

Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion  
Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et de Finance  
(ISCBF)

\*\*\*\*\*



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET  
CONTROLE DE GESTION 18<sup>ème</sup> PROMOTION 2006-2007  
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**L'AUDIT DES PERFORMANCES : EVALUATION ET OUTIL  
INFORMATIQUE : CAS DE LA SOCIETE NATIONALE  
D'ELECTRICITE DU SENEGAL (SENELEC)**

Présenté par  
**Ndary GUEYE**

Sous la direction de  
**M. Jean Batiste DIENE**  
**Auditeur interne ICS**

et la collaboration de  
**M. Mactar NDOYE**  
**Auditeur interne SENELEC**

## DEDICACES

A **ALLAH** le Tout Puissant, le Clément, le Miséricordieux, gloire à Toi l'Unique, l'absolu, toi qui m'as donné la force physique et morale pour entreprendre et finaliser ce travail dans les meilleures conditions possibles

*A une femme de courage et d'honneur au très grand cœur disparue au cour de ma formation professionnelle pour sa confiance en moi, ses encouragements, son dévouement, sa patience, son aide, pour la motivation qu'elle m'a apportée et pour m'avoir tout appris en me rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes. Sans elle je ne serais pas là à partager avec vous tout ce qui me tient à cœur. Cette femme est ma défunte mère **Khady SALL**, ma confidente, mon guide et mon amie « Mère goorgui ».*

*Quel vide Yaye ! Amadou H BA disait « tout ce que nous avons nous le devons deux fois à notre mère et une fois à notre père. » moi je dis 1000... fois à notre mère,*

*Vous êtes la meilleure des mamans. Si la vie était à revendre, je récolterais tout l'or du monde pour que vous reveniez parmi nous. Votre fils « wo » vous exprime toute sa reconnaissance. Reposez en paix, Qu'**ALLAH** le Tout Puissant vous accueille dans son meilleur paradis. Amine !*

À ma Mère

*A un homme de grande dimension mon Chevalier, mon prof, celui qui m'a indiqué la bonne voie et qui attend avec patience les fruits de sa bonne éducation. Malgré vos moyens limités, vous vous êtes toujours dévoué pour assurer à vos enfants de bonnes conditions de travail et de réussite. Vous avez fait de moi ce que je suis. Votre fils est fier de vous, **EL HADJ Ibrahima GUEYE**. Longue vie de paix, Amour filial*

À mon Père

*A mon guide éclairé el hadji Ibrahima NIASS*

## REMERCIEMENT

Au prophète **Mohamed** (PSL), sceau des prophètes guide pour qui veut accéder au trône d'**ALLAH** et espoir de l'humanité, votre esclave vous rend grâce pour lui avoir porté votre secours permanent, la force, le temps et les facultés intellectuelles, morales et physiques de rédiger ce modeste travail qui constitue le parachèvement de toute une formation.

Ma pensée reconnaissante se porte sur mon maître le professeur **Jean Batiste DIENE** auditeur interne qui, par son ouverture d'esprit, sa disponibilité exceptionnelle, sa rigueur scientifique et son souci de perfectionnement bien connu, m'a guidé, conseillé et aidé à parachever cette recherche. Qu'il trouve ici ma profonde gratitude et ma grande admiration.

Je remercie vivement **M. Mactar NDOYE** auditeur interne à la SENELEC pour son encadrement, sa magnanimité et sa disponibilité, **M. Antoine DIOUF** Directeur audit et contrôle de gestion pour son accueil chaleureux, **M. Mamadou Lamine DIA** chargé du budget pour les informations, supports et collaboration sincère et tout le personnel de la SENELEC Vincens.

A ma sœur **Ndeye Awa GUEYE** pour sa disponibilité, son soutien matériel et moral et pour les nombreux services qu'elle m'a rendus, je vous exprime ma profonde gratitude

A mes sœurs, et confidentes **Fatou GUEYE** et **Diara GUEYE** pour leur sympathie leur sollicitude, leur soutien financier, leur générosité et leurs conseils.

Il me vient de remercier aussi mes sœurs **Rokhy GUEYE**, **Fatim GUEYE**, **Seynabou GUEYE** et frères **Mouhamed Moustapha GUEYE** et **Ibrahima SECK** pour leur collaboration sincère

Nous tenons encore une fois, à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur concours à la réalisation de ce document, notamment pour ce qui est de la facilité d'accès aux documents et aux informations

J'exprime ma profonde gratitude à tous les enseignants qui ont contribué à ma formation depuis l'élémentaire jusqu'au DESS notamment Dr **Ahmadou lô GUEYE** directeur de l'UFR des sciences économiques et de gestion de l'UGB, **M. Moussa YAZI** professeur contrôle de gestion au CESAG, **M.Mbacké DIOP** professeur analyse financière au CESAG **Me. Khady FALL** professeur de mathématique à l'UGB, **M. Youri SALL** professeur informatique à l'UGB, **M. Mamour SENE** professeur de comptabilité à l'UGB, **M.Abdou SAGNA** auditeur interne, **M. MBENGUE** professeur informatique au CESAG, et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ma formation.

Aux secrétaires **Madame GUEYE** de L'UGB et **Madame MBENGUE** du CESAG pour leur aide précieuse

Il me vient de remercier aussi :

- ✓ **M. Sara NDIAYE, M. Mossi, M. Youssouf Nabi SOUMAH et Cheikh A.T DIAGNE** pour leur aide précieuse apportée dans la rédaction
- ✓ **Me. Racky CISSE** pour son appui
- ✓ Mes frangins **Pape Arago BODIAN** et **Momodou SARR** mes frangines **Me Fama SEYE, Ndéye Khady MBENGUE, Mlle Fatou Mbaye KEBE et Diélia BA**
- ✓ Tous mes collègues étudiants de l'UGB et collègues stagiaires du CESAG (18ième promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.)
- ✓ Enfin tous ceux que je n'ai pas pu citer ici et qui ont rendu ma vie agréable.

## ABREVIATIONS ET SIGLES

**ABC**: Activity Based Costing. C'est une méthode qui repose sur un modèle décrivant l'Entreprise comme un enchaînement d'activités

**ADC** : Agent de Développement Commercial

**AT** : Agent Technique

**ATC** : Agent Technico-commercial

**BD ou BDD** : Base de Données

**BEPC** : Brevet d'Etudes du premier cycle

**CAC** : Commissariat Aux Comptes

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion

**COSO**: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**DOI** : Demande d'Ouverture d'Imputation

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DSI** : Direction Système d'Information

**CEEOA** : Compagnie des Eaux et d'Electricité Ouest Africaine

**EFQM** : Fondation Européennes de Management par la Qualité

**END** : Energie Non Distribuée

**FCFA** : Franc de la communauté financière africaine

**GTI** : Groupe Techniques Incidentes

**HAO** : Hors Activité Ordinaire

**IFACI** : Institut Français de Consultants Internes

**IIA** : Institute of Internal Auditors

**ISO** : Organisation Internationale pour la Normalisation

**KD** : Coefficient de Disponibilité

**KU** : Coefficient d'Utilisation

**Mesures :**

**HT** : Haute Tension

**BT** : Basse Tension

**MT** : Moyenne Tension

**MW** : Méga Watt

**KWH** : Kilo Watt par Heure

**GWH** : Giga Watt par Heure

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**ORACLE** : Est un système de gestion de base de données relationnel (SGBDR) fourni par Oracle Corporation

**PCA** : Président du Conseil d'Administration

**TBP** : Tableau de Bord Prospectif

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**SAR** : Service Analyse et Reporting

**SENELEC** : Société Nationale d'Électricité du Sénégal

**SMART** : Simple, Mesurable, Accessible, Réalisable et Temporel.

**SPG** : Service Plan de Gestion

**SUXALI SENELEC** : Convention signé par la SENELEC et ses employés pour le redressement du secteur

**UCAD** : Université Cheikh Anta DIOP de Dakar

**UGB** : université Gaston Berger de Saint louis Sénégal

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **Tableau**

<b>Tableau n°1</b> : Les étapes clés d'une détermination des mesures et les éléments requis pour obtenir un ensemble de mesures efficace .....	36
<b>Tableau N°2</b> : évolution des processus .....	39
<b>Tableau N° 3</b> : traitement des coûts indirects .....	49
<b>Tableau N° 4</b> : Evolution de l'effectif du personnel CDI de juin 1996 juin 2007.....	69
<b>Tableau N° 5</b> : Etat combustible .....	88
<b>Tableau N° 6</b> : situation du budget des travaux 2007.....	95

### **Figure**

<b>Figure n° 1</b> : Démarche d'une mesure de performance .....	26
<b>Figure n° 2</b> : le référentiel de mesure des performances.....	27
<b>Figure n° 3</b> : Norme graphique de représentation d'un processus opérationnel .....	42
<b>Figure n° 4</b> : Lien entre processus et performance .....	44
<b>Figure n° 5</b> : La convention projet d'entreprise SUXALI Sénélec .....	47
<b>Figure n° 6</b> : Univers complexe de la SENELEC .....	107

## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Abréviation et sigle .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	vi
Table des matières .....	vii
<b>Introduction générale</b> .....	1
Première partie .....	11
Introduction .....	12
<b>CHAPITRE 1 : Risques opérationnels du processus d'octroi des crédits</b> .....	15
Introduction .....	15
<b>1.1 Définition de l'audit</b> .....	15
<b>1.2 Objectif de l'audit</b> .....	17
1.2.1 Fiabilité et exhaustivité de l'information .....	18
1.2.1 Prévenir les erreurs et fraudes .....	19
Conclusion.....	21
<b>CHAPITRE 2 : champs de l'audit des performances</b> .....	22
Introduction .....	22
<b>2.1 La performance</b> .....	22
<b>2.2 L'audit des performances</b> .....	24
<b>2.3 Mesure de performance</b> .....	26
2.3.1 Les indicateurs.....	27
2.3.2 Tableau de bord.....	33
2.3.3 Processus .....	38
2.3.4 Une activité .....	45
2.3.5 Le système ABC .....	46
<b>2.4 Intérêt de l'audit des performances</b> .....	50
<b>CHAPITRE 3 : Evaluation et outil informatique</b> .....	52
<b>3.1 Les enjeux de l'évaluation</b> .....	52



3.1.1 Évaluation des processus.....	54
3.1.2 L'importance de l'évaluation des risques.....	56
<b>3.2 Importance de l'outil informatique .....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>59</b>
<b>Deuxième partie.....</b>	<b>60</b>
Introduction .....	61
<b>Chapitre 4 : Présentations de la Société Nationale d'électricité du Sénégal.....</b>	<b>62</b>
4.1 Mission et objectif.....	63
4.2 Cadre juridique et réglementaire .....	64
4.3 Organisation générale de la SENELEC .....	66
4.3.1 Les autres directions.....	66
4.3.2 La direction de l'audit interne et du contrôle (DAIC).....	70
<b>CHAPITRE 5 : l'audit des performances .....</b>	<b>74</b>
Introduction .....	74
<b>5.1 Préparation et lancement de l'audit.....</b>	<b>75</b>
5.2 Performances économiques de la SENELEC.....	75
5.2.1 Diagnostic global.....	75
5.2.1.1 Production .....	75
5.2.1.2 Plus value .....	76
5.2.1.3 Encours clients, bénéfice.....	77
5.2.1.4 Analyse et recommandations .....	77
5.2.2 Diagnostic détaillé.....	80
5.2.2.1 Production .....	80
5.2.2.2 Transport .....	81
5.2.2.3 Commercial et distribution.....	83
5.2.2.4 Comptabilité et finance .....	85
<b>CHAPITRE 6 : Mesures de performance.....</b>	<b>87</b>
Introduction .....	87
6.1 Combustible .....	88
6.2 Budget des travaux .....	94
<b>6.2.1 Production.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2.2 Transport .....</b>	<b>97</b>

<b>6.2.3</b> Distribution.....	98
6.2.4 Clientèle .....	100
<b>6.3 Détermination d'un nouveau programme de production</b> .....	100
<b>6.3.1</b> Validation du programme par un test de capacité.....	103
<b>6.3.2</b> Critères de gestion.....	106
6.3.2.1 Production .....	106
6.3.2.2 Réseau .....	107
6.3.2.3 Commerciales.....	108
<b>CHAPITRE 7 : Outil informatique</b> .....	110
7.1 Présentation .....	110
7.2 Les données sensibles.....	112
7.3 les secteurs.....	114
<b>Conclusion générale</b> .....	128
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	130

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

**L**a performance est un facteur déterminant et très important pour la survie d'une entreprise ou d'une société. L'expansion de toute organisation repose sur plusieurs éléments stratégiques tels que l'audit, le contrôle interne, l'organisation interne et l'information.

Le succès d'un auditeur repose sur sa compétence et son professionnalisme. Il doit de par ses investigations et recommandations, apporter une plus-value à la gestion de l'entreprise en général et au contrôle interne en particulier. Dans les entreprises, la performance est considérée comme un facteur de progrès et d'amélioration de la qualité. La bonne gestion de la qualité, et l'audit des performances sont assurés par la direction d'audit interne et de contrôle général.

L'audit interne dont la méthodologie est centrée sur la nécessaire priorité à donner à la connaissance, l'analyse, le contrôle et le suivi des recommandations assume une lourde responsabilité dans l'entreprise.

Sachant que pour l'auditeur, la fiabilité d'un contrôle est tributaire du système d'information dont le support privilégié est l'informatique, il doit impérativement suivre l'évolution des systèmes de gestion automatisés ; ce système, ces dernières années, ont connu une mutation fulgurante grâce aux progrès scientifiques, techniques et technologiques. Ce contexte favorable a eu une incidence incontestable sur l'évolution du contrôle dans le domaine de l'audit. L'informatique est en train de modifier le monde des affaires de par sa fiabilité grandissante, un coût du contrôle réduit et un bon enregistrement. Autant de facteurs qui fortifient le contrôle au sein de l'entreprise.

Toutefois, l'audit en général et l'audit des performances en particulier laisse entrevoir de nos jours avec l'informatisation des systèmes des zones de difficultés tant sur la méthode d'évaluation que sur le support du travail, en vu d'un bon contrôle de l'entreprise dans ses différents niveaux, l'outil informatique vient jouer un rôle de catalyseur.

## Cadre conceptuel

L'étude de l'outil informatique de l'audit des performances exige généralement d'importantes précisions et informations sur les concepts clefs et sur les niveaux d'organisation de la société. Un modèle explicatif standard identique pour tous les contextes n'est donc pas enviable.

Le cadre conceptuel vise à définir un certain nombre d'objectif :

- organiser efficacement le système d'audit dans la société
- répondre aux besoins fondamentaux des dirigeants tels que les directeurs, le président du conseil d'administration (PCA) et l'Etat ;
- améliorer la performance organisationnelle à travers la stimulation de la performance individuelle ;
- aider les Directions à développer une synergie efficace de gestion pour atteindre leurs objectifs en créant une conjonction de facteurs externe et interne regroupant la compétence, la motivation et l'environnement de travail ;
- rechercher des informations concernant la société, son organisation, son fonctionnement, avoir un plan stratégique ;
- mobiliser des ressources humaines disponibles en vue d'obtenir à chaque niveau des services efficaces ;
- mettre en place un système de suivi avec la participation des deux départements d'audit et ressources humaines.

L'outil informatique qui constitue le moyen pour les réalisations pratiques comporte deux grandes phases : la planification et la mise en œuvre.

- La planification

Il s'agit d'une organisation visant à maîtriser la structure de la démarche qui intéresse les niveaux hiérarchiques, elle consiste à amener les dirigeants à avoir une vision prospective de leur cadre de travail, à identifier leurs problèmes internes, à initier et à assurer la mise en œuvre des programmes, et enfin à s'organiser pour coordonner l'ensemble des moyens mobilisés pour la réalisation des projets d'établissement de leur entreprise.

Cette planification nécessite les conditions préalables telles que : amener et préparer les destinataires à s'approprier les attributions qui leur incombent.

- Mise en œuvre

Ce volet consiste en la mise en place d'un outil de contrôle stable, durable et performant qui favorise la disponibilité et la diffusion de l'information à temps réel sur l'ensemble de la société et à des coûts abordables. Il vise à améliorer la communication dans la société SENELEC à tous les niveaux par la mise en place d'un système d'information et d'analyse. La mise en œuvre consiste enfin en la formation et en l'information du personnel de la société.

## **Problématique**

Intervenant a posteriori, la performance L'audit de performances est défini comme la capacité à atteindre les objectifs, tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires eu égard à l'influence défavorable d'événements intérieurs et/ou extérieurs. joue un rôle prépondérant dans l'amélioration de la qualité du service au sein d'une entreprise. Comme l'audit d'organisation, l'audit des performances confirme la pertinence de l'organisation au sein de l'entreprise.

Les sociétés qui sont pleinement conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont souvent celles qui réussissent le mieux à accroître leur performance globale. Une société pour prospérer et se développer doit prendre en compte entre autres les facteurs d'évolution tels que les techniques d'audit des performances. Il ne s'agira plus de gérer les hommes dans l'absolu mais d'avoir des possibilités optimales, rechercher la meilleure adéquation possible entre la pratique actuelle et la situation souhaitée dans le but d'obtenir les 3 E à savoir : l'économie, l'efficience et l'efficacité.

Pour se faire, il faut s'inscrire dans la réalité et mettre en place une politique de mise en œuvre des compétences, avoir des connaissances sur les concepts clefs, et disposer d'outils adéquats en phase avec la modernisation.

En effet, grâce à l'évolution rapide de la technologie, l'informatique est devenue un moyen très efficace et quasi incontournable dans le domaine de la communication. Les entreprises utilisent l'outil informatique pour une plus grande visibilité et élargissement du service accompli. Ainsi pour une bonne complémentarité, l'audit des performances et l'information doivent être couplées pour donner une base solide aux conclusions proposées.

La SENELEC tout comme beaucoup de sociétés à travers le Sénégal souffre, depuis plusieurs années, d'une politique d'investissement incohérente qui se traduit par une faible performance économique et une offre désormais insuffisante par rapport à la demande. En dehors de la demande elle est aussi confrontée à un défaut de performance interne en ce sens que dans son examen axé sur le contrôle, l'audit des performances de la SENELEC essaie de connaître l'entreprise, comprendre son fonctionnement sous divers aspects par la prise de connaissance du référentiel (manuel de procédure etc. ) et des processus (en vue d'en disposer d'informations suffisantes), collecter et analyser des indicateurs pour produire les bons résultats tout en répondant aux besoins et aux attentes des clients.

S'il est vrai que la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail, il n'en demeure pas moins exact que la formation constitue un outil pour résoudre l'incompétence. Les congés payés, les 13<sup>ème</sup> mois et les modes de transport constituent également des facteurs de motivation. Quant à l'environnement de travail, il demeure un souci pour la SENELEC parce que difficile à résoudre.

De telles insuffisances constituent des facteurs qui freinent le développement de l'entreprise et peuvent être à l'origine de comportements négatifs au sein de la SENELEC, c'est pourquoi la société devrait mettre en place un système de contrôle interne et des procédures organisationnelles qui lui permettent de mettre en évidence l'ensemble des indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités optimales.

C'est par rapport à ces insatisfactions que nous avons choisi d'orienter notre recherche sur le thème : l'audit des performances d'une entreprise : Etude théorique évaluation et outil informatique.

Cependant notre question principale de recherche est :

**En quoi consiste l'audit des performances et comment s'effectue sa mise en œuvre dans une entreprise comme la SENELEC ?**

Plus spécifiquement,

- En quoi consiste l'audit des performances ?
- Quels sont les événements qui interviennent dans l'audit des performances ?
- Quelle est la démarche à suivre ?
- Quelles améliorations apporter ?
- Quel outil mettre en place pour la SENELEC ?

