 7 168 t/B ; A l'export - 980 t/B03 : absence des Férailles, et baisse du coton - 643 t/B03 - Transit international - 8 M: A l'import : baisse des grands chantiers - 1 293 t/B03 et BLD - 1 086 t/B03 ; A l'export : Baisse du coton - 638 t/B03 - **CTA - 22 M** (Transit Aérien - 21 M Problème conjoncturel à l'import et Maintien du niveau d'activité à l'export - Courrier Express - 1M) - **Logistique - 42 M - Agence de voyages - 1 M** (baisse du niveau des ventes due à la rentrée des classes) - **Autres métiers + 59 M** (Pêche + 35 M :activité soutenue grâce au volume des débarquements et grosse affluence des crevetiers de grands fond - Entreposage Dégroupe + 14 M - Kaolack - 8 M et Refacturations +18M) - **Structure - 9 M**

RESULTAT EXCEPTIONNEL R.Excep. flash : -25
R.Excep. budget : -480 458

RAS

RESULTAT D'EXPLOITATION R.E flash : 5 285
(avt frais de division) R.E budget : 5 684 -399

Frais de personnel permanent : +25 M/B03 (Congés et Frais médicaux)
Frais de location : + 22 M/B03 (Location engin Antrak + 33M)
Frais de consommables : + 4 M/B03 (Electricité +4 M)
Frais de sous-traitance + 51M/B03 (Transport par tiers + 20M, Location car personnel +4 M, Gardiennage +8M, Pesage + 5M, Chgrt déchgrt +4M, Frêt/envoi plis +4M)
Frais d'assurance + 8 M/B03 (Matériel roulant)
AFE + 11 M/B03 (Honoraires +10 M Démarche qualité)
Maîtrise de charges - 68 M/B03

RESULTAT FINANCIER R.Fi flash : 317
R.Fi budget : -457 774

Frais financiers / découverts -16 M
Frais financiers / emprunts + 21 M
Dividendes + 67 M (Socas + 56 M, Guinée + 11M)

ANALYSE DE LA TRESORERIE ET DU BFR (en K-Devise)

	Flash	Budget	Ecart	
			Mois n	Mois n-1
Trésorerie				
B.F.R en Kdevise				
BFR en j de V.F				
Ratio client en j de VF				

UNITES	Budget N	Bud N 1/12	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Aôut	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Cumul M	Cumul B N	Cumul M (N-1)
RE DE TEUS																	
Atl.	10 000	833	531	830	708	629	726	581	657						4 662	5 833	5 344
ier	2 600	217	258	300	276	335	127	333	367						1 996	1 517	1 346
s Med.	2 740	228	219	200	208	206	123	142	68						1 166	1 598	1 436
s Asie	3 571	298	152	220	179	102	211	261	155						1 280	2 083	1 408
	0	0	30	20	14	6	6	42	17						135	0	298
total import	18 911	1 576	1 190	1 570	1 385	1 278	1 193	1 359	1 264						9 239	11 031	9 832
	0	0	0	1	4	8	12	3	7						35	0	2
Atl.	4 255	355	332	392	455	430	524	634	525						3 292	2 482	1 992
s Med.	895	75	72	122	151	89	68	65	168						735	522	452
s Asie	324	27	24	153	57	123	190	61	55						663	189	104
total export	5 474	456	428	668	667	650	794	763	755						4 725	3 193	2 550
TAL I+E	24 385	2 032	1 618	2 238	2 052	1 928	1 987	2 122	2 019						13 964	14 225	12 382

AGES CONVENTIONNEL

s Atl.	69 000	5 750	7 627	4 402	4 668	2 669	1 796	3 864	4 521						29 547	40 250	36 818
s Med.	3 720	310	333	251	342	21	383	207	214						1 751	2 170	624
s Asie	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
Market	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	2 422
total import	72 720	6 060	7 960	4 653	5 010	2 690	2 179	4 071	4 535						31 298	42 420	39 864
	34 000	2 833	1 667	2 617	1 800	1 609	755	2 963	2 701						14 112	19 833	19 448
s Atl.	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
s Med.	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
s Asie	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
total export	34 000	2 833	1 667	2 617	1 800	1 609	755	2 963	2 701						14 112	19 833	19 448
TAL I+E	106 720	8 893	9 627	7 270	6 810	4 299	2 934	7 034	7 436						45 410	62 253	59 312

ESCALES

s Atl.	248	21	16	15	18	16	18	18	10						111	145	120
s Med.	14	1	1	2	2	1	1	1	2						10	8	2
	0	0	0	0	0	0	1	0	0						1	0	0
frica	0	0	3	2	2	0	0	4	0						11	0	11
as	18	2	1	0	0	0	0	0	0						1	11	5
e Market	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
Tuna	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	0
bots	7	1	0	1	0	1	0	0	0						2	4	1
s	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0	5
TOTAL	287	24	21	20	22	18	20	23	12						136	167	144

