



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

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

MPCGF 1 - MPTCF

**Promotion 8
(2013-2014)**

**Mémoire de fin de formation
pour l'obtention de la Maîtrise Professionnelle de Techniques
Comptables et Financières (MPTCF)**

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE SOCIALE DE LA LOTERIE
NATIONALE SENEGALAISE (LO.NA.SE)**

Présenté par :

Fiacre Jean-Derick KONKOEN

Dirigé par :

Noël Doris HOUNDJI

Adjoint au Directeur de la Comptabilité (BCEAO)

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2015

DEDICACE

Nous dédions ce travail à notre père feu KONKOEN Paul décédé le Jeudi 08 Octobre 2015. Ces enfants, lui sont reconnaissants pour ses nombreux sacrifices. Que le Seigneur lui ouvre les portes de son royaume et le comble davantage de bénédictions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous remercions les personnes suivantes :

- ✓ Mme GBAGUIDI Noko, Directeur Financier et Comptable (DFC) de la LONASE, qui a permis à ce que nous ayons une expérience pratique dans son département.
- ✓ M. MBAYE Gueye, Chef Comptable de la LONASE, et M. Papis CISSOKO pour leur accueil chaleureux et leur sens d'intégration.
- ✓ M. THIOUNE Mansour, Chef de la Cellule qualité et de l'Amélioration Continue (CAC) à la LONASE pour son appui dans l'aboutissement de ce mémoire.
- ✓ M. YAZI Moussa, Directeur de la Formation au CESAG, pour la qualité de la formation à travers les enseignants, ainsi que son appui dans l'aboutissement de ce diplôme.
- ✓ M. HOUNDI Doris Noël, Directeur de Mémoire, pour sa rigueur et son encadrement dans la rédaction de ce mémoire.
- ✓ Tout le personnel de la LONASE, pour l'esprit professionnel et l'accueil convivial dont ils ont fait preuve, spécialement Mme Anne Marie secrétaire à la direction des ressources humaines.
- ✓ Tout le personnel du CESAG, pour avoir permis aux étudiants de s'adapter au cadre éducatif par une belle vie estudiantine et associative à travers des étudiants de divers pôles.
- ✓ Toute ma famille, pour les encouragements ainsi que les conseils dans l'aboutissement de cette formation.
- ✓ Tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la rédaction de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ALR :	Avant La Réunion
CA :	Conseil d'Administration
CAC :	Cellule de la qualité et de l'Amélioration Continue
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Direction Générale
LONASE :	Loterie Nationale Sénégalaise
PLR :	Pendant La Réunion
PMU :	Pari Mutuel Urbain
Q :	Question
R :	Réponse
RSE :	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SA :	Société Anonyme
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les indicateurs de performance sociale.....	23
Tableau 2: La mesure de la performance sociale	25
Tableau 3: Définition opérationnelle des variables de l'étude	29
Tableau 4: Répartition du personnel de la LONASE	37
Tableau 5: Ecart entre prévisions et réalisations des objectifs	45
Tableau 6: Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel.....	46
Tableau 7: Appréciation de la politique environnementale	50
Tableau 8: Satisfaction du personnel.....	51
Tableau 9: Satisfaction de l'Etat	52

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Schéma de la progression qualitative	12
Figure 2: Les axes de définition du tableau de bord prospectif	17
Figure 3: Le pilotage de la performance.....	18
Figure 4: Modèle d'analyse	28
Figure 5: Pourcentage des réponses à la question 34	48
Figure 6 : Rémunération en conformité avec les textes en vigueur	48
Figure 7: Le climat social à la LONASE.....	49
Figure 8: Valeurs partagées entre collègue.....	49

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: organigramme de la direction générale de la LONASE	63
Annexe 2: Direction financière et comptable de la LONASE	64
Annexe 3: Questionnaire au personnel de la LONASE	65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : La performance sociale d'une entreprise : concept et notions	8
1.1. Définitions : concept et notions de la performance sociale d'une entreprise	8
1.1.1. La performance sociale de l'entreprise.....	8
1.1.2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	9
1.1.1.1. Perspectives de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	9
1.1.1.2. Démarche de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	10
1.2. La réussite de la performance sociale de l'entreprise	11
Conclusion du chapitre 1	13
Chapitre 2 : La démarche d'évaluation de la performance sociale	14
2.1. Outils de la performance sociale.....	14
2.1.1. Le bilan social	14
2.1.2. Le bilan des compétences	15
2.1.3. Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard).....	16
2.1.4. Le budget de pilotage de la performance	17
2.2. Les critères de la performance sociale	19
2.2.1. Les critères traditionnels.....	19
2.2.1.1. L'efficacité organisationnelle	19
2.2.1.2. L'efficience	20
2.2.2. Les critères qualitatifs	20
2.2.2.1. L'équité.....	20
2.2.2.2. La qualité : le respect des exigences.....	21
2.2.2.3. Politique environnementale	21
2.3. Les indicateurs de la performance sociale.....	22

2.4. Mesure de la performance sociale	24
Conclusion du chapitre 2	26
Chapitre 3 : Méthodologie de l'Etude	27
3.1. Modèle d'analyse	27
3.1.1. Les différentes variables	29
3.1.1.1. La variable dépendante ou expliquée	29
3.1.1.2. Les variables indépendantes ou explicatives	29
3.2. Les différents outils du modèle d'analyse	30
3.2.1. L'entretien et le questionnaire de prise de connaissance	30
3.2.2. L'analyse documentaire	31
3.2.3. L'observation directe	32
Conclusion du chapitre 3	32
Conclusion de la première partie	33
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	34
Chapitre 4 : Présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)	36
4.1. Historique	36
4.2. Missions	37
4.3. Les ressources de la LONASE	37
4.3.1. Les ressources humaines	37
4.3.2. Les ressources financières et matérielles	37
4.4. Activités	38
4.4.1. Les produits de pari	38
4.4.1.1. Le Pari Mutuel Urbain (PMU)	38
4.4.1.2. Parifoot	39
4.4.2. Les produits de grattage	39
4.4.3. La course aux millions	40
4.5. Organisation de la LONASE	40
4.5.1. Le Conseil d'administration (CA)	40
4.5.2. La Direction Générale (DG)	40
4.5.3. Les structures en staff	40
4.5.3.1. Les conseillers	41
4.5.3.2. Le Contrôle de Gestion (CG)	41
4.5.4. Les directions opérationnelles	41
4.5.4.1. La Direction Financière et Comptable (DFC)	41

4.5.4.1.1. Le département des Finances	41
4.5.4.1.2. Le département de la Comptabilité.....	42
4.5.4.2. La direction des ressources humaines (DRH).....	42
4.5.4.3. La Direction de l'Exploitation (DEX).....	42
4.5.4.4. La Direction du Marketing et de la Communication (DMC)	42
4.5.4.5. La Direction des Systèmes d'Information et de l'Exploitation (DSIE)	43
4.5.4.6. La direction Médico-sociale	43
4.5.4.7. La Direction de l'Administration et de l'Equipement (DAGE).....	43
Conclusion du chapitre 4	43
Chapitre 5 : Evaluation de la performance sociale de la LONASE	44
5.1. Analyse de la performance sociale de la LONASE.....	44
5.1.1. L'efficacité organisationnelle	44
5.1.2. L'efficience.....	46
5.1.3. L'équité.....	47
5.1.4. La politique environnementale	49
5.1.5. La satisfaction des parties prenantes	51
Conclusion du chapitre 5	53
Chapitre 6 : Recommandations pour une amélioration de la performance sociale du personnel	54
6.1. Points à améliorer	54
6.2. Recommandations aux différentes directions.....	56
6.2.1. Direction des ressources humaines	56
6.2.2. Direction Financière et Comptable	56
6.2.3. Les dirigeants de la LONASE	57
6.2.4. La direction des systèmes d'information et de l'exploitation.....	57
6.2.5. La direction de l'Audit et de la qualité.....	58
Conclusion du chapitre 6	59
Conclusion de la deuxième partie	59
CONCLUSION GENERALE.....	60
ANNEXES	62
BIBLIOGRAPHIE	67

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entreprise est un moteur de satisfaction par excellence des besoins ainsi que de la création de la valeur ajoutée dans l'économie des nations. Elle bénéficie de toutes les attentions et se retrouve continuellement au-devant de l'actualité d'une part, par les mesures que les autorités mettent en place pour favoriser un environnement propice aux investissements ; d'autre part, par les mesures que ces dirigeants définissent pour permettre une meilleure gestion des ressources disponibles.

Parmi cette diversité de ressources dont dispose l'entreprise, on a : les ressources financières, matérielles, humaines et autres. Le prix Nobel Milton Friedman dans son texte célèbre de 1970 publié dans le New York Times affirme « la seule responsabilité qui incombe à l'entreprise, c'est de combiner ses ressources de façon à maximiser ses profits » (TAHRI 2014 : 9). Cette affirmation mérite qu'on y prête une attention car face aux défis actuels, il est crucial que l'entreprise intègre dans ses plans stratégiques, des objectifs sociaux afin de répondre aux satisfactions des parties prenantes et disposer d'un précieux avantage concurrentiel.

Ce qui est valable pour les entreprises privées l'est également pour les entreprises publiques ; parce que ce sont ces dernières qui ont le plus souvent une mission sociale. Il faut reconnaître que de jour en jour, la qualité de la gestion ainsi que les services vendus par les entreprises publiques font objet de préoccupations à cause d'un certain laxisme dans la gestion et d'un manque de spontanéité dans la satisfaction du client.

En effet, les entreprises publiques sont sous la tutelle de l'Etat, qui dispose de la majorité des droits de vote lors de la tenue du conseil d'administration. Créée depuis 1966, la LONASE, objet de notre étude, était gérée par des sociétés privées avec pour activité l'exploitation des jeux de hasard. A partir de 1977, l'Etat s'approprie l'organisation de la gestion des jeux de hasard pour une meilleure redistribution des ressources, et disposer également des financements pour d'autres réalisations d'intérêt public. D'où son slogan, « la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation ».

De ce slogan, comprenons d'ores et déjà que la LONASE est une entreprise qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie du peuple sénégalais à travers la régulation des jeux et tickets de loterie sur tout le territoire, et des politiques d'action sociale pour son personnel.

Ainsi, étant la seule autorisée à faire des jeux de hasard une activité commerciale et bénéficiant du statut d'entreprise publique de gestion autonome, la LONASE occupe une

place importante dans l'économie sénégalaise grâce à son résultat annuel, qui permet à l'Etat de bénéficier de certains financements, définis ainsi dans ses objectifs généraux (*voir supra*).

De tout ce qui précède, et face aux attentes des uns et des autres sur les actions de la LONASE et sur les politiques d'actions sociales, il nous revient de nous questionner sur le degré de satisfaction des parties prenantes et du niveau de rendement de cette entité.

En général, les causes d'une telle remise en cause peuvent être :

- ✓ une variation du résultat de l'entreprise sur plusieurs années ;
- ✓ le manque d'épanouissement du personnel au travail ;
- ✓ une insatisfaction de la clientèle ;
- ✓ l'insatisfaction du personnel ;

Les conséquences liées à ce problème sont entre autres :

- ✓ la mauvaise stratégie marketing pour l'environnement concerné (Ville, localité, etc...);
- ✓ une existence des conditions de travail inapproprié ;
- ✓ une mauvaise qualité des services vendus ;
- ✓ une inexistence des objectifs sociaux liés au personnel dans les plans stratégiques de l'entreprise.

Au vu des problèmes constatés, il serait opportun d'apporter des solutions pour permettre une gestion performante à l'avenir. On peut suggérer entre autres :

- ✓ de définir une politique commerciale liée aux valeurs défendues par la population (ville, localité) ;
- ✓ d'améliorer les conditions de travail ainsi que les outils de gestion pour chaque employé ;
- ✓ de sensibiliser et former le personnel sur les actions marketing appropriées ;
- ✓ de revoir les objectifs sociaux de l'entreprise avec possibilité d'allocation des primes exceptionnelles individuelles sur les critères connus de tous.

En effet, nous avons décidé de participer à l'amélioration de la gestion sociétale de la LONASE par une étude consacrée à l'évaluation de sa performance sociale. Ce qui devrait lui permettre de revoir les points sur lesquels il faudra agir pour améliorer sa performance organisationnelle et une meilleure satisfaction des parties prenantes.

Nous pouvons alors nous poser la question de savoir quel est l'impact du rendement du personnel d'une entreprise sur son résultat ? Et quel (s) peut (peuvent) en être le (s) levier(s) de retournement.

Il s'agira pour nous de trouver une solution aux interrogations suivantes.

- ✓ Qu'est-ce que la performance sociale ?
- ✓ Qu'est-ce que la responsabilité sociale ?
- ✓ Comment évaluer cette performance sociale ?

Nous avons choisi d'évaluer la performance sociale de la LONASE après avoir fait ressortir les différents indicateurs d'évaluation de la performance sociale.

Evaluer la performance sociale de la LONASE revient à faire des analyses grâce aux indicateurs de mesure de la performance sociale en vue de faire des recommandations dans le sens de l'amélioration de la gestion sociétale.

L'objectif général de ce travail est d'évaluer la performance du personnel de la LONASE et d'apprécier le degré de satisfaction des attentes des parties prenantes.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ définir la performance sociale de l'entreprise;
- ✓ identifier les critères de la performance sociale ;
- ✓ identifier les principaux indicateurs de mesure de la performance sociale ;
- ✓ évaluer la performance sociale de la LONASE ;
- ✓ analyser les résultats de cette évaluation ;
- ✓ faire des recommandations pour une amélioration.

Ce travail sera principalement axé sur des questionnaires avec d'autres outils de collecte de données développées (voir supra). Ainsi, nous aurons des rencontres avec les différents responsables de l'entreprise au niveau de la direction financière et comptable, de l'audit, et des employés de la LONASE.

Grâce à ces divers entretiens et questionnaires, nous serions en mesure d'améliorer la rentabilité de la structure à travers l'évaluation du rendement du personnel.

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

✓ Pour la LONASE :

Cette étude permettra de renforcer les convictions des dirigeants sur les différents outils et mécanismes d'évaluation de la performance sociale, et de prendre en compte les recommandations pour une amélioration de sa politique d'action sociale et de sa rentabilité financière.

Par ailleurs, ce document permettra d'accroître la confiance de toutes les parties prenantes, favoriser un environnement propice aux investissements et un accroissement conséquent de l'activité de l'entreprise ; aussi avoir un avantage concurrentiel dans son environnement.

✓ Pour nous :

Ce travail nous permettra de renforcer nos connaissances sur les différents outils et mécanismes actuels de la performance sociale ; en particulier nos connaissances sur les nouveaux défis auxquels les entreprises font face.

Enfin, ce travail nous permettra de revoir les différentes politiques d'action sociale mises en place par les entreprises en Afrique pour améliorer les conditions de vie du personnel.

Notre étude comprend deux parties :

- ✓ le cadre théorique et méthodologique de la recherche ;
- ✓ le cadre pratique.

Dans la première partie, il s'agira pour nous d'effectuer la revue de la littérature sur le thème. A cet effet, nous aborderons dans un premier chapitre la notion de performance sociale de l'entreprise, dans un deuxième chapitre, la démarche d'évaluation de la performance sociale. Enfin, nous nous intéresserons à la méthodologie de l'étude dans un troisième chapitre.

Dans la seconde partie, c'est-à-dire le cadre pratique, nous aurons un quatrième chapitre consacré à la présentation de la structure qui fait l'objet de notre étude : La LONASE ; dans un cinquième chapitre, nous ferons une évaluation de la performance sociale de la LONASE. Pour terminer, nous formulerons des recommandations dans un sixième chapitre.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises traversent des cycles. Elles naissent, passent de l'enfance à l'adolescence, et espérons-le atteignent la maturité. A ce moment-là, certaines meurent. Ces étapes décrivent parfaitement le cycle de vie d'une entreprise.

C'est sûrement dans ce contexte que BOUQUIN (2000 : 64), affirme qu'il existe deux types d'entreprises : « celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées, et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles ».

La LONASE est une entreprise publique, et comme toute autre entreprise, son existence traduit ce cycle de vie. En outre, la multiplicité des ressources dont regorge cette entreprise, doit pouvoir lui permettre de rester toujours performante. Ce qui sous-entend qu'il y a un facteur clé de réussite qui conditionne cette performance. Il s'agit en effet de la performance du personnel dans l'atteinte des objectifs qui lui sont confiés.