Le choix de la société Sénélec se justifie d'abord par le fait qu'elle est une société de grande taille, l'une des plus grandes entreprises industrielles du Sénégal : neufs Directions sous la responsabilité directe du directeur général et trois sous directions sous la responsabilité du secrétaire général, un personnel très diversifié, une société en phase avec le modernisme caractérisé par l'évolution rapide de la technologie de l'information. Ensuite parce que l'audit des performances procure des avantages considérables aussi bien pour l'entreprise que pour le service client.

Dans cette optique le couplage audit de la performance et l'outil informatique peut résoudre de façon définitive le problème de la demande, les calculs difficiles, mais également contribuer au développement du secteur industriel.

## **Objectifs du mémoire**

L'objectif de l'étude est de comprendre l'audit des performances en vue de concevoir à partir des critères stratégiques établis par l'entreprise un outil informatique de travail pour la performance de son personnel. Si l'informatique est un outil de support pour les auditeurs, la



performance est un concept de développement. Le but est de donner un coup de pouce à la question relative au résultat du secteur et domaine de travail d'audit. Promouvoir l'efficacité dans le domaine de l'audit,

De même, l'outil informatique visera à :

- renforcer la capacité du service d'audit à organiser les actions d'audit (séance) de contrôle au niveau du siège afin d'accroître la qualité du service
- assurer une bonne organisation des ressources, une bonne motivation du personnel et un environnement convivial au sein de la société

De ce fait, nous allons essayer de comprendre et de décrire l'environnement de l'audit des performances de la SENELEC, ressortir les différents critères, à partir desquels une évaluation appropriée sera faite, en vue de proposer le meilleur outil d'aide à la prise de décision et d'auto évaluation.

Cette étude mobilise un cadre théorique assez hybride du fait des dimensions à la fois sociale et économique, nous ferons appel au contrôle de gestion, en l'occurrence la mesure de performance qui emprunte des travaux pionniers dans les entreprises, les concepts clefs (le tableau de bord, les indicateurs etc...) seront également indispensable pour certains aspects de l'analyse. Les théories interactionnistes des systèmes d'action seront mobilisées pour envisager le rapport des acteurs entre eux – les employés et leurs structures, individuellement et collectivement pris – et leurs directions. Les tableaux de bord permettront ici de prendre en charge à la fois les prises de décisions, de coordination et de contrôle des actions de la société.

Dans notre cadre d'analyse, l'audit des performances dans la société structure au niveau interne de la société une polarisation entre un cadre « fiable et pertinent » et un cadre « d'appréciation et de définition des axes ». Un niveau micro audit isolera d'abord l'audit des performances pour en sortir la définition l'objectif et le champs de l'audit des performances qui puisent beaucoup dans les discours et les écrits des auditeurs et contrôleurs de gestion autant sous l'angle organisationnel que de celui de la mobilisation. Un niveau méso audit intermédiaire figurera la préparation, lancement d'audit ainsi que la performance économique

de la SENELEC tandis qu'un niveau macro audit envisagera la mesure des performances et l'outil informatique. En effet, nous tenterons de montrer que, bien qu'il constitue une catégorie isolable, l'audit des performances n'en est pas une chose facile.

Notre méthode est celle de la recherche qualitative ou un important traitement de documentaire permettra d'analyser la situation économique de la SENELEC et d'une partie pratique riche en recommandations. D'un autre côté, des entretiens (semi) directifs groupés et individualisés permettront d'approfondir les problématiques et d'aiguiser l'interprétation des données

L'étude sur le système d'audit dans une société ne manque pas d'intérêt aussi bien pour la société, son organisation que pour le stagiaire en formation. Malgré plusieurs années d'expérience et de service, la problématique du contrôle se pose toujours avec acuité dans les entreprises aux prises avec des mutations permanentes engendrées par des progrès scientifiques et techniques. Le contrôle ne peut se faire désormais que par le biais des outils technologiques qui demandent de la compétence.

### **Intérêts du mémoire**

Les intérêts que nous avons sur ce sujet traitant de l'audit des performances de la SENELEC sont particulièrement variés et riches du fait que non seulement il constitue un levier de développement reconnu par l'entreprise moderne mais aussi une photographie de la situation. L'impact de l'audit des performances du fait qu'il est déterminant dans la recherche de la qualité du service, du fait de sa vocation à rationaliser le travail dans l'entreprise, mérite qu'on étudie ses fondements théoriques et ses applications pratiques dans un cas concret. D'où le choix porté sur la SENELEC.

#### ○ **Pour la société**

La maîtrise de l'audit des performances et la mise en œuvre d'un outil informatique constituent un facteur important pour le contrôle interne de l'entreprise et vise la

redynamisation de son système organisationnel. L'audit des performances permet l'expression des énormes possibilités grâce à l'exploitation permanente d'informations, à la précision et à la concision des recommandations.

Étant dans le processus de l'amélioration continue en vue de mieux servir la population sénégalaise tout en développant son capital, la SENELEC doit disposer de très bons indicateurs. C'est en ce sens que l'audit des performances, qui a la mission la plus importante dans l'entreprise, c'est-à-dire l'accompagnement de l'ensemble des directions dans la quête d'amélioration et de performance dans leur organisation et gestion par la mise en place de procédures internes et par la vérification de leur application et de leur mise à jour, doit bénéficier d'un service informatique performant.

Ce projet de recherche a pour finalité de pouvoir contribuer à une relance de la SENELEC mise à l'épreuve par une structuration et une performance peu satisfaisantes.

Par *relance* nous entendons la dynamique organisationnelle qui réinvente les procédures pour permettre à chaque direction de créer de la valeur ajoutée.

Les questions qu'un explorateur peut se poser sont :

Existe-t-il des méthodes pour évaluer la réussite?

Qu'est ce qui est prévu pour la motivation du personnel ?

Quoi qu'il en soit, le développement de cette société de transformation de distribution d'énergie dépend d'une performance sans faille.

En somme cette recherche vient s'ajouter à la documentation existante sur la SENELEC.

#### ○ **Pour le stagiaire**

La rédaction d'un mémoire sur l'audit des performances contribue efficacement à la formation du stagiaire dans ce domaine. Après six mois de formation théorique, ce mémoire de fin d'année en audit dans une société permettra de mettre en pratique sa formation et surtout d'acquérir de nouvelles expériences utiles pour son insertion à la vie professionnelle et pour sa carrière future.

Outre l'acquisition de nouvelles connaissances en audit, ce moment de recherche pratique permet au stagiaire d'être en contact avec des experts de haut niveau, de participer

ultérieurement à la formation des cadres en l'audit, etc. Il est évident que d'immenses opportunités accompagnent toute entreprise de participation à la recherche opérationnelle dans le monde des entreprises.

Ce mémoire confirme, enfin, notre aspiration à la participation à la conception d'outil utile pour le travail d'auditeur. Il constitue en effet un moment idéal pour un stagiaire d'apprendre de façon pratique les outils théoriques acquis durant sa spécialisation.

L'idée c'est de mettre notre savoir faire au service de la nation et de l'audit en particulier, un domaine aussi indispensable que stratégique, l'étude doit rendre possible l'amélioration des performances organisationnelles de la société. Comme tout phénomène, la rentabilité du système est simplement mise en évidence par l'utilisation correcte des détenteurs.

Le champ de notre étude se limitera à l'étude de quelques concepts clefs : le champ de l'audit des performances, la démarche et la conception d'outil informatique à partir des critères établis.

### **Délimitation du sujet**

Dans notre démarche il convient de porter une attention particulière à la phase pratique du mémoire qui est fondamentale. Pour la théorie nous nous contenterons d'amener quelques caractéristiques spécifiques à la SENELEC, faire comprendre le but de notre travail, et évidemment définir certains concepts au travers de ses préalables.

Toutefois, nous ferons des commentaires suivis afin d'améliorer les acquis. Ce type de démarche répond au souci d'auditeur, de l'organisation en particulier et du chef d'entreprise de pouvoir réaliser ses objectifs.

### **Plan du mémoire**

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes appuyés sur une recherche documentaire, à travers d'une part des ouvrages spécialisés en d'audit et contrôle interne, des mémoires

professionnels, des rapports de missions, des questionnaires et des publications et d'autre part aux sources de documentations électroniques telles qu'Internet et à des interviews auprès des personnes ressources.

Nous n'avons pas rencontré de difficultés majeures. Toutefois, le fait de cumuler l'étude théorique composée de plus de 27 modules avec une recherche importante et une rédaction de mémoire a constitué un grand défi psychologique et nécessité un effort intellectuel considérable. En plus de l'introduction, notre mémoire est composé de deux (2) grandes parties et une conclusion.

La première partie est consacrée à deux aspects : D'une part, elle fait l'exposé du cadre général, des contours théoriques de l'étude, de l'analyse du processus de mise en œuvre de l'outil et de la revue de littérature. D'autre part, elle correspond à la présentation de la SENELEC dans son ensemble, à une étude qui met l'accent sur la contextualisation socio-historique de la société tout en privilégiant la direction sur laquelle l'étude est faite.

Dans la deuxième partie, est présentée l'étude pratique. Il s'agit en premier lieu de mettre en évidence les grandes phases de la démarche d'audit des performances, les méthodes au sein des différentes directions en vue d'en déduire un outil informatique disponible en temps réel. Les résultats de mise en œuvre de l'outil et le suivi des recommandations sont présentés à la fin de la deuxième partie.

La conclusion est une récapitulation de l'étude et une ouverture vers des perspectives des perspectives de recherche.

**PREMIERE PARTIE :**  
**LES FONDEMENTS THEORIQUES**  
**DE L'AUDIT DES PERFORMANCES**

## Introduction

Il n'est pas superflu de commencer ce mémoire par un bref aperçu historique. En effet l'activité que recouvre le terme d'audit et qui constitue l'objet de notre mémoire a des origines très anciennes.

Même si le mot est nouveau, le concept est très ancien. La notion d'audit est aussi vieille que la notion de comptabilité. En effet, elle existe depuis deux mille ans avant Jésus-Christ. A cette époque, il existait un embryon de contrôle interne qui avait pour objectif de limiter les risques de fraude. Mais c'est au XX<sup>e</sup> siècle que naquit l'idée qu'un système de contrôle interne permettrait également d'éviter les erreurs de comptabilité. Selon coopers & lybrand (2000 :24) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quand à la réalisation des objectifs suivants :

- 1, la réalisation et l'optimisation des opérations
- 2, la fiabilité et l'optimisation des opérations
- 3, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur
- 4, la sécurité des actifs.

L'évolution des concepts de l'audit est étroitement liée au développement des organisations professionnelles de comptables.

La première forme de l'audit est celle de l'audit comptable et financier appelé aussi le commissariat aux comptes. Le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales.

A partir du 19<sup>ème</sup> siècle les pratiques se sont développées de manière systématique en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer, et contribuer à créer de

la valeur ajoutée il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

Actuellement cette définition recense la majorité des attentes et des recommandations des praticiens de l'audit « d'une manière générale, le GTF a estimé que nos normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne n'avaient pas été évaluées au rythme des pratiques de la profession. Il était également clair que l'exercice de la profession serait amené à se modifier encore, compte tenu de l'environnement très changeant dans lequel nous vivons » (RIDLEY ; 2000 : 149)

L'audit comptable et financier a connu une évolution au niveau méthodologique. Au début, l'auditeur faisait un pointage de toutes les écritures passées au niveau du journal. Toutefois, le problème d'exhaustivité se posait d'où le passage à l'approche par les systèmes. Celle-ci consistait à évaluer les systèmes de contrôle interne avec l'idée que tout dysfonctionnement à ce niveau engendrerait un mauvais enregistrement comptable et par conséquent une mauvaise qualité des comptes. Chaque jour des entreprises sont rayées de la carte, principalement à cause des défaillances du système de contrôle interne mais surtout de la mauvaise gestion des risques selon LESECHOS (2007) « seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques confèrent aux entreprises la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s'implanter à l'étranger » Le contrôle interne est d'autant plus important que : le SOX<sup>1</sup> oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions parallèlement aux états financiers demandés, et le LSF<sup>2</sup> impose au conseil d'administration de rendre compte de son travail concernant l'amélioration de contrôle interne

Dans le souci de réduire le coût de mission, les auditeurs se devaient de trouver une approche qui garantit la maximisation de l'assurance et le faible coût des missions. Ce double défi a pu

---

<sup>1</sup> SOX loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, parrainée par le sénateur Paul Sarbone et le Député Oxley d'où l'acronyme SOX

<sup>2</sup> LSF est une loi de sécurité financière appelée loi Mer adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003, son but est de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise jumelle du SOX américain



## CHAPITRE 1 : notion d'audit des performances

### Introduction

Pour plus de clarté et de transparence dans notre étude, nous tenterons de définir la mission d'audit de la performance dans ses différents angles avant de ressortir les principales composantes

#### 1.1 Définition de l'audit

Donner une bonne définition de la mission d'audit de la performance passe au préalable par la précision du sens des termes par différents penseurs. Les audités des entreprises reçoivent les auditeurs en mission pour une, deux ou trois semaines. Après la mission, selon une fréquence qui sera fonction de l'importance du risque dans l'activité auditée, ils reviennent pour un suivi. L'audit est un métier, une fonction à éclipses. Il est universel car il est présent dans toutes les grandes entreprises du monde. Il s'applique à toutes les organisations à toutes les fonctions. Généralement, le terme audit évoque l'idée d'écoute en vue d'avoir une bonne démarche et des dispositifs internes pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Selon la définition de l'audit donnée en 1987 dans un livre écrit pour la formation professionnelle visant le diplôme d'expert comptable, nous avons constaté que :

*« L'audit est l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »*

Cette définition de la formation professionnelle est autoritaire<sup>3</sup>. Bien qu'elle soit concise, la définition ne nous donne pas satisfaction. En effet, l'audit n'est pas un métier autoritaire mais un processus, une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément,

---

<sup>3</sup> Autoritaire : c'est une définition qui impose une autorité absolue à l'audit sans aucune contradiction

comprenant la vérification d'informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisée. Son but est d'exprimer une opinion ou tirer une conclusion sur l'objet de l'audit.

L'intégration de l'audit peut avoir une incidence directe sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et faciliter les initiatives en matière de qualité. C'est en ce sens que l'audit interne se définit selon l'IIA traduit par l'IFACI<sup>4</sup> du 21 mars 2000 comme étant une « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* »

Le champ de l'audit n'a cessé de s'étendre contribuant ainsi à la complexification de la définition du concept. Un signe de cette complexité est la pluralité des définitions proposées par les auteurs. La définition de l'ancien Institut français des auditeurs et contrôleurs internes a été reprise par COLIN & AL (1986 : 23) cette définition axée sur la nature des responsabilités de l'auditeur interne, marque la perception de l'audit interne il y'a moins d'une décennie pour cet institut, l'audit interne était à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, une activité indépendante<sup>5</sup> d'appréciation du contrôle des opérations il est au service de la direction c'est dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles

Toutefois, il est nécessaire de noter que l'audit est une méthodologie qui vérifie la conformité du traitement avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne menée par une personne indépendante et compétente. Cette phase permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entité auditée, elle comporte quatre étapes :

- La prise de connaissance de l'existant
- L'analyse de l'existant et l'identification des forces et faiblesses
- L'analyse des causes des faiblesses

---

<sup>4</sup> Institution Française des Auditeurs Consultants Interne

<sup>5</sup> L'indépendance est retenue comme le concept qui reflète la liberté, pour l'auditeur, de déterminer le champ d'application de l'audit ou l'assurance à apporter et de mener les travaux appropriés KROGSTAB & AL (2000 : 20)

- L'élaboration et la formation du diagnostic

A cet égard nous reconnaissons que cet étalage de définitions n'est pas exhaustif, loin de là, mais sur la base de cette dernière nous pouvons conclure que la mission d'audit nous permet de nous concentrer sur les contrôles visant des unités, des directions ou des activités spécifiques d'une entreprise en vue d'une performance meilleure.

## 1.2 Objectifs de l'audit

L'audit interne est un sujet sensible qui fait couler beaucoup d'encre et on n'est pas sensé ignorer que connaître où l'on va est la meilleure stratégie pour certaines entreprises et Conseil d'Administration qui ont appris par expérience qu'une mauvaise stratégie pouvait tuer l'entreprise. Selon HAMZAOUI & AL (2005 : 79) « ayant obtenu une connaissance approfondie des entités en général et de leurs activités auditées en particulier, l'auditeur a une position privilégiée pour évaluer la totalité du système de fonctionnement de l'entité, en plus des seuls documents financiers »

L'audit interne permet de s'assurer de la maîtrise des activités, améliorer leur fonctionnement il est le garant des processus choisis et mis en œuvre par l'encadrement. Le concept d'audit interne est de plus en plus large et la valeur ajoutée des missions des auditeurs leur confère une véritable proposition et de conseil.

les objectifs constituent un point essentiel de l'audit. Il est concerné par toutes les phrases de l'activité de l'entreprise ou il peut être utile à la direction. Ceci implique d'aller au delà de rapports comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées, COLIN & AL (1986 : 23). Bien que séparés, ces objectifs se succèdent sans pratiquement s'entrechoquer, ce qui crée des conditions favorables, voir privilégiées, pour une bonne organisation du travail ou de l'entreprise et pour la sérénité d'esprit nécessaire à une vision claire de problèmes complexes et souvent nouveaux pour le contrôleur. Les objectifs de l'audit sont :

### 1.2.1 Fiabilité et exhaustivité de l'information

Si l'évaluation de l'information constitue un enjeu majeur, il faut bien percevoir ses difficultés, liées spécifiquement à la fonction d'audit. Évaluer l'information a toujours été une opération difficile : Selon la CNCC<sup>6</sup> (1992 : 33) la fiabilité du contrôle interne dépend de la qualité des personnes qui le font fonctionner, le gestionnaire doit :

- être technicien
- être un fin communication
- bien connaître ses partenaires
- savoir rechercher et analyser les facteurs susceptibles de peser sur l'entreprise

Pour évaluer la fiabilité, la crédibilité, l'exhaustivité... d'une information d'audit, il faut avoir une connaissance minimale de l'édition, des acteurs et des circuits de l'information. Pour évaluer la validité même d'une information, des connaissances disciplinaires, ou du domaine, sont nécessaires. Pour juger de la cohérence, de la structuration d'un document, d'un texte, il faut des connaissances à la fois disciplinaires et méthodologiques générales et pour apprécier la lisibilité d'un document, des connaissances sur les lois de la perception visuelle peuvent être utiles.

Selon KROGSTAB & Al (2000 :19) « la spécificité de l'audit interne tient une combinaison de service de consultance en vue d'assurer la fiabilité du contrôle et d'assurer la maîtrise et la gestion des risques » Pour une information fiable : le contenu, les données apportées doivent avoir été vérifiées, recoupées : par exemple, l'information d'un rapport d'audit repose sur un contrat de confiance, une légitimité admise, évitant au lecteur d'avoir à vérifier lui-même la véracité des informations. Fiable ne signifie pas forcément " vraie " : fiabilité n'égale pas vérité

C'est l'objectif le plus difficile et le plus important de l'évaluation puisque c'est un résumé d'un travail de longue durée. Une information doit répondre à différents critères, qui peuvent varier selon les contextes et la nature des informations : les critères de qualité de l'information

---

<sup>6</sup>CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) est l'organisation professionnelle qui rassemble et fédère les 15 000 commissaires aux comptes (personnes physiques) inscrits en France.

d'un rapport d'audit ne seront pas exactement les mêmes que ceux de l'information de presse, ou de l'information scientifique. Pour évaluer la qualité d'un rapport, on peut se fonder sur ces critères généraux, qui définissent une information de qualité, à savoir une information : identifiée, qui apporte du nouveau, précise, exacte, complète, qui a un impact, un effet, bien structurée, bien organisée, bien rédigée, lisible

### **1.2.2 Prévenir les erreurs et fraudes**

Une mission d'audit doit mener une réflexion pérenne sur les moyens à mettre en oeuvre pour prévenir les erreurs et fraude. Cette réflexion doit aboutir à la mise en oeuvre de mesures de prévention spécifiques, communes à l'ensemble de la structure et formalisées par écrit. Les actions mises en place doivent être réévaluées régulièrement. A cette fin, les événements indésirables évitables, avérés ou potentiels doivent pouvoir être déclarés et faire l'objet d'une analyse détaillée. L'ensemble de la démarche conduite par la structure, doit être documentée, et les preuves de son existence apportées.