C. CONSIGNATION (KCFA)

Exp.	478 728	39894	44 010	33 553	44 463	37 510	37 213	35 976	40 498						273 223	279 258	238 014
------	---------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--	--	--	--	--	---------	---------	---------

C.F.	Libellé	Mois M de l'exercice N				Budget Mensuel Exercice N				Ecart mensuel Réal / Bud	% Var Pts Rent.	Cumul Exercice M			Cumul Budget Exercice M			Ecart cumulé Réal / Bud	% Var Pts Rent.
		Produits	Charges	Résultat	Rentabilité	Produits	Charges	Résultat	Rentabilité			Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat		
Transit maritime																			
100	Frais communs		-470	-470		-503	-503		33			722	-3 864	-3 142		-4 025	-4 025	882	
102	Import	1 092	-312	781	71,5	1 080	-320	760	70,4	21	1,1	8 888	-2 595	6 293	8 640	-2 561	6 079	213	0,4
104	Chantiers	371	-130	220	59,5	92	-32	59	64,6	161	-5,1	1 581	-1 143	438	734	-260	474	-35	-36,9
106	Opérations physiques	213	-130	84		292	-286	6	2,0	78	-2,0	2 647	-993	1 664	2 336	-2 288	48	1 616	60,8
107	Trafic riz	158	-38	120	76,1	70	-21	49	70,0	71	6,1	2 846	-2 248	597	562	-169	393	204	-49,0
108	Export	293	-78	215	73,3	156	-70	86	55,4	129	17,8	2 018	-527	1 491	1 248	-556	692	799	18,4
270	Dégroupage Poutou	320	-125	195	60,9	290	-118	173	59,4	22	1,5	2 262	-912	1 350	2 322	-942	1 380	-31	0,2
271	Commercial SCAC		-41	-41			-45	-45		3		8	-298	-290		-359	-359	69	
272	Transcap / TTA		-28	-28		8	-29	-21		-6		45	-238	-193	60	-229	-169	-24	
273	Représentation 3H	45	-14	31		6	-6			31		68	-104	-36	48	48		36	
275	CIED	264	-371	-108	-40,8	183	-214	-31	-17,2	-76	-23,6	2 517	-2 476	41	1 464	-1 716	-252	292	18,8
	Sous-total (A)	2 757	-1 756	1 001	36,5	2 177	-1 644	533	24,5	468	11,8	23 601	-15 388	8 213	17 414	-13 152	4 262	3 950	10,3
200	Frais communs TI		-167	-167			-163	-163		-4			-1 270	-1 270		-1 304	-1 304	34	
202	Transit International	88	-98	-10	-10,8	323	-157	166	51,4	-176	-62,3	2 109	-1 115	994	2 583	-1 255	1 329	-335	-4,3
203	Chantiers Mali	669	-222	447	66,8	599	-232	366	61,2	81	5,6	6 232	-1 766	4 466	4 789	-1 859	2 930	1 536	10,5
206	Coton Mali	213	-145	68	31,8	128	-84	43	33,8	25	-2,0	1 822	-1 331	492	1 021	-675	345	147	-6,8
	Sous-total (B)	970	-632	338	34,9	1 049	-637	412	39,3	-74	-4,4	10 163	-5 481	4 682	8 393	-5 093	3 299	1 383	6,8
	Total transit Maritime(A+B)	3 727	-2 388	1 339	35,9	3 226	-2 281	945	29,3	394	6,6	33 764	-20 870	12 895	25 806	-18 245	7 561	5 333	8,9
Logistique																			
130	Location	711	-829	-118		880	-836	44		-162		7 323	-7 046	277	7 040	-6 688	352	-75	
131	Logistique transport	421	-460	-39		546	-546			-39		5 187	-4 050	1 137	4 367	-4 367		1 137	
132	Location Grue	600	-393	207		720	-544	176		32		4 548	-3 174	1 374	5 760	-4 355	1 405	-31	