La survie de l'entreprise dépend alors de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela passe sans doute par les conditions de travail favorables à l'épanouissement, ce qui contribue à la motivation du personnel avec d'autres facteurs dépendants comme les formations et la qualité du recrutement pour améliorer la compétence du personnel ; Pour mieux structurer notre thème, la première partie de ce travail servira à mettre en lumière les notions qui concourent à la perception du groupe de mots : performance sociale de l'entreprise.

Pour y arriver, nous scinderons cette première partie en trois (3) chapitres. Un premier chapitre pour faire ressortir les notions qui servent à appréhender le concept de performance sociale. Un deuxième chapitre pour ressortir la démarche d'évaluation de la performance sociale de et un troisième chapitre consacré à la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : La performance sociale d'une entreprise : concept et notions

Ce premier chapitre sera le moment de définir les notions qui entourent le concept : performance sociale.

Pour y arriver, nous allons définir la notion de performance sociale de l'entreprise de façon générale, définir aussi les notions qui l'entourent grâce aux auteurs. Ainsi, nous évoquerons principalement des notions comme performance sociale de l'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.1. Définitions : concept et notions de la performance sociale d'une entreprise

Cette section permettra de faire un rappel théorique du concept de performance sociale de l'entreprise. Ce rappel fera ressortir les notions pour sa compréhension. Ainsi, nous ferons ressortir le lien entre performance sociale et responsabilité sociale à travers ces définitions.

1.1.1. La performance sociale de l'entreprise

Selon IGALENS & al. (2003 :1470), « la performance sociale de l'entreprise est un concept central de la recherche en éthique des affaires et des travaux sur les relations entreprises-société (Business et Society). Elle s'inscrit dans le prolongement d'une réflexion théorique sur la responsabilité sociale de l'entreprise et traduit la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale ». Cette dernière notion renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assurer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

En effet, ces responsabilités sociales, politiques et écologiques, découlent des attentes des parties prenantes issues de son environnement. C'est ainsi, que l'entreprise doit alors définir des indicateurs de mesure pour apprécier le respect des engagements envers toutes ses parties prenantes : la performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

La problématique de la mesure de la responsabilité sociétale des entreprises suppose alors que cette notion soit elle-même clairement appréhendable et, dans le meilleur des cas, puisse faire l'objet d'une mesure qu'il sera difficile de critiquer. « C'est donc sous cet angle qui consiste à tenter d'identifier ce que l'on veut mesurer que l'on doit se situer dans un premier temps. Il nous sera ensuite aisé de constater si les modalités proposés à ce jour par les différents théoriciens répondent à la question posée » (AUTISSIER & al. 2009 :14).

1.1.2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Depuis le siècle dernier, les chefs d'entreprise ont compris le rôle de leurs organismes dans la société et des différentes attentes des uns et des autres. « Elles ne doivent plus alors se vivre uniquement et se penser relativement à la sphère restreinte de l'économique ; car elles deviennent l'objet d'une attente croissante soit des acteurs présents en son sein, soit des salariés, puis des acteurs avec lesquels elles sont en relation directe » (LE ROY & al. 2005 :19).

En effet, les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont actuellement significativement négatifs et la prise en considération de ses éléments est au fondement d'un vaste mouvement militant pour l'adoption d'une logique de développement soutenable. C'est à cette question que répondent les nombreuses démarches engagées par les entreprises et les différents acteurs pour aboutir à un développement responsable.

Ainsi, pour TAHRI (2014 :21), « la responsabilité sociale peut être alors définie comme un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire ».

1.1.1.1. Perspectives de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

« La notion de responsabilité sociale de l'entreprise est alors évoquée dans une perspective de triple résultats qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (comptabilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière) » (NOEL, 2004 : 18). Cette tendance paraît résulter des divers facteurs de contexte ayant significativement marqué ces dernières années dont deux essentiels : la mondialisation des produits et des marques et l'accroissement des écarts sociaux entre les populations et l'épuisement des ressources naturelles au profit des pays riches. Les entreprises se voient de plus en plus obligées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

L'idée la plus communément admise en RSE est que l'entreprise est tenue de répondre de l'ensemble des effets à court et long terme de ses actions sur la société et de s'assurer que ses pratiques soient convergentes avec les attentes sociales actuelles, émergentes et futures. Il s'agit de prendre en compte le social et l'environnemental dans la gestion d'une entreprise

(CAPRON & al. 2004 : 11). Pourtant cette simplicité apparente de la formule masque des problèmes d'arbitrage et de priorités multidimensionnelles.

Le recours à des questions de RSE évoque souvent un retour à la moralité ou à un contrat explicite avec la société. Ainsi, dans la perspective de l'approche moraliste, la RSE dérive directement de la responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; alors que l'approche contractuelle suppose quant à elle que « l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interactions et pas des entités distinctes ; ainsi, la société a certaines attentes sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise » (WOOD, 1991 : 109). En revanche, l'approche utilitaire explore le concept de RSE comme un facteur davantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car ceci est de son intérêt. La RSE ne sert pas un idéal, elle est simplement un moyen pour une fin donnée : la recherche d'une meilleure image et une plus grande rentabilité. La croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale est symbolisée par des slogans de type « l'éthique est bonne pour l'entreprise ».

1.1.1.2. Démarche de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

A l'heure actuelle, il est obligatoire pour une entreprise qui se veut compétitive dans son environnement, d'adopter une démarche RSE ; ce qui consisterait pour elle à prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes (Freeman, 1984). Le terme « parties prenantes » désigne « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (LEBLANC & al. 2015: 24). Il s'agit principalement, outre les investisseurs, les fournisseurs, les salariés, les clients, c'est-à-dire les parties prenantes dites « primaires », celles qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise et des parties prenantes « secondaires », celles qui n'ont pas de relation contractuelle formalisée avec l'entreprise, mais qui subissent ou sont susceptibles de subir ses activités ou d'influer sensiblement le cours de ses activités (DUBIGEON, 2015 : 169). Les entreprises affichent alors un intérêt croissant vis-à-vis de leurs parties prenantes, car la réponse à leurs différentes attentes devra leur permettre d'avoir un avantage concurrentiel.

La question est ainsi de mettre en valeur des actions qualifiées d'effort social de l'entreprise. Le respect de la RSE ne garantit pas à l'entreprise une réussite, force est de constater qu'il est nécessaire d'y adjoindre une politique de communication particulière. L'approche utilitaire met en évidence le double intérêt de la communication sur la RSE, en considérant que d'une

part, elle informe les consommateurs sur les vertus d'un produit, et que, d'autre part elle permet de construire une légitimité sociale de l'entreprise. En effet, l'entreprise peut entamer des initiatives de RSE dans le but de réaliser une différenciation des produits, qui devient aujourd'hui une exigence cruciale et permet aux entreprises de gagner des opportunités offertes par le marché sensible à la RSE. Elle souhaite également imposer un standard dans l'esprit des consommateurs, et faire subir des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes et bénéficier donc d'un avantage concurrentiel. Par une démarche RSE, l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale et éviter les risques de boycott. Pour TAHRI (2014 : 53), « les efforts entrepris dans le cadre de la RSE peuvent être transmis par le biais des canaux suivants :

- ✓ publicité ;
- ✓ auto-déclarations ;
- ✓ rapports sociaux ;
- ✓ publication des rapports d'audit social ;
- ✓ codes de conduite ;
- ✓ labélisation sociale ; etc ».

1.2. La réussite de la performance sociale de l'entreprise

Quelle soit humaine, sociale, financière ou globale ; il est important de signaler que les dirigeants d'entreprise doivent respecter un certain nombre d'étapes avant de juger de la réussite de la dite performance. Ces étapes passent par la définition des objectifs à atteindre, d'une projection de ses objectifs dans un espace temporel et enfin une évaluation de ses objectifs par des critères de mesure de la dite performance (*voir supra pour la performance sociale*).

La projection des objectifs dans un espace temporel est essentielle pour toute réussite de la performance sociale. Pour LEMONNIER (2010 :13), « l'objectif d'une performance est un pari partagé ». Ce pari doit inclure les différents niveaux de management et leur articulation. Ces niveaux de réussite se déclinent dans un espace temporel à court terme et long terme.

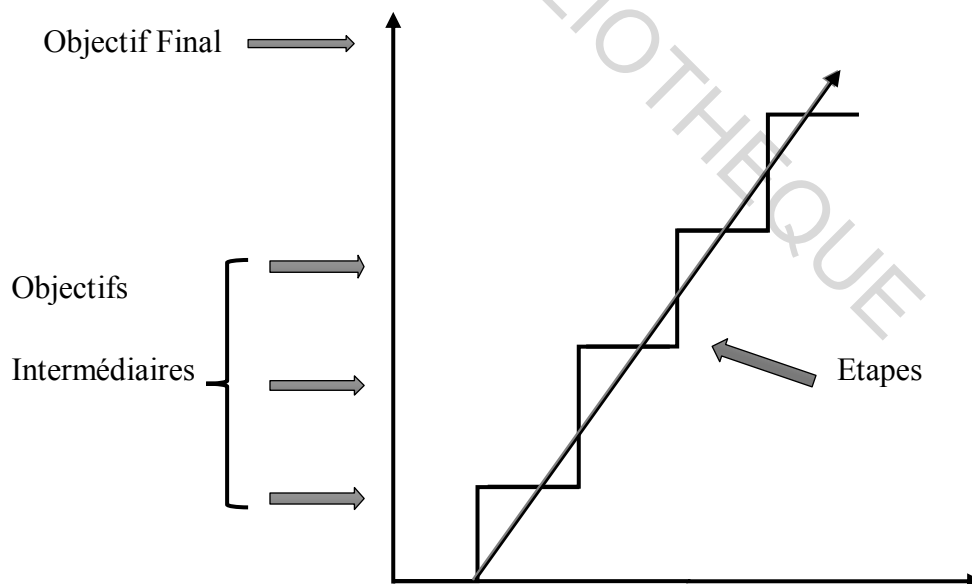
- ✓ A long terme : l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée et qui sont liés à ses responsabilités sociales ; prévus dans le plan stratégique de l'entreprise. Ce plan stratégique étale les différents objectifs sociaux de l'entreprise afin de satisfaire les exigences internes et externes.

- ✓ A court terme : il s'agit pour l'entreprise de réussir sa performance sociale en prenant en compte la dimension opérationnelle. L'entreprise décline alors ses objectifs sociaux en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de l'entité (rechercher comme objectif, zéro (00) accident de travail).

Ces niveaux de réussite, stratégique et opérationnel, sont complémentaires et doivent être cohérents car « ils permettent une bonne lecture des résultats effectivement obtenus pour chacun des objectifs définis » (MAZOUZ & al., 2008 :137).

Enfin, cette dernière étape annonce la définition des objectifs. Ainsi, dans une approche plus pragmatique et plus volontariste, pour FEISTHAMMEL (2005 :55), « la réussite de la performance sociale s'appuiera sur la mise en place d'une progression dans les niveaux des objectifs ». En effet, la performance n'est pas une progression quantitative avec des objectifs à atteindre et répartis dans le temps mais d'une progression qualitative que cet auteur appelle : progression de la performance. Chaque niveau n'a pas la même nature ou la même ambition que le précédent, sur une même échelle. La logique de cette démarche ne repose sur le postulat que pour l'atteinte de l'objectif, « le plus tôt possible » n'est surtout pas « tout de suite », car il faut du temps pour construire la réussite (figure n°1).

Figure 1: Schéma de la progression qualitative



Source : FEISTHAMMEL (2005 :55)

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a été l'occasion de revoir les notions telles que la performance sociale de l'entreprise et responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, nous avons pu établir le lien qui existe entre ses deux notions. Ce chapitre a aussi permis de décrire la réussite de la performance sociale de l'entreprise et quelles sont les conditions pour sa survenance.

Nous pensons également que la performance sociale dans une entreprise publique devrait faire l'objet de recherche permanente. A cela, nous proposons qu'il soit temps pour les dirigeants d'entreprises publiques d'intégrer une méthode de gestion axée sur les résultats, afin de permettre à l'ensemble du personnel de l'entreprise d'être efficace et efficient dans l'accomplissement de leur travail.

Pour y arriver, il faudra définir les critères et les indicateurs pour mesurer la dite performance. C'est d'ailleurs ce que nous décrirons dans notre prochain chapitre. En d'autres termes, la démarche d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise.

Chapitre 2 : La démarche d'évaluation de la performance sociale

Le précédent chapitre a été l'occasion de mieux comprendre le concept de performance sociale de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous décrivons la démarche d'évaluation de la performance sociale d'une entreprise.

Ainsi, nous définirons les différents outils, les critères et les indicateurs de mesure de la performance sociale de l'entreprise. Ce travail sera effectué grâce à l'approche des différents théoriciens. Cette démarche permettra de disposer d'indicateurs et « d'élaborer un questionnaire pour juger du taux de réalisation des activités de l'entreprise » (AUTASSIER & al., 2009 : 95).

2.1. Outils de la performance sociale

Selon le dictionnaire français, un outil peut être défini comme un moyen servant à la réalisation d'une tâche ou d'un processus. Ainsi, pour un meilleur pilotage de la performance sociale, les entreprises recourent à plusieurs outils. On peut citer entre autres.

2.1.1. Le bilan social

Selon MARÇAY (2011 :1), « le bilan social est un document unique, regroupant un certain nombre d'informations sociales d'une entreprise. Ces informations visent à obtenir une photographie de l'entreprise à un moment donné, mesurer les évolutions sur les trois (03) derniers exercices civils et mettre en place des actions éclairées et ciblées ». Les objectifs poursuivis par le bilan social sont alors de trois ordres : information, concertation et planification ».

Les Etats-Unis étaient les premiers à avoir inventé et expérimenter ce tableau de bord social. Ils l'ont ainsi imposé aux entreprises de plus de trois cent (300) employés. Ce tableau de bord social a été adopté par les autres pays, en particulier ceux de l'Europe à partir de 1977. La particularité du bilan social est de nouer un dialogue social, permettant ainsi de présenter les résultats et les orientations de la politique des ressources humaines.

Le bilan social est un tableau qui présente certes « des chiffres », mais surtout ceux des hommes qui participent au développement d'une entreprise. A l'image de la comptabilité générale ou de la comptabilité analytique, le bilan social cherche à exprimer à travers un certain nombre d'indicateurs, le bilan annuel de la gestion sociale dans son ensemble.

En effet, pour TAÏB (2011 :8), « le bilan social présente un certain nombre d'indicateurs sociaux regroupés en sept familles, elles-mêmes divisées en sous familles dont l'unité de base est l'indicateur social. Les sept (7) familles d'indicateurs du bilan social sont :

- ✓ l'emploi ;
- ✓ les rémunérations et les charges accessoires ;
- ✓ les hygiènes de sécurité et de santé ;
- ✓ les autres conditions de travail ;
- ✓ les formations ;
- ✓ les relations professionnelles ;
- ✓ les autres conditions de vie relevant de l'entreprise ».

Les indicateurs du bilan social se répartissent alors dans ces grandes familles. Chaque indicateur est comparé aux valeurs qu'il prenait au cours des deux années précédant l'année de référence au bilan social. Les indicateurs doivent pour la plus part, être ventilés en au moins trois (03) catégories socio-professionnelles.

En définitive, Il est important de signaler qu'il existe quatre (4) modèles de présentation de bilans sociaux, un pour chacun des grands secteurs d'activité. « On en trouve un premier (1^{er}) modèle pour le secteur Industriel et Agricole, un deuxième (2^{ème}) modèle pour le secteur Commerce et des services, un troisième (3^{ème}) modèle pour le Bâtiment et les travaux Publics et enfin un quatrième (4^{ème}) modèle pour le secteur des Transports. Ici, le modèle qui retient notre attention est le deuxième modèle destiné au Commerce et service. « C'est dans ce dernier secteur que le bilan social comporte le plus grand nombre d'indicateurs puisqu'on en dénombre plus de cent » (LEVY-LEBOYER 2009 :45).

2.1.2. Le bilan des compétences

Selon LEMOINE (2014 :10), « la démarche d'un bilan de compétences a pour objectif de permettre à des personnes adultes, salariés ou à la recherche d'un travail, appelées ici bénéficiaires ou intéressés de faire le point sur leurs compétences, de les connaître mieux, et de construire à partir de là un projet personnel ou professionnel, tout en clarifiant les moyens et les étapes pour les réaliser ». Cet outil de gestion des compétences des ressources humaines devrait permettre à l'entreprise de pouvoir orienter son personnel dans les affectations de poste, et leur faire également bénéficier des formations.