L'auditeur interne est lui aussi acteur indispensable de la gestion des risques selon HAMZAOUI & AL (2005 : 80) le contrôle interne d'une entité est une composante de la gestion des risques d'entreprise, lorsqu'il met en oeuvre la procédure pour obtenir la compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne » La prévention des erreurs repose tout d'abord de manière active sur le contrôle des informations du système, par une lecture attentive. Cette nécessité doit être périodiquement rappelée. En raison de la possibilité de défaillances, ce contrôle doit être complété par des mesures quotidiennes efficaces destinées à diminuer les erreurs et fraudes.

En plus de cela il s'y ajoute :

- de proposer les mesures permettant de garantir le dynamisme et la bonne santé financière au-delà de la période actuelle de croissance ;
- de suggérer des pistes d'amélioration dans la structure et l'organisation des entreprises, ainsi que leurs articulations avec d'autres opérateurs susceptibles d'intervenir dans la gestion ;

- d'examiner les moyens de renforcer le positionnement des entreprises et sociétés dans le secteur d'activité.

Il conviendra pour cela notamment pour les sociétés d'électrification:

- d'analyser le positionnement de la société parmi les opérateurs ainsi qu'au sein des réseaux de recherche africains et internationaux et de rechercher les synergies possibles avec les autres établissements ;
- d'étudier les moyens de sécuriser les ressources propres de la société, notamment en assurant sa visibilité et son positionnement en matière de distribution d'énergie et de veille scientifique ;
- d'établir une méthodologie transposable à l'audit.

Les bénéfices attendus sont :

- l'amélioration de la qualité des missions remplies par la société ;
- la garantie d'une bonne santé financière pour la société à moyen et long termes ;
- le renforcement de la position de la société et du Sénégal dans le domaine de la coopération internationale en matière d'électricité.

Ces objectifs ne peuvent toutefois être atteints que si l'on respecte certaines règles et que si l'on adopte certaines attitudes tout au long de la mission.

La pratique de l'audit interne ne peut plus, et ne doit plus être une simple activité de vérification de conformité ou parfois même une acquisition mais un véritable générateur de progrès, il convient, pour cela, de repenser cette activité et de la transformer dans son esprit et sur le fond. L'évaluation peut être considérée sous plusieurs aspects, selon RENARD (2006 : 26-30) pour mener à bien son activité, l'auditeur interne déroule ses missions sous des angles divers comme : l'audit de conformité (audit de régularité), l'audit d'efficacité (audit de progrès), l'audit d'efficience (audit économique), l'audit de performance etc. »

## CONCLUSION

L'expérience de l'auditeur interne en matière de gestion du processus lui permet de vérifier que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour réduire la survenance possible d'un événement et limiter l'importance des pertes, le cas échéant, il est le premier à avoir une idée sur le niveau d'assurance de l'entreprise face a risque

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixé la société, le dispositif de contrôle interne et l'audit des performances jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

L'audit vise dans ce cas une amélioration du contrôle interne et plus précisément l'amélioration des performances de la fonction. A ce stade l'auditeur examine si les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'organisateur permettent de fonctionner avec le maximum d'efficacité. Toutefois, l'audit des performances ne peut constater une avancée vers un objectif que si les la société dispose des moyens nécessaires.

## CHAPITRE II : champs de l'audit des performances

### Introduction

Pour Bernard GRAND et Bernard VIRDALLE (1999 : 21) en plus du contrôle de conformité et de régularité qui garantissent la sécurité les entreprises doivent être performantes. Ce concept inclut les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes, ou stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. La performance suggère à tout le moins de participer activement à toutes les instances ayant à évoquer l'évolution, le devenir de l'entreprise. On ne sait pas si c'est une nouvelle définition ou si elle est dépassée par le temps vu que ce concept nouveau de bonne gouvernance n'a pas été évoqué mais la définition reste actuelle.

### 2.1 La performance

Nous commencerons par la définition du petit Larousse universellement connue.

« *La performance est l'ensemble des indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités optimales ;* » Cette définition insiste fort justement sur l'idée de possibilité, cela dit elle montre plus ce que doit être que ce qui est, d'où pour un certain temps un décalage probable avec la réalité. Mais elle montre clairement le chemin à suivre.

En outre dans le domaine de la gestion, la performance est perçue comme le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation

La définition montre aussi clairement le chemin à suivre, qu'il ne s'agit pas de rester dans sa tour d'ivoire et de dérouler les phases mais d'apporter ses compétences et d'aider l'entreprise à résoudre ses problèmes. La définition va d'ailleurs plus loin en suggérant à l'auditeur ou au contrôleur de gestion (c'est-à-dire le premier responsable de la performance) d'apporter sa



contribution au gouvernement d'entreprise si on considère que le gouvernement d'entreprise est un concept nouveau signifiant l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Au regard de ces définitions, et de la pensée de Francs Blanche : Il vaut mieux penser les changements que changer les pansements (théorie et pratique de l'audit interne, chapitre 3 Définition, 64), nous pouvons dire avec une simple phrase que : « **la performance est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et des résultats futurs cohérents avec ses objectifs stratégiques** »

Cette définition est prudente du fait que :

- ✓ L'environnement économique actuel est instable, marqué par la concurrence,
- ✓ La stratégie de l'entreprise repose sur plusieurs axes : quels services clients ? quelles technologies de fabrication ? Etc.
- ✓ Suivre uniquement les indicateurs financiers n'est plus suffisant.

Quelque soit l'avantage concurrentiel choisi, chacun des axes concernés doit être mesuré précisément afin d'assurer un véritable progrès continu.

A la différence de la définition antérieure nous pouvons affirmer que la performance suit un plan élaboré par l'entreprise appelé : plan stratégique qui n'est autre qu'un processus de développement, de coordination de l'ensemble des forces de l'économie, des finances, afin d'atteindre un objectif fixé.

La performance est alors définie comme « *un résultat remarquable, hors du commun, optimal. On envisage la performance à posteriori, comme un fait accompli, et à priori, comme un objectif à atteindre* » (Hugues BOIVERT, 1995 ; 355). Pour l'auditeur, la performance ne se constate que difficilement ; le passé n'est pas toujours un bon indicateur des résultats futurs, de ce fait, si les résultats financiers positifs découlent d'une technologie obsolète, ils peuvent n'être que le chant du cygne de l'entreprise. La performance est le but ultime recherché par les administrateurs dans l'entreprise.

Pour mieux cerner les contours de l'audit des performances, il est important de comprendre le langage conventionnel et l'évolution des concepts essentiels.

## 2.2 L'audit des performances

Dans ce monde de forte concurrence, la plupart des entreprises privées comme publiques ont érigé la performance au premier plan comme système de gestion dans le souci de mieux produire, de mieux vendre et d'exploiter au mieux leurs ressources. Ces entreprises sous l'effet de la mondialisation et de la globalisation accordent une attention particulière à la compétitivité, pilier essentiel pour la concurrence et la pérennité de leurs activités. Elles mènent des actions considérables sur les facteurs clé de performance, tel que la qualité des services, la satisfaction des clients, le leadership partagé, la motivation du personnel, l'amélioration continue, etc.

Objectif pour l'auditeur dans le contexte d'un audit de performance du processus est d'aider à avoir un processus efficace et efficient, l'auditeur interne va non seulement s'assurer de l'enchaînement efficace des opérations, mais aussi l'élaboration efficiente de tout ou partie un produit ou service. Selon Jacques RENARD (2002 : 48) l'audit des performances est un audit qui permet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sont adéquats, efficaces, et qu'il n'y a pas lieu de les modifier d'en supprimer certains ou d'en rajouter d'autres »

Parler de la performance pose implicitement le concept de capacité à créer de la valeur pour l'entreprise, amener l'entreprise à un haut niveau de fonctionnement tout en utilisant efficacement, et économiquement ses ressources. La performance est une nécessité cruciale et nos managers doivent disposer, de bons indicateurs, et d'un système de mesure adéquat capable de les aider dans la gestion de leur structure sans les induire en erreur.

Toutefois, il est nécessaire de noter que l'audit est une méthodologie qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne menée par une personne indépendante et compétente. Selon Henry & Al (2001 : 16) « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en

amont par l'expression d'un besoin quelconque limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu »

Il existe plusieurs typologies d'audit selon des critères ; le critère qui nous intéresse le plus est le domaine d'application qui nous permet d'améliorer les performances de l'entreprise et lui donner une vision meilleure dans un avenir incertain : l'audit des performances.

L'audit des performances était considéré comme un audit opérationnel, sa méthodologie découlera donc de la demande générale des audits opérationnels.

De ce fait, pour élaborer une méthodologie propre à ce type d'audit, il est important de cerner celle de l'audit opérationnel. Ce dernier est composé de plusieurs phases selon l' AURENT et THERKAWSKY (1991 : 132) :

- La détermination de la stratégie
- Le lancement de l'audit
- L'analyse diagnostic détaillée
- La recherche d'amélioration
- L'élaboration du plan d'action
- La mise en œuvre

Pour BOUQUIN & AL (1996 : 116-120) les conditions suivantes doivent être réunies pour une gestion performante de la fonction :

- Finalité et objectifs clairement définis
- L'acquisition de moyens nécessaires à la gestion de la fonction
- Organisation adaptée

Cette performance apparaît comme un « avantage » que l'on peut caractériser par un certain nombre de grandeurs que sont : les  $3^E$ , la rentabilité, la profitabilité, la production. Cette performance doit être auditée pour apprécier l'entreprise tant dans son ensemble que spécifiquement sur ses différents centres opérationnels. Elle doit être appréciée par rapport aux objectifs fixés par les dirigeants et les stratégies adoptées suivant les nécessités concurrentielles. Ceci permettrait de mieux orienter la conduite de l'entreprise.

Par conséquent quelque soit le secteur d'activité ou le niveau de subdivision d'une structure, l'évaluation de la performance à l'aide d'outils et d'indicateurs appropriés est aujourd'hui une

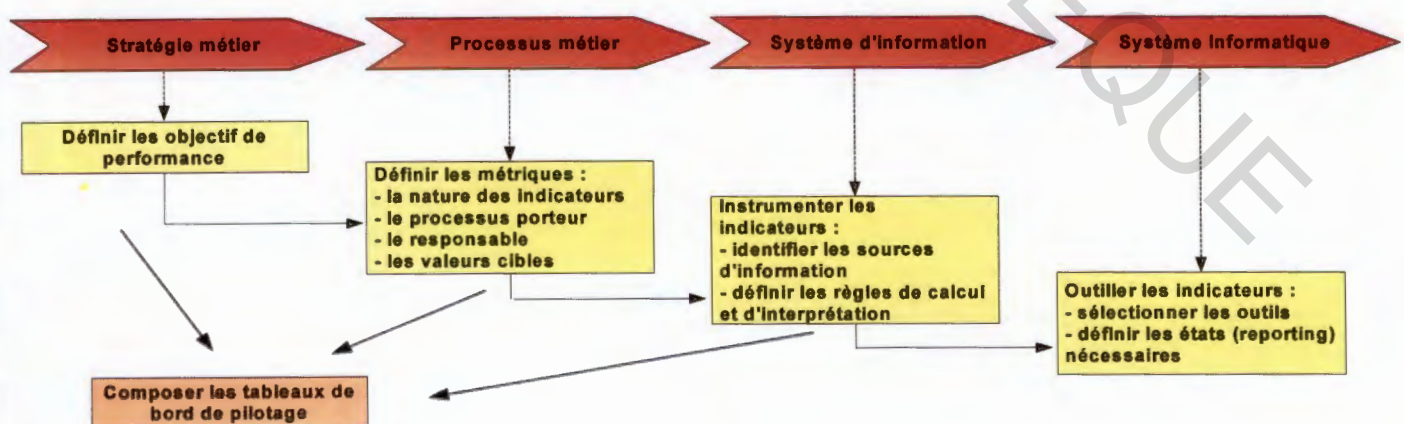
nécessité cruciale pour les organisations qui veulent réussir. Pour se faire nous allons présenter deux (2) arguments : le premier est d'ordre informationnel servant à préciser certains concepts clefs de la performance d'un audit interne au sein des entreprises, le deuxième est d'ordre théorique déterminant le champ de l'audit des performances.

En effet on distingue des critères de choix pour les indicateurs de performance, grâce aux nombreux recherches faites sur le sujet et à la confrontation des éléments théoriques nous allons essayer de définir en premier la notion de performance avant de parler des concepts clefs.

### 2.3 Mesure de performance

Les critères de performance du processus découlent directement de la stratégie métier qui a été retenue par la Direction (par exemple : réduire les délais même au détriment de la qualité, mettre la priorité sur la satisfaction client même si les coûts sont moins bien maîtrisés). Il appartient au pilote de processus de définir les concepts clefs qui permettent de mesurer au mieux la performance telle que définie par la Direction. Cette démarche s'inscrit dans le cadre du concept d'alignement stratégique :

Figure N° 1 : démarche d'une mesure de performance



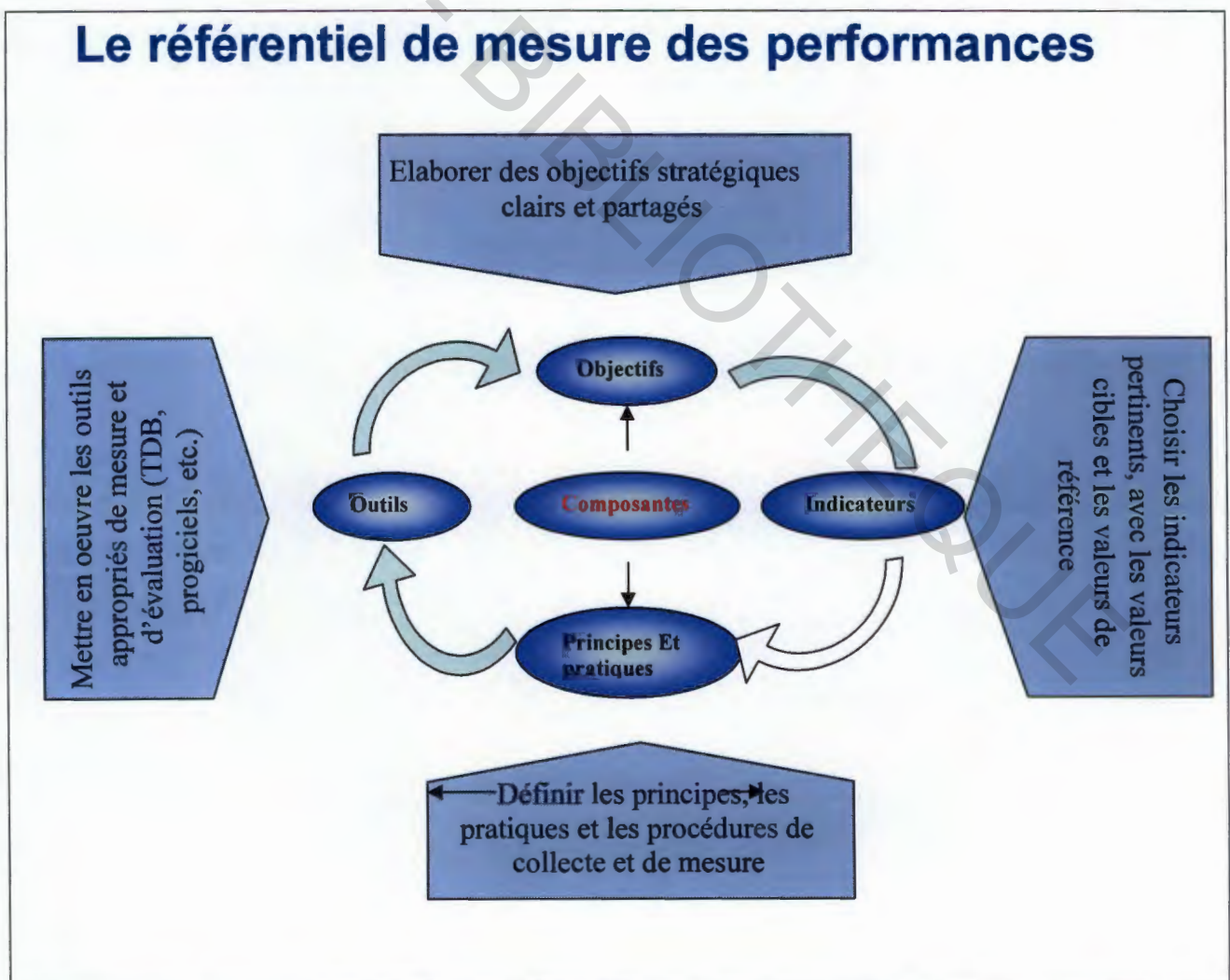
**Source** « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* » DORIATH Brigitte, Goujet christian (2002 ; p 155)

Des indicateurs doivent être définis pour mesurer cette performance. Ils permettront une comparaison régulière de l'objectif atteint par le processus (et les activités qui le composent) à l'objectif qui avait été initialement fixé. Il s'avère important de s'assurer de la pertinence d'un indicateur.

### 2.3.1. Les indicateurs

Avant de pouvoir évaluer réellement la performance d'une entreprise, la direction doit identifier un ensemble de mesures adaptées (voir tableau), parmi lesquelles figurent des indicateurs tant financiers que non financiers, tant témoins que guides.

Figure N° 2 : Le référentiel de mesure des performances



**Source** : département audit interne et organisation

2. **Un indicateur entraîne toujours une décision** Il ne peut exister sur un tableau de bord d'indicateurs importants, peut-être au niveau de l'entreprise, mais inopérants au niveau local. Si le décideur ou l'équipe ne dispose pas des moyens d'action ou ne se sent pas préoccupé par l'indicateur, il ne vaut mieux pas le placer sur le tableau de bord. Il ne fait qu'encombrer ce dernier ;
3. **Un indicateur n'est jamais muet** Ainsi, un indicateur ne laisse pas indifférent. Mais il peut aussi indiquer que tout est sous contrôle et que le succès est au bout du chemin. Aucune action complémentaire ne sera prise, la décision prise sera de ne rien changer ;
4. **Un bon indicateur est un indicateur simple** La complexité du calcul et la difficulté de collecter les données ne sont pas les critères de valeur pour qualifier la pertinence d'un indicateur. L'échelle de corrélation est d'ailleurs plutôt inverse. Un bon indicateur doit être aisé à construire, sans nécessiter de données inaccessibles ou de calcul difficile à comprendre. La complication est l'ennemie de l'efficacité. Et elle coûte ;
5. **Un indicateur appartient à celui qui l'utilise** Pour que le tableau de bord remplisse bien ce rôle de réducteur de risques, il est important que le décideur ou le groupe de décideurs aient foi dans les indicateurs présentés. Car c'est surtout en exploitant son intuition que l'on prend les meilleures décisions. Les indicateurs seront choisis par les utilisateurs.

Hormis les recommandations précédentes, un bon indicateur est caractérisé par sa pertinence, son invariabilité de forme, sa qualité et la précision de sa mesure, la disponibilité et l'accessibilité des informations.

1. **Pertinence**, Il ne faut pas oublier que les indicateurs ne sont que la mesure d'objectifs. Ils doivent donc être choisis en fonction de l'objectif à atteindre prioritairement. On ne peut pas donner cinq objectifs à un service (par exemple) qui ne saurait pas où donner de la tête et qui regarderait monter et descendre les indicateurs sans savoir comment agir.
2. **Invariabilité de forme**, Si on a effectivement cinq objectifs pour ce service, il faut d'abord concentrer ses efforts sur le plus important (des outils qualité permettent de sélectionner !!!) et lorsqu'il est atteint, on peut choisir un nouvel objectif (en

n'oubliant pas de fiabiliser le précédent) on peut avoir une période où on " garde un œil " sur le précédent pour vérifier qu'en changeant, on ne détruit pas.