	Total logistique	1 732	-1 682	50	2,9	2 146	-1 926	220	10,2	-169	-7,3	17 058	-14 270	2 788	17 167	-15 410	1 757	1 031	6,1
Transit Aérien																			
280	Frais communs		-358	-358		11	-349	-339		-19		302	-2 921	-2 619	84	-2 796	-2 712	93	
282	Import SDV	520	-166	355	68,2	695	-179	516	74,2	-161	-6,0	4 997	-1 498	3 500	5 558	-1 432	4 126	-626	-4,2
285	Export SDV	157	-86	71	45,2	180	-108	72	40,2	-1	5,0	1 911	-845	1 066	1 442	-862	580	486	15,6
286	Import DELMAS												-1	-1				-1	#DIV/0!
	Total transit aérien	677	-610	67	10,0	886	-636	249	28,1	782	-18,2	7 210	-5 265	1 946	7 084	-5 090	1 994	-48	-1,3
Manutention																			
300	Frais communs	56	-2 468	-2 413		78	-2 275	-2 198		-215		721	-21 245	-20 524	622	-18 203	-17 581	-2 943	
301	Bord - Terre	4 605	-1 643	2 962	64,3	4 184	-1 968	2 216	53,0	746	11,4	36 665	-17 459	19 205	33 474	-15 746	17 728	1 477	-0,6
302	Navire roto	1 338	-422	916		1 707	-332	1 375	80,6	-439	-80,6	7 913	-3 201	4 712	13 657	-2 654	11 002	-6 290	-21,0
303	Magasinage TC	363	-247	116	32,0	563	-241	322	57,2	-206	-25,2	9 576	-7 362	2 214	4 500	-1 926	2 574	-360	-34,1
304	Livraison Conteneurs	3 052	-1 429	1 623	53,2	2 846	-1 320	1 526	53,6	97	0,4	22 538	-12 094	10 444	22 768	-10 558	12 210	-1 766	-7,3
305	Navires Vrac	586	-372	214	36,6	517	-316	201	38,9	13	-2,3	6 945	-3 809	3 136	4 138	-2 528	1 610	1 526	6,2
306	Navires Sacherie	386	-149	237	61,4	563	-385	177	31,5	60	29,8	5 555	-5 319	237	4 501	-3 081	1 420	-1 183	-27,3
307	Magasinage sacherie	118	-147	-29	-24,3	50	-97	-47	-93,5	18	69,3	1 219	-1 316	-97	400	-775	-374	277	83,6
308	Maintenance frigo	214	-161	52	24,4	163	-159	4	2,2	49	22,2	1 665	-1 548	117	1 300	-1 271	29	88	4,8
309	Magasin 84	62	-191	-129	-208,3	136	-225	-89	-65,3	-40	-143,0	535	-1 408	-873	1 088	-1 799	-711	-162	-97,8
310	Sous traitance Saga	438	-208	231	52,6	405	-301	104	25,7	127	26,9	3 743	-2 179	1 563	3 239	-2 407	833	731	16,1
312	Parc autos	38	-67	-29	-77,9	30	-46	-16	-51,9	-14	-23,9	311	-441	-130	240	-365	-125	-6	10,0
313	Magasin 82	20	-122	-102	-507,7	28	-112	-84	-306,0	-15	-201,6	408	-1 033	-625	221	-897	-676	51	152,9
314	Magasin 42	38	-82	-43	-113,1	31	-93	-62	-199,1	18	86,0	176	-719	-543	248	-741	-493	-50	-109,0
315	Navires conv. Et divers	329	-87	242	73,6	364	-95	269	73,8	-26	-6,2	3 431	-1 271	2 160	2 911	-763	2 148	12	-10,8
	Total manutention	11 643	-7 794	3 849	33,1	11 663	-7 964	3 699	31,7	150	1,3	101 401	-80 404	20 996	93 307	-63 713	29 594	-8 597	-11,0
Consignation																			
360	Agence SDV	372	-326	46	12,4	399	-291	108	27,0	-62	-14,6	3 101	-2 465	637	3 192	-2 330	861	-224	-6,5
361	Service commercial		-127	-127			-131	-131		4			-1 029	-1 029		-1 047	-1 047	18	
	Total consignation	372	-453	-81	-21,7	399	-422	-23	-5,8	-58	-15,9	3 101	-3 494	-362	3 192	-3 377	-186	-207	-6,8