En effet, l'évaluation des compétences constitue un défi. Il est vrai que juger la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions assignées à ses collaborateurs

fait partie des responsabilités normales d'un cadre en fonction. Mais apprécier chacune des compétences mises en jeu est bien plus difficile. « Et il est impossible d'évaluer les compétences qui existent mais ne sont pas actualisées dans une activité observable » (LEVY-LEBOYER, 2009 :30). Par ailleurs, les fiches de notation élaborées dans les organisations sont rarement satisfaisantes et toujours difficiles à utiliser. Surtout, elles n'ont pas été construites avec l'intention de faire le point sur les compétences dans un esprit de bilan et de développement du potentiel individuel.

Le positionnement actuel du bilan social dans le cadre des dispositifs sociaux qui encadrent l'emploi fragilise cependant son développement, voire son maintien institutionnel. En effet, dans certaines entreprises, il n'est pas assez utilisé pour leur gestion prévisionnelle des emplois ; il leur sert plutôt de moyen de négocier des départs ou des licenciements, et il est perçu comme productif pour les personnes et non suffisamment pour les entreprises elles-mêmes.

Nous devons alors revoir la finalité de cet outil de la performance sociale, en particulier dans les secteurs où la compétition est forte et où la flexibilité des compétences est un impératif. Cela permettra de rendre meilleur le personnel par des formations et d'améliorer la rentabilité.

2.1.3. Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)

Autant l'administration publique a besoin d'orientations politiques et administratives pour la guider, autant elle a besoin, pour actualiser ses orientations et piloter son fonctionnement quotidien, de systèmes de gestion et d'information qui lui permettent de suivre ses diverses activités et d'évaluer ses résultats. C'est à ses besoins que répond cet outil de gestion dénommé tableau de bord prospectif ou balanced scorecard.

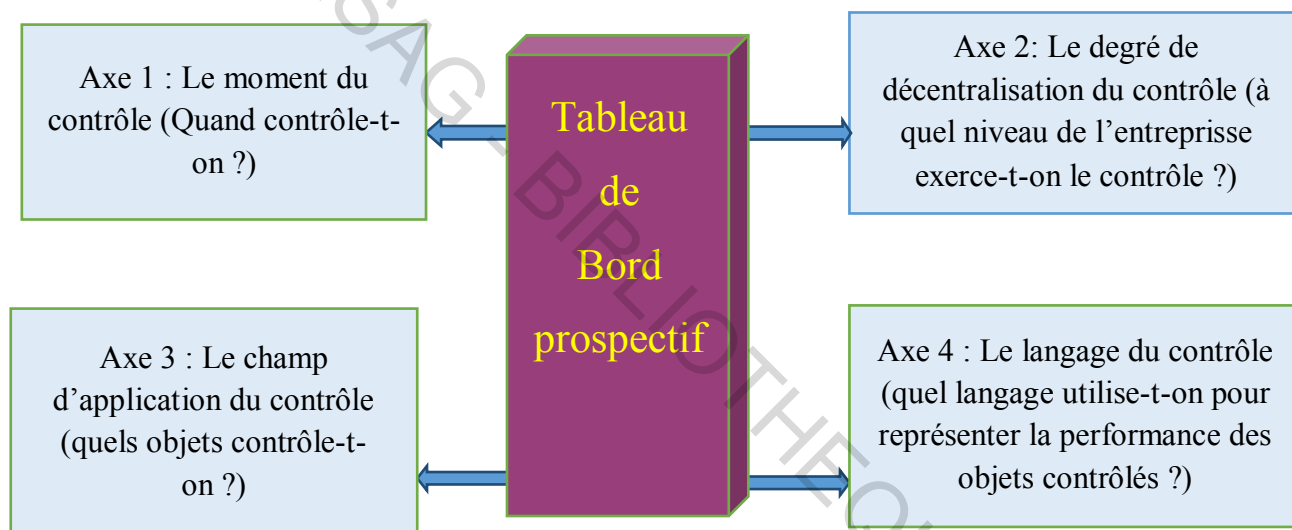
Selon AÏM (2010 :105), « le balanced scorecard que l'on traduira par tableau de bord prospectif ou équilibré ou encore tableau de bord de performance, a pour priorité le pilotage stratégique de l'organisation et le retour d'expérience ». En effet, cet outil de gestion se distingue des autres tableaux de bord par une approche plus environnementale de l'entreprise. Les éléments mesurés seront moins tangibles que les éléments pris habituellement en compte (paramètres économiques et financiers). Il peut s'agir de la satisfaction du client ou encore l'élaboration d'un savoir-faire organisationnel ou individuel.

Ces critères nouveaux (satisfaction des clients ou l'élaboration d'un savoir-faire organisationnel ou individuel) sont considérés comme des avantages hautement compétitifs pour l'entreprise, car il lui permet d'intégrer l'aspect environnemental dans la mesure de sa

performance globale. Le tableau de bord se propose, avec le concours des opérationnels de traduire la stratégie de l'entreprise en action, en engageant une réflexion sur les évolutions de la structure existante pour qu'elle réponde aux objectifs définis.

Ainsi, pour CHRISTOPHE (2003 :6), « le tableau de bord prospectif répond à des besoins d'information, de contrôle et d'anticipation. Il le définit comme un outil de contrôle de gestion « à géométrie variable ». A géométrie variable, parce que, ce tableau de bord peut répondre à ces besoins¹ en recouvrant des formes différentes selon la structure. On peut donc parler à leur sujet d'outils à géométrie variable et identifier quatre (4) axes d'analyse qui permettent de montrer leurs caractéristiques principales et donc de les définir » (voir figure n°2).

Figure 2: Les axes de définition du tableau de bord prospectif



Source : CHRISTOPHE (2003 :7)

2.1.4. Le budget de pilotage de la performance

Cet outil, loin de faire l'unanimité parmi les outils de la performance sociale, est pour nous l'outil le mieux adapté pour apprécier les différentes ressources mises en place par les entreprises pour piloter la performance.

Pour CLICHE (2009 :10), « le budget est sans doute l'un des documents publics les plus importants puisqu'il indique les choix qui sont faits entre diverses possibilités d'allocation ; et sa répétition annuelle jette les bases d'une reddition de compte mieux étayée. Le budget

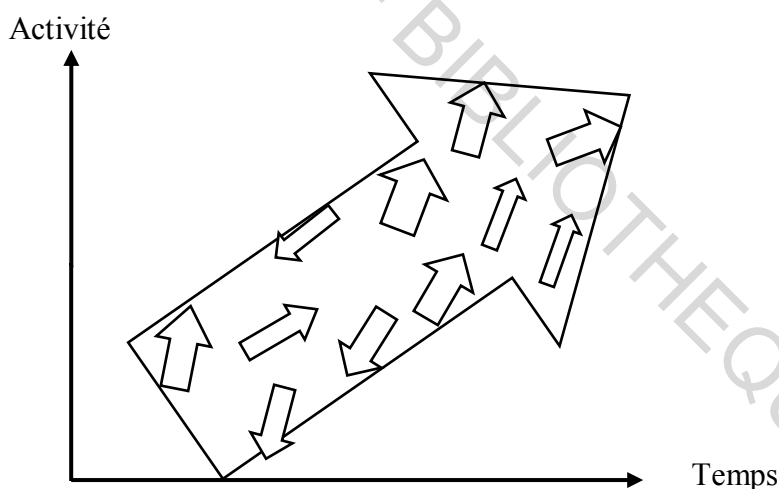
¹ Information, contrôle et anticipation.

permet également de pénétrer le fonctionnement de l'Etat en le situant dans un environnement concret ». Ces affirmations décrivent précisément ce que c'est que le budget au sens de l'Etat.

Au sens de l'entreprise, le budget joue le même rôle ; plus précisément celui de l'entreprise publique puisque ces dernières existent pour aider l'Etat dans ses missions. Quelle soit publique, privée, groupe, les entreprises établissent des budgets et le votent avant le démarrage de chaque exercice. Ainsi selon, HONORAT (2008 :1), le budget sert à anticiper, déléguer et contrôler ; il donne un horizon et un objectif à atteindre. Ainsi, il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition.

Toute entité, même celle dont la fonction première n'est pas la rentabilité, doit appliquer une démarche budgétaire. Des moyens sont confiés pour atteindre un objectif qui est assigné. L'efficacité et l'efficience ne se limitent pas au domaine mercantile. La réflexion sur l'avenir est indispensable. « Quel est mon avenir au sein de notre centre et quel est mon avenir au sein de ce centre ? ». (Voir figure n°3)

Figure 3: Le pilotage de la performance



Source : HONORAT (2008 :3)

La flèche principale symbolise l'activité de l'entreprise allant fièrement de l'avant. Les petites flèches représentent le dynamisme et les motivations de l'entreprise. Il est clair que tout le monde n'a pas pour unique ambition la réussite de l'entreprise.

On parle à propos de pilotage de la performance. Le terme de pilotage est vendeur, mais la réalité est quelquefois bien loin de cette formule. La performance est l'atteinte d'un objectif. Le pilotage de la performance consiste à essayer d'atteindre, avec une équipe de personnes

plus ou moins motivées par la vie en entreprise, les objectifs fixés par la direction. C'est toute la noblesse du métier de manager.

Le budget n'est pas la reconduction des dépenses du passé ni une autorisation de dépenses. Il est au cœur de l'entreprise. C'est un exercice qui demande des compétences en négociation. En effet, un budget est une suite de négociations descendantes et remontantes. Il demande aussi un système d'information performant qui permette d'assurer un suivi : d'où l'intérêt du tableau de bord.

Ces différents outils que nous avons cités ci-dessus représentent une partie des outils qui sont à la disposition des entreprises dans la mesure de la performance sociale. Dans toute cette diversité, nous proposerons les différents indicateurs permettant de calculer la performance sociale de l'entreprise après avoir rappelé les critères de la performance sociale.

2.2. Les critères de la performance sociale

Les critères de la performance sociale de l'entreprise peuvent varier en fonction du secteur ou de la nature d'activité des entreprises ; c'est d'ailleurs pourquoi les théoriciens ont du mal à définir des critères précis de la dite performance. Ces critères peuvent se regrouper en deux ordres. Les critères quantitatifs (traditionnels) pour un jugement à partir des résultats chiffrés, et des critères qualitatifs pour un jugement à partir de la satisfaction des parties prenantes avec les diverses attentes.

2.2.1. Les critères traditionnels

On ne peut pas parler de performance sociale, et ignorer les critères quantitatifs tels que : l'efficacité et l'efficience.

2.2.1.1. L'efficacité organisationnelle

L'efficacité concerne le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il s'agit en effet de se demander si les objectifs prévus ont été atteints. Ainsi, pour FLORES (2012 :6), « être efficace revient à produire à l'échéance les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Objectifs qui peuvent être définis en termes de quantités, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. ». En effet, MARMUSE (1997 :2199), adhère à cette affirmation et complète « qu'en pratique l'efficacité est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont eux-mêmes définis de manière volontariste. Alors qu'en théorie, elle constitue le critère clé de la performance des entreprises.

Prétendre alors à une certaine efficacité organisationnelle, revient donc à affirmer que l'entreprise arrive à atteindre les objectifs assignés par le conseil d'administration ; cela inclut indéniablement l'efficacité du personnel. C'est sûrement dans ce sens que selon MORAND (2008 :2), « il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement ».

Si nous tenons compte de la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, DESCARPENTRIES (2008 :2), nous pouvons considérer l'efficacité du personnel comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. D'où l'efficacité humaine (EH), susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprime par : $EH = M.C.C$ avec :

- ✓ M : motivation, la volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.
- ✓ C : compétence, le professionnalisme, savoir être et savoir-faire.
- ✓ C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

2.2.1.2. L'efficience

Ce critère est une notion qui signifie l'atteinte des objectifs de l'entreprise à moindre coût. Selon DORIATH & al. (2002 :87), « L'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné ». Autrement dit, être efficace, c'est être efficace en utilisant moins de ressources (humaines, financières, matérielles, etc.).

Il s'agira pour l'entreprise de combler les attentes des parties prenantes en utilisant moins de ressources. Pour cela, il lui faudra, concilier respect des engagements envers les parties prenantes et ses propres obligations économiques envers ses actionnaires. Il en résultera alors d'apprécier le résultat de cette conciliation envers ses parties prenantes et elle-même à la fin de l'exercice concerné. En d'autres termes, l'efficience représente le rapport entre les résultats obtenus et les ressources financières mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

2.2.2. Les critères qualitatifs

Il s'agit en effet d'apprécier la satisfaction des parties prenantes en fonction des attentes ou de leurs droits. Ainsi, nous retenons.

2.2.2.1. L'équité

Ce critère est primordial dans le déploiement de la politique sociale mise en place par une entreprise, surtout les entreprises publiques qui adhèrent plus à une démarche sociétale.

Pour RAUX & al. (2000 :7), « l'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devraient avoir les mêmes droits et obligations. Il est proche du principe de l'égalité. Autrement dit, il s'oppose aux discriminations. Par contre, l'équité verticale cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus. Elle prône la distribution de biens communs selon les mérites de chacun. Elle a pour but de réduire les inégalités afin de permettre une prise de conscience des égalités ».

L'équité horizontale proche du principe de l'égalité, permettra à tous les employés de bénéficier du même avantage sans tenir compte du sexe ; ces avantages répondent plus aux attentes des employés : il peut s'agir des primes d'assurance dont bénéficie tous les employés de l'entreprise.

L'équité verticale permet alors d'attribuer les mérites en fonction des employés qui ont atteint les objectifs assignés ; elle permet aussi une redistribution légitime des ressources. Tout ceci permettra à tous les employés de mieux faire prochainement afin de permettre à l'entreprise d'être plus rentable.

2.2.2.2. La qualité : le respect des exigences

Ce critère permet à l'entreprise d'apprécier la satisfaction des parties prenantes en fonction de leurs attentes. Ces attentes passent par la qualité du service offert pour les clients, les exigences du personnel pour un épanouissement au travail et la satisfaction des actionnaires. Ainsi, pour BELLAÏCHE (2012 :6), « la démarche qualité est vue comme un facteur de progrès et devient facteur de progrès pour l'entreprise ». Cet auteur essaie de nous faire comprendre, que la satisfaction des parties prenantes assure à l'entreprise sa pérennité et une bonne image.

2.2.2.3. Politique environnementale

Selon un adage africain, « il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Cette phrase illustre bien la définition de politique environnementale. La norme NF EN ISO 14001 définit la politique environnementale comme « une déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux ».

Cette déclaration est diffusée par l'entreprise par des valeurs éthiques, sa vision, ses principes, sa mission, ses valeurs et le respect des normes environnementales.

Ces critères recensés ci-dessus permettront d'apprécier la réussite sociétale de l'entreprise grâce à ses différentes ressources. C'est sûrement en ce sens que pour LEMONNIER (2010 :18), « l'objectif de la performance est un support pour acquérir des compétences dépassant le cadre du métier, conditions désormais nécessaires qui renvoient davantage à la capacité d'une personne de se mouvoir et de se gérer d'une manière autonome dans un environnement autonome qu'elle identifie et maîtrise ».

2.3. Les indicateurs de la performance sociale

Ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas se gérer. Selon LEBARON (2011 :4), « un indicateur social peut être défini comme la mesure scientifique d'un phénomène ou d'un processus social, entendu dans un sens large qui va au-delà de la seule sphère monétaire et concerne une ou plusieurs dimensions de la vie sociale ». Ainsi, TAÏB (2011 :44), affirme donc : « il n'y a pas de règle générale pour choisir les indicateurs sociaux, il convient plutôt de les adapter aux objectifs qu'ils visent et aux clients à qui ils sont destinés ». Cet auteur affirme aussi que le choix des indicateurs se fait en fonction de leur contribution à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérive.