**3. Qualité et la précision de sa mesure,** De plus, les indicateurs ne doivent pas être le résultat de calculs. Sinon, on ne comprend pas le lien entre le travail de chaque jour et l'indicateur et on n'atteint jamais l'objectif. Il doit avoir de la qualité.

**4. Disponibilité et l'accessibilité des informations.** Toutefois, on peut dans certains cas choisir un système de représentation pas difficile à comprendre qui permet à tout un chacun de pouvoir disposer de l'information.

Pour définir les indicateurs de performance, voici quelques recommandations :

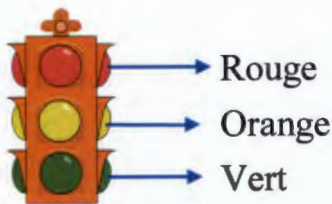
- Pas plus de 5 indicateurs de performance par niveau
- La définition des indicateurs de performance est intimement liée à la définition du processus, et notamment à la finalité du processus :

**Ex :** processus Facturer : finalité : émettre des factures justes envoyées au client 5 jours avant l'échéance

- Ne pas confondre indicateurs de performance et indicateurs opérationnels :

**Ex :** processus Facturer :

- ◆ Indicateur de performance : % de factures justes envoyées dans les 5 jours
- ◆ Indicateur opérationnel : nombre de factures émises



- Les indicateurs de performance « au vert » suffisent au pilotage
- Cependant, les indicateurs opérationnels aident à analyser les indicateurs de performance « au rouge » ou « à l'orange »

### 2.3.2 Tableau de bord

Dans le cadre de la démarche qualité, afin notamment de mieux communiquer et de mieux impliquer le personnel, il est possible de construire un tableau de bord où chaque service (ou chaque fonction) trouve des indicateurs liés à ses objectifs. Le tableau de bord est l'outil de pilotage de la direction. Un échantillon réduit d'indicateurs statistiques permettant au gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport aux objectifs fixés, le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Il contient la somme des indicateurs et concerne l'ensemble des services (commercial, production, comptabilité...).

Dans une entreprise, on peut définir la performance comme étant un ensemble d'indicateurs organisés en système pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions. Le tableau de bord est un instrument de communication, un véritable outil de pilotage. Aujourd'hui si la réalisation d'un système décisionnel est une opération délicate, a contrario la conception d'un simple tableau de bord de pilotage autonome n'est pas une tâche particulièrement complexe. Le tout est de disposer d'une méthode et d'outils adaptés afin de ne pas manquer les étapes essentielles.

Il faut bien constater que les méthodes dédiées aux projets décisionnels, couvrant l'ensemble de la chaîne ne sont pratiquement utilisables que par les organisations de taille respectable. Il existe plusieurs méthodes de construction de tableau de bord parmi lesquelles, Excel. Cette méthode est particulièrement adaptée aux besoins précis des structures de taille raisonnable. Il peut aussi être utilisé comme première étape d'initiation, de sensibilisation à la problématique du pilotage et de l'aide à la décision.

D'une manière générale on distingue trois (3) typologies de tableau de bord : **le tableau de bord budgétaire et financier** avec comme objectif de donner au chef d'entreprise des informations financières disponibles, utiles pour la gestion (financière) de l'entreprise ; **le tableau de bord de gestion opérationnelle** dont il est difficile de proposer un modèle type puisque sa structure et les informations qu'il doit contenir dépendent de l'activité de l'entreprise, de ses métiers, de son organisation et bien entendu de l'utilité recherchée.



Chaque entreprise doit élaborer son propre modèle. Il est même fréquent qu'au sein d'une même entreprise, différents types de TB soient utilisés, ce tableau constitue un véritable outil de bonne gestion ; le **TDB** ou « balanced scorecard ». L'objectif est d'orienter les ressources vers des compétences-clés de l'entreprise, c'est un système de gestion de la performance qui permet à l'entreprise de piloter leur stratégie au moyen d'indicateurs de mesure.

Le tableau de bord prospectif repose sur quatre axes d'analyse que sont :

- 1. Perspective Financière** répond à la question *comment nous perceivent les actionnaires ? ou comment apparaissions-nous à nos dirigeants ?* L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés sur la mesure de la rentabilité comme le Retour sur Investissement, le bénéfice d'exploitation ou encore le résultat net, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé ;
- 2. Perspective Client** répond à la question *comment nous perceivent nos clients ?* L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés vers l'évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client...
- 3. Perspective Processus Interne** cette prospective répond à la question suivante : *quels sont les processus interne clés de la réussite ? où quels sont les processus créateurs de valeur ?* La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation ;
- 4. Perspective Organisation/Innovation** : cette dernière répond à la question : *sommes-nous capables de préparer l'avenir ? ou comment organiser notre capacité à progresser ?* Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les

procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, sur l'amélioration du système d'information et sur la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Si les gains purement financiers sont directement dépendants de la stratégie choisie par l'entreprise, le tableau de bord bien conçu est à l'origine de gains sensibles orientés, d'amélioration continue, d'un progrès durable et un bon processus de performance.

La modélisation d'entreprise se décline en autant de cartes et de descriptions, depuis les objectifs stratégiques et les chaînes de valeur, jusqu'à la description détaillée des modes opératoires.

Les étapes clés d'une détermination des mesures et les éléments requis pour obtenir un ensemble de mesures efficaces. Sont les suivantes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau N° 1:** Les étapes clés d'une détermination des mesures et les éléments requis pour obtenir un ensemble de mesures efficaces

<p>Faire le lien entre mesure, facteurs de valeur, stratégies et tactique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les facteurs clés de valeur actionnariale doivent être clairement définis et assimilés</li> <li>◆ Les mesures doivent appuyer les facteurs de valeur actionnariale et être liées à ces derniers</li> <li>◆ Les mesures doivent découler et être directement liées aux stratégies et tactiques et doivent être ajustées selon la stratégie</li> </ul>
<p>Equilibrer les mesures pour tous les éléments des tableaux de bord et des processus clés :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les instruments de mesure doivent être équilibrés pour les éléments principaux du tableau de bord</li> <li>◆ Les instruments de mesure doivent être répartis entre tous les processus importants de la chaîne de valeur de l'entreprise</li> </ul>
<p>Des mesures équilibrées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les éléments de mesure doivent mettre en exergue les indicateurs à caractère prévisionnel, ceux qui quantifient les processus aussi bien que ceux qui visent les résultats</li> <li>◆ Les mesures doivent fournir des indicateurs à la fois internes et externes</li> </ul>
<p>Utiliser un processus fiable de sélection de mesure :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un ensemble limite de mesure doit être sélectionné par le biais d'une approche structurée et consensuelle</li> <li>◆ Les mesures doivent être faciles à comprendre, s'inscrire dans les stratégies mises en œuvre et soutenir les activités en cours</li> <li>◆ Des mesures adéquates devront être choisies à chaque niveau de l'entreprise</li> </ul>
<p>Détermination et contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Des objectifs ou limites quantifiables doivent être établis pour toutes les mesures au moins une fois par an</li> </ul>

des objectifs :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La progression vers les objectifs à atteindre doit être évaluée et commentée régulièrement</li> <li>◆ Les mesures doivent être comparées à des références externes lorsque cela est possible</li> </ul>
Assurer la cohérence du système De mesures et des rapports :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les mesures doivent être définies de façon cohérente selon les sites et les groupes concernés</li> <li>◆ Des rapport doivent être émis selon les critères organisationnels cohérents, présentation, niveau de détail, périodicité</li> </ul>
Mesures et émission de rapports automatisées :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les mesures et les émissions de rapports doivent être automatisées et supporter les niveaux de détail et d'agrégation</li> <li>◆ Le stockage et l'exploitation des données devront être utilisées, selon les cas, pour les mesures de reporting et l'analyse détaillée de cause à effet</li> <li>◆ La modélisation de la valeur actionnariale doit être effectuée afin de déterminer les solutions de performance optimale             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les systèmes doivent révéler dans la mesure du possible les limites de contrôle et les reportings exceptionnels</li> </ul> </li> </ul>
Lier les mesures aux rémunérations :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les mesures qui soutiennent les principaux facteurs de valeur et les stratégies doivent être liées au système de rémunération pour la plupart des catégories de salariés</li> <li>◆ Les programmes de rémunération doivent mettre en valeur les performances non seulement de l'entreprise toute entière mais aussi de chacun de ses services</li> </ul>

Source : les cahiers de la recherche gouvernement d'entreprise et conseil d'administration, les meilleures pratiques

### 2.3.3 Processus

La connaissance des processus est aujourd'hui au centre des projets de gestion de la performance de l'entreprise. La capacité de décrire et partager les chaînes de valeur comme les modes de fonctionnement de l'organisation constitue un véritable avantage concurrentiel.

Un processus est une succession d'activités ou d'opérations qui transforment des éléments d'entrée (demande de prestation ...) en éléments de sortie (la délivrance de cette prestation ...); Un ensemble d'activités réalisées par des acteurs, avec des moyens et selon des règles précises, dans un but déterminé (selon Mamadou L. DIA chargé des budgets de la SENELEC) Il met en oeuvre des ressources diverses et dispersées (hommes, matériels, informations, etc.) pour produire un résultat défini concourant aux buts de l'entreprise.

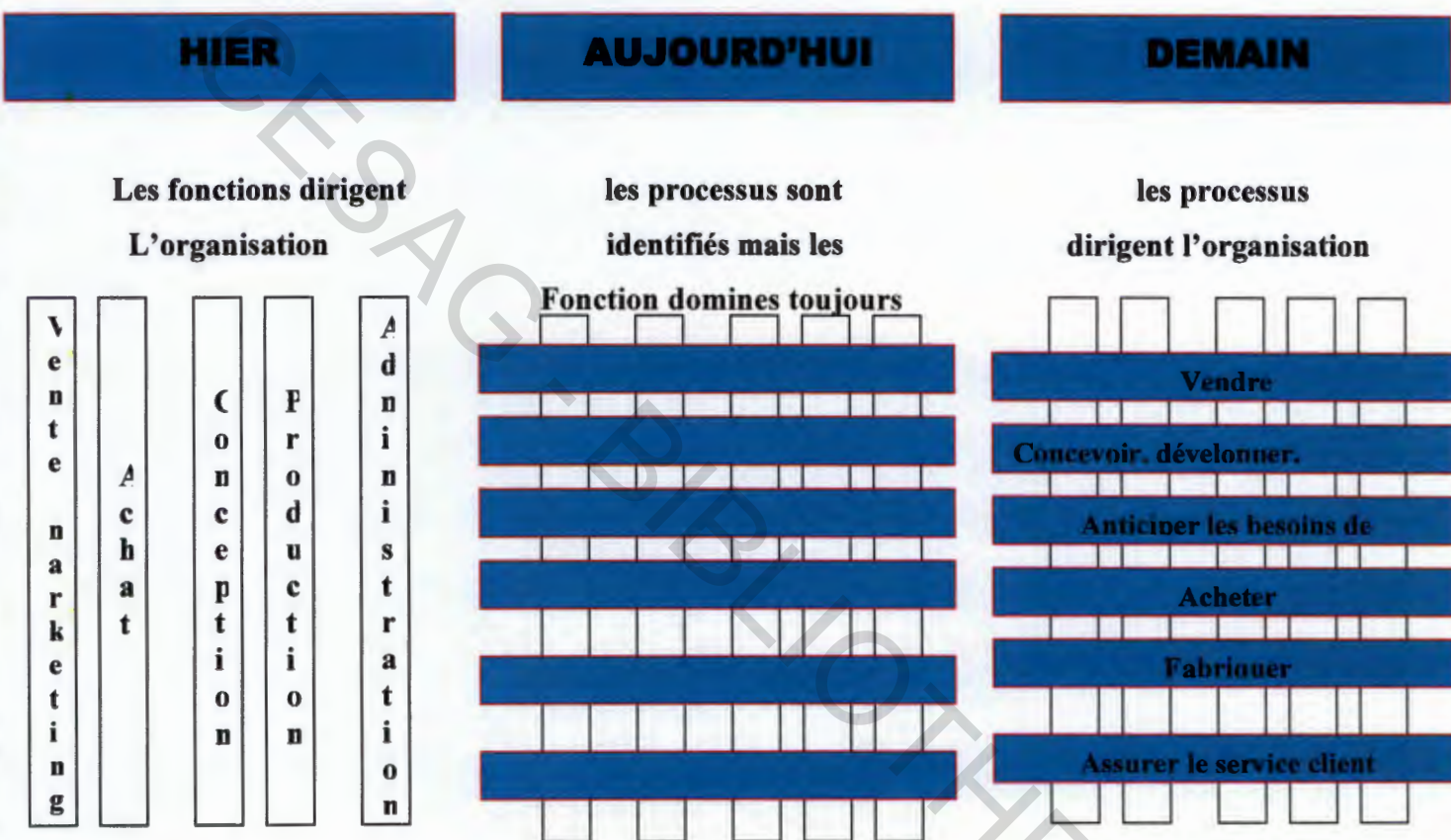
L'amélioration de la performance est un processus qui consiste en l'atteinte des résultats institutionnels et individuels désirés. Un processus fournit la compréhension indispensable de la manière dont l'entreprise fonctionne; l'amélioration des processus conduit à la description des chemins de progrès. Elle est compatible avec les méthodes d'analyse de la performance du marché (Balanced Scorecard, Activity Based Costing, ...), Le management des processus est mise en oeuvre à la suite des mauvaises surprises constatées par le chef d'entreprise par exemple :

L'entreprise a pris du retard sur le planning de livraison. Le client s'impatiente. On vit dans la précipitation, Les ressources ne sont pas disponibles au moment où on a besoin d'elles : le matériel tombe en panne ; le personnel est en congé ; les stocks de produits sont insuffisants..., Le client n'est pas satisfait de la prestation délivrée "*Mais ce n'est pas ce que je vous avais demandé !*" Le personnel ne suit pas les instructions : "*Mais je n'avais pas compris de cette façon !*"

Ces dysfonctionnements, qui se traduisent par du stress et des pertes de temps, d'argent voire de clients, ont généralement une cause principale : le processus de réalisation de la prestation n'est pas suffisamment bien défini, ce qui fait naître des incompréhensions entre les différents maillons qui concourent à la qualité de la prestation, d'où le management des processus de réalisation de la prestation ou du produit. Nous tendons vers une situation où

les processus vont diriger l'organisation, aujourd'hui les processus sont identifiés mais les fonctions dominent toujours (voir figure).

**Tableau N° 2:** évolution des processus



**Source :** département audit interne SENELEC

Pour que ce processus soit efficace et que la prestation fournie soit conforme aux attentes de l'entreprise, il faut donc que deux conditions principales du processus soient remplies : être clairement défini et être contrôlé et amélioré.

Un processus est une collaboration de traitements élémentaires pour atteindre un objectif donné. Nous distinguons plusieurs types de processus parmi lesquels nous distinguons un processus informatique et un processus métier. Processus informatique : est une collaboration de traitements informatiques élémentaires pour délivrer un résultat

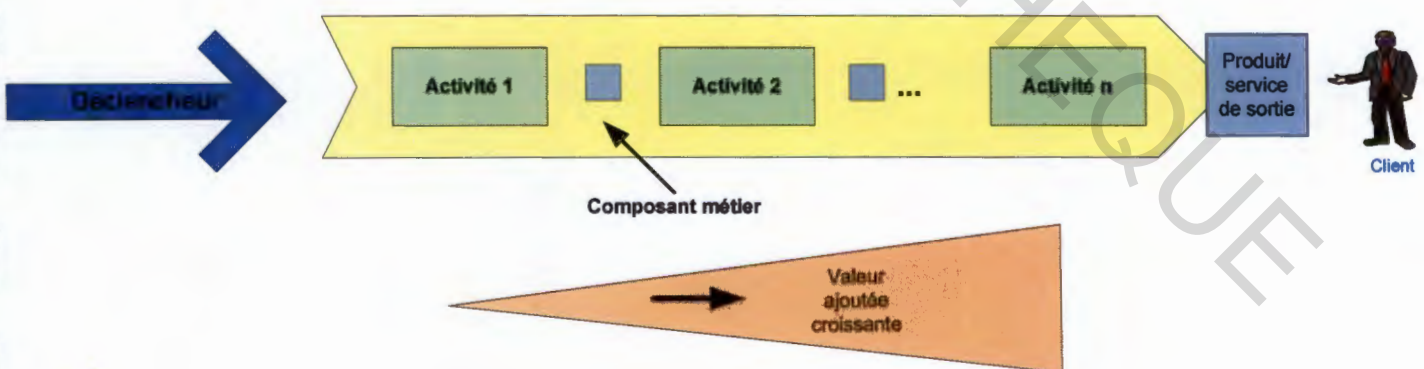
d'exécution, processus métier (business process) une collaboration d'activités élémentaires selon une chaîne de valeur pour délivrer un produit ou un service

Les processus informatiques traduisent l'automatisation des règles de gestion. Ils traitent les flux de données selon les règles de gestion du métier, par coopération de programmes ou de composants.

Les processus métier traduisent la coopération des postes de travail selon la stratégie et les règles d'organisation de l'entreprise. Un processus métier traite des flux de toute nature par coopération de postes de travail selon les règles d'affectation des activités aux acteurs de l'entreprise. Pour réaliser une activité, un poste de travail utilise des ressources informatiques (une transaction ou un processus informatique).

Déclenché par une sollicitation externe, un processus génère un produit de sortie, destiné à satisfaire et à fidéliser les clients ou en vue d'atteindre un objectif. Chaque activité du processus apporte de la valeur ajoutée sur le composant métier qui devient en sortie de chaîne le produit/service délivré au client.

**Titre** : schéma d'une valeur ajoutée d'un processus



**Source** : archives du département d'audit de la SENELEC

La bonne compréhension du mot processus nécessite au préalable une bonne maîtrise des concepts suivants :

- **Les exigences du destinataire de la prestation** Ce sont principalement les dimensions contractuelles ou réglementaires qui s'appliquent à la prestation. Ces exigences peuvent aussi inclure vos propres attentes par rapport aux résultats de la prestation, découlant des objectifs de votre entreprise.
- **Les indicateurs et les objectifs d'efficacité du processus.** Ces indicateurs mesurent la conformité aux exigences qui s'appliquent au processus. Ils sont assortis d'objectifs clairs, non ambigus. Le processus est piloté par des indicateurs qui mesurent son efficacité par exemple Les clients veulent des prestations conformes à ce qui était convenu. Ici l'indicateur mesure le nombre de réclamations clients et l'objectif sera zéro réclamations.
- **Les cinq (5) M du processus** Pour atteindre les objectifs fixés, les ressources du processus doivent être planifiées et fournies en quantité et en qualité suffisantes. Pour cela on se pose un certain nombre de questions concernant les ressources clés de l'entreprise :
  - La Main d'œuvre le but recherché est la compétence la formation, le savoir ;
  - Les Matériels on cherche à savoir s'il y a adéquation entre ces derniers et l'objectif visé tout en vérifiant au fur et à mesure la performance ;
  - Les Méthodes : on cherche à définir les étapes tout en utilisant les fiches de poste<sup>8</sup> ;
  - Les Matières : l'on cherche à savoir si les matières nécessaires sont elles bien disponibles en quantité et en qualité. Cela renvoie principalement à la gestion de stocks ;
  - Le Milieu : on cherche à savoir si l'environnement est souhaitable.

Par conséquent si des écarts sont toujours constatés et que les objectifs du processus ne sont plus pertinents ou pas atteints. Dans ce cas, les causes des écarts sont analysées à la faveur d'une revue de processus périodique (en général annuelle) et des modifications ou des améliorations sont apportées. C'est ce que l'on appelle l'amélioration continue des processus.