SDV SENEGAL
ANNEXE N° 21

SUM RESULTAT MOIS M DE L'EXERCICE N

C.F.	Libellé	Mois M de l'exercice N				Budget Mensuel Exercice N				Ecart mensuel Réal / Bud	% Var Pts Rent.	Cumul Exercice M			Cumul Budget Exercice M			Ecart cumulé Réal / Bud	% Var Pts Rent.
		Produits	Charges	Résultat	Rentabilité	Produits	Charges	Résultat	Rentabilité			Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat		
Pêche																			
380	Consignation	388	-196	192	49,5	262	-132	130	49,5	63	-0,0	3 100	-1 541	1 558	2 094	-1 057	1 037	522	0,8
382	Manutention	388	-168	220	56,7	237	-150	87	36,6	133	20,1	3 112	-1 721	1 391	1 892	-1 199	693	699	8,1
385	Transit	328	-86	242	73,7	251	-75	176	70,2	66	3,6	2 710	-909	1 801	2 009	-599	1 410	391	-3,7
389	Frais communs		-286	-286			-268	-268		-18			-2 230	-2 230		-2 142	-2 142	-88	
	Total Pêche	1 044	-736	368	33,3	749	-625	125	16,6	243	16,7	8 922	-6 401	2 521	5 995	-4 997	998	1 523	11,6
Agence de voyages																			
400	SDV voyages	232	-113	119	51,2	229	-97	132	57,7	-13	-6,5	2 087	-801	1 287	1 829	-774	1 055	232	4,0
401	Delmas Voyages	243	-183	60	24,7	260	-158	102	39,1	-42	-14,4	2 492	-1 374	1 117	2 080	-1 267	813	304	5,8
	Total AGV	475	-297	179	37,6	489	-255	233	47,8	-55	-10,2	4 579	-2 175	2 404	3 909	-2 041	1 868	536	4,7
430	Universal Express	253	-243	9	3,7	260	-239	21	8,3	-12	-4,5	2 287	-2 188	100	2 080	-1 908	172	-72	-3,9
450	Agence de Kaolack	41	-88	-47	-112,9	118	-87	31	26,6	-78	-139,5	506	-695	-189	945	-694	252	-441	-64,0
TOTAL EXPLOITATION		20 025	-14 290	5 734	28,6	19 936	-14 434	5 501	27,6	233	1,0	178 829	-135 762	43 067	159 485	-115 476	44 009	-942	-3,3
Refabrications																			
811	Sénégal-Tours	15	-15			15	-15					120	-120		120	-120			
850	Prestations Récup°	68	-113	-45	-66,9	159	-159			-45	-66,9	843	-923	-80	1 275	-1 275		-80	-9,5
851	Prestations denrées	4	-6	-3	-65,1	8	-8			-3	-65,1	36	-60	-25	65	-65		-25	-69,7
855	Prestations info	20	-43	-23	-112,0	43	-43			-23	-112,0	163	-345	-182	345	-345		-182	-112,0
861	Sénégal-Tours												-0	-0				-0	#DIV/0!
863	Tcs	183	-98	85						85		1 419	-1 436	-17				-17	#DIV/0!
866	Saga	22	-8	13	61,9	23	-23			13	61,9	235	-199	35	186	-186		35	15,0
867	Antrak		-3	-3						-3	#DIV/0!		-3	-3				-3	#DIV/0!
	Total refabrication	312	-287	25	7,9	249	-249			25	7,9	2 815	-3 087	-272	1 990	-1 990		-272	-9,7
Centres coûts standard																			
60	Mat. Transport	1 611	-1 630	-20	-1,2	1 508	-1 508			-20	-1,2	13 141	-12 753	388	12 068	-12 068		388	3,0
70	Mat. Manutention	2 526	-2 991	-465	-18,4	3 175	-3 175			-465	-18,4	24 260	-23 208	1 051	25 397	-25 397		1 051	4,3
750	Atelier	360	-476	-115	-32,0	405	-405			-115	-32,0	2 613	-4 247	-1 635	3 240	-3 240		-1 635	-62,6
752	Bâches / Fardages	99	-89	10	10,1	80	-80			10	10,1	1 198	-1 073	125	637	-637		125	10,4
755	Bureaux	221	-238	-17	-7,8	221	-221			-17	-7,8	1 769	-2 394	-625	1 769	-1 769		-625	-35,3
756	Immeuble Maritime		-23	-23						-23	#DIV/0!		-196	-196				-196	
757	Photocopies	6	-8	-2	-27,4	9	-9			-2	-27,4	89	-79	10	72	-72		10	10,8
800	Véhicules	217	-217			238	-238					2 063	-2 063	0	1 905	-1 905		0	0,0
801	Logements	182	-192	-10	-5,6	186	-186			-10	-5,6	1 381	-1 392	-11	1 492	-1 492		-11	-0,8
807	Chauffeurs	223	-224	-1	-0,3	255	-255			-1	-0,3	1 908	-1 955	-47	2 044	-2 044		-47	-2,3
808	Chauffeurs transp manut	143	-143			124	-124					951	-951		990	-990			
809	Chauffeurs engins manut	166	-166			184	-184					1 112	-1 112		1 475	-1 475			
	Total coûts std	5 754	-6 397	-643	-11,2	6 386	-6 386			-643	-11,2	50 484	-51 423	-939	51 086	-51 086		-939	-1,9
Frais de structure		1 945	-1 945									14 132	-13 862	270	13 554	-13 554		270	1,9
Autres charges courantes																			
599	Application provision					411	411			-411						3 286	3 286	-3 286	
920	Pertes prov créances					-411	-411			411						-3 286	-3 286	3 286	
922	Reprises prov créances																		
940	Pertes et profits	9	-3	7						7		5 258	-169	5 089				5 089	
941	Reprises créances irrec																		
980	Jetons de présence		-42	-42			-42						-412	-412		-332	-332	-40	
Reclassement autres + financiers		226	-22	204		220		220		-16		1 732	-267	1 465	1 760		1 760	-295	
RE Avant div & holding				5 285				5 680		-394				48 268			45 437	2 831	
950	Frais de division dont compte AFE		-1 431	-1 431			-1 425	-1 425		-6			-12 053	-12 053		-11 400	-11 400	-653	