Enfin, comme principaux indicateurs de la performance sociale nous retenons ceux-ci. (Voir tableau 1)

Tableau 1: Les indicateurs de performance sociale

<p>Les emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplois permanents ✓ Détail des emplois permanents ✓ Emplois en équivalent temps plein ✓ Evolution des emplois <p>Les effectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personnel permanent ✓ Personnel permanent en équivalent temps plein ✓ Autres personnels non permanents ✓ Autres personnels gérés ✓ Effectifs suivant le statut ✓ Effectif par filière ✓ Effectif par catégorie hiérarchique ✓ Effectif par service, par direction ✓ Age de l'effectif ✓ Age par statut et par cadre d'emplois ✓ Ancienneté dans la collectivité ✓ Taux d'encadrement ✓ Effectif exerçant un encadrement par catégorie ✓ Effectif à temps non complet ✓ Effectif à temps partiel ✓ Effectif par lieu de résidence <p>Les flux</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrées et sorties ✓ Taux de recrutement ✓ Taux de sortie ✓ Taux de rotation ✓ Taux de remplacement ✓ Projection de départs en retraite 	<p>Les recrutements et les carrières</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutement ✓ Situation antérieure des agents recrutés ✓ Recrutement sur emploi nouveau ou vacant ✓ Modalités de recrutement ✓ Mobilité interne ✓ Avancement de grade et de promotion ✓ Agents au dernier échelon ✓ Mode de promotion <p>Temps de travail et absence</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de jours travaillés dans l'année ✓ Cycle de travail ✓ Maladie ordinaire ✓ Taux d'absence pour maladie de courte durée ✓ Répartition des absences ✓ Durée des arrêts de travail ✓ Congés longue maladie et maladie de longue durée ✓ Autres absences ✓ Coût des absences <p>Les travailleurs handicapés</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Taux de travailleurs handicapés <p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rémunération nette moyenne ✓ Part des primes dans la rémunération
--	---

Source : LEBARON (2011 :79).

2.4. Mesure de la performance sociale

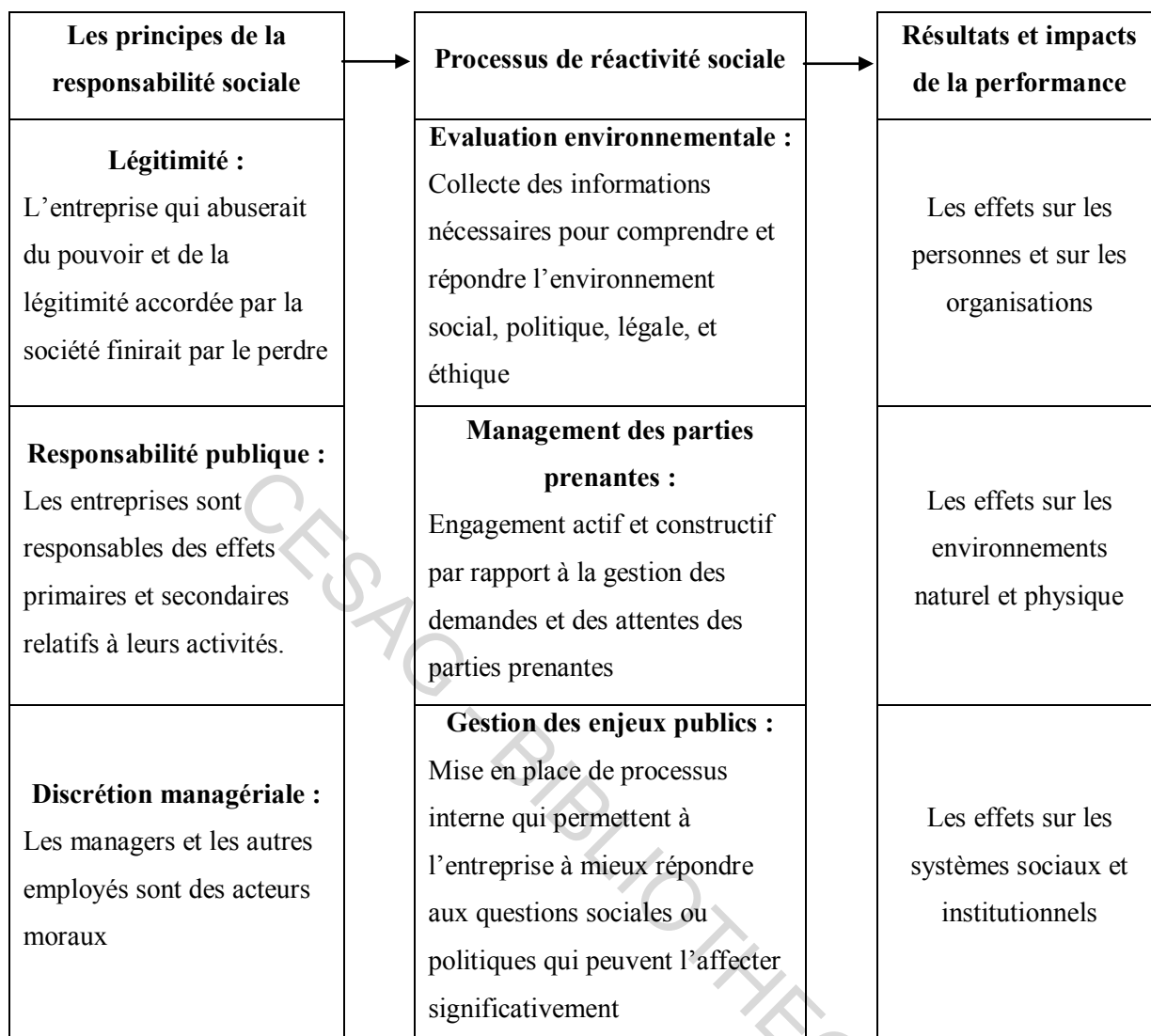
Pour CHAND & al (2006 :58), « la mesure de la performance sociale varie d'une étude à une autre. En effet, certains chercheurs ont employé des mesures perceptuelles telles que les enquêtes de fortune, d'autres ont eu recours à des mesures multidimensionnelles, telles que les rapports de Taux de rentabilité interne ».

Les nombreuses études se sont alors confrontées au problème du choix de mesures appropriées de la performance sociale des entreprises. Les mesures de l'agence de notation KLD sont les évaluations les plus complètes de la performance sociale des entreprises et de la responsabilité sociale à l'heure actuelle, car elles utilisent une variable multidimensionnelle qui englobe un large éventail des aspects de la performance des différentes parties prenantes. Chaque aspect doit être évalué par rapport aux avantages sociaux d'une entreprise et de ses faiblesses.

Pour faire le tour des mesures de la performance sociale, nous adopterons le recensement réalisé par Wood (2010) qui à nos yeux paraît complet et surtout qui fait le lien entre mesures de la performance sociale et cadre théorique du développement d'un modèle de performance sociale plus précisément décrit dans le tableau ci-dessous.

Ainsi, la représentation de la performance sociale présente l'entreprise comme le lieu des actions qui ont des conséquences sur les parties prenantes et la société ainsi que sur elle-même. Cette conceptualisation est explicitement fondée sur des hypothèses de systèmes ouverts. Dès lors, la performance sociale est conçue dans le cadre de Wood (1991), comme un ensemble de catégories qui décrivent l'activité de l'entreprise tout en se concentrant sur les impacts et les résultats pour la société, les intervenants de l'entreprise. La nature des résultats est alors déterminée par des liens, à la fois généraux, définis par les principes structurels de la RSE.

Tableau 2: La mesure de la performance sociale



Source : Wood (2010)

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a permis de définir les différents outils, critères et indicateurs de la performance sociale. En effet, grâce à cette démarche, nous sommes en mesure de procéder à l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise ; ce dernier conditionne d'ailleurs la performance financière de l'entreprise. C'est sûrement dans ce sens que pour THEVENET & al (2011 :17), « la performance sociale est nécessaire à la performance financière ».

En effet, ce fut également l'occasion de revoir les indicateurs de la performance sociale de l'entreprise, et de mettre à jour les différentes mesures des indicateurs. Le tableau des indicateurs en est la preuve.

En définitive, ce chapitre est essentiel dans l'établissement de notre questionnaire par ses variables, ces indicateurs et ses mesures. Le prochain chapitre permettra alors de définir notre modèle d'analyse pour la deuxième partie de notre travail.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'Etude

Dans ce chapitre, il s'agira d'élaborer un modèle d'analyse. Ce modèle décrira les étapes de notre étude ainsi que les outils utilisés pour la collecte des données. Notre méthodologie d'étude est décrite dans la figure ci-dessous.

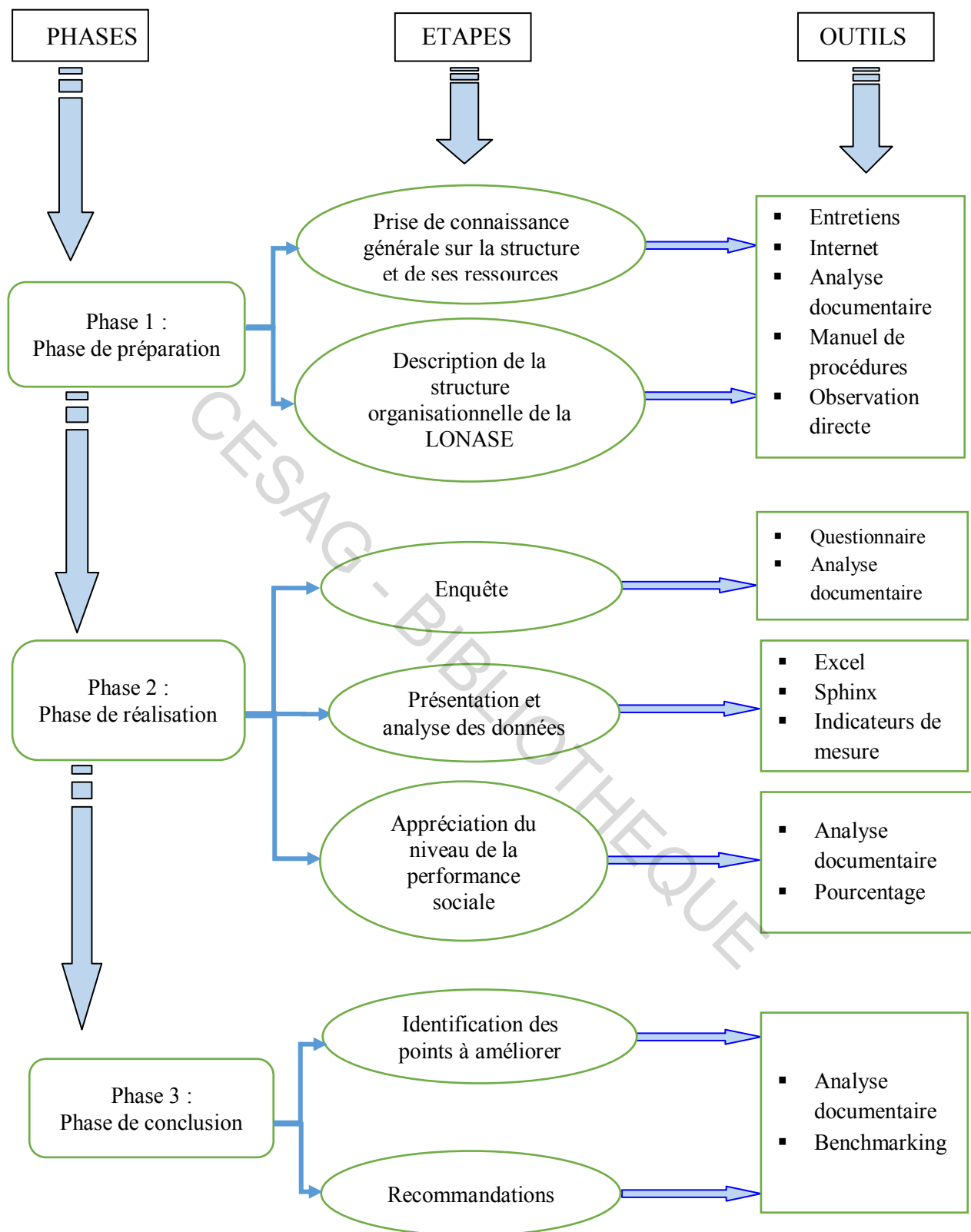
3.1. Modèle d'analyse

Selon KHOURY (1999 :164), « il y a presque autant de modèles d'analyses financières que d'analystes financiers et de préoccupations d'analyse. Il convient de retenir que tout modèle d'analyse doit être structuré en fonction de sa finalité, peu importe le modèle ». Ce qui nous permet d'établir un modèle d'analyse se rattachant à notre étude dans le cas de la LONASE.

Notre modèle d'analyse est décrit dans le schéma ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.1.1. Les différentes variables

Notre modèle d'analyse présenté ci-haut nous permettra de définir les variables en deux groupes : la variable dépendante et les variables indépendantes.

3.1.1.1. La variable dépendante ou expliquée

La performance sociale de l'entreprise représente la variable dépendante de l'entreprise. Elle regroupe les critères illustrés ci-haut : l'efficacité, l'efficience, l'équité, la qualité et la politique environnementale. Ces critères sont déterminants dans notre évaluation car ils permettront d'apprécier le niveau de réussite de la performance sociale de l'entreprise.

3.1.1.2. Les variables indépendantes ou explicatives

Ces différentes variables représentent les facteurs qui influencent la performance sociale de la LONASE. Ce sont souvent des leviers d'action sur lesquels l'entreprise doit agir pour atteindre ou améliorer sa performance. Ainsi, nous avons regroupé ces facteurs en des variables. Ils sont recensés dans le tableau ci-dessous.

Les variables, les indicateurs et les mesures sont regroupés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Définition opérationnelle des variables de l'étude

Variables	Indicateurs	Mesures
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs fixés
Efficience	Capacité à minimiser les ressources engagées	Rapport entre ressources engagées et objectifs atteints
Equité	Disponibilité des avantages sociaux liés à l'emploi	Réponses du sondage obtenues pour chaque indicateur
	Motivation des employés par les chefs hiérarchiques	
	Conformité de la Rémunération avec les textes en vigueur	Réponses obtenues du sondage
Politique environnementale	Symboles	Coutumes et activités
	Tradition	Histoire de l'entreprise
	Valeurs	Idées et croyances partagées

Conditions d'hygiène et de sécurité	Existence des agents de sûreté	Réponses favorables
	Existence des signaux de sécurité dans l'entreprise et dans les agences	Taux de réponse favorable
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction du personnel	Taux de satisfaction concernant les conditions d'hygiène et de sécurité, le salaire et avantages sociaux.
	Satisfaction du client	Satisfaction par rapport à l'offre, à la proximité et au prix des produits
	Satisfaction du bailleur (Etat)	Ratio d'autofinancement, taux d'exécution des recettes et des dépenses, le taux des dépenses non budgétisées

Source : Nous-mêmes

3.2. Les différents outils du modèle d'analyse

Nous présenterons dans cette section les différents outils utilisés à partir des auteurs.

3.2.1. L'entretien et le questionnaire de prise de connaissance

Selon LEMANT (1995 :185), « l'entretien se définit comme une interview avec une personne en vue d'échanger avec lui sur des faits, des idées, dans l'objectif de recueillir, de partager ou de transmettre des informations. L'entretien est très important pour la qualité des informations et pour la teneur des affirmations ». C'est dans ce sens que nous avons eu à faire des rencontres avec les employés de la LONASE pour recueillir les informations liées à notre thème.

Ainsi, nous avons eu plusieurs rencontres avec le Chef comptable de la LONASE, M. Mbaye Gueye pour avoir des informations nécessaires à notre étude. Nous avons rencontré M. Papis Sissoko, comptable à l'agence de Plateau-Dakar pour des informations sur l'organisation des agences. Ce ne sont pas les seuls entretiens que nous avons eus dans le cadre de notre travail. Nous avons rencontré M. Diallo, auditeur au service Audit interne et de la qualité à la LONASE ; M. Mbaye, chef service des valeurs inactives de MBO et M. THIOUNE

Mansour, chef de la Cellule qualité et de l'Amélioration Continue (CAC). Ce dernier a été un élément déterminant dans l'aboutissement de ce mémoire.

Par ailleurs, notre démarche pour la collecte des informations s'est aussi déroulée par des questionnaires que nous avons administrés au personnel des différents services ; ce questionnaire étant anonyme, ne nous permet pas de citer plus de noms du personnel de la LONASE.

« Dans les enquêtes par questionnaire, il y a toujours un important travail de préparation à effectuer avant de rédiger les questions qui seront posées aux personnes interrogées. Ces questions ne constituent qu'un instrument. Elles ont pour fonction de collecter les informations qui, une fois analysées, permettront de répondre aux interrogations du concepteur de l'étude. Il convient, avant toute chose de dresser la liste des informations à recueillir. La préparation de l'enquête consiste également à déterminer la façon dont les informations seront collectées. Il faut pour cela définir le mode d'administration du questionnaire et choisir le format des questions. Tous ces éléments seront strictement indépendants ; il importe de veiller à ce qu'ils soient bien accordés » (FENNETEAU, 2015 : 41).