---

<sup>8</sup>Les fiches de poste définissent, qui fait quoi et comment à chaque étape du processus



## La chaîne d'activités génériques

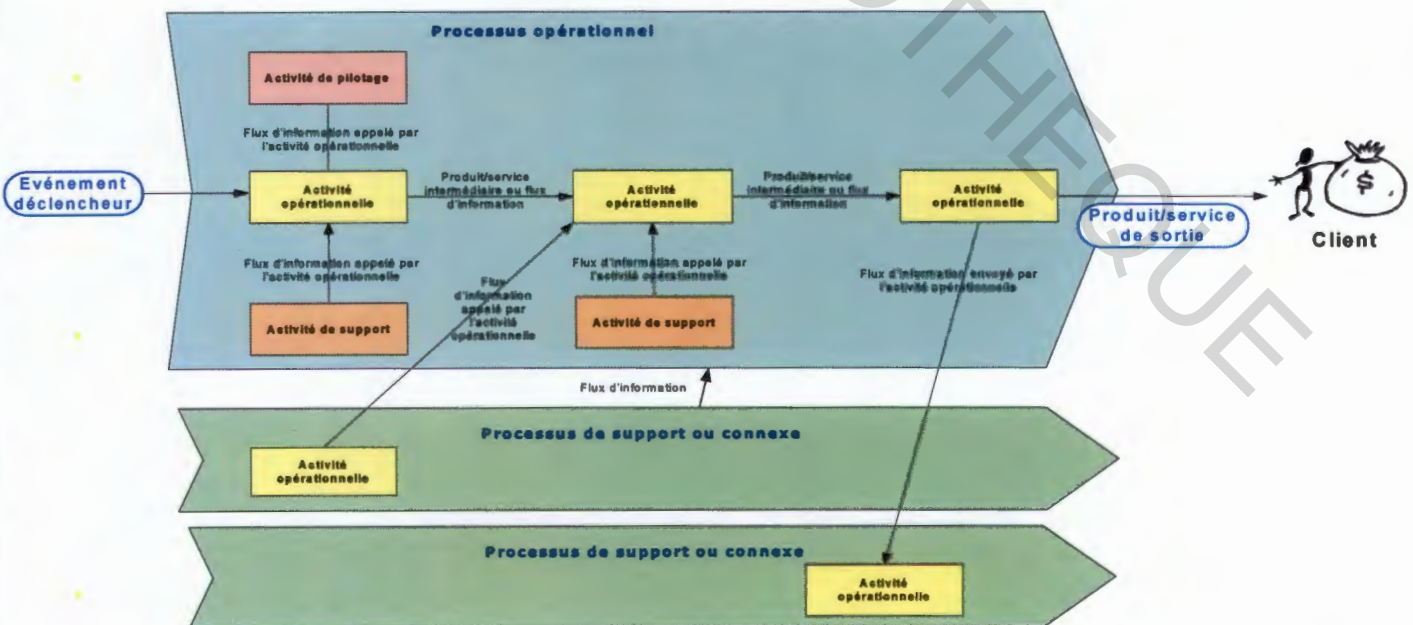
Un processus se compose d'activités qui correspondent aux différentes étapes de la création de valeur. Chaque activité est un sous-processus et comme lui se caractérise par des éléments d'entrée et de sortie intermédiaires. Ces intermédiaires peuvent être des produits, des services ou simplement des flux d'information.

La première et la dernière activité du processus sont particulières :

- l'input de la première activité est l'événement déclencheur du processus
- l'output de la dernière activité est le produit (ou service) final du processus

Les activités sont dites génériques, car n'étant pas décomposées en opérations, elles sont applicables aux différents scénarii de déroulement du processus. Une activité générique devient spécifique dès lors que, pour une variante donnée de l'événement déclencheur (appel au service clientèle, appel aux Attachés Commerciaux de Compte, fax du contrat de service...), on identifie les opérations spécifiques qui caractérisent l'activité.

Figure N°4 : Norme graphique de représentation d'un processus opérationnel



**Source :** « *Elaboration d'un système de mesure de performance de projet* » LOROUY BI KOFFI

D'une manière générale, à un événement déclencheur correspond un scénario de déroulement particulier du processus. Les scénarii se distinguent les uns des autres par :

- un enchaînement d'activités différent
- et/ou des acteurs différents pour des activités identiques
- et/ou des systèmes différents pour des acteurs et des activités identiques

Il arrive que pour des événements déclencheurs différents on ait les mêmes enchaînements d'activités, acteurs et systèmes. Dans ce cas on identifie un seul scénario pouvant être déclenché par plusieurs événements déclencheurs. Pour chaque activité générique (quelle soit opérationnelle, de pilotage ou de support) et pour chaque scénario, il faut lister l'ensemble des acteurs. Ces derniers peuvent être :

- Externes: client, prestataires extérieurs...
- Internes: services, outil informatique qui réalise tout ou partie de l'activité opérationnelle

Toutes les informations collectées sont alors cartographiées (voir annexe II) Cette vue permet, de façon immédiate, d'identifier des doublons (deux services qui réalisent la même activité), de voir s'il y a un grand nombre d'acteurs (ce qui dégrade la performance globale du processus). L'expert de processus peut ainsi rapidement identifier des axes d'investigation pour l'optimisation du processus

Concevoir les processus constitue une étape importante de la rationalisation des activités des entreprises. Si elle est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Il faut être capable de les piloter. Certaines initiatives se rapportant à la qualité échouent, parce que l'entreprise fait une tentative en supposant qu'elle dispose des fondements nécessaires.

Une entreprise peut amorcer, par exemple, une initiative de mesure (comme la mesure des erreurs et des délais liés à l'exécution des commandes) et rassembler un gros volume de données, mais ne pas savoir quoi en faire. Pire encore, elle adopte des changements en se basant sur des données non pertinentes, et on se demande ensuite pourquoi le service se détériore au lieu de s'améliorer. C'est mettre la charrue avant les bœufs alors que dans le parcours de la qualité, la séquence est cruciale.

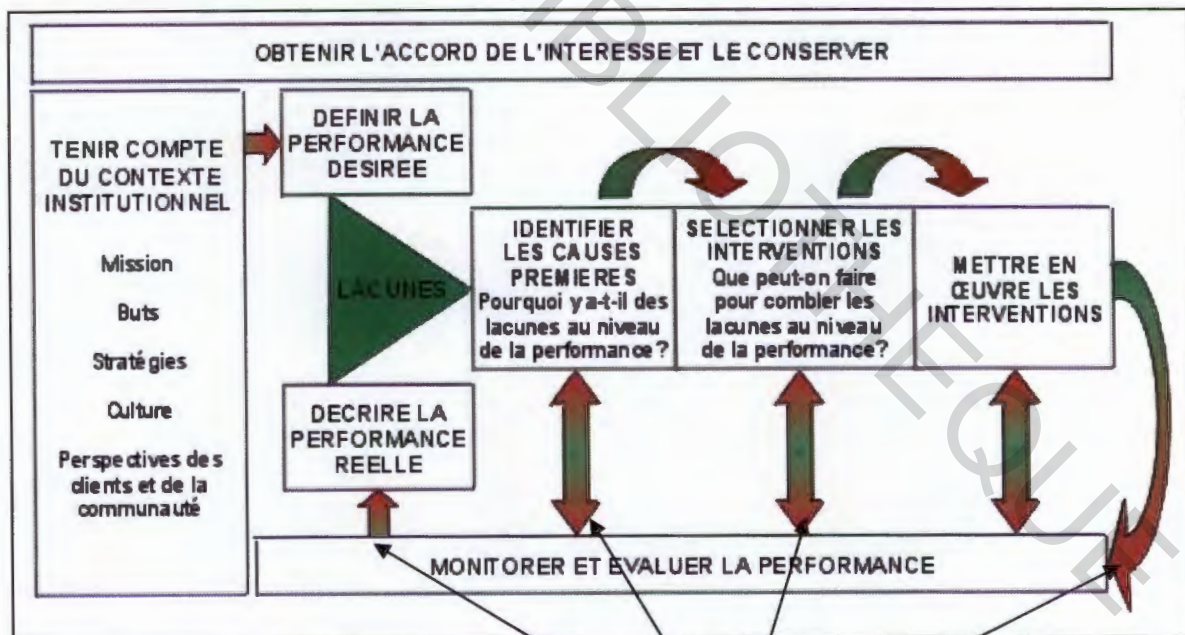
On voit donc l'importance de la modélisation préalable des processus et de leur maîtrise pour parvenir à cette amélioration continue finalité d'une démarche qualité.

Concevoir les processus constitue une étape importante de la rationalisation des activités des entreprises. Si elle est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Modéliser les processus n'est pas une fin en soi. Il faut être capable de les piloter et on doit pour cela définir et instrumenter des indicateurs de performance.

La performance peut être définie comme le rapport suivant : 
$$\frac{\text{Qualité} \times \text{Satisfaction client}}{\text{Coûts} \times \text{Délais}}$$

Piloter les processus consiste à établir le meilleur arbitrage entre ces composantes de la performance. Cette performance doit être évaluée au niveau de chaque activité d'un processus.

**Figure N°4 : Lien entre processus et performance**



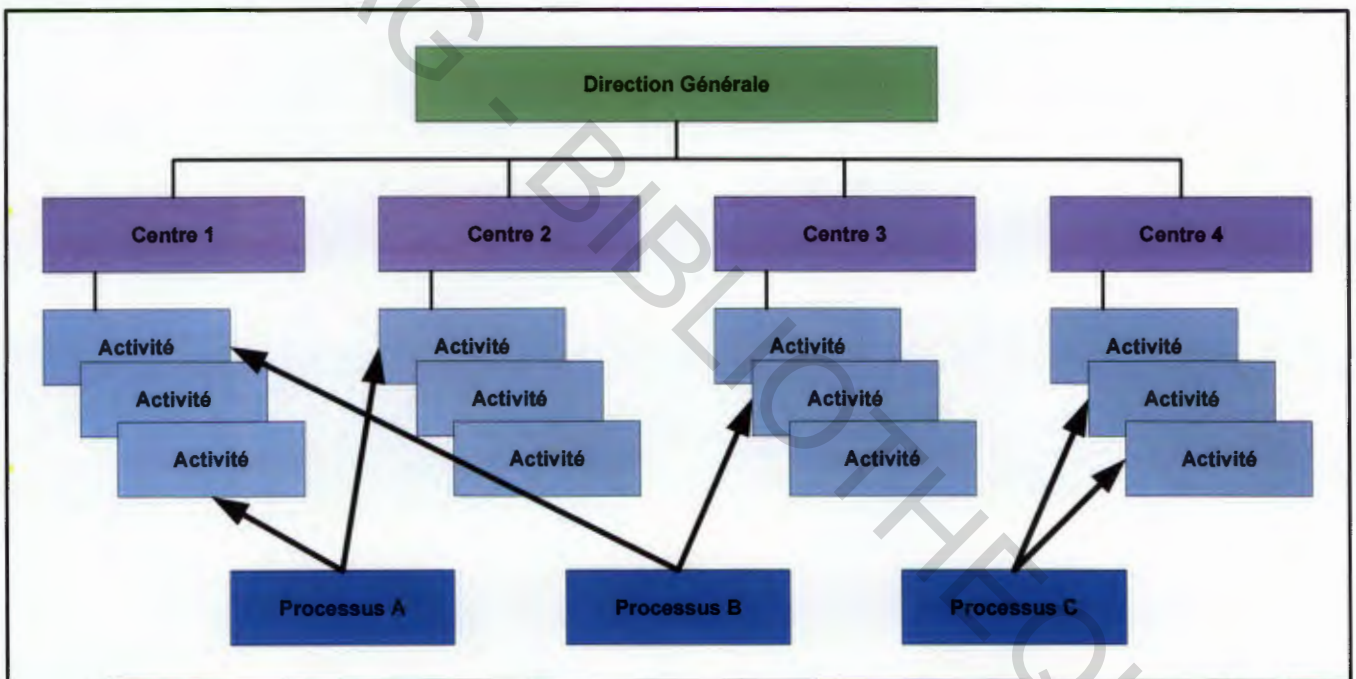
### Indicateur de performance

**Source:** La définition et le modèle d'Amélioration de la performance sont les produits d'un effort de collaboration conjoint entre les membres du Groupe de conseil sur l'amélioration de la performance (Performance Improvement Consultative Group)

### 2.3.4 Une activité

Une activité est un ensemble de tâches homogènes concourant à la réalisation de la chaîne de valeur au sein d'un processus identifié ou à une même finalité (données de sortie) et qui peuvent être exécutées en toute autonomie à partir des données d'entrée, par une équipe sous une seule responsabilité fonctionnelle. Elle peut s'exprimer par un verbe d'action (exemple : imprimer...) et se mesure par la quantité d'« *outputs* » produits.

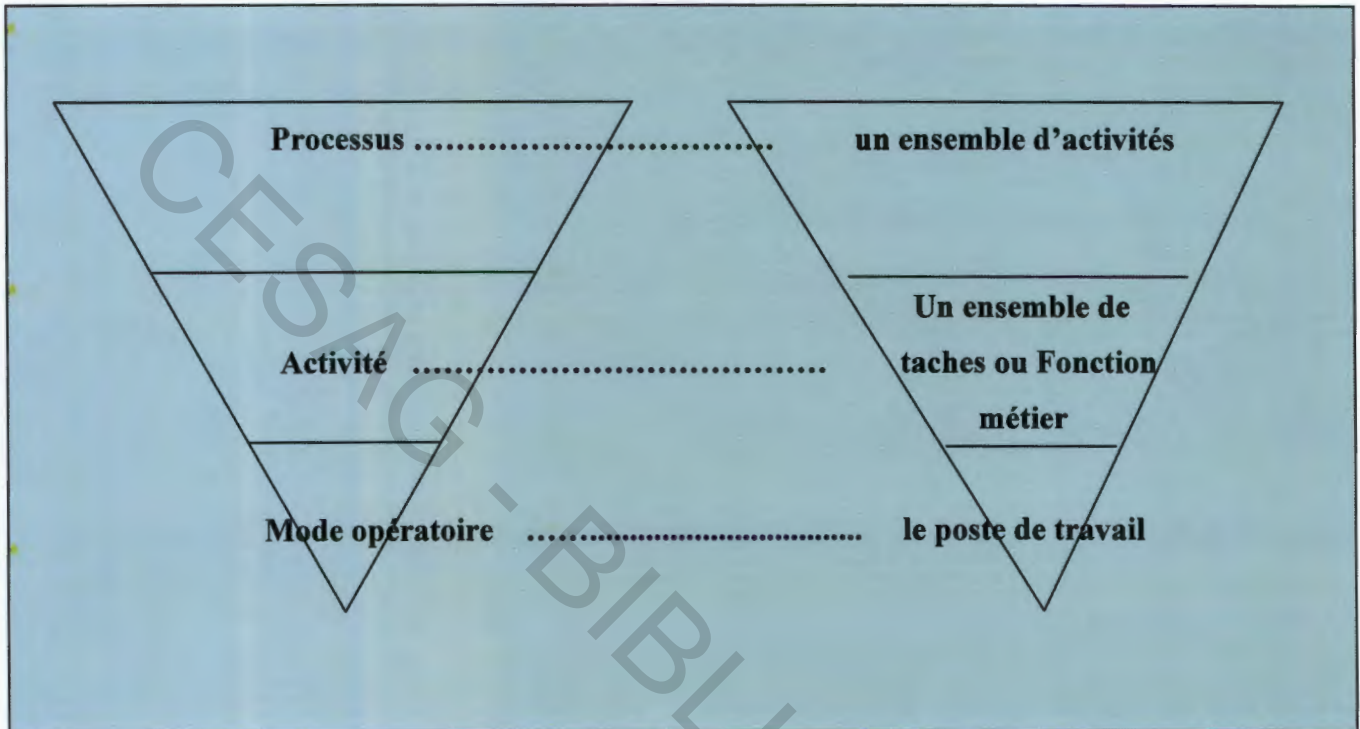
Schéma d'illustration



Selon Moussa YAZI<sup>9</sup> (2006-2007) une activité se définit comme un ensemble de tâches effectuées tant par les personnes que par les machines (par exemple : préparation d'un devis). Une tâche est donc le plus petit élément d'une activité, par exemple nettoyer le bureau, préparer un bordereau de dépôt, répondre au téléphone.

<sup>9</sup> Moussa YAZI professeur de contrôle de gestion au CESAG (centre africain d'études supérieures en gestion)

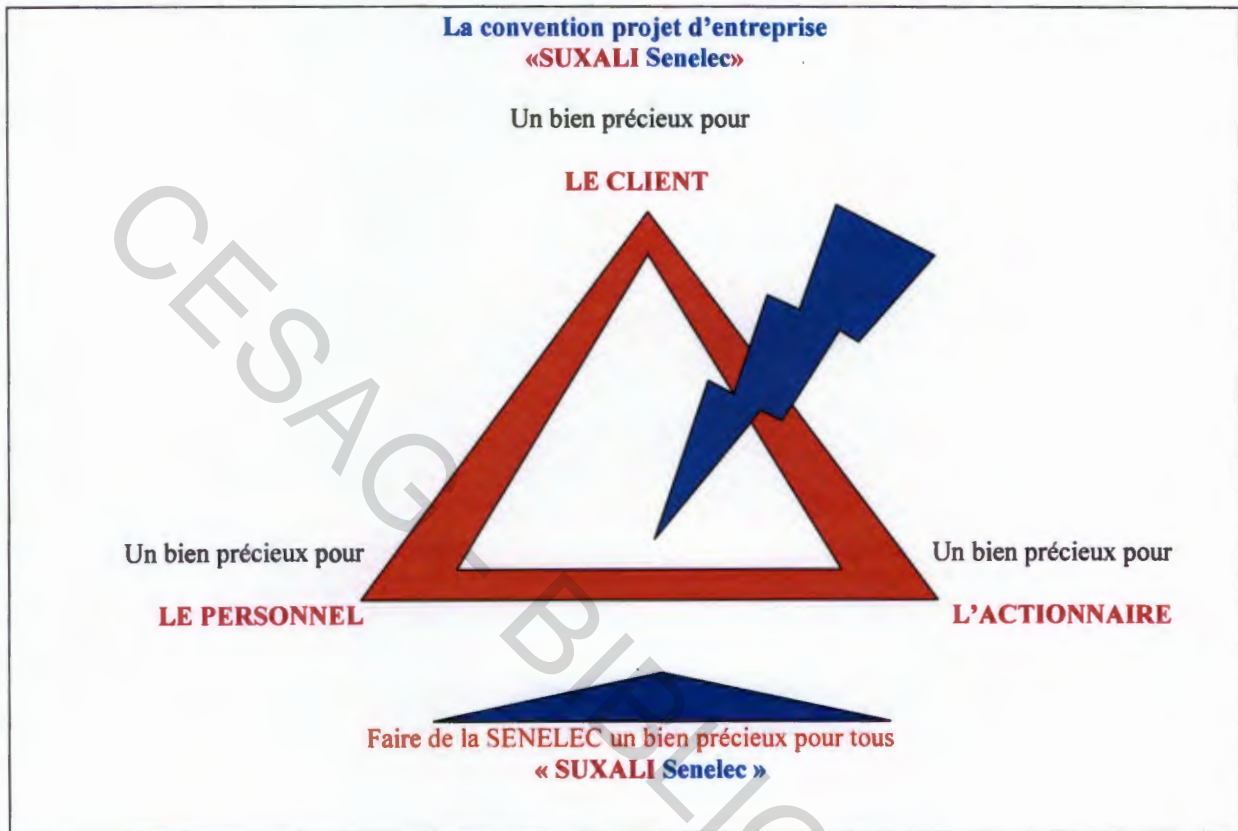
### Schéma de corrélation



### 2.3.5 Le système ABC

Dans le cadre de la mise en place du Plan stratégique *Suxali SENELEC* (voir tableau) avec les objectifs d'une démarche de Management de Qualité Totale avec une approche d'amélioration continue des processus, un système de mesures des performances opérationnelles à travers des tableaux de bord de gestion, un suivi stratégique par la mise en place du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), considérant l'étroite liaison du système actuel d'imputation des coûts avec les structures dont l'instabilité est avérée, la SENELEC a tout intérêt à mettre un place le système ABC.