SDV SENEGAL
ANNEXE N° 2

SUIVI RESULTAT MOIS M DE L'EXERCICE N

C.F.	Libellé	Mois M de l'exercice N				Budget Mensuel Exercice N				Ecart mensuel Réal / Bud	% Var Pts Rent.	Cumul Exercice M			Cumul Budget Exercice M			Ecart cumulé Réal / Bud	% Var Pts Rent.	
		Produits	Charges	Résultat	Rentabilité	Produits	Charges	Résultat	Rentabilité			Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat			
Frais financiers																				
930	Revenus portefeuille	670		670		294		294		376		6 614		6 614	2 353		2 353		4 261	
910	Différentiel frais fin.	252	-406	-149		220	-302	-82		-67		1 821	-2 110	-290	1 760	-2 412	-652		362	
	dont application	226		226		220		220		6		1 732		1 732	1 760		1 760		-28	
	dont compte AFE		-22	-22						-22			-216	-216					-216	
RESULTAT FINANCIER DTI				317				-7		324				4 808			-59		4 867	
RESULTAT COURANT				4 171				4 247		-76				41 074			33 978		7 096	
Exceptionnel																				
931	Réalisation d'actif											21		21					21	
990	Frais except. hors bud.																			
	Charges de restructurat						-210	-210		210			-27	-27		-1 680	-1 680		1 653	
	Assurance risk de guerre						-95	-95		95						-758	-758		758	
	Dot. & rep. prov except.												-272	-272					-272	
	Reprise subv. CFD											26		26					26	
	Créances irrécupérables						-125	-125		125						-1 000	-1 000		1 000	
	Amendes et pénalités		-25	-25			-50	-50		25		1 000	-3 431	-2 431		-400	-400		-2 031	
	dont compte AFE																			
	Total Exceptionnel		-25	-25				-480		455		1 046	-3 729	-2 683		-3 838	-3 838		1 155	
RESULTAT AVANT IS				4 146				3 768		378				38 392			30 140		8 251	

BIBLIOTHEQUE

Tableau Reporting Président
SYNTHESE DES RESULTATS

Activité	Mois M				Rappel Année (12 mois)			
	Exercice N-2	Exercice N-1	Exercice N	Budget N	N-3	N-2	N-1	Budget N
Manutention import (T)	550 814	692 651	904 886	905 789	829 149	886 806	1 170 089	1 358 684
Manutention export hors bois (T)	160 762	182 545	295 704	284 033	282 278	244 840	321 092	426 049
Consignation (nb d'escales)	169	163	155	191	292	258	266	287
TM import (nb de dossiers)	7 133	5 463	4 246	5 345	10 752	13 103	9 130	8 017
TM export (nb de dossiers)	929	623	640	718	1 559	1 329	1 197	1 077
TA import (nb de dossiers)	4 683	4 533	4 586	4 853	7 337	6 963	6 908	7 280
TA export (nb de dossiers)	3 427	2 131	1 761	1 780	4 887	4 645	3 053	2 670
Nb de billets émis (AGV)	12 646	12 142	14 793	12 000	18 061	17 903	17 312	18 000
CAP Métiers								
Manutention	6 644	8 543	10 096	9 328	9 569	10 208	13 266	13 992
Consignation	309	282	309	319	430	452	477	479
Transit maritime	2 788	2 988	2 633	2 191	5 164	4 212	3 794	3 287
Transit aérien	915	898	920	916	1 014	1 045	1 353	1 375
Agences de voyages	458	376	454	391	698	606	533	586
Logistique	1 139	780	904	1 717		1 620	1 094	2 575
Autres	686	1 028	2 239	804	2 961	2 173	2 743	1 206
Total	12 939	14 895	17 555	15 667	19 836	20 316	23 261	23 500
Résultat d'exploitation (avt frais holding)	3 407	4 243	4 827	4 544	4 334	4 667	6 017	6 816
Résultat courant (avt frais holding)	3 485	4 513	5 308	4 538	3 208	4 735	6 358	6 807
Résultat net	1 728	2 000	2 496	2 511	2 287	2 207	3 489	3 766
Volume financier	46 965	53 329	54 889	52 699	71 055	68 506	82 335	79 048
Trésorerie	5 394	7 960	8 229	3 094	3 653	5 414	6 373	4 640
Endettement	1 500	1 254	2 183	1 295	0	1 500	2 454	1 943
- dont Groupe	0	0	0	0	0	0	0	0
- dont Hors Groupe	1 500	1 254	2 183	1 295	0	1 500	2 454	1 943
Cash - Flow (Résultat net + amortissements)	3 094	3 431	4 305	4 554	4 073	4 318	5 772	6 832
Investissements engagés	1 587	665	597	3 384	2 188	2 563	4 036	5 076
Effectifs								
- Personnel expatrié	19	14	15	16	19	19	16	16
- Personnel local permanent	701	698	760	730	701	701	736	730