Cet auteur nous a permis de connaître les démarches à adopter dans l'élaboration d'un bon questionnaire. Ainsi, nous avons pu avoir des informations pour l'analyse, puisque certains répondants n'ont pas voulu que leurs noms apparaissent dans notre document.

3.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à prendre connaissance du contenu des différents documents fournis par l'entreprise et de ceux des auteurs. Au cours de notre stage, nous avons pu consulter quelques documents lors des différentes tâches qui nous ont été confiées. Il s'agit en effet du Journal de l'agence de Plateau, les pièces comptables, le plan comptable de l'entreprise, le manuel de procédures de la section Immobilisation.

C'est ainsi que pour HUDON (2013 :11), nous citons, « les analystes doivent donc deviner les significations possibles et la thématique à laquelle l'utilisateur rattachera une information. De leur côté, les usagers font face à une situation aussi difficile. Ils doivent donc tenter de décrire le contenu du document dont ils ont besoin, et donc souvent de décrire une chose qu'ils ne connaissent pas encore ». Nous devons alors considérer cet outil comme essentiel car permet de relater les informations existantes et chiffrées, et peut être source de mauvaise interprétation.

3.2.3. L'observation directe

Au cours de notre stage, nous avons pu confronter les différentes méthodes de traitement d'une pièce comptable par la direction financière et les agences. Ce stage nous a permis de vérifier la qualité des informations reçues lors des entretiens. Nous avons également pris connaissance des diverses activités de la LONASE et des procédures mises en place dans le cadre de son exploitation.

Pour LENA & al. (2008 :3), ils affirment que le but de l'observation est d'élaborer une stratégie de collecte de l'information et d'hiérarchiser les différentes variables ou paramètres physiques mesurés. Il faut également en assurer le traitement afin de n'en dire ni trop : ce serait sur interpréter ; ni trop peu : ce serait en perdre, et la conserver à l'usage des comparaisons ultérieures ou à celui des générations futures.

Cette méthode de collecte de donnée nous a permis de vérifier les informations reçues lors de nos différents échanges en entretiens. Ce outils renforce alors nos affirmations dans les prochains chapitres.

Conclusion du chapitre 3

Le présent chapitre nous a permis de présenter un modèle d'analyse pour aborder le cadre pratique. Cette démarche est décrite par les outils ainsi que les étapes respectées. Ce modèle d'analyse traduit plus précisément notre approche pour l'évaluation de la performance sociale de la LONASE.

Ce chapitre a été également l'occasion de définir les variables et les indicateurs qui ont permis d'élaborer notre questionnaire. Ce chapitre représente en quelque sorte le schéma de la transition dans la deuxième partie de notre travail. La deuxième partie de notre travail sera divisée en trois chapitres qui résumeront les étapes de notre modèle d'analyse.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre travail a permis de revoir certaines notions relatives à notre thème grâce à la conception des auteurs afin de nous introduire dans la deuxième partie de notre travail. Tout au long de la première partie, nous nous sommes consacrés au cadre théorique de notre thème. Nous avons pris connaissance du concept de la performance sociale à travers le premier chapitre ainsi que les outils et indicateurs de mesure à travers le deuxième chapitre.

Le troisième chapitre a servi de transition pour la deuxième partie de notre travail par un modèle d'analyse.

La deuxième partie de notre travail permettra de présenter la LONASE par son historique, ses activités et son organigramme dans un quatrième chapitre. Le cinquième chapitre servira à faire une évaluation de la performance sociale de l'entreprise. Enfin, un sixième chapitre fera l'objet des actions correctives et de mise en œuvre de recommandations.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première partie de ce travail a permis de rappeler les notions et les indicateurs de mesure qui permettent d'évaluer la performance sociale d'une entreprise : plus précisément celle de la Loterie Nationale Sénégalaise, une société de jeux de hasard.

La seconde partie de ce mémoire sera l'occasion de faire ressortir les résultats de nos recherches grâce aux différents outils décrits dans le chapitre précédent. Ensuite, nous ferons des analyses et ferons ressortir des domaines d'action à améliorer. Enfin, nous finirons par des recommandations.

De ce qui précède, le premier chapitre servira à faire la présentation de LONASE. Le second chapitre permettra de faire la présentation des résultats et faire des analyses pour une appréciation. Dans un dernier chapitre nous ferons des recommandations pour améliorer les points d'action de la LONASE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)

Pour mieux faire ce travail, nous ferons la description de la LONASE à travers son historique, ses missions, ses ressources et son organisation. Une partie de ce travail permettra de décrire l'organisation du département dans lequel nous avons effectué notre stage.

4.1. Historique

La société dénommée « Loterie Nationale Sénégalaise » a été créée le 29 Juillet 1966, par le Français Jean Luc DEFAIT sous la forme d'une Société Anonyme (SA), conformément à la loi n°66-22 du 1^{er} Février 1966 autorisant l'institution d'une Loterie Nationale au Sénégal et du décret n°66-306 du 27 Avril 1966 fixant les conditions d'application de ladite loi. Le capital de la société était de vingt-cinq millions (25 000 000) de Francs CFA.

Au cours de son existence, la Loterie Nationale Sénégalaise (LO.NA.SE) a subi différentes modifications statutaires. Ces modifications lui ont permis de passer de Société Privée à société mixte puis à société d'Etat.

En 1974, L'Etat Sénégalais racheta une partie des actions de ladite société. L'Etat devient l'actionnaire majoritaire avec 80% des actions détenues. La LO.NA.SE passe alors d'une société privée à une société mixte.

Ce fut en 1977 que l'Etat Sénégalais acquiert le restant des actions jusque-là détenues par le Français Jean Luc DEFAIT. Il devient alors le seul actionnaire de la LO.NA.SE. Dès cet instant, La LO.NA.SE rejoignit définitivement le rang des sociétés nationales de fait conformément à l'article 4 de la loi n°77-89 du 10 Août 1977 avec un capital de cent millions (100 000 000) de francs CFA.

Cette transition n'a pas seulement modifié son fonctionnement. Des modifications ont été également enregistrées au niveau de son statut. En 1987, La LONASE devient alors une société nationale de droit grâce à la loi n°87-43 du 28 décembre 1987 avec un capital de cent dix millions (110 000 000) de francs CFA.

Elle fut placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances jusqu'à nos jours. Durant ses différentes transitions, le fonctionnement de la LO.NA.SE s'est amélioré avec une importante place dans l'économie sénégalaise, un recrutement important de personnel, le développement des activités et une autonomie financière.

En 2005, le capital de la LO.NA.SE a été de nouveau modifié. Il fut porté cette fois à Un milliard quatre-vingt-dix millions (1 090 000 000) de francs CFA. Ce qui confère à la

structure, l'intérêt de l'Etat de la maintenir et de faire prospérer ses activités. La LONASE devient alors une société nationale de gestion autonome.

4.2. Missions

Depuis sa création en 1966, la mission de la Loterie Nationale Sénégalaise se résume au développement et à l'exploitation des jeux de hasard et paris sur l'ensemble du territoire national. En 1987, la loi n°87- 43 du 28 Décembre 1987 décrit les missions de la LONASE en ces termes :

- ✓ la participation au développement économique et social : d'où sa politique de solidarité et d'assistance ;
- ✓ la commercialisation et l'exploitation des jeux de hasard ;
- ✓ la redistribution des revenus à l'Etat et aux souscripteurs.

4.3. Les ressources de la LONASE

Pour mener à bien sa mission, la LONASE dispose de plusieurs ressources indispensables. Au nombre de celles-ci, on peut citer :

4.3.1. Les ressources humaines

La LONASE depuis sa création n'a cessé de favoriser la création d'emploi à travers la multiplication des agences et des vendeurs ambulants sur tout le territoire national. La LONASE représente une très grande société au plan national car elle emploie environ cinq cent trente-deux (532) employés.

Tableau 4: Répartition du personnel de la LONASE

CRITERES	ATTRIBUTS	REPARTITION	
GENRE	HOMMES	321	
	FEMMES	211	
CATEGORIE D'EMPLOI	CADRES	HOMMES	96
		FEMMES	41
	NON CADRES	HOMMES	222
		FEMMES	167

Source : LONASE-DRH (2015)

4.3.2. Les ressources financières et matérielles

La LONASE dispose d'importantes ressources financières. Ces dernières se justifient à travers l'évolution de son capital au fil des années pour donner un poids à ses investissements.

Les ressources matérielles se remarquent à travers le parc automobile et mobiliers de bureaux dont dispose la LONASE ; en prendre pour exemple ses nombreux véhicules publicitaires et de direction ; à cela s'ajoutent les meubles du bureau qui font partie du décor.

4.4. Activités

La Loterie Nationale Sénégalaise s'est dotée d'un certain nombre de produits dans le cadre de sa mission de développement et d'exploitation des jeux de hasard et paris sur l'ensemble du territoire national. Elle a développé plusieurs types de produits qui lui ont permis de perdurer à travers plusieurs générations. On distingue à cet effet, les produits de pari et les produits de grattage.

4.4.1. Les produits de pari.

La LONASE dispose de deux (2) types de produits de pari qui se commercialisent grâce à l'ouverture de plusieurs agences sur tout le territoire national :

4.4.1.1. Le Pari Mutuel Urbain (PMU)

Le PMU est le produit phare de la Loterie Nationale Sénégalaise car il représente plus de la moitié de son chiffre d'affaires. Le principe consiste à faire des pronostics sur les différentes courses de chevaux. Ces courses de chevaux sont diffusées à la télévision à une heure fixe. Les gains sont déterminés à partir des différentes recettes enregistrées sur chaque course.

Le développement du PMU, c'est aussi des informations hippiques de qualité sur les fiches de préparation et de pronostics, la transmission des courses à la télévision en direct, le paiement rapide des gains et la multiplication contrôlée des centres de validation entièrement informatisés. Ces centres sont tenus par des gérants assujettis aux commissions. Les pronostics se font en deux temps :

- ✓ ALR (Avant la Réunion) : Ce sont les différents types de pronostics enregistrés avant le début d'une réunion. En effet, une réunion est composée de plusieurs courses de chevaux qui ont lieu à partir d'une heure prévue. Avant le début de cette série de course, les parieurs ont l'opportunité de pronostiquer sur les différentes courses de chevaux.
- ✓ PLR (Pendant la réunion) : La possibilité est donnée à ceux qui n'ont pas pu faire des paris avant la réunion de le faire avant le début de chaque course. Ce type de pronostic permet aux parieurs de continuer à pronostiquer avant le début de chaque course. La mise minimale est de trois cent (300) francs CFA pour certains paris.

Les pronostiqueurs disposent de plusieurs types de paris. On a :

- ✓ Les paris simples : il s'agit du simple placé et du simple gagnant. le parieur parie sur un seul numéro de cheval.
- ✓ Les paris couplés : Il s'agit du couplé placé et du simple gagnant. Le client parie sur deux numéros de cheval.
- ✓ Le tiercé : Il s'agit de pronostiquer sur les chevaux qui occuperont les trois (3) premières places à l'arrivée. On peut gagner dans l'ordre ou dans le désordre selon l'ordre d'arrivée des trois premiers chevaux.
- ✓ Le quarté : Il consiste à parier sur les quatre (4) premiers chevaux au terme de la course.
- ✓ Le quarté +1 (Quinté) : Ce type de parie consiste à pronostiquer sur les cinq (5) premiers chevaux à l'arrivée. On peut gagner dans l'ordre ou dans le désordre selon l'arrivée des chevaux.

4.4.1.2. Parifoot

Le produit Parifoot, est le nouveau jeu commercialisé par la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE). Ce jeu consiste à parier sur les différents matchs de football ; la ligue 1, le championnat Anglais, Européen, Italien et même Sénégalais. Ce jeu consiste à parier sur la victoire, la défaite ou un match nul d'une équipe. Sachant les sentiments qui égayent les jeunes lors des différents matchs de la Ligue des Champions, ce jeu est déconseillé aux moins de dix-huit (18) ans.

4.4.2. Les produits de grattage

Les produits de grattage sont des tickets à grattage instantané. Ces produits permettent aux clients de connaître dès grattage le montant gagné. Il suffit de gratter la partie opaque en haut du ticket. Dès grattage, le client doit trouver trois (3) montants identiques ou trois (3) objets identiques pour prétendre avoir gagné.

Le client gagne le montant identique trouvé sur le ticket ou un prix défini après avoir trouvé le ticket comportant les trois objets identiques On dispose de plusieurs produits de grattage.

- ✓ **TEBBI** : C'est un ticket vendu par la LONASE. Il permet aux clients de gagner des lots importants.

- ✓ **NOPALE** : Ce type de produit est commercialisé par La LONASE et vendu aux prix de deux cent (200) francs CFA. Les clients peuvent gagner jusqu'à deux cents (200 000) francs CFA.

4.4.3. La course aux millions

La course aux millions est un produit commercialisé par des jeux SMS organisé par la LONASE. Ce type de jeu consiste à souscrire à un forfait qui permette de répondre à des questions spécifiques à partir de son téléphone portable. Les gagnants sont ceux qui répondent correctement à ces questions qui leur sont posées par SMS.

4.5. Organisation de la LONASE

La LONASE dispose de plusieurs directions et services qui régulent son fonctionnement. Son organigramme est décrit par un schéma en annexe. Nous énumérons quelques-uns de ses services et Directions.

4.5.1. Le Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est un organe indépendant de la société. Il est chargé de prendre les grandes décisions stratégiques pour atteindre la vision de la société, statue sur toutes les grandes décisions administratives d'investissement et toutes autres décisions importantes, vote le budget de l'année sur les différents objectifs assignés à la société. Le conseil d'administration est également habilité à prendre toutes les décisions pouvant modifier, augmenter le capital de la Société.

4.5.2. La Direction Générale (DG)

La Direction Générale est dirigée par un directeur général sous tutelle du conseil d'administration. Le directeur général est chargé de mener à bien les objectifs fixés par le conseil d'administration. La Direction Générale est représentée par des managers qui centralisent toutes les opérations qui vont dans le sens de l'atteinte des objectifs de la société.

Pour y arriver, ces managers sont détachés dans les directions rattachées à la direction Générale. On les qualifie souvent de directeur ou de chef de service. Voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe

4.5.3. Les structures en staff

Nous avons deux types de structures en staff. Il s'agit des conseillers et du contrôleur de gestion de l'entreprise.

4.5.3.1. Les conseillers

La LONASE dispose de plusieurs conseillers. Chaque conseiller est spécialisé dans un domaine. Ils permettent au directeur général de bénéficier des différentes compétences et de prendre des décisions motivées pour atteindre ses objectifs. Ainsi, leur principal rôle consiste à assister le directeur général dans sa mission. Chacun de conseillers peut recevoir des ordres de mission du directeur général dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques.

4.5.3.2. Le Contrôle de Gestion (CG)

Ce département est sous la direction d'un contrôleur de gestion. Il est doté des outils et moyens nécessaires pour permettre au directeur général d'assigner des objectifs à chaque employé. Ainsi, grâce à son appui, le directeur général déploie ses objectifs stratégiques en sous-objectif que chaque manager ou employé se doit d'atteindre. Son rôle consiste également à assister les managers de l'entreprise afin qu'il puisse bénéficier des conseils dans sur une mal-compréhension des objectifs assignés.

4.5.4. Les directions opérationnelles

Il s'agit des directions qui assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. On en dénombre autant comme décrit dans l'organigramme à l'annexe. Ainsi, on peut avoir :

4.5.4.1. La Direction Financière et Comptable (DFC)

La Direction Financière et Comptable est sous tutelle directe du Directeur Général. Elle est composée de deux (02) départements (finances et comptabilité) ; chacun d'entre eux est subdivisé en Services et Sections. L'organigramme de la DFC est représenté en annexe (confère page 65).

La Direction Financière et Comptable a pour missions d'organiser l'ensemble des opérations combinées par les différents départements finance et comptabilité.

4.5.4.1.1. Le département des Finances

Ce département est chargé de gérer la finance de la société. Il a pour mission de piloter et de superviser les services des finances, d'assurer la gestion financière de la LONASE et de participer à la recherche et à l'élaboration de la stratégie de financement. Il est composé de trois (3) services à savoir : Prévisions-analyses financières et recherches de financement, le service de la trésorerie, et le service des caisses.