**Figure N°5** La convention projet d'entreprise SUXALI Sénélec

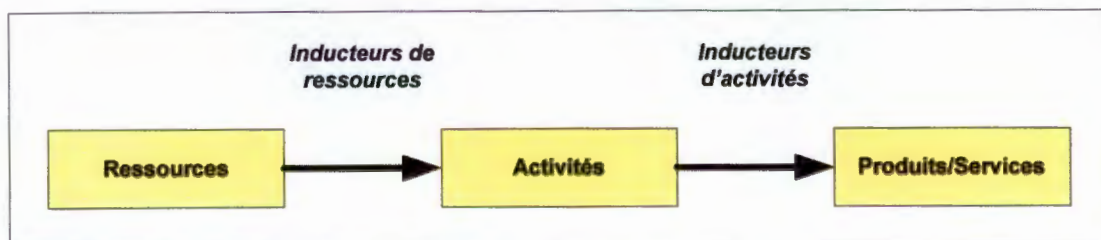


**Source** : Sénélec initiation à l'audit des performances, au département d'audit interne et organisation.

La méthode *ABC* repose sur le principe selon lequel « les produits consomment des activités et les activités consomment des ressources ».

Des **inducteurs de coût** (ou de ressource) permettent de ventiler les ressources vers les activités.

Des **inducteurs d'activité** répartissent le coût des activités entre les produits.



La compréhension du fonctionnement interne de l'entreprise ou de l'administration est le préalable à la mise en place du contrôle de gestion.

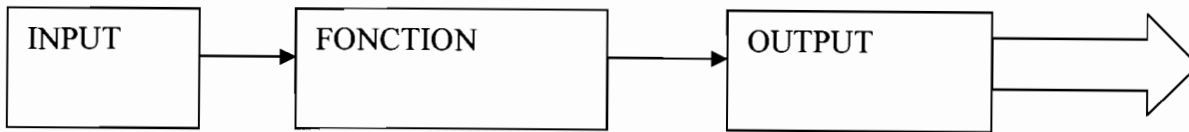
Dans le cas de l'adoption d'un système *ABC*, elle doit être complétée par une analyse plus fine des activités et des processus de production.

Comme indiqué plus haut, ce système est plus instructif au niveau de l'information sur la consommation des ressources par les activités. Relativement récent il renseigne avec une plus grande pertinence sur les performances de coûts par activités, alors que dans le système actuel on impute la totalité des coûts indirects aux centres de responsabilité des la réalisation budgétaire. La consommation est de fait induite par l'affectation des ressources au centre de responsabilité. (Voir schémas ci –après)

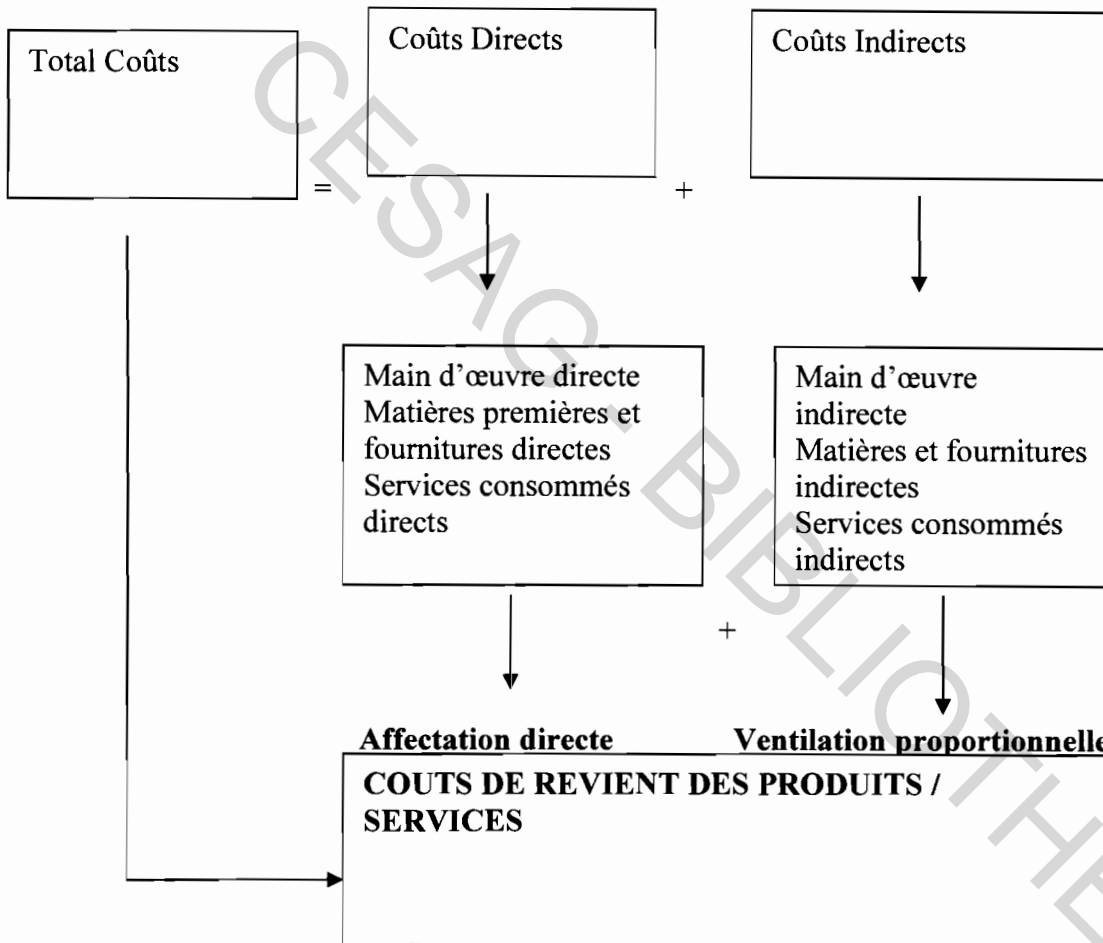
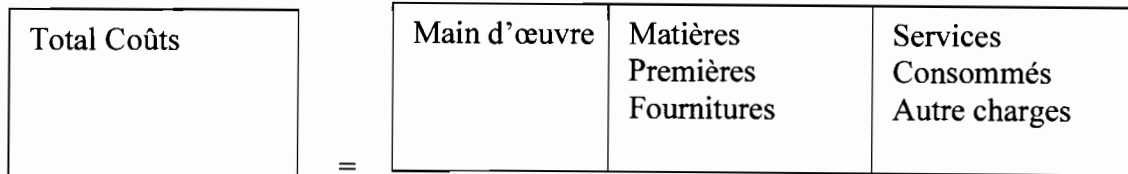
Dans le système *ABC*, l'étape des pools de coûts permet de stocker ces coûts dans un premier temps avant des les imputer aux activités en fonction des inducteurs de coûts. Ces activités seront en dernière instance imputés aux produits finis (KWH en HT, MT, ou BT par exemple).

L'analyse des coûts par activités permet de définir des indicateurs des coûts des processus. Elle permet d'évaluer l'opportunité de développer, de réduire ou d'éliminer les activités en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs de coûts, de qualité et de rentabilité.

**Tableau N°3** traitements des coûts indirects



**Par exemple main d'œuvre, départements, produits, services**  
**matières et fournitures centres de coûts,**  
**ou activités ou processus**



**Titre :** traitement des coûts indirects : comparaison entre méthodes des coûts complets (sections homogènes) et méthode des coûts bases sur les activités (activity based costing /abc)



## 2.4. Intérêt de l'audit des performances

De nos jours, les entreprises ont toutes le souci de rester dans la course de la performance. Elles craignent de perdre leur réputation, et par conséquent de voir leur image dégradée. C'est pourquoi, elles cherchent de plus en plus à justifier leur légitimité, assurer leur survie et promouvoir la transparence.

Tout d'abord, il faut signaler que la performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable. Par ailleurs, La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel ; il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine... chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

Ainsi, plutôt que d'accorder la priorité aux contrôles et aux processus, l'audit des performances vise à évaluer la performance réalisée et à fournir un cadre d'analyse de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des résultats et des moyens mises à disposition pour atteindre les objectifs de la stratégie.

Cet audit, qui est une notion relativement neuve, a une démarche méthodologique propre qui ne diffère pas largement de celle d'un audit fonctionnel. Pour ne pas se perdre dans la littérature et les écrits en dépit de leur grand intérêt, notre souci majeur est de cerner l'apport de l'audit des performances. C'est-à-dire apporter des éléments de réponse à la problématique centrale qui porte sur la contribution de l'audit dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'objectif de ce travail qui se décompose en plusieurs chapitres. Dont l'une sera consacré à la définition du concept de performance, son évolution historique,

ses différentes formes et les facteurs qui l'influencent. Nous essayerons par la suite, d'apporter des éclaircissements sur la notion de l'audit de performances et les approches y afférentes.

Quand un diagnostic est mal posé, forcément, on n'obtient pas le résultat escompté qui est la guérison du mal. L'entreprise souffre à l'intérieur et l'extérieur, c'est-à-dire que toute la société est confronté à de multiples et graves défis comme le dysfonctionnement caractérisé, la désespérance extrême. La flambée des prix sur laquelle la presse interpellait désespérément le gouvernement en place vient aggraver ces problèmes. On peut corriger les distorsions économiques, sociales, etc. par un bon audit, les défaillances de la société par des réformes. Si tout cela ne semble pas fonctionner, c'est que le problème est toujours mal posé. Une entreprise sans audit est comme une vieille machine. On a beau y mettre des pièces neuves, d'autres deviennent inopérantes. Il faut donc innover pratiquer l'audit périodiquement.

Aujourd'hui encore, d'importants secteurs et services économiques et financiers souffrent des comportements liés au contrôle interne : Les redressements fiscaux à des montants colossaux, des secteurs en dangers.

## CHAPITRE III : Évaluation et outil informatique

### 3.1. Les enjeux de l'évaluation

Bien avant de vous parler de l'importance de l'évaluation de la performance, j'aimerais faire le point sur l'importance de la performance dans la vie de l'entreprise. Au Sénégal tout comme en Afrique, l'audit de la performance est encore rare. On en parle peu et on le fait pas souvent, et quand on le fait, le résultat reste à désiré. En général, on associe l'audit de la performance à une révolution. D'une certaine façon, on a raison parce qu'il n'existe aucune entreprise qui échappe à une amélioration continue. Sans quoi elle ne pourrait pas vivre dans un monde comme le nôtre : en perpétuelle mutation.

La performance est en quelque sorte un instrument qui nous permet de prendre conscience de réalités, les améliorer ou les dépasser. Normalement, chaque entreprise devrait avoir ses agents de performances pour l'aider à mieux vivre et améliorer ses relations avec les autres. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance joue un rôle important et je peux même dire primordial.

Évaluer, c'est compliqué et ça pose plein de problèmes. Alors, évaluer, pour quoi faire ? Certainement pas pour trouver des recettes. Face à l'usager qui demande, chacun se retrouve seul. D'ailleurs, le premier réflexe face à la mise en place d'un processus évaluatif est une réaction défensive, par rapport à soi-même. Décider d'évaluer, c'est : Positionner le cadre de recherche afin de créer un effet mobilisateur qui permette de penser différemment et de voir autrement la pratique. Se donner les moyens de mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions. Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions à propos de sa pratique.

L'évaluation n'est pas un examen comme bien souvent on le pense ou l'imagine. Il ne s'agit pas non plus d'une évaluation académique comme on peut l'entendre. L'évaluation académique au sens propre du terme aboutit à des résultats positifs et négatifs; tandis que l'évaluation de la performance nous donne une vision de la personnalité de l'entreprise à tel moment donné de son existence. Cela sous-entend que l'entreprise est changeante et réagit différemment selon sa personnalité et le contexte dans lequel elle se trouve.

L'évaluation de la performance nous révèle ce que nous ne sommes pas capables d'explorer simplement à l'œil nu, à cause de la complexité d'une organisation. C'est aussi un instrument qui permet d'aller au plus profond de l'inconscient si l'entreprise était une personne pour découvrir l'autre aspect de la réalité qui le plus souvent reste caché et voilé. Une fois cet aspect appréhendé, la vie de l'entreprise commence à être plus vivable. Il se produit une sorte de révolution dans sa manière d'être, Il faut souligner que l'évaluation est aussi importante dans l'entreprise que les autres évaluations

L'évaluation est donc bien évidemment de première importance. Des analyses détaillées nous permettent de savoir vers quelle voie se diriger. Un de nos principes est de se baser presque entièrement sur les données. Nous essayons autant que possible de ne pas nous fier aux exemples anecdotiques, qui sont souvent source de confusion. Une évaluation méticuleuse et statistique nous fournit les données dont nous avons besoin pour réellement avancer dans la recherche de la performance. L'évaluation avait deux buts :

1. Fournir de l'information réflexe pour améliorer les programmes.
2. Évaluer les répercussions de certaines mesures sur la prestation des services.

L'évaluation avait pour but bien précis de répondre aux questions suivantes :

**- Processus**

Dans quelle mesure a-t-il été possible de donner suite aux mesures énoncées dans la société?  
Quels obstacles ont été rencontrés au cours de la mise en oeuvre?

**- Réalisation**

Quelles sont les répercussions sur les programmes? Qu'est-ce qui a fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Quelles leçons pourraient être utiles à d'autres localités?

**- Amélioration**

Quelles sont les améliorations suggérées? Comment est-il possible d'améliorer le service?

**- Planification**

Quelle information peut servir à la planification ultérieure des services?

L'évaluation est surtout descriptive et met l'accent sur l'évaluation du processus et sur les répercussions à court terme. L'évaluation s'étend entre autres aux mesures auxquelles il a été donné suite jusqu'à maintenant :

### 3.1.1 Évaluation des processus

L'évaluation se concentre sur les processus utilisés pour donner suite à certaines mesures dans l'entreprise. L'évaluation des processus accroît les chances de réussite des programmes en fournissant une indication. L'évaluation des processus sert, dans le cadre de l'évaluation, à relever :

**- Les forces et les faiblesses du secteur**

L'évaluation des processus sert à déterminer dans quelle mesure mettre en œuvre comme il était prévu. L'information que l'évaluation a permis de recueillir pourrait être utile au moment de la révision ou de la planification ultérieure des services.

**- Les obstacles à la mise en œuvre**

La délimitation des difficultés à surmonter et des obstacles à vaincre lors de la mise en œuvre de certaines mesures constitue une partie importante de l'évaluation des processus.

**- Les perceptions des dispensateurs de services**

L'évaluation des processus permet de connaître l'opinion des dispensateurs de services quant à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et de savoir dans quelle mesure ils sont satisfaits des services de réadaptation offerts.

**- Les perceptions de la clientèle**

L'évaluation des processus permet de déterminer dans quelle mesure les clients sont satisfaits des services reçus. De plus, la perception de la clientèle quant à savoir dans quelle mesure les services axés sur le client a été évaluée

Cette approche à méthodes multiples permet de combiner des méthodes qualitatives et quantitatives permet d'arriver à des conclusions que ni l'une ni l'autre méthode ne permettrait seule. De plus, les constatations que permettent les deux méthodologies sont considérées comme plus robustes et généralisables. Cette approche permet de faire en sorte que les constatations ne soient pas seulement une fonction d'une méthode en particulier ou une fonction du point de vue d'un intervenant en particulier.

L'évaluation applique les méthodologies tant qualitatives que quantitatives à trois modèles d'évaluation exhaustifs : transversal, chronologique et postérieur. Chaque modèle a pour but de recueillir de l'information représentant un moment donné pendant l'enquête.

Les évaluations transversales a pour but de recueillir toutes les données à un moment précis. Ce modèle sert à comparer plusieurs groupes en rapport avec une gamme de facteurs d'intérêt. Le modèle transversal se fonde sur des techniques descriptives. Il a donc impossible de déterminer un rapport de cause à effet.

Les évaluations chronologiques permettent d'évaluer certains facteurs à plusieurs reprises. Lors de ces évaluations, les données de surveillance servent à effectuer des analyses chronologiques de facteurs tels que le nombre de nouvelles requêtes et le nombre de clients recevant des services. Le modèle chronologique était descriptif et a été utile pour cerner les tendances.

Les évaluations postérieures consistent en une analyse approfondie pour d'abord décrire ce qui se produit depuis la mise en œuvre et ensuite comprendre en quoi les services peuvent être améliorés.

Ce mariage de modèles descriptifs est conforme au but de l'évaluation qui est de faire une évaluer des répercussions de certaines mesures de la société sur la prestation des services.

Le schéma d'évaluation consiste en un plan exhaustif utilisé pour orienter l'évaluation systématique de la mise en œuvre et des répercussions de certaines mesures. Le schéma d'évaluation illustre à délimité les mesures de la société, les questions d'évaluation correspondantes, les indicateurs d'évaluation, les méthodes de collecte des données et les sources de données. Les questions et les indicateurs d'évaluation concordent avec le but de l'évaluation en ce sens que ces questions et indicateurs ont trait au processus de mise en oeuvre de chaque mesure. Le schéma d'évaluation propose aussi les méthodes de collecte des données et les sources de données

### 3.1.2 L'importance de l'évaluation des risques

Le risque correspond à un évènement dommageable : un bris de machine, un dommage de marchandises pour une entreprise. Le risque est donc avant tout un évènement contre les conséquences duquel on cherche à se protéger.

Pour être assurable, ce risque doit être aléatoire : l'entreprise ne doit pas savoir si elle a une chance que le risque contre lequel elle s'assure se réalise ou pas. Au niveau le plus simple, l'*importance* de l'assurance pour l'entreprise est relativement le même que pour le particulier: s'assurer contre les dangers de la vie courante pouvant avoir un impact dommageable pour la reprise ou la continuité de l'activité. Cette étude sur l'*importance* de l'évaluation et de la *gestion des risques* pour les *entreprises et leur pérennité* se place dans le cadre du travail d'une agence de conseil : un auditeur par exemple. L'étude se veut donc avoir une démarche explicative sur l'utilisation courante du procédé d'audit

Pendant que le monde ne cesse de gagner en complexité, les entreprises et les administrations publiques s'en remettent de plus en plus à l'évaluation et à la gestion des risques comme outil décisionnel, particulièrement quand il s'agit de gérer les risques pour l'industrie. Dans l'industrie, la gestion des risques est indispensable pour faire la part entre le besoin absolu d'innovation et l'impératif du bénéfice net, tout en tenant compte de l'incidence des innovations sur le grand public. Pour les sociétés, la gestion des risques sert de plus en plus à assurer l'utilisation à bon escient des facteurs générateur de revenu, dans l'intérêt du personnel.

Pourquoi la gestion des risques? Parce que le processus décision ne qui intervient lorsque les risques sont cernés et pris en compte donne de meilleurs résultats, ce qui renforce la responsabilisation et la capacité du contrôle interne à protéger le personnel, les clients, les biens et les intérêts.