RATIO HEURES SUPPLEMENTAIRES / APPOINTEMENTS
MOIS M DE L'EXERCICE N

Libellé	Mois M Exercice N			Ecart		Budget mensuel N			Cumul Exercice N			Cumul budget N			Cumul Ecart	
	HS	Appoint	HS / APP	HS	Appoint	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint
Transit maritime																
100 Frais communs	236	4 648	5%	36,00	358,00	200	5 006	4%	2 312	63 489	4%	1 600	40 048	4%	712	23 441
102 Import	202	12 211	2%	52,00	1154,00	150	11 057	1%	2 607	152 901	2%	1 200	88 456	1%	1 407	64 445
104 Chantiers	23	479	5%	8,00	121,00	15	600	3%	231	8 373	3%	120	4 800	3%	111	3 573
108 Export	366	2 513	15%	281,00	513,00	85	2 000	4%	3 008	27 563	11%	680	16 000	4%	2 328	11 563
270 Dégrouper Poutou	393	1 904	21%	78,00	21,00	315	1 925	16%	4 518	25 333	18%	2 520	15 400	16%	1 998	9 933
271 Commercial SCAC	70	1 698	4%	50,00	63,00	120	1 635	7%	965	20 688	5%	960	13 080	7%	5	7 608
272 Transcap / TTA	50	1 278	4%	0,00	53,00	50	1 225	4%	500	17 847	3%	400	9 800	4%	100	8 047
273 3 H	0	64	0%	20,00	146,00	20	210	10%	0	3 110	0%	160	1 680	10%	160	1 430
275 CIED	600	2 887	21%	50,00	637,00	550	2 250	24%	8 335	30 794	27%	4 400	18 000	24%	3 935	12 794
Sous-total (A)	1 940	27 682	7%	435,00	1 774,00	1 505	25 908	6%	22 476	350 098	6%	12 040	207 264	6%	10 436	142 834
200 FC Transit International	72	2 527	3%	53,00	202,00	125	2 325	5%	1 681	30 969	5%	1 000	18 600	5%	681	12 369
202 Transit International	284	2 791	10%	116,00	244,00	400	3 035	13%	3 652	39 562	9%	3 200	24 280	13%	452	15 282
203 Grand chantier Sadiola	50	1 061	5%	15,00	26,00	65	1 035	6%	542	14 015	4%	520	8 280	6%	22	5 735
206 Coton Mali	154	777	20%	29,00	98,00	125	875	14%	1 881	12 637	15%	1 000	7 000	14%	881	5 637
Sous-total (B)	560	7 156	8%	155,00	114,00	715	7 270	10%	7 756	97 183	8%	5 720	58 160	10%	2 036	39 023
Logistique																
130 Logist.Transp.Location	100	475	21%	200,00	1025,00	300	1 500	20%	1 076	6 251	17%	2 400	12 000	20%	1 324	5 749
131 Livraison transit	1 487	4 463	33%	237,00	213,00	1 250	4 250	29%	16 018	60 053	27%	10 000	34 000	29%	6 018	26 053
132 Location grues	1 622	2 993	54%	512,00	762,00	1 110	2 231	50%	16 329	37 731	43%	8 880	17 848	50%	7 449	19 883
807 Chauffeurs logistique	4 097	7 371	56%	403,00	1129,00	4 500	8 500	53%	43 645	101 137	43%	36 000	68 000	53%	7 645	33 137
Total logistique	7 306	15 302	48%	146,00	1 179,00	7 160	16 481	43%	77 068	205 172	38%	57 280	131 848	43%	19 788	73 324
Transit Aérien																
280 Frais communs	125	3 539	4%	15,00	289,00	140	3 250	4%	1 445	43 405	3%	1 120	26 000	4%	325	17 405
282 Import SDV	759	6 171	12%	159,00	256,00	600	5 915	10%	7 151	82 009	9%	4 800	47 320	10%	2 351	34 689
285 Export SDV	136	1 645	8%	86,00	23,00	50	1 622	3%	1 171	22 850	5%	400	12 976	3%	771	9 874
Total transit aérien	1 020	11 355	9%	230,00	568,00	790	10 787	7%	9 767	148 264	7%	6 320	86 296	7%	3 447	61 968
Manutention																
300 Frais communs	9 814	23 685	41%	2964,00	3685,00	6 850	20 000	34%	106 964	280 770	38%	54 800	160 000	34%	52 164	120 770
304 Transport conteneurs	862	1 444	60%	13,00	556,00	875	2 000	44%	9 443	24 362	39%	7 000	16 000	44%	2 443	8 362
307 Magasinage sacherie	239	225	106%	114,00	5,00	125	230	54%	1 708	3 170	54%	1 000	1 840	54%	708	1 330
308 Maintenance frigo	688	1 039	66%	263,00	89,00	425	950	45%	7 589	12 275	62%	3 400	7 600	45%	4 189	4 675
309 Magasin 84	433	729	59%	172,00	406,00	605	1 135	53%	5 756	10 876	53%	4 840	9 080	53%	916	1 796
310 Sous Traitance SAGA								#DIV/0!	230	1 521	15%	0	0	#DIV/0!	230	1 521
312 Pares autos	214	222	96%	79,00	20,00	135	242	56%	1 895	3 866	49%	1 080	1 936	56%	815	1 930
313 Magasin 82	493	995	50%	118,00	230,00	375	765	49%	5 365	10 291	52%	3 000	6 120	49%	2 365	4 171
314 Magasin 42	304	402	76%	59,00	28,00	245	430	57%	2 932	5 435	54%	1 960	3 440	57%	972	1 995
808 Chauffeurs transport	4 172	6 703	62%	1172,00	603,00	3 000	6 100	49%	40 397	78 259	52%	24 000	48 800	49%	16 397	29 459
809 Chauffeurs engins manut.	5 137	6 871	75%	37,00	1269,00	5 100	8 140	63%	57 000	91 237	62%	40 800	65 120	63%	16 200	26 117
Total manutention	22 356	42 315	53%	4621,00	2323,00	17 735	39 992	44%	239 279	522 062	46%	141 880	319 936	44%	97 399	202 126
Consignation																
360 Agence SDV	1 574	8 652	18%	376,00	173,00	1 950	8 825	22%	21 093	110 982	19%	15 600	70 600	22%	5 493	40 382
361 Service commercial	36	2 093	2%	21,00	548,00	15	1 545	1%	212	25 374	1%	120	12 360	1%	92	13 014
Total consignation	1 610	10 745	15%	355,00	375,00	1 965	10 370	19%	21 305	136 356	16%	15 720	82 960	19%	5 585	53 396