4.5.4.1.2. Le département de la Comptabilité

Ce département est chargé d'enregistrer tous les mouvements de flux générés par les opérations courantes de la société. Il a pour mission de superviser les services de la comptabilité, de s'assurer du respect du plan comptable et des procédures comptables, du suivi des immobilisations et de l'enregistrement exhaustif de toutes les transactions (entrées et cessions) et d'établir les états financiers. Il est composé de quatre (4) services : Le service Client, Le service Fournisseur, le service de la comptabilité Générale et le service des valeurs inactives.

4.5.4.2. La direction des ressources humaines (DRH)

Cette direction est chargée de la gestion du personnel de l'entreprise. Elle est sous la responsabilité d'un directeur. Grâce aux différentes missions définies par le conseil stratégique, cette direction s'occupe de tout ce qui concerne le recrutement du personnel jusqu'à sa sortie définitive de l'entreprise.

La direction des ressources humaines est consultée par le directeur général dans ses choix de promotions, d'affectation. Tout ceci permet de maintenir un bon équilibre afin de mettre à la place qu'il faut la personne qu'il faut. Cette direction participe énormément au pilotage de la performance sociale de l'entreprise

4.5.4.3. La Direction de l'Exploitation (DEX)

Elle est rattachée au directeur général. Cette direction est chargée de :

- ✓ l'exploitation et du traitement des jeux ;
- ✓ la formation et l'encadrement du personnel chargé du déploiement des bulletins de jeux.

Cette direction est scindée en divisions et chacune de celle-ci s'occupe d'une famille de produit.

4.5.4.4. La Direction du Marketing et de la Communication (DMC)

La Direction du Marketing et de la Communication est chargée de mener à bien toutes les études nécessaires au lancement et à la promotion des produits, la recherche et le développement de produits, l'élaboration de plans d'actions et de communication et enfin de faire des études de marché. En somme, cette direction permet au directeur général de retenir les meilleures options pour décider d'une optique.

4.5.4.5. La Direction des Systèmes d'Information et de l'Exploitation (DSIE)

La direction des systèmes d'information et de l'exploitation remplit les fonctions suivantes :

- ✓ assurer l'exploitation de l'ALR et du PLR à travers un système informatisé ;
- ✓ accompagner la LONASE dans sa stratégie de mobilisation ;
- ✓ appuyer les directions métiers dans leur fonctionnement au quotidien.

Cette direction participe essentiellement au bon fonctionnement des activités des produits de pari. Ce qui permet d'ailleurs à la structure d'engendrer le maximum de chiffre d'affaire à travers ces types de produit.

4.5.4.6. La direction Médico-sociale

Autrefois, cette direction était rattachée à la Direction des Ressources Humaines et était désignée de service. Récemment constituée sous forme de direction, elle se charge des affaires sociales et sanitaires touchant le personnel de l'entreprise ainsi que de la gestion de l'assurance maladie du personnel.

4.5.4.7. La Direction de l'Administration et de l'Equipeement (DAGE)

La Direction de l'Administration et de l'Equipeement a pour mission d'élaborer la politique d'approvisionnement de la LONASE en biens mobiliers, immobiliers, fonciers, matériels roulants et autres prestations et services nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise et assure également leur gestion optimale. Deux départements sont rattachés à la DAGE : le département des achats et approvisionnements et le département de l'administration générale.

Conclusion du chapitre 4

Tout au long de ce chapitre, nous avons pris connaissance de l'organisation de Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE). Une société unique dans son domaine d'activité grâce à la décision de l'Etat. Ce fut également l'occasion de mieux connaître la Loterie Nationale Sénégalaise à travers son historique, ses missions, ses ressources, et son organisation.

Ce stage à la LONASE, nous a permis, de nous familiariser avec les processus de la gestion comptable d'une grande société, d'approfondir nos connaissances en termes de culture d'entreprise et des différentes variables qui contribuent à la performance d'une entreprise : la LONASE.

Chapitre 5 : Evaluation de la performance sociale de la LONASE

Ce chapitre est l'opportunité de présenter les résultats issus de nos outils de collecte de données. Ces résultats permettront de faire des analyses afin de porter un jugement sur la performance sociale de la LONASE. Ces résultats se présenteront sous forme de tableau ou de graphiques.

Ainsi, grâce aux différents critères de la performance sociale recensés plus haut, nous ferons l'évaluation de ladite structure. Cette évaluation présentera un état de lieu du niveau de la performance sociale de l'entreprise. Ainsi, nous ferons une évaluation interne et externe de LONASE par les différents critères retenus.

5.1. Analyse de la performance sociale de la LONASE

Cette analyse se fera grâce aux critères quantitatifs et qualitatifs retenus. Pour garantir la confidentialité des informations financières, les données en francs CFA ont été converties en unité monétaire (UM)/

5.1.1. L'efficacité organisationnelle

La réussite des objectifs de l'entreprise dépend à grande partie de la réussite des objectifs assignés aux personnels de la structure. Ainsi, depuis des années, les dirigeants de la LONASE ont compris l'intérêt des parties prenantes dans la pérennité des affaires et le maintien d'un bon climat social. Les objectifs organisationnels doivent prendre en compte toutes les parties prenantes pour le maintien d'un bon environnement social. Ainsi, la LONASE, par son activité et ses statuts, a défini ses objectifs principaux qui se décrivent comme suit :

- ✓ la réalisation de bénéfice suite à la commercialisation et à l'exploitation des jeux de hasard ;
- ✓ la redistribution de revenus à l'Etat et aux souscripteurs ;
- ✓ la participation au développement économique et social de la nation.

Ces objectifs principaux trouvent racine dans les statuts de la LONASE. On peut déduire que la recherche du respect de ses objectifs se trouve au centre des préoccupations des dirigeants ; pour preuve la société demeure viable de nos jours.

La réalisation des objectifs principaux sont détaillés en objectifs généraux pour permettre aux opérationnels d'accomplir correctement les tâches qui leur sont confiées. C'est là ; toute la responsabilité du département contrôle de gestion à la LONASE.

Les objectifs au début de l'année 2014 de la LONASE peuvent se résumer ainsi :

- ✓ réaliser un chiffre d'affaires de 2070 Unités monétaires et un bénéfice annuel de 380 Unités monétaires ;
- ✓ réduire les charges de fonctionnement de 210 à 200 ;
- ✓ construire trente-cinq (35) kiosques de vente dont (20) dans les régions et quinze (15) à Dakar ;
- ✓ Recruter trente (30) jeunes pour compléter l'effectif de la société et fixer des mesures d'accompagnements pour la retraite anticipée à un effectif de (25) personnes ;
- ✓ Instaurer des formations en TIC pour un effectif de quarante (40) employés.

En effet, à l'année 2014 qui s'est écoulée, l'efficacité organisationnelle par les prévisions et les réalisations peut s'analyser ainsi :

Tableau 5: Ecart entre prévisions et réalisations des objectifs

OBJECTIFS	PREVUS (UM)	Réalizations		Ecart
		Valeurs (UM)	%	
Chiffres d'affaires	2070	2090,5	101%	1% ; favorable
Bénéfice net	380	400,4	105%	5% ; favorable
Réduction des charges de fonctionnement	210	200	96%	-4% ; défavorable
Construction de kiosques au plan national	35	35	100%	0% ; favorable
Retraites anticipés	25	12	48%	-52% ; défavorable
Recrutement annuel des jeunes	30	25	84%	-16% ; défavorable
Formations des employés en TIC	40	45	113%	13% ; favorable

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

Commentaire :

Sur les sept (7) objectifs définis par la LONASE, nous remarquons que cinq (4) des objectifs sont été pleinement atteints avec parfois des taux de réalisation au-delà des prévisions. Il s'agit des écarts favorables. Aussi, il y a trois (3) des objectifs définis qui n'ont pas été réalisé pleinement ; soient le recrutement des jeunes prévus et la promotion des retraites anticipées

des employés ; par contre, il y a eu un grand effort dans la réduction des charges de fonctionnement avec un écart défavorable de 4%. Malgré tous ces constats, nous pouvons affirmer que la LONASE a été efficace dans sa gestion.

5.1.2. L'efficience

L'atteinte des objectifs à moindre coût. C'est ce qui ressort de nos définitions dans les précédents chapitres. Ainsi, nous apprécierons l'efficience de la LONASE en fonction des délais de réalisation des objectifs de la LONASE et le coût unitaire (CU) par objectif (voir tableau ci-dessous). Ces indicateurs seront complétés par les différentes réponses issues de notre questionnaire.

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

Eléments	Objectifs atteints	Prévisions (UM)		Réalizations (UM)		Observations
		Dépenses	CU	Dépenses	CU	
Construction de 35 kiosques	35	40	1,90	41,5	1,97	Non efficient
Recrutement de 30 jeunes	30	2	0,10	1,5	0,075	efficient
Retraite anticipée de 12 personnes	12	20	2,00	20	2,00	efficient
Formation de 45 employés en TIC	45	12	0,22	12	0,22	efficient

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

Il est opportun de rappeler que la recherche de l'efficience dans le fonctionnement de l'entreprise, s'est accompagnée des éléments clés tels que :

- ✓ **temps de réponse des collègues** : de cette analyse, nous retenons que le taux de réponse favorable est de 65,9%; ces personnes affirment recevoir dans les meilleurs délais le travail demandé à leur collègue dans un temps relativement court ; ce qui est légèrement au-dessus de 50%. On constate que l'exécution des tâches au sein de l'entreprise en fonction du temps est appréciable.
- ✓ **travail effectué** : la majorité du personnel a affirmé avec un taux de réponse favorable de 70,7% qu'ils arrivent accomplir les objectifs qui leur sont assignés. Ce taux

caractérise le nombre de personne qui atteint ses objectifs journaliers ; ce taux doit être amélioré. Rappelons que certains de ses objectifs peuvent se résumer ainsi.

- Pour le commercial, faire le reversement des fonds issus des ventes journalières à l'agence, avec la précision du chiffre d'affaire de chaque produit.
- Pour le caissier, faire les comptes issus des sommes encaissées par les différents commerciaux ; établir un bordereau de vente à remettre au comptable de l'agence concernée ; vérification des encaisses et du montant du chiffre d'affaire par produit par le comptable et le chef d'agence ; faire le reversement des fonds à l'agence principale.
- Pour le comptable, procéder à l'enregistrement journalier des différents bordereaux retraçant le chiffre d'affaire de chaque produit ; remettre les différentes pièces et tickets gagnés au service des valeurs inactives qui après vérification passe à la destruction dans un délai de 10 ans ; Chaque agence a un jour pour sa visite dans ce service. Par exemple, celui de l'agence plateau doit faire sa déclaration des ventes hebdomadaires, chaque jeudi.
- Pour le chef d'agence, s'assurer du respect des objectifs assignés aux collaborateurs ; signature du bordereau de vente journalière après vérification de la conformité des fonds et de l'enregistrement sur le bordereau.

Commentaire :

Au regard des différents résultats soulevés ci-dessous nous pouvons affirmer ce qui suit. Le tableau présenté ci-haut nous renseigne que des quatre (4) objectifs de la LONASE, trois (3) objectifs ont été atteints pleinement. Ce qui nous permet d'affirmer quand même que la LONASE est efficiente. Par contre, concernant la construction de trente-cinq (35) kiosques, nous avons observé qu'elle n'a pas été efficiente en ce qui concerne la minimisation des coûts.

Ainsi, en tenant compte des taux de réponse recueillis par rapport au temps de réponse des collègues et du travail effectué, qui sont d'ailleurs non négligeables, nous pouvons affirmer que la LONASE est efficiente.

5.1.3. L'équité

Le dépouillement nous a permis de disposer des résultats nécessaires. A cet effet, nous retenons ce qui suit :

✓ **Distribution des avantages sociaux entre les collaborateurs**

La figure ci-dessous présente les pourcentages de réponse à cette question.

Figure 5: Pourcentage des réponses à la question 34



Source : Nous-mêmes à partir du dépouillement

Commentaire : 75,6% des enquêtés affirment qu'ils bénéficient des mêmes avantages sociaux que leur collègue contre 22,0% qui affirment le contraire. Ces résultats ont permis de déduire que la majorité du personnel bénéficie des avantages sociaux. Soit un taux de 75,6%. C'est un aspect favorable dans notre évaluation.

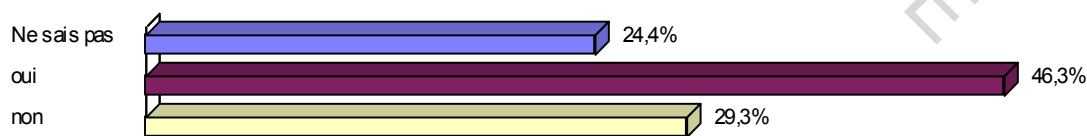
✓ **Motivation des employés**

En ce qui concerne la motivation des employés par le chef hiérarchique, il en ressort un résultat favorable de 87,8%. Ce résultat est non négligeable dans l'appréciation du travail par les chefs de service, de direction et les principaux dirigeants. Aussi, nous avons constaté que le salaire est une source de motivation pour certains employés.

○ **Niveau de rémunération à la LONASE en conformité avec les textes en vigueur**

La figure ci-dessous présente le niveau de rémunération de la LONASE en conformité avec les textes en vigueur.

Figure 6 : Rémunération en conformité avec les textes en vigueur



Source : Nous-mêmes à partir du dépouillement

Commentaire : Parmi toutes les personnes interrogées, 24,4% affirment ne pas avoir de connaissance : si le niveau de rémunération de la LONASE est en conformité avec les textes en vigueur. 46,3% affirment que le niveau de rémunération à la LONASE est conforme aux textes en vigueur contre 29,3% qui affirment le contraire. Cette appréciation doit pouvoir nous rappeler qu'il était nécessaire de joindre une information concernant le niveau de rémunération en vigueur au Sénégal. Mais, nous pensons que la LONASE étant, une

entreprise avec un taux de 29,3% des personnes qui affirment le contraire devrait peut être revoir sa grille salariale.

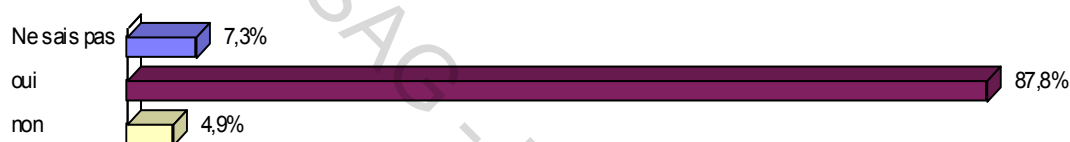
5.1.4. La politique environnementale

La politique environnementale a été décrite par l'ensemble des valeurs, des traditions et des symboles défendus par la LONASE dans son environnement. Ainsi, pour apprécier cette variable, nous avons retenu de prendre en compte ces différents indicateurs et de considérer de même les différentes réponses qui ressortent de notre dépouillement.

✓ Le climat social à la LONASE

La figure ci-dessous renseigne sur l'appréciation du climat social à la LONASE

Figure 7: Le climat social à la LONASE



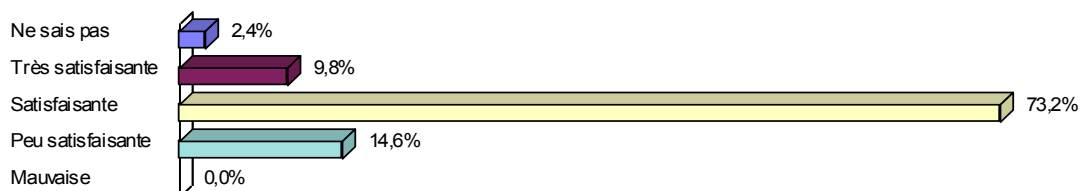
Source : Nous-mêmes à partir du dépouillement

Commentaire : 7,3% des répondants affirment qu'ils ne savent pas si le climat social à la LONASE leur convient. 87,8% des répondants affirment que le climat social à la LONASE leur convient contre 4,9% qui affirment le contraire. Nous pouvons dire que le climat social a un impact positif dans le fonctionnement de la structure puisque cela a un impact de 87,8%.

✓ les valeurs partagées entre collègues

Cette figure permet d'apprécier les valeurs partagées entre les collègues de la LONASE.

Figure 8: Valeurs partagées entre collègue



Source : Nous-mêmes à partir du dépouillement

Commentaire : 2,4% des répondants n'ont pas pu apprécier les valeurs partagées avec leurs collègues. 9,8% des répondants jugent ces valeurs partagées très satisfaisantes. 73,2% des

répondants jugent ces valeurs partagées satisfaisantes contre 14,6% qui jugent ces valeurs peu satisfaisantes. Nous pensons que ce taux de 73,2% est non négligeable pour affirmer que les valeurs partagées entre collègue à la LONASE sont satisfaisantes.