### 3.2 Importance de l'outil informatique

Selon Philippe Laurent et Pierre Tcherkowsky (1991 : 85) « le système d'information peut être défini comme l'ensemble des flux d'information manuel ou informatisé, l'information étant véhiculée sous forme textile, chiffrer, d'image et/ou de son, ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur de l'entreprise.. »

L'utilisation des techniques d'audit assistées par ordinateur améliorerait la qualité du travail d'audit. Ainsi, Wolfe et al (1990) soulignent que, pour plusieurs auditeurs, la principale contribution des machines se situe au niveau de la qualité de la mission d'audit. Ainsi, Wolfe et al (1989) stipulent que l'utilisation des systèmes de gestion de base de données a permis aux auditeurs de sélectionner et d'examiner des fichiers de données importantes. Comme le rapportent les chercheurs : « Une recherche manuelle sur des données importantes est aussi lente qu'inefficace. Les auditeurs affirment que l'utilisation d'outils informatisés leur permet d'identifier des problèmes qui n'auraient pas pu être identifiés manuellement ». Ce constat est confirmé par Stefik (1982) Boritz et Wensley (1992) qui attirent l'attention sur la capacité des systèmes experts à résoudre des problèmes substantiels, considérés généralement difficiles et demandant beaucoup d'expertise

Pour Alain Choinel & Al (1986 : 22) l'utilisation d'un progiciel doit permettre ou faciliter les opérations suivantes

- Passage automatique des dates d'opération en dates de valeur
- Recalage automatique des soldes
- Contrôle des conditions bancaires
- Aide à la décision pour procéder aux arbitrages importants
- Simulation sur la trésorerie prévisionnelle

En effet, l'analyse des résultats de cette recherche permettra de présenter certaines recommandations qui pourraient contribuer à accroître l'apport des techniques informatiques au succès des missions d'audit et de contrôle interne en favorisant une utilisation plus efficace et plus efficiente de ces applications dans le cadre du travail d'audit. En plus, en connaissant les effets de l'utilisation de ces systèmes, les concepteurs de la DSI pourront tenir compte de ces éléments lors de leur développement et de leur implantation.



Une base de données permet de mettre des informations à disposition d'utilisateurs pour qu'ils puissent les consulter, les modifier, les mettre à jour... La mise en place d'une base de données accessible sur intranet permettra au personnel de la SENELEC d'accéder rapidement à l'information voulue sur la direction en question

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion

Cette partie nous a permis de mieux cerner le concept de l'audit et d'analyser le dispositif de contrôle interne de la fonction. En recherchant une définition qui place bien l'audit dans le cadre de cette étude, nous avons passé en revue, la performance liés à sa gestion. Ces préalables nous permettrons de contribuer de façon efficace à l'amélioration de la gestion performante de la société nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC) à travers l'audit des performances dont nous avons présenté le contenu dans le chapitre I section II. Ce qui est certain, c'est que l'audit interne a évalué et, il n'est pas au terme de ce processus

Cette présentation de l'audit des performances permet d'apprécier son apport à l'amélioration de la gestion de la fonction, en l'occurrence la performance de l'entreprise. Elle nous a permis de cerner son domaine d'intervention, ses techniques ainsi que la démarche. En outre elle nous a aidés à élaborer la méthodologie pour l'audit des performances.

Il ressort de cette première partie que la gestion de la performance permet d'obtenir une garantie quant à la situation financière de l'entreprise. En effet, gérer la performance, c'est anticiper une situation future, définir une stratégie nouvelle et aussi d'aider à avoir un processus efficace et efficient, l'auditeur interne va non seulement s'assurer de l'enchaînement efficace des processus, mais aussi l'élaboration efficiente de tout ou partie d'une tâche

Apparemment simple, les problèmes de gestion de la performance sont en fait complexes et d'une grande importance les maîtriser nécessite des réflexions approfondies et une méthode d'approche.

C'est ainsi que les entreprises de plus en plus nombreuses cherchent à rendre leur système de gestion performant ; des solutions résident dans l'application adéquate de ces outils à travers une réorganisation du système de contrôle interne en place et une redéfinition des objectifs. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit des performances. En effet, de par l'évolution du système de gestion de la performance, il sera possible de relever les points faibles et proposer des approches de solutions.

La revue de littérature nous a permis de faire un exposé sur les principes aboutissant d'une gestion optimale de la performance. Nous allons à présent confronter les conditions de son application à la société nationale d'électrification du Sénégal (SENELEC)

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

## **INTRODUCTION**

La première partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de mieux appréhender les principes et la démarche conduisant à l'audit des performances.

Nous allons faire office de ces méthodes en nous appuyant sur le référentiel que nous avons eu à dresser pour faire une évaluation des performances et concevoir un outil informatique en parallèle aux besoins de la Société Nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC). Les éléments de mesure de la performance seront utilisés en vue de faire une bonne évaluation.

Cette partie comportera quatre chapitres dont le premier consacrera à la présentation de la Société Nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC), sa mission et son organisation.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'audit de la performance et présentera les résultats des diagnostics ce qui aboutira au chapitre 3 consacré aux mesures de performance des combustibles, budget des travaux en vue de déterminer un nouveau programme de production.

Un quatrième chapitre permettra de concevoir un outil informatique en vue de réduire le niveau de certains risques identifiés, maîtriser l'évolution de ceux ci et économiser du temps,

## Chapitre VI : présentation de la Société Nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC)

**S**uite à de la seconde de la guerre mondiale, le secteur industriel de l'électricité sénégalaise a subi une fortes croissance du fait du repli sur le sol africain des grandes sociétés européennes. Durant cette période la demande a doublé passant de 7 à 174 millions de kilowattheures.

En 1953 après la mise en service de deux (2) turbines à vapeur à bel Air, cette localité enregistre son premier groupe et fournit une puissance de 12.8 MW jugé toujours insuffisante, Viennent s'ajouter ensuite deux autres groupes en 1959 et 1961.

Au seuil des indépendances la puissance installée est de 49900 kW. 6 ans plus tard, le premier groupe de la centrale 3 du Cap des biches est mis en service avec une puissance nominale de 27.7 MW ; un véritable exploit qui accroît l'intérêt des bailleurs et des investisseurs, le secteur a connu une ère de prospérité croissante et l'Etat du Sénégal sous le règne de son excellence léopol Sédar Senghor commence à participer à l'exploitation de l'électricité et possède le quart du capital des CEEOA.

En 1971 l'Etat sénégalais crée deux (2) sociétés : l'électricité du Sénégal, publique et responsable des investissements et la société Sénégalaise de distribution électrique, mixte et responsable de l'exploitation des ouvrages avec 50% du capital détenu par les CEEOA qui seront acquis par l'Etat Sénégalaise en 1982.

Au lendemain des année 70, la société de patrimoine électrique du Sénégal et la société chargé de l'exploitation des ouvrages (la société Sénégalaise de distribution d'énergie électrique) décidèrent d'unir leur savoir, savoir faire, pour le bien être de la nation Sénégalaise. En 1983, les deux sociétés décidèrent, de mettre ensemble leurs forces dans leur volonté commune de relever le défi de l'énergie au Sénégal. C'est ainsi que fut créée la société nationale d'électricité (SENELEC) par la loi N° 83/72 du 05 juillet 1983 dont les premiers projets étaient destinés à l'accroissement des infrastructures. Il a été décidé de

renforcer le parc de production, les réseaux de transport et de distribution ; ce qui a entraîné l'accroissement considérable du volume des ventes d'énergie.

#### **4.1 Mission et objectif**

La SENELEC a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire. Elle est assujettie au régime fiscal régi par le code général des impôts.

De brillants changements ont été constatés dans le domaine de l'électricité de 1985 à 1997 : les infrastructures et les puissances ont beaucoup augmenté, la capacité de la centrale 4 a été renforcée par la mise en place d'un groupe Diesel de 20MW.

Pour pallier certaines difficultés toujours existantes au sein de l'entreprise tel que le délestage et pour plus de rendement, de rentabilité dans la production d'énergie, le gouvernement avait décidé d'ouvrir son capital à l'actionnariat privé et par la même occasion changer le cadre institutionnel. La société devient une société anonyme du consortium HYDRO QUEBEC ELYO le 28 janvier 1998 par la loi N°98-06 qui fixe le niveau de participation de l'Etat dans le capital social à 41% au maximum, celle des travailleurs à 10% et celle de l'opérateur (partenaire stratégique) à 33% soit 1/3 du capital au moins. Elle est à participation publique majoritaire soumise aux exigences de l'OHADA, et régie par l'acte uniforme relatif aux sociétés commerciales.

En avril 1998, la société subit un certain nombre de changements et des innovations majeures notamment du côté de la commercialisation et du marketing intégré verticalement, du découpage de la production et de la logistique. C'est ainsi, avec les règles d'instauration du caractère privé des biens, que l'Etat décide de s'occuper des fonctions essentielles pour la bonne gestion de la société. Il assure la régularisation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, à travers le ministère de l'énergie, plus précisément, la Direction de l'énergie avec la collaboration de la commission de régularisation du secteur énergie, qui assume la tutelle administrative et technique du secteur énergétique.

En 2000 la SENELEC accroît sa capacité productive par la mise en service d'une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel Air. Néanmoins les problèmes persistent et les difficultés dans la distribution demeurent.

Le gouvernement décide de rompre avec ses partenaires stratégiques du consortium. Le 21 septembre 2000 la rupture est mise en «évidence et la société nationale d'électricité du Sénégal retourne dans le portefeuille de l'Etat sénégalais avec 100% des actions, l'unique actionnaire.

Depuis sa rupture avec ses partenaires stratégiques, l'Etat cherche toujours des améliorations. La société a changé de statut juridique elle est redevenue une société nationale dont le président du conseil d'administration est nommé (PCA) par l'Etat. Elle assure son autofinancement et l'équilibre de son compte d'exploitation.

Le 22 septembre 2000, l'Etat met en place une équipe de transition pour gérer au mieux les affaires courantes en attendant la nomination d'une nouvelle Direction. C'est trois (3) mois plus tard, le 5 janvier 2001 qu'une nouvelle Direction est nommée. Le retrait du consortium HYDRO QUEBEC ELYO est définitif. Un an plus tard la seconde opération de la privatisation fut entamée et le groupe VIVENDI ENVIRONNEMENT fut retenu. Les négociations restèrent sans suite et l'entreprise assure son fonctionnement grâce à la mise en place d'une stratégie d'investissement plus appropriée à ses besoins et à l'arrivée de l'énergie produite par le barrage de Manantali.

En 2004, pour plus de clarté dans la gestion de la société et pour atteindre ses objectifs, la Sénélec signe avec ses employés une convention dénommée « SUXALI SENELEC » avec comme motif le redressement du secteur. Le plan s'articule autour de trois points :

Le client : fournir un service de qualité supérieur à un meilleur prix ;

**Le personnel** : faire retrouver à chaque collaborateur la fierté de travailler pour une entreprise appréciée et exemplaire qui l'implique. L'utiliser au mieux et l'accompagner dans son développement professionnel et personnel.

**L'actionnaire** : faire de la société une entreprise (société) rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

## 4.2 Cadre juridique et réglementaire

SENELEC est une société nationale à caractère industriel et commercial. Elle bénéficie d'une concession exclusive de la gestion des services publics de l'électricité. C'est pourquoi elle s'est vue octroyer un véritable droit réel sur les ouvrages, les installations et le domaine public nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

En contre partie de ses prérogatives de puissance publique SENELEC est astreint à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général. En raison du capital qui est nécessairement détenu en permanence par des personnes de droit public, le Conseil d'Administration prend une importance déterminante dans la vie de la société. Un conseil de surveillance statue sur l'augmentation ou la réalisation du capital. Quant à la comptabilité, les articles 25 et suivants du décret portant statut de la société précisent les règles de la tenue des comptes et des états financiers pour une gestion efficace des deniers de la société. Les articles 27 et suivants du décret précité nous indiquent les règles relatives à la désignation du commissaire aux comptes. Ces dispositions sont dans une certaine mesure parfaitement harmonisées avec celles prévues par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés bénéficiant certes d'une relative autonomie dans la gestion du service public de l'électricité, SENELEC n'en demeure pas moins soumise à la tutelle qui s'exerce par le biais du ministère de l'énergie. L'état assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale.



## **4.3 Organisation générale de la SENELEC**

### **4.3.1 Les autres directions**

#### **La Direction de la Production (DP)**

La Direction de la Production (DP) est en charge de l'exploitation et de la maintenance des installations de production du réseau interconnecté, des centrales régionales et des centrales secondaires et du suivi des contrats d'opérations et de Maintenance (O&M). Elle assure les approvisionnements en combustibles pour ses besoins propres et pour les opérateurs ayant un contrat de fourniture avec SENELEC (O& M et IPP).

Essentiellement thermique, la production est assurée par des groupes vapeurs diesel et de turbines à gaz pour une puissance installée de 447,3 Mégawatts (MW). Ce parc est logé dans ces différents sites de Bel Air et Cap des Biches à Dakar kahone à .... Boutoute à Ziguinchor et Tambacounda et à ce potentiel s'ajoute l'énergie fournie par Manantali.

#### **La Sous direction Systèmes d'Information (SDSI)**

La Sous direction Systèmes d'Information (SDSI) est responsable de la gestion du parc informatique, des systèmes et des réseaux de communication de données et de leurs sécurités. Elle assure le développement des applications, l'acquisition et la personnalisation de progiciels en relation avec les utilisateurs.

#### **La Sous direction affaires juridiques (SDJR) :**

La Sous direction affaires juridiques (SDJR) assure la fonction de conseiller juridique de la Direction Générale. Elle donne des avis juridiques sur les questions soumises par les unités et participe à la rédaction des contrats. Elle est chargée du contentieux.

**La Sous direction Communication (SDCOM) :**

La Sous direction Communication (SDCOM) est chargée de la communication interne et externe ainsi que des relations publiques de l'entreprise. Elle gère le centre de documentation et les archives.

**La Sous-direction Mouvements d'Énergie et Télécommunications (SDMET)**

Elle est responsable du placement optimal des moyens de production du Réseau interconnecté, des achats auprès des producteurs indépendants et des importations d'énergie électrique et de la gestion des réseaux de télécommunications.

**Les Délégations Régionales gèrent :**

Les agences et districts de la Direction Commerciale ; les Services Distribution de la Direction des réseaux Électriques ; les centrales régionales de la Direction de la Production, à l'exception de la gestion technique (exploitation, maintenance et investissement). La note de Direction 006/04 du 21 mai 2005 rattache les Délégués Régionaux au Directeur Général. A cet effet, le Directeur Général délègue la coordination des ces délégations régionales à un Conseiller Technique. Le délégué régional a des relations fonctionnelles avec l'ensemble des directions, notamment opérationnelles, qui lui délèguent la gestion des structures se trouvant dans son territoire (unités de production, réseaux électriques, agences commerciales, etc.) »

**La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)**

La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) est responsable de l'enregistrement exhaustif et exact de toutes les transactions comptables et financières de Sénélec. Elle est chargée de l'établissement à bonne date des états financiers de la société, de la gestion rigoureuse de la trésorerie. Elle a également pour mission la recherche des meilleures sources de financement des investissements en relation avec la Direction des Etudes Générales.

### **La Direction de la Distribution et Commerciale (DDC)**

La Direction de la Distribution et Commerciale (DDC) est chargée de l'exploitation et de la maintenance du réseau de distribution moyenne tension et basse tension sur l'ensemble du territoire national. Elle assure la relation avec la clientèle, les fonctions commerciales et le dépannage. Elle s'appuie notamment sur les **Délégations Régionales** qui lui sont rattachées et qui en plus assurent une fonction de représentation.

De nombreuses lignes de transports existent entre Dakar et les autres régions et permettent de transporter l'énergie et d'alimenter les réseaux électriques des différents secteurs tels que le réseau de transport HT, le réseau MT, le réseau de distribution BT. La SENELEC possède également un parc automobile important, de gros matériels des foreuses, des grues et nacelles qui lui permettent d'assurer à bien sa mission.

En matière de vente d'énergie la SENELEC enregistre une progression et une tendance à la hausse. Cette progression résulte de la basse et moyenne tensions qui génèrent un rendement qui est en rapport avec les objectifs de l'entreprise.

### **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est responsable de l'administration et de la gestion dynamique et prospective du personnel, de la prévoyance des risques professionnels, veille au respect des règles de la médecine du travail, d'hygiène et de sécurité du travail. Elle participe à l'élaboration des termes de références du projet en charge de la restructuration de la fonction environnement et sécurité. Elle conçoit et exécute les plans de formation du personnel, veille au climat social de l'entreprise par la mise en œuvre d'une politique basée sur la concertation avec ses partenaires sociaux.

**Tableau N°4 Evolution de l'effectif du personnel CDI de juin 1996 – juin 2007**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>CADRES</b>	264	264	228	203	243	240	257	258	275	277	291	303
<b>MAITRISES</b>	1115	1109	1030	901	947	974	949	978	1071	1085	1160	1219
<b>EXECUTION</b>	787	791	765	617	536	523	531	452	511	701	900	988
<b>CUMUL</b>	2166	2164	2023	1721	1726	1737	1737	<b>1688</b>	1857	2063	2351	<b>2510</b>

*Source : Direction des ressources humaines*

Entre 2003 et 2007, après le départ des blancs, les effectifs du personnel sont passés de 1688 Agents à 2510 agents ce qui représente une augmentation absolue de **822** agents et une augmentation relative de **48.69%** (voire annexe 1)

Cette augmentation des effectifs est liée la mise en place d'une bonne politique de gestion et d'une bonne organisation des ressources humaines pouvant permettre à la SENELEC de disposer, quantitativement mais aussi qualitativement d'agents motivés capables de l'aider efficacement à réaliser son plan de redressement et à atteindre les objectifs fixés dans son nouveau projet d'entreprise dont l'ambition est de faire de la SENELEC une Société rentable au service de développement économique et social du Sénégal. La réorganisation des ressources humaines répond avant tout à une évolution de l'environnement économique. Pour manager les ressources humaines comme un avantage concurrentiel, la SENELEC a externalisé certaines de ses fonctions. Cette externalisation jugée comme un tremplin à la flexibilité vise à recentrer la DRH sur des tâches sensibles comme l'attraction et la fidélisation de certains salariés.

### **La Direction de l'Équipement (DEQ)**

La Direction de l'Équipement (DEQ) est chargée de la réalisation des ouvrages dans le domaine de la production, des réseaux et du Génie Civil

### **La Direction des Études Générales (DEG)**

La Direction des Etudes Générales (DEG) regroupe toutes les fonctions d'études et de planification de l'entreprise. Elle établit les plans d'investissement relatifs à la production, au transport et à la distribution. Elle est notamment chargée des études économiques, des études tarifaires, de l'observatoire de la demande et des statistiques générales de l'entreprise. Elle assure les relations avec les institutions.

#### **La Direction du Transport :**

Elle est chargée de l'exploitation et de la maintenance du réseau de transport et de télécommunications. Elle s'appuie, entre autres, sur la Sous – Direction Mouvements d'Énergie et Télécommunications (SDMET) qui est responsable du placement optimal des moyens de production du Réseau interconnecté, des achats auprès des producteurs indépendants et des importations d'énergie électrique et de la gestion des réseaux de télécommunications.

#### **La Direction des Approvisionnements et de la Logistique (DAL)**

La Direction des Approvisionnements et de la Logistique (DAL) assure les fonctions d'approvisionnements de matériels et fournitures d'exploitation en dehors des combustibles. Elle est responsable de la gestion sécuritaire des stocks. Elle gère l'ensemble des services généraux de l'entreprise.

#### **4.3.2 la direction de l'audit interne et du contrôle (DAIC)**

La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle (DAIC) a pour mission l'élaboration des procédures administratives, financières, comptables, commerciales et opérationnelles de l'entreprise et s'assure de leur respect. Elle assure un contrôle permanent en vue de la protection et de la sauvegarde des biens de l'entreprise. Elle veille aussi à l'application de critères objectifs pour le choix d'entreprises prestataires de services ainsi qu'au respect des dispositions contractuelles. Elle assure la fonction de contrôle de gestion, et procède à l'élaboration et au suivi budgétaire de l'entreprise.

Pour remplir ces missions d'élaboration des procédures la direction d'audit et de contrôle général est articulée autour de quatre (4) départements et des conseillers techniques

Organisation. Le conseil technique est en staff et travail en étroite collaboration avec la direction d'audit et du contrôle, il est chargé de mission spécifique que lui confie ce dernier. A cet effet le conseil technique à des taches particulières au sein de cette direction, dirige certaines missions non programmées par les quatre départements. En outre, il élabore le plan de formation de la direction AIC en étroite collaboration avec les chefs de département, il prépare et gère les budgets de la direction avec les chefs de département, hormis ces quatre taches on peut en citer d'autres.