RATIO HEURES SUPPLEMENTAIRES / APPOINTEMENTS
MOIS M DE L'EXERCICE N

Libellé	Mois M Exercice N			Ecart		Budget mensuel N			Cumul Exercice N			Cumul budget N			Cumul Ecart	
	HS	Appoint	HS / APP	HS	Appoint	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint	Ratio	HS	Appoint
				0,00	0,00											
Pêche																
380 Consignation	772	2 321	33%	3,00	196,00	775	2 125	36%	12 630	29 569	43%	6 200	17 000	36%	6 430	12 569
382 Manutention	249	295	84%	149,00	15,00	100	310	32%	2 647	5 896	45%	800	2 480	32%	1 847	3 416
385 Transit	558	1 202	46%	94,00	258,00	464	1 460	32%	6 212	18 493	34%	3 712	11 680	32%	2 500	6 813
389 Frais communs	159	1 276	12%	34,00	351,00	125	925	14%	2 496	14 779	17%	1 000	7 400	14%	1 496	7 379
Total Pêche	1 738	5 094	34%	274,00	274,00	1 464	4 820	30%	23 985	68 737	35%	11 712	38 560	30%	12 273	30 177
Agence de voyages																
400 SDV voyages	145	2 880	5%	30,00	280,00	175	3 160	6%	1 447	29 946	5%	1 400	25 280	6%	47	4 666
401 Delmas Voyages	150	3 582	4%	50,00	468,00	200	4 050	5%	2 029	51 919	4%	1 600	32 400	5%	429	19 519
Total AGV	295	6 462	5%	80,00	748,00	375	7 210	5%	3 476	81 865	4%	3 000	57 680	5%	476	24 185
430 Universal Express	508	2 520	20%	108,00	626,00	400	1 894	21%	6 561	27 346	24%	3 200	15 152	21%	3 361	12 194
450 Agence de Kaolack	95	1 208	8%	5,00	692,00	100	1 900	5%	1 071	16 907	6%	800	15 200	5%	271	1 707
Centres coûts standard																
750 Atelier	4 879	10 879	45%	1123,00	1261,00	3 756	12 140	31%	54 804	154 599	35%	30 048	97 120	31%	24 756	57 479
752 Bâches / Fardages	67	209	32%	33,00	146,00	100	355	28%	886	3 595	25%	800	2 840	28%	86	755
755 Bureaux	94	759	12%	19,00	130,00	75	889	8%	757	10 892	7%	600	7 112	8%	157	3 780
Total coûts std	5 040	11 847	43%	1109,00	1537,00	3 931	13 384	29%	56 447	169 086	33%	31 448	107 072	29%	24 999	62 014
Refacturations																
851 Prestations dérivées	48	167	29%	0,00	7,00	48	174	28%	503	2 381	21%	384	1 392	28%	119	989
Total refacturation	48	167	29%	0,00	7,00	48	174	28%	503	2 381	21%	384	1 392	28%	119	989
Frais de structure																
902 Administratif	206	3 560	6%	19,00	310,00	225	3 250	7%	2 205	44 016	5%	1 800	26 000	7%	405	18 016
903 Comptabilité	1 008	16 668	6%	183,00	4168,00	825	12 500	7%	10 439	178 391	6%	6 600	100 000	7%	3 839	78 391
904 Frais généraux	242	13 603	2%	58,00	3228,00	300	10 375	3%	3 703	140 732	3%	2 400	83 000	3%	1 303	57 732
906 Affaires sociales	240	6 010	4%	25,00	1515,00	215	7 525	3%	2 510	103 301	2%	1 720	60 200	3%	790	43 101
907 Informatique	328	3 293	10%	28,00	43,00	300	3 250	9%	3 189	43 228	7%	2 400	26 000	9%	789	17 228
Total structure	2 024	43 134	5%	159,00	6234,00	1 865	36 900	5%	22 046	509 668	4%	14 920	295 200	5%	7 126	214 468
Hors Exploitation																
990 Frais exceptionnels hors Budget									0	617	0%				0	617
Total hors exploitation									0	617	0%				0	617
Total coût H.S.	44 540	184 987	24%	6487,00	7897,00	38 053	177 090	21%	491 740	2 335 742	21%	304 424	1 416 720	21%	187 316	919 022