Vu ces indicateurs décrits ci-haut, nous avons complété ces indicateurs ci-dessous pour mieux apprécier la politique environnementale. Pour une meilleure appréciation, nous avons retenu une note sur 10.

Tableau 7: Appréciation de la politique environnementale

Eléments	Observations	Appréciations
Rituels	Colonies de vacance et cadeaux de Noël pour les enfants du personnel ; financement du pèlerinage à la Mecque et à Rome d'une dizaine d'agents chaque année...	8/10
Symboles	Existences de logo, et de slogan ; de badge pour le personnel ; pas d'architecture spécifique pour tous les bâtiments ; ni de tenues vestimentaires...	7/10
Valeurs	les valeurs sénégalaises telles que la solidarité et la fraternité intègrent mieux les agents dans le climat social de l'entreprise ; le mariage entre les agents...	9/10
Traditions	Nationalisation de la LONASE en 1981 (détenue à 100% par l'Etat) ; le respect des statuts et allocation d'une partie des ressources pour les investissements (amélioration des conditions de vie des populations défavorisées) ;	7/10
Moyenne		7,75

Source : Nous-mêmes à partir des sources de collecte de données

Commentaire :

En somme, les rituels et les valeurs sont des éléments très favorables pour une bonne politique environnementale à la LONASE; car il convient de partager la même identité avec la population pour réussir dans toutes ses démarches sociétales dans le but de vendre ses produits ou pouvoir bénéficier des parts de marché. Les autres éléments tels que les symboles et traditions participent de même à l'appréciation d'une politique sociétale satisfaisante avec une moyenne totale de 7,75.

5.1.5. La satisfaction des parties prenantes

Des mesures d'évaluation retenues dans le chapitre 3 de cette étude, nous pouvons apprécier la satisfaction des parties prenantes avec les indicateurs ci-après en fonction de chaque partie prenantes.

- ✓ Le personnel de la LONASE

Tableau 8: Satisfaction du personnel

Eléments	Très satisfaisante	satisfaisante	Peu satisfaisante	mauvaise
Conditions de sécurité et de sécurité	9,4%	78%	9,8%	2,4%
rémunération	0%	55,3%	29,3%	15,4%
Avantages sociaux	0%	75,6%	22,2%	2,4%
Moyenne	3,13	69,63	20,43	6,73

Source : Nous-mêmes à partir du dépouillement

Commentaire :

Du dépouillement, nous observons que la satisfaction du personnel donne moyenne très satisfaisante à 3,13, satisfaisante à 69,63, peu satisfaisante à 20,43 et mauvaise à 6,73. Nous pouvons alors affirmer que la satisfaction du personnel, suite aux conditions de travail et de rémunération est appréciable de façon générale. En prouve une satisfaction à hauteur de 69,63.

- ✓ L'Etat : seul actionnaire de la LONASE

Il s'agit ici de la satisfaction de l'unique actionnaire de la LONASE. Il est difficile pour nous de considérer tous les éléments entrants en ligne de compte dans la satisfaction des actionnaires. Nous pensons que l'objectif principal de tout actionnaire est la recherche permanente du profit.

Tableau 9: Satisfaction de l'Etat

Elements	Valeurs (Unités Monétaires)
Chiffre d'affaires Réel (CAR)	2090,5
Charges Totales Réelles (CTR)	1690,1
Chiffre d'affaires Prévues (CAP)	2070
Charges Totales Prévues (CTP)	1600
Taux de couverture des charges (CAR/CTR)	123,69%
Taux d'exécution des dépenses (CAR/CAP)	100,99%
Taux d'exécution des dépenses (CTR /CTP)	81,64%

Source : Nous-mêmes à partir du plan opérationnel

Commentaire :

La LONASE couvre la majorité de ses dépenses publiques générées soit un taux de couverture de 123,69%. Le taux d'exécution des dépenses publiques soit un taux de 100,99% est favorable ; il en est constaté un chiffre d'affaire réel supérieur aux chiffres d'affaire prévus. Par contre, le taux d'exécution des dépenses est de 81,64% et favorable ; les charges totales réelles sont inférieures aux charges totales prévues. Etant difficile d'apprécier la satisfaction de l'Etat parce que nous n'avons pas tous les éléments entrant dans sa satisfaction, nous pouvons nous tenir à ces résultats et affirmer que l'Etat est satisfait.

- ✓ Les clients de LONASE

Il est difficile d'apprécier la satisfaction des clients sur toute l'étendue du territoire national. La LONASE est la seule autorisée à faire des jeux de hasard une activité commerciale. Il ressort de ce fait que les clients de la LOANSE doivent se compter par milliers. Néanmoins, nous pensons que le prix des produits de la LONASE est à la portée de toutes les bourses.

Concernant les produits de pari, les prix sont abordables car le minimum exigible pour chaque jeu est de trois cent (300) francs cfa. Il en est de même pour les produits de grattage ; comme le Tebbi, le Télémillion. Nous pensons que le vrai travail de cette appréciation devrait se retrouver dans les nombre de gagnants sur chaque année et l'effet de cette ressource financière dans l'existence. Il en ressortira si la ressource a pu contribuer à l'amélioration de leur condition de vie et s'il devrait à l'avenir revoir les gains proposés par la structure.

Conclusion du chapitre 5

Par ce chapitre, nous avons évalué la performance sociale de la LONASE. Cela s'est traduit par la présentation du dépouillement du questionnaire à travers les critères de la performance sociale retenues. Cette évaluation a permis de confirmer que la LONASE jouit d'une performance sociale satisfaisante

Le prochain chapitre 6, sera consacré aux recommandations et la présentation des différents points à améliorer pour permettre à la LONASE d'améliorer sa performance sociale. En effet, grâce au prochain chapitre, notre travail aura un sens de constats des points à corriger et de propositions des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Recommandations pour une amélioration de la performance sociale du personnel

Ce chapitre permet de faire des recommandations pour une amélioration de la performance sociale de la LONASE. Avant de faire ces recommandations, nous allons d'abord identifier les différents aspects sur lesquels la LONASE devra agir pour améliorer sa gestion et aussi sa performance du personnel.

6.1. Points à améliorer

Cette sous-section permet d'identifier les différents constats pour une amélioration de la performance sociale de la LONASE. Il en ressort ce qui suit.

- ✓ **Le niveau de rémunération à la LONASE en conformité aux textes en vigueur :** nous avons eu un taux de 46,3% de oui contre 29,3% de non et 24,4% des personnes n'ayant aucune connaissance. Ces résultats sont peut être liés au fait que les répondants n'ont pas connaissance de la grille salariale au Sénégal ou de la LONASE.
- ✓ **Existence d'un système de contrôle du travail bien fait :** Le taux de réponse favorable est de 43,9% contre un taux de 56,1%. On en déduit que la LONASE n'a donc pas instauré un système d'évaluation efficace du travail accompli par son personnel. Ce qui ressort de nos entretiens, le travail se juge à l'atteinte des objectifs journaliers. Les agences doivent faire les comptes des ventes et présenter les documents et les pièces qui justifient ce résultat. La direction est chargée de centraliser toutes les opérations des agences, celles comptables et financières, vérifié que chaque comptable d'agence a enregistré toutes les opérations de la journée. C'est ce système de contrôle qui permet à la LONASE d'apprécier l'atteinte de ses objectifs journaliers. Mais qu'en n'est-il des objectifs assignés aux responsables. Il est crucial de disposer d'un système de contrôle pour améliorer le rendement du personnel.
- ✓ **La compétence des agents au travail :** 70,7% des employés affirment effectuer correctement toutes les tâches journalières contre 29,3% qui affirment le contraire. Les employés peuvent être confrontés à certaines difficultés et l'accessibilité à leur supérieur hiérarchique est une solution dans l'amélioration de ce taux ; c'est aussi un facteur d'amélioration de l'efficacité des employés. On peut aussi élargir les formations aux employés comme aux prestataires afin d'exiger de meilleurs rendements d'eux. Nous recommandons à ce que les procédures soient allégées pour le personnel afin qu'ils aient un accès facile à leur responsable ; nous proposons aussi

une délégation des tâches pour permettre aussi aux dirigeants de se consacrer aux décisions stratégiques. Dispenser également plus de formations aux employés sur les logiciels de gestion.

- ✓ **La mise en place d'un système de pointage biométrique** : la majorité du personnel est d'accord pour la mise en place d'un système de contrôle de l'heure d'arrivée et de départ du personnel de la LONASE. 85,4% de réponses favorables contre 12,2% défavorables et 2,4% de répondants indifférents. Ce système permettra à la LONASE de mettre également en place des primes pour récompenser le personnel. C'est déterminant pour amener le personnel à venir à l'heure au service. Nous recommandons à la LONASE la mise en place de ce système.
- ✓ **L'état du bâtiment de travail** : très convenable 2,4%, convenable 24,4%, peu convenable 70,7%, vieux 2,4%. Cette question a été résolue par les dirigeants car depuis le 22 Octobre 2015 dernier, le nouveau siège de la LONASE a été aménagé par le personnel ; cela démontre de l'amélioration des conditions de travail de la LONASE. Nous recommandons à ce que ces mêmes mesures soient également prises sur les autres bâtiments de la LONASE.
- ✓ **Le temps de réponse des collaborateurs** : favorable au taux de 65,9% contre 34,1%. Ce taux renvoie à la performance du personnel. Nous proposons d'augmenter les formations à l'ensemble du personnel, de mettre en place un système d'évaluation de la performance qui peut être fonction des primes ; de l'employé au directeur général. Cette évaluation devra se faire chaque semaine afin de permettre à la société de tirer le meilleur de l'ensemble de son personnel.
- ✓ **L'appréciation du climat social à la LONASE** : A cette question, nous avons : très satisfaisante 9,8%, satisfaisante 78,0%, Peu satisfaisante 9,8%, et mauvaise de 2,4%. C'est réconfortant qu'à la LONASE, le climat social soit satisfaisant à un taux supérieur de 50%. Cela peut se justifier par les nombreuses valeurs humaines partagées entre les collaborateurs ; c'est le pays de la TERANGA après tout. Un peuple, un but et une foi.
- ✓ **Les conditions de travail de la société** : Nous avons : très satisfaisante 2,4% ; satisfaisantes 73,2% ; et peu satisfaisantes 24,4%. Nous pensons que cet élément est important dans l'atteinte des objectifs assignés au personnel. Il en ressort que la direction doit revoir ses politiques pour mettre le personnel dans les conditions les plus agréables afin de pouvoir exiger d'eux un meilleur rendement

- ✓ **Le local de travail pour un bon rendement** : nous avons : un taux favorable de 65,9% contre 34,1%. Nous retenons que ce taux de 65,9% favorable est faible à notre avis car la LONASE peut mieux faire. Il faut aménager le local des agences même si on ne peut pas construire un bâtiment pour chaque agence.

6.2. Recommandations aux différentes directions

Nos recommandations vont à l'endroit des dirigeants de la LONASE, en particulier la direction des ressources humaines, la direction financière et comptable, la Direction Générale et la Direction Audit et de la qualité.

6.2.1. Direction des ressources humaines

Nos principales recommandations à cette direction sont les suivantes :

- ✓ Encourager le personnel à l'utilisation des outils informatiques par des formations en particulier ceux des kiosques ;
- ✓ Les formations doivent répondre aux besoins du personnel pour lui permettre d'être compétent dans son travail.
- ✓ Proposer à la direction générale, un système de pointage biométrique pour personnel.
- ✓ Proposer à la Direction un système de primes basé sur le rendement du personnel. Cela devra être fait par chaque supérieur hiérarchique pour alléger le travail.
- ✓ Encourager la formation des nouveaux employés par les anciens ; et permettre aux anciens d'actualiser leur connaissance.
- ✓ Former tout le personnel aux nouvelles méthodes de gestion avant la mise en application.

6.2.2. Direction Financière et Comptable

Tout au long de notre stage à la Direction Financière et Comptable, nous nous sommes familiarisés avec les différents processus de la gestion comptable. Nous formulons à cet effet, ces recommandations pouvant améliorer cette gestion comptable de même que l'ensemble des outils de gestion.

- ✓ Il est important que tous les membres de cette direction veillent au respect strict, l'application des règles de conduite et la comptabilisation des opérations au jour le jour ;
- ✓ la centralisation et le contrôle journalier des opérations enregistrées par les services financiers au niveau des agences ;

- ✓ suivre de façon régulière l'ensemble des opérations faites par le service financier afin de s'assurer du respect de la limite des fonds disponibles en caisse ;
- ✓ scinder les informations confidentielles et non pertinentes pouvant aider les stagiaires dans la rédaction de leur mémoire et au choix de leur thème ;
- ✓ revoir le délai de transmission des pièces comptables des agences hors Dakar ; ramener ce délai à deux (2) semaines pour les agences hors de Dakar au lieu d'un (1) mois ;
- ✓ adapter les outils de gestion à l'évolution du contexte économique et financier.

6.2.3. Les dirigeants de la LONASE

Grâce aux objectifs stratégiques et consignes de la Direction générale, les activités de la LONASE ont perduré dans le temps. Nous faisons cependant les recommandations suivantes pouvant aider soit peu le pilotage de cette société. Il est important :

- ✓ de maîtriser l'évolution de l'effectif du personnel de la LONASE ; parce qu'il constitue un goulot d'étranglement pour la plupart des grandes entreprises ;
- ✓ que les dirigeants de la LONASE mettent en place un système de contrôle inopiné avec l'aide du service audit pour s'assurer que les employés effectuent les tâches qui leur sont assignées ;
- ✓ que les chefs d'agence mettent plus de rigueur dans la gestion du personnel et des tâches qui leurs sont confiées ;
- ✓ de mettre en place un système de contrôle interne pouvant renseigner sur les heures d'arrivée au service, les heures de départ du service ;
- ✓ de communiquer sur la culture d'entreprise afin que tout le personnel comprenne la viabilité des sociétés d'état ;
- ✓ demander à la direction de contrôle de gestion de mettre en place un ensemble d'indicateurs à priori et à postériori pour évaluer la performance des employés et leur rendement ;

6.2.4. La direction des systèmes d'information et de l'exploitation

Le système de communication de la LONASE doit permettre au personnel de disposer de toutes les informations dans les meilleurs délais. Pour cela, cette direction devra :

- ✓ Disposer d'un moyen de communication outre que les déplacements ; la mise en avant des téléphones de bureau doit être mis à la disposition de tous les employés, surtout au niveau des agences ; les kiosques également.
- ✓ Disposer de plusieurs supports de communication autres que les affiches au sein du bureau : il est important que cette direction pense à mettre en place un système informatique pouvant permettre à tout le personnel d'avoir les informations directement dans sa boîte mail.
- ✓ Mettre en place dans chaque kiosque, agence et structure de la LONASE des vidéos caméras pour assurer la sécurité des biens et des personnes.

6.2.5. La direction de l'Audit et de la qualité

Grâce à cette direction, les contrôles inopinés dans les agences pourront être menés afin d'évaluer le travail de chaque employé et proposer des solutions à l'amélioration de la performance sociale.

- ✓ Il est important de mener les contrôles inopinés au niveau des directions surtout les agences pour réduire d'éventuels risques tels que : les erreurs, les fraudes, les omissions, etc.
- ✓ Intensifier les missions d'évaluation du contrôle interne de la DFC afin de cerner le niveau de risques encouru par le département, à travers la cartographie de ces risques.
- ✓ Proposer des outils de gestion qui répondent aux normes spécifiques de gestion.
- ✓ Effectuer des contrôles à la direction des ressources humaines pour les aider à actualiser les méthodes et outils de gestion.
- ✓ Proposer aux dirigeants de la société, un système d'évaluation du personnel basé autre que sur l'atteinte des objectifs ; prendre en compte les résultats issus du système de pointage.

Toutes ces recommandations peuvent aider la LONASE dans la gestion des ressources et l'atteinte de ses objectifs.

Conclusion du chapitre 6

Le chapitre 6 de notre document nous a permis de faire des recommandations pour permettre la LONASE d'améliorer sa performance sociale ; car ce dernier est un élément déterminant dans la recherche de la performance financière de la LONASE.