### **Département d'audit interne, organisation**

Ce département est notre cadre contextuel, comme son nom l'indique, il a pour mission d'accompagner l'ensemble des directions que se soit l'approvisionnement, le transport, l'étude générale, l'équipement, la ressource humaine, la distribution, la commerciale, les finances, la comptabilité et les délégations. Et sous la direction de la SENELEC dans la quête d'amélioration et de sécurisation de leur organisation et de leur gestion par la mise en place des procédures au sein de cette société industrielle, et par la vérification et de leur mise à jour. En outre ce département veille à la sincérité et à la régularité des comptes, s'assure de l'exhaustivité des enregistrements comptables de toutes les transactions de la société, il participe enfin aux arrêtés de comptes.

L'objectif visé par de ce département d'audit est de déceler les dysfonctionnements et les risques potentiels en faisant des propositions, recommandations et commentaires dans le but de renforcer l'efficacité des opérations effectuées ou en phase d'être exécutées.

☞ la finalité des activités du département d'audit interne organisation et qualité est d'améliorer de façon substantielle l'organisation et la manière de travailler des cadres de la SENELEC par la mise à disposition, de procédures et instructions de travail ou de propositions de meilleures méthodes. Les taches peuvent se subdiviser au nombre de six :

- ☞ l'élaboration des procédures en liaison avec les centres de gestions
- ☞ le contrôle de la bonne application et le respect des procédures ;

- l'évaluation du contrôle interne qui fait partie des tâches majeures ;
- l'inventaire physique ;
- révision des comptes ;
- l'aide à la mise en place au sein de l'entreprise d'une organisation capable de garantir le respect de la politique définie et l'atteinte des objectifs fixés ;

☞ les missions d'audit et d'organisation sont conduites par des spécialistes et experts auxquels sont adjoints des assistants selon une méthodologie définie par les normes de l'IIA .

### **Département inspection de gestion**

Ce département a pour mission l'inspection des centres de gestion avec comme objectif la découverte, l'évolution, et la situation des responsabilités des actes de dégradations du patrimoine de la SENELEC (vols, détournements, sabotage, connivence, au détriment des intérêts de la société). Les principales tâches du département inspection de gestion ont pour but de sécuriser les ressources et le patrimoine de la SENELEC et débouche sur des propositions de mesures conservatoires ou disciplinaires. Les tâches sont résumées comme suit : Inspections activités commerciales, Inspection approvisionnements et achats, Inspection dépense et finances et comptabilité, Inspections ressources humaines, Inspections utilisation logistique

L'inspection de gestion couvre la totalité de la société industrielle SENELEC. Cet inspection prévoit deux niveaux que sont :

- inspection de gestion
- contrôleurs

Ici les inspecteurs dirigent les missions et sont épaulés par les contrôleurs.

### **Département contrôle de gestion**

Le département contrôle de gestion a pour mission de s'assurer que les ressources, les moyens de réalisation des objectifs de la SENELEC sont obtenues et utilisées, avec efficacité et efficacité conformément aux objectifs de la SENELEC et que les actions vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Les tâches du département contrôle de gestion se résument en sept (7) volets :

- analyse de gestion ;
- élaboration et production de tableaux de bord de gestion ;
- analyse des coûts d'exploitation et des écarts ;
- plan et participation à la préparation du business plan ;
- élaboration du budget, suivi et contrôle budgétaire ;
- suivi des engagements pour une meilleure gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- production et analyse des écarts d'exécution budgétaire.

Le département contrôle de gestion est composé de deux services : un service plan et gestion (SPG) avec en son sein une unité suivi des engagements », et « unité suivi budget et analyse », et un « service analyse et reporting » (SAR) avec en son sein une unité études et analyse des coûts et une unité contrôle analytique.

### **Département inspection technique**

Le département inspection technique est analogue au département inspection de gestion. Ce département a une mission d'inspection et de contrôle afin de déceler sur les installations, le non respect des normes et dispositions techniques induisant des anomalies dans la conception, la réalisation, le fonctionnement, et l'exploitation des données de gestion. Le département inspection technique évalue les conséquences économiques et situe les responsabilités.

Les tâches du département inspection technique ont pour but de sécuriser les ressources et le patrimoine de la SENELEC et débouchent sur des propositions de mesures conservatoires ou disciplinaires. Les tâches peuvent se résumer comme suit : l'inspection activités production, l'inspection activités distribution, inspection activités équipement.

L'inspection technique prévoit deux niveaux : l'inspection technique contrôleurs techniques, les inspecteurs techniques sont aidés par les contrôleurs dans l'exécution de leurs fonctions.



## CHAPITRE V : L'AUDIT DES PERFORMANCES

### Introduction

**A**vec une mission de fournisseur d'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. La SENELEC détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire Sénégalais. Cette lourde responsabilité pousse la Direction générale ainsi que le Conseil d'Administration à adopter les meilleures pratiques en vue de pouvoir satisfaire la population. En ce sens ils ont à cœur et son contrôle, avec une mission d'examen de l'évolution des indicateurs des processus de l'entreprise en vue, d'une part de s'assurer de leur fiabilité et de leur pertinence, d'autre part d'apprécier leurs valeurs relatives et de définir des axes d'amélioration des performances mesurées.

Dans son ensemble, la SENELEC étant une très grande entreprise son audit de performance comprend deux thèmes majeurs : thèmes de leviers de performance constitué de sept (7) volets :

- gestion de la performance opérationnelle ;
- rôles et organisation des équipes de travail ;
- fonctions support en production ;
- rôles et organisation dans l'usine ;
- gestion des ressources humaines ;
- méthodes de progrès continu ;
- pratiques de management d'une part ;

Et d'autre part le thème de performance constitué de :

- la performance des machines ;
- de la productivité effectif ;
- logistique et de la qualité interne.

Dans le premier thème il s'agit de faire un diagnostic qualitatif de la situation de la SENELEC et dans le deuxième un diagnostic quantitatif par les indicateurs de performance clés.

## **5.1 Préparation et lancement de l'audit**

### **Leviers de performance : diagnostic qualitatif**

Les leviers de performance ne sont pas présentés sous forme de questions ouvertes ou fermées mais sous la forme de pratiques identifiables, qu'on peut diagnostiquer et évaluer en terme de portée, d'économie, de qualité et d'efficacité sur la base des observations locales. Dans la plupart des cas, ces pratiques sont mesurées selon deux critères: les principes et les pratiques néanmoins dans notre étude ces pratiques seront analysées et décrites en vue de mieux faciliter la compréhension.

## **5.2 Performances économiques de la SENELEC**

### **5.2.1 Diagnostic global**

#### **5.2.1.1. Production**

En 1999 le chiffre d'affaires de la SENELEC était de 81.2 milliards de franc CFA composé de 78 milliards de vente de produits fabriqués, 3.1 milliards de travaux et services vendus.

En 2000 avec l'arrivée de l'alternance au pouvoir au Sénégal, on enregistre une augmentation de 112% soit 90,6% dont 85,4% de vente de produits fabriqués. Un (1) an plus tard en 2001 le chiffre d'affaires augmente de 9% avec une diminution des travaux services vendus allant de 4,2 à 3,8 et des produit accessoires de 39%. Ces diminutions peuvent s'expliquer du fait d'une croissance de la production enregistrée durant ces périodes. De 1994 juste après l'arrivée des blancs jusqu'en 2000 la croissance d'énergie électrique a augmenté de façon proportionnelle avec le taux de croissance. De 1997 à 1997 la production passe de 1241 à 1348 GWh, la croissance est inversement proportionnelle au taux soit une augmentation de 2%. En 2000 la production passe à 1476 GWh et atteint son apogée soit une augmentation de 9,5% de 1999 à 2000. Un (1) an plus tard en 2001, la production subit une chute de 8,9% avec un chiffre

d'affaires de 98,5 milliards ce qui se justifie sans nul doute par une réserve sur la production de 2000 vendu en 2001.

Entre 1977 et 1987 la puissance disponible ne croit que de 11% alors que le taux de croissance démographique moyen sur cette période est de 29%, par conséquent on note une insuffisance par rapport à la demande qui ne cesse d'augmenter du fait de deux (2) volets que sont : la modernisation qui fait que tout le monde veut vivre au rythme de la nouvelle technologie tout en profitant au grand maximum des potentialités, et le boom démographique qui se manifeste par un taux très important de croissance démographique. Donc il y a un déphasage énorme entre l'offre et la demande. Ainsi le Sénégal se situe dans le peloton des nations africaines à faible consommation d'électricité. En consommation totale d'énergie électrique et en consommation par habitant dans les années 2000, le Sénégal est devancé par neuf pays africains que sont l'Algérie (21Twh ; 989Kwh/habitant) Maroc, Nigeria, Zimbabwe, Tunisie, Ghana, Cote d'Ivoire, Cameroun, et Ethiopie (2Twh ; 129Kwh/habitant), on constate ainsi que l'électricité au Sénégal est l'une des plus chères d'Afrique de l'ouest. Classé troisième derrière le Burkina 110 FCFA/KWh et le Mali 74 FCFA/KWh, le Sénégal engendre un coût de l'électricité moyenne tension de 73 FCFA/KWh, par ailleurs la qualité du service est trop faible l'énergie non distribuée au Sénégal est de 1486 heures soit 1414 heures de plus que la norme des pays en développements, 1342 pour les pays industrialisés.

#### 5.2.1.2. Plus value

De même durant ces mêmes périodes de comparaison nous constatons une dégradation de la valeur ajoutée et du résultat net passant respectivement de 27 milliards de FCFA à 12 milliards et de 16 milliards de FCFA à 5 milliards de FCFA. Cependant en 2002 et 2003 la valeur ajoutée et le résultat net de la SENELEC se sont améliorés du fait notamment de l'approvisionnement en provenance de Manantali et d'une évolution favorable du coût des combustibles.

### 5.2.1.3. Encours clients, bénéfice

En 1999 les encours clients étaient de 34291, trois 3) ans plus tard, en 2002 ils atteignent 63288 soit une augmentation de 84,56% représentant 29% de l'actif net. Quand au ratio d'endettement de la SENELEC il représente 88% en 2002 (dette/ capitaux propres), alors qu'il était de 571% en 1999. Une situation déplorable malgré la capitalisation de 2001 et une diminution progressive des dettes et capitaux propres, ce qui à entraîné une situation déficitaire de la trésorerie de 1999 à 2002 entraînant à son tour des frais financiers très élevés bien qu'en baisse. Ce déficit de trésorerie se justifie, par ailleurs, par la situation du compte de résultat. L'excédent des charges constitué de six éléments que sont combustible, consommation intermédiaire, personnel, dotation aux amortissement et aux provision, charges financières, charges hors activité ordinaire (HAO), soit un total de 82,68 sur un produit de 80,91 d'où un résultat négatif de 1,77.

En outre le constat fait montre que le planning de maintenance et de révision n'est pas toujours respecté ; ce qui entraîne des avaries ou des incidents d'exploitation divers aussi bien dans le secteur de la production que dans les autres secteurs. Les frais de maintenance, les frais du personnel, le coût des investissements ou des réhabilitations ne sont pas pris en compte alors qu'ils servent de base aux coûts de capacités demandées par le GTI dans les calculs de coûts et ou les calculs d'optimisation.

Les consommations directes de combustibles et lubrifiants sont utilisées dans les calculs de coûts ou les calculs d'optimisation.

### 5.2.1.4. Analyse et recommandations

Eu égard à cette analyse de performance économique nous constatons que la faiblesse de cette dernière se traduit par une politique d'investissement incohérente une offre insuffisante par rapport à la demande, le résultat insuffisant, le solde de trésorerie déficitaire, les encours clients et les ratios d'endettement très élevés, etc tout cela montre que la SENELEC ne génère pas les moyens d'assurer son développement futur, son auto financement est mal en point.

Cependant la SENELEC Société Nationale d'Electricité pour suivre et atteindre un niveau élevé de développement doit améliorer la productivité et la rentabilité d'une part et d'autre part d'améliorer son crédit rating auprès des institutions financières.

Le diagnostic de l'organisation réalisé a permis de dégager des problématiques majeures et d'esquisser des postes de progrès. Neuf constats majeurs ont été faits :

✓ L'absence d'une vision d'avenir claire et partagée dans un contexte institutionnel particulièrement instable du fait d'annonce du processus de privatisation depuis dix ans, l'échec de deux processus de privatisation, six Directions générales en 2ans, un business plan 2002-2012 non encore discuté et partagé, une planification incomplète et non stratégique couvrant l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise.

✓ Une organisation fortement centralisée et des structures cloisonnées, ce qui se traduit par une réactivité très faible et des délais de traitement extrêmement longs sur beaucoup de processus ; certaines procédures gagneraient à être allégées pour rendre fluide le processus en vue de jouir d'un moindre délai.

✓ Nous constatons également un nombre très élevé de niveaux hiérarchiques six (6) niveaux : le Directeur général, les Directeurs de direction, le Chef de département, le Chef de service, le Chef d'unité, et le Chef d'équipe et une quinzaine de catégories.

✓ Les rattachements au niveau de la direction Générale sont multiples, sans compter les directions fonctionnelles et opérationnelles. Nous avons le département communication, secrétariat général, la délégation à l'information, la délégation Audit Interne, et Direction du contrôle de gestion. Ces multiples rattachements ne sont pas profitables à l'entreprise, une délégation comme l'audit et le contrôle de gestion devrait dépendre du comité d'audit, ou du conseil d'administration

✓ Un système de coordination qui apparaît insuffisant aussi bien entre directions qu'à l'intérieur de certaines directions : la coordination est limitée pour l'essentiel au comité de direction, les structures inter- directions et inter- services sont faibles ; De même qu'il n'y a pas d'harmonisation des méthodes et systèmes de mesure. Des disparités existent dans les données d'une direction à l'autre. Une nette insuffisance de partage de l'information sur des

sujets clés, les réunions et rapports pas nécessairement formalisés et standardisés. Chevauchement de certaines responsabilités.

✓ Nous constatons un pilotage marqué par l'absence d'une véritable mise sous tension, à travers des objectifs de performances chiffrées et déclinées : la concertation et l'implication sont faibles, et sont surtout limitées aux séances d'arbitrage budgétaire du comité de direction. Les objectifs budgétaires ne sont pas déclinés en objectifs par directions départementales. On note un défaut de négociation et de validation des budgets, un manque de crédibilité des objectifs du fait des longs délais de mise en œuvre du budget, et équivalent d'une indisponibilité des moyens. Il y a aussi une absence de réelle responsabilisation sur les objectifs du fait de la dilution des responsabilités et d'une absence d'engagement de la direction sur les moyens décidés pour atteindre les objectifs.

✓ On constate un système de planification à long terme déconnecté du processus budgétaire avec une fixation des objectifs annuels basée sur une analyse de la demande et ne tient pas en compte les données de planification à long terme et un budget qui n'est pas une déclinaison des objectifs planifiés sur le long terme ;

✓ Nous constatons une communication réactive qui se traduit en externe par une image négative et en interne par un personnel faiblement mobilisé. La politique de communication de cette société est essentiellement limitée à la gestion, ce n'est pas une politique continue. Les initiatives importantes et valorisations sont peu communiquées aussi bien en interne et qu'en dehors, image de société peu visible et tournée sur elle-même ;

✓ Nous constatons aussi l'absence de valeurs fortes partagées dans le temps, les valeurs clés de la SENELEC d'hier et d'aujourd'hui (forte identification à l'entreprise, conscience sociale, compétence industrielle) seront-elles encore celles de demain (souplesse, rapidité d'action, réactivité, compétence managériale, responsabilité individuelle, la reconnaissance du mérite, la satisfaction du client, l'esprit d'équipe...) ? quelles valeurs fortes pour une SENELEC devant évoluer d'une société de production vers une société de service clients ?

## 5.2.2 Diagnostic détaillé

L'audit des performances par fonctions nous permet de déceler les points forts, les points faibles, les pistes de progrès ainsi que les menaces propres à chaque direction.

### 5.2.2.1 Production

#### Points forts

- ✓ Le personnel de l'encadrement de la fonction production sont biens expérimentés et ont la compétence à la matière ;
- ✓ Contractualisation en cours (sous-traitance) de la maintenance avec les fournisseurs de groupes ou leurs représentants, y compris les pièces de rechange ;
- ✓ Diminution des risques liés aux sinistres des différents groupes de production par la location de polices d'assurance ;
- ✓ Bonne expérience de sous-traitance d'un groupe de production (C5: 20MW) à un prestataire privé, représentant du constructeur ;
- ✓ Focalisation métier et spécialisation des tâches qui permettent aux personnels respectifs de mieux maîtriser leurs travaux et d'avoir la main, chose très importante dans une chaîne de production.

#### Points faibles

- ❖ Absence de plan global et partagé de déclassement des groupes, y compris en termes de gestion prévisionnelle du personnel ;
- ❖ Parc obsolète et disparate en termes de Machine Non respect chronique des plannings d'entretien et de maintenance qui risque de créer des perturbations majeures dans ce domaine de production ;
- ❖ Manque de fiabilité et relative incohérence des chiffres malgré l'harmonisation des méthodes de calcul ;
- ❖ Personnel vieillissant qui risque de poser un sérieux problème de relais, de suivi de compétence ;

- ❖ Forte prévalence de personnel temporaire de niveau inadéquat (inférieur au BEPC) avec obligation d'en recruter une partie ;
- ❖ Absence de gestion prévisionnelle des besoins en personnel très important dans une entreprise car elle permet d'envisager des dépenses futures et d'éviter des perturbations telle que la grève, les manifestations etc...
- ❖ Absence de vision globale et Gestion parcellaire des besoins en Système d'Information ;
- ❖ Réhabilitations à répétition sans aucun résultat probant ;
- ❖ Fonctionnement à perte de toutes les centrales secondaires, la SENELEC doit être en mesure de gérer son autofinancement, car elle détient le monopole de l'électricité au Sénégal.

#### **Piste de progrès**

- ✚ Le système de Transformation des TAG en cycle combiné permet d'avoir une bonne vision du futur dans ce domaine de la production ;
- ✚ De même qu'accélérer la tendance à l'automatisation de l'exploitation ;
- ✚ Grâce au contrat de « fourniture entrée groupe » la direction de la production aura une plus grande maîtrise de l'approvisionnement en combustible et plus de gestion du stockage et transfert des risques au fournisseur ;
- ✚ Nouvelle philosophie de contractualisation des chantiers de réhabilitation à venir favorisant la responsabilisation des prestataires externes (PRPF).

#### **5.2.2.2 Transport**

##### **Points forts**

- ✓ De même que la fonction de production, le transport possède en son sein un encadrement compétent et motivé ;
- ✓ Existence du Groupe Technique Incidents (GTI) qui permet de maîtriser avec brio les incidents de l'électricité en plein mutation ;



- ✓ On note aussi à ce niveau l'existence d'indicateurs de performance ;
- ✓ Respect du programme de maintenance des lignes à haute tension (HT).

### **Points faibles**

- ❖ Saturation de la capacité du réseau de transport due à une augmentation de la population Sénégalaise et à la modernisation (recrudescence d'appareils électrique);
- ❖ Sous-équipement en logistique et moyens d'intervention (véhicules spécialisés, matériel et outillage, ...);
- ❖ Le personnel d'intervention est insuffisant (taux de dotation faible par rapport des besoins) et accuse des retards pour des interventions de grande taille ;
- ❖ Absence de programme de formation bien qu'en cours (recours à la formation sur le tas) ;
- ❖ La rémunération du personnel est peu motivante par rapport aux risques encourus ;
- ❖ Turn over important – Forte déperdition du personnel ;
- ❖ Non dédoublement de la ligne haute tension (HT) reliant le central à Manantali ;
- ❖ Absence de garantie de la puissance de transformation, elle vit dans l'incertitude ;
- ❖ Postes de transformations saturés, absence de lignes secours et de pièces de rechange ;
- ❖ Dimensionnement et nombre insuffisant de lignes de distribution de l'électricité à travers le Sénégal ;
- ❖ Obsolescence du dispatching (gestion semi manuelle) ;
- ❖ Non optimisation