nombre de mois saisi

Table de matières

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
INDEX DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES ANNEXES.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....	11
<i>CHAPITRE 1: le cadre théorique de l'étude.....</i>	<i>12</i>
Section 1: Définition des principaux concepts.....	12
Section 2: Développement théorique sur l'évaluation de la performance	18
2.1 Nécessité et but de l'évaluation de la performance.....	18
2.2 Définition de la performance.....	18
2.3 Facteurs déterminants de la performance.....	20
2.4 Définition et différentes nomenclatures des indicateurs.....	21
2.5 Utilité d'un indicateur de performance.....	22
2.6 Qualités d'un bon indicateur.....	23
2.7 Dimensions, critères et indicateurs de la performance.....	24
2.8 Référentiels de mesure de performance.....	26
2.9 Dimensions d'un système de mesure de performance.....	27
2.10 Outils de mesure de performance.....	28
<i>CHAPITRE 2: Contexte de l'étude.....</i>	<i>31</i>
Section 1: Historique, mission et objectifs, forme juridique et localisation, cadre institutionnel et concurrentiel	31
1.1 Historique.....	31
1.2 Mission et objectifs du service SDV pêche.....	33
1.3 Forme juridique et localisation.....	33
1.4 Cadre institutionnel et concurrentiel.....	34
Section 2: Organigrammes, Moyens et Fonctionnement du service	34
2.1 Organigrammes du groupe et du service SDV pêche.....	34
2.2 Les moyens de SDV et du service SDV pêche.....	34
2.2.1 Moyens humains.....	34
2.2.2 Moyens matériels.....	35
2.3 Fonctionnement du service.....	35

DEUXIEME PARTIE: SYSTEME DE MESURE DE PERFORMANCE, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....38

CHAPITRE 1: Système de mesure de performance de SDV Sénégal.....39

Section 1: Le contrôle budgétaire et le reporting.....39

- 1.1 Le contrôle budgétaire.....39
 - 1.1.1 La prévision fin d'année.....40
 - 1.1.2 L'élaboration du budget.....41
- 1.2 Le reporting.....43
 - 1.2.1 Conception du flash.....43
 - 1.2.2 Commentaire du flash.....45

Section 2: Tableau de bord.....45

- 2.1 Les statistiques par activité.....45
- 2.2 Le suivi mensuel des résultats.....46
 - 2.2.1 Saisie des résultats par centre de frais.....46
 - 2.2.2 Les retraitements et/ou reclassements.....46
- 2.3 Le «Tableau Reporting Président».....47
- 2.4 Le suivi du ratio heures supplémentaires/ appointements.....48

CHAPITRE 2: Analyse du système de mesure de performance et recommandation.....49

Section 1: Analyse du système de mesure de performance49

- 1.1 Contrôle budgétaire et Reporting.....49
 - 1.1.1 Les points forts.....49
 - 1.1.2 Les points faibles.....50
- 1.2 Tableaux de bord.....50
 - 1.2.1 Les points forts.....50
 - 1.2.2 Les points faible.....51
- 1.3 Situation interne de SDV pêche sur l'évaluation de la performance.....53

Section 2: Les recommandations.....55

- 2.1 L'utilisation du tableau de bord prospectif dans le système pour la Direction.....55
 - 2.1.1 Définition.....55
 - 2.1.2 Les composantes du T.B.P.....56
- 2.2 Prise en compte des variables quantitatives et qualitatives comme indicateurs de performance dans le service.....61

CONCLUSION.....65

Bibliographie et Annexes67