A travers ce chapitre, nous avons pu faire des recommandations pouvant permettre à l'ensemble des dirigeants de la LONASE d'avoir de la matière pour le pilotage de la société. Car toute œuvre humaine a besoin d'amélioration pour pouvoir traverser le temps.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce travail a permis faire la présentation de la LONASE à travers son historique, ses missions et ses activités. Nous avons également un autre chapitre qui a permis de faire l'évaluation de la performance sociale de la LONASE. Le troisième chapitre a été la partie concluante de notre évaluation car nous avons fait des recommandations pour aider la LONASE dans sa gestion.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entreprise participe à la stabilité économique, financière et sociale des nations. Le contexte économique dans lequel nous vivons, avec les nombreuses crises financières, et l'instabilité politique en Afrique, obligent les dirigeants à prendre des décisions efficaces pour garantir la pérennité des entreprises. Que ce soit dans le secteur privé ou public, les décisions prises par les dirigeants d'entreprises doivent être toujours motivées pour garantir à nos descendants un bel héritage.

La LONASE est une importante société sénégalaise. Et comme toute société, l'intérêt accordé à son résultat lui permet d'intégrer dans sa gestion des facteurs essentiels et déterminants dans sa recherche de performance globale. Ainsi, la recherche de la performance sociale est une condition pour l'aboutissement à la performance globale.

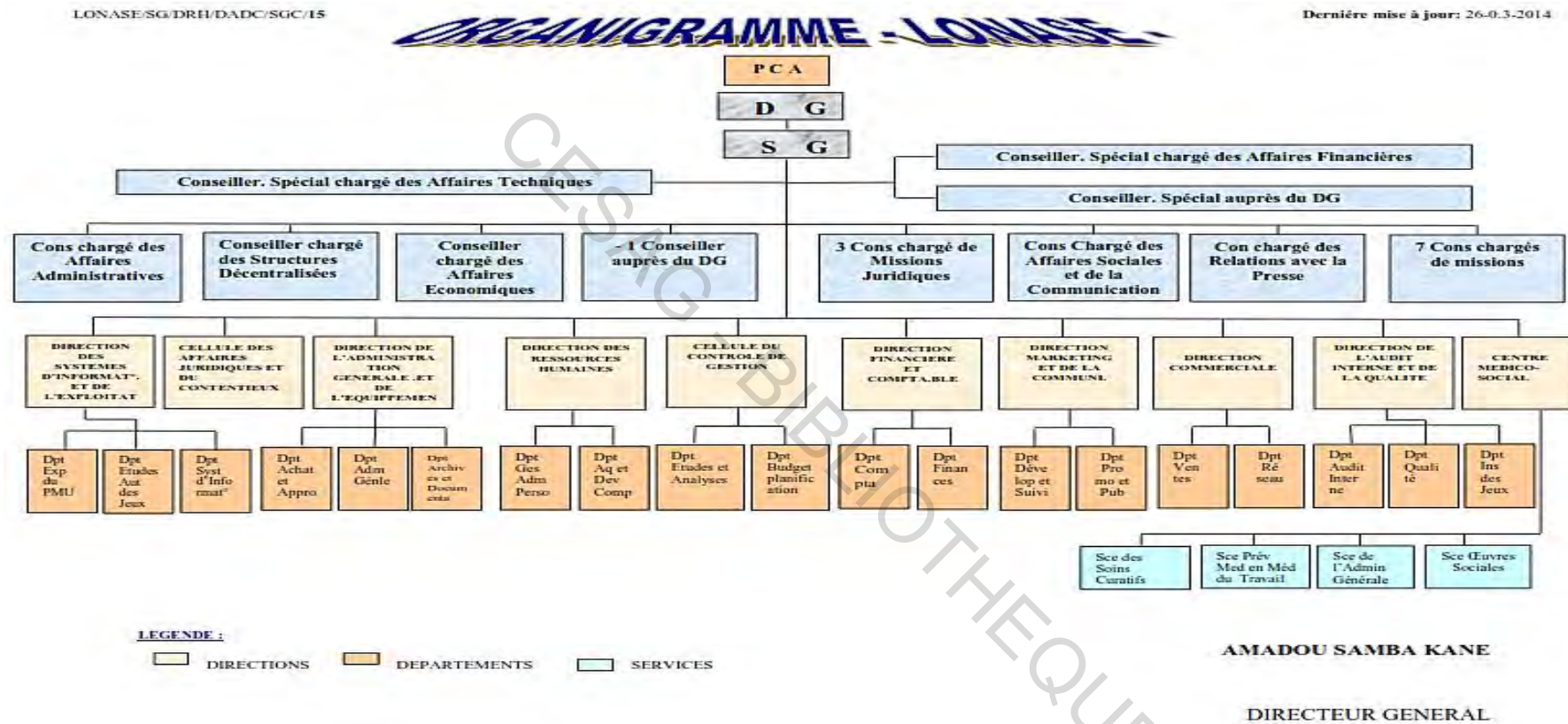
Tout au long de ce travail, nous nous sommes intéressés aux conditions de travail, d'hygiène, de sécurité, de l'environnement social, et de la satisfaction des employés suite à ses différentes attentes du sommet stratégique. Le constat qui en est ressort est celle-ci : aucune entreprise ne peut continuer d'ignorer les attentes de ses parties prenantes dans ses décisions stratégiques.

Il revient à toute entreprise de prendre conscience de cela et de mettre en place les actions nécessaires qu'il faut. L'héritage que nous laissons à nos enfants est important pour la satisfaction des besoins futurs.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme de la direction générale de la LONASE



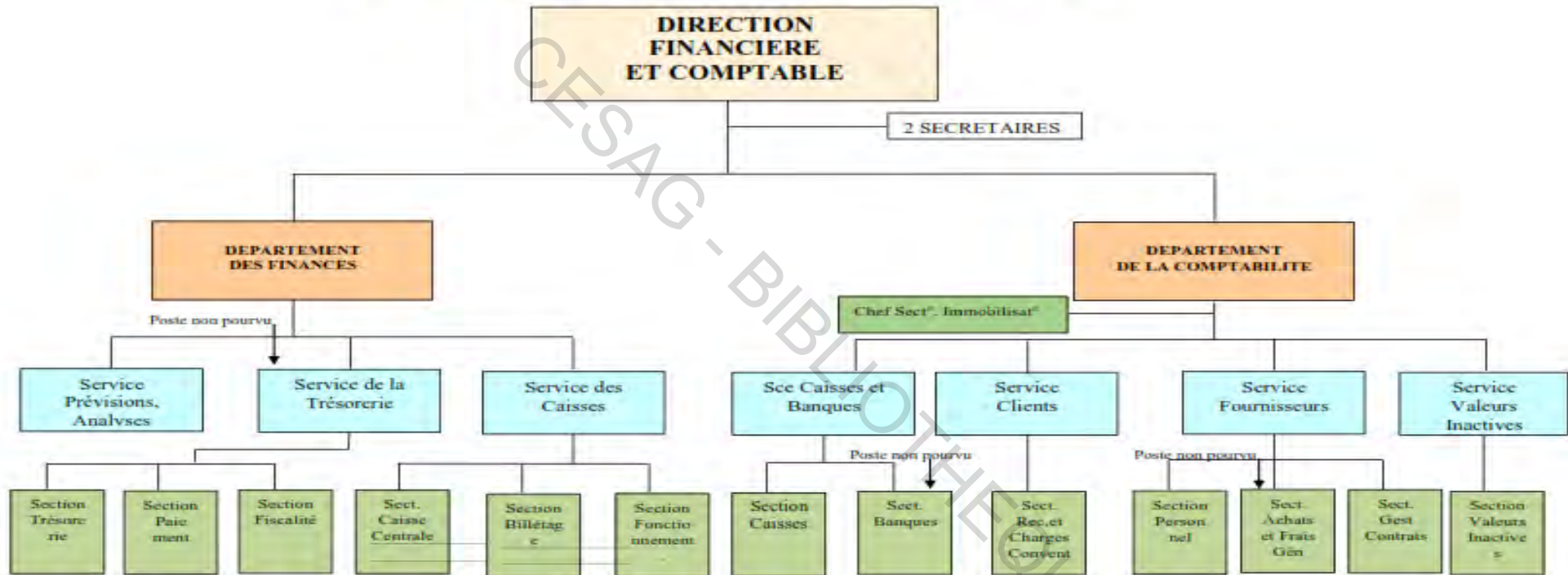
Source : LONASE-DRH (2015)

Annexe 2: Direction financière et comptable de la LONASE

LONASE/SG/DRH/DADC/SGC/ 11-2015

Dernière mise à jour: 11-06-13

ORGANIGRAMME - LONASE



Source : LONASE-DRH (2015)

Annexe 3: Questionnaire au personnel de la LONASE

- 1) Disposez-vous des matériels de bureau nécessaires à l'accomplissement de votre travail?
- 2) Disposez-vous d'un local de travail adéquat qui vous permet d'accomplir correctement votre travail?
- 3) Le niveau de rémunération de la LONASE est-il conforme aux textes en vigueur?
- 4) Comment trouvez-vous le niveau de salaire à la LONASE?
- 5) La rémunération à la LONASE répond-t-elle à vos attentes?
- 6) Bénéficiez-vous des avantages sociaux dans le cadre de votre travail?
- 7) Votre responsable vous communique-t-il les objectifs à atteindre?
- 8) Avez-vous facilement accès à votre responsable pour une bonne compréhension des tâches qui vous sont confiées?
- 9) Aviez-vous souvent des séances de travail avec votre supérieur?
- 10) Quelle est la nature de votre contrat avec la LONASE?
- 11) Si 'Autres', précisez :
- 12) Aviez-vous facilement accès à l'utilisation des outils informatiques?
- 13) Quels moyens de communication utilisez-vous pour accomplir votre travail?
- 14) Si 'Autres, précisez :
- 15) Etes-vous satisfait du temps de réponse de vos collaborateurs?
- 16) Votre responsable vous encourage-t-il après un travail bien accompli?
- 17) Existe-t-il des agents de sûreté pour garantir la sécurité des biens et des personnes?
- 18) La LONASE dispose-t-elle des agents pour garantir l'hygiène et la propreté des locaux?
- 19) Y-a-t-il des mesures de sécurité mises en place pour garantir votre sécurité en cas d'incendie
- 20) Le climat social à la LONASE vous convient-il?
- 21) Comment qualifiez-vous les relations de travail avec vos collègues?
- 22) Comment qualifiez-vous le bâtiment dans lequel vous travaillez?
- 23) De quelle religion êtes-vous?
- 24) Les séances de travail avec votre supérieur hiérarchique ont lieu:
- 25) Comment qualifiez-vous les valeurs que vous partagez avec vos collègues ?
- 26) Quelles est votre source de motivation au travail?
- 27) Si 'Autres', précisez :
- 28) La LONASE a-t-elle instaurée un système d'évaluation du travail accompli par son personnel?

- 29) Arrivez-vous facilement à effectuer toutes vos tâches journalières à la LONASE?
- 30) Aviez-vous bénéficié des formations depuis votre recrutement?
- 31) De quand date votre dernière formation?
- 32) Etes-vous d'accord pour une mise en place d'un système de contrôle de l'arrivée et du départ du personnel de la LONASE?
- 33) Etes-vous d'accord que les primes soient liées au travail effectué; ainsi qu'aux heures d'arrivée et de départ du service
- 34) Bénéficiez-vous des mêmes avantages sociaux que votre collaborateur ?
- 35) Aviez-vous le même salaire avec celui qui effectue le même travail que vous?
- 36) Quelles est votre appréciation du climat social de la LONASE?
- 37) Quelle est votre appréciation des conditions de travail à la LONASE?
- 38) Quelle est votre appréciation de votre rendement suite au travail effectué?
- 39) Quelles est votre appréciation des conditions de sécurité et d'hygiène à la LONASE?
- 40) La LONASE organise-t-elle des activités sociales qui permettent de renforcer le climat social du personnel? comme les fêtes, les sports, etc...
- 41) Que devrait faire la LONASE pour améliorer les conditions de travail du personnel?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1) AÏM Roger (2010), *100 questions pour comprendre et agir : indicateurs et tableaux de bord*, édition AFNOR, Paris, 138 p.
- 2) AUTISSIER David et SIMONIN Blandine (2009), *Mesurer la performance des ressources humaines*, éditions d'organisations, Paris, 212 p.
- 3) BELLAÏCHE Michel (2012), *Manager vraiment par la qualité*, 2^{ème} édition, édition AFNOR, Paris, 282 p.
- 4) BOUQUIN Henri, *Comptabilité de gestion*, éditions Economica, Paris, 303 p.
- 5) CAPRON M. et QUATREL F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, éditions la découverte, Paris, 215 p.
- 6) CHRISTOPHE Germaine (2003), *Tableau de bord*, éditions La découverte, Nantes, 67 p.
- 7) CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgétaire et dépenses publiques : Description comparés des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*, éditions AFNOR, Québec, 256 p.
- 8) DORIATH Brigitte et GOUJET Christian (2002), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : corrigés processus 8 et 9*, éditions Dunod, Paris, 155 p.
- 9) DUBIGEON Olivier (2015), *Piloter un développement responsable : Quels processus pour l'entreprise ?*, 4^{ème} Editions, éditions Maxima, Paris, 332 p.
- 10) FENNETEAU Hervé (2015), *Enquête : entretien et questionnaire*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 128 p.
- 11) FIESTHMEL Daniel et MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, éditions AFNOR, Paris, 203 p.
- 12) FLORES Laurent (2012), *Mesurer l'efficacité du marketing digital : Estimer le ROI pour optimiser ses actions*, éditions Dunod, Paris, 249 p.
- 13) HONORAT Philippe, *Le budget facile pour les managers : démarche, indicateurs, tableaux de bord*, 2^{ème} édition, éditions d'organisations, Paris, 242 p.
- 14) HUDON Michèle (2013), *Analyse et représentation documentaires : Introduction à l'indexation, à la classification et à la condensation des documents*, Presses de l'université de Québec, Québec, 328 p.
- 15) KALIKA Michel (1995), *structure de l'entreprise : réalité déterminants, performance*, éditions Economica, Paris, 436 p.

- 16) KHOURY Paul (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCO A : de l'analyse comptable à l'analyse financière*, éditions PK et associés, Paris, 289 p.
- 17) LABRUFFE Alain (2011), *70 tableaux de bord pour la qualité de vie au travail*, éditions AFNOR, Paris, 256 p.
- 18) LEBARON Frédéric (2011), *Les indicateurs sociaux au XXI^e siècle*, éditions Dunod, Paris, 135 p.
- 19) LEBLANC Stéphanie et BADDACHE Farid (2015), *Les fiches outils de la RSE : 100 fiches opérationnelles-74 cas pratiques-72conseils-30illustrations-CD ROM*, éditions d'organisations, Paris, 346 p.
- 20) LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit Interne*, 2^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 215 p.
- 21) LEMOINE Claude (2014), *Se former au bilan de compétence : comprendre et pratiquer la démarche*, 4^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 202 p.
- 22) LEMONNIER Jacques (2010), *Les objectifs individuels de performance*, éditions Vuibert, Paris, 185 p.
- 23) LENA Pierre, LEBRUN François et MIGNARD François (2008), *Observation en astrophysique*, éditions CNRS, Paris, 773 p.
- 24) LEROY Frédéric et MARCHESNAY Michel (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise : mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Editions EMS, Paris, 352 p.
- 25) LEVY-LOBOYER Claude (2009), *La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, éditions d'organisations, Paris, 144 p.
- 26) MARÇAY Amélie (2011), *Construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie*, éditions Dunod, Paris, 185 p.
- 27) MAZOUZ Bachir et LECLERC Jean (2008), *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Presses de l'université de Québec, Québec, 466 p.
- 28) MYKITA Patrick et TUSZYNSKY Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, éditions Fourcher, Paris, 287 p.
- 29) SEPARI Sabine et CHARROU Jean-Luc (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et application DECF épreuve n°3*, éditions Dunod, Paris, 469 p.

- 30) TAHRI Najoua (2014), *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : application au cas de la mutuelle/Prix Management et société 2013*, Editions EMS, Toulouse, 267 p.
- 31) TAÏB Jean-Pierre (2011), *Les tableaux de bord de la gestion sociale : Développer les nouveaux outils de la performance sociale*, 6^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 255 p.
- 32) THEVENET Maurice et COLLECTIF (2011), *Les fausses évidences des RH : défis, ruptures, nouvelles pratiques*, éditions d'organisations, Paris, 212 p.
- 33) THOMAS Sébastien (2013), *Et si j'avais un mental de gagnant !- Préparation mentale mode d'emploi*, Edition Eyrolles, Paris, 153 p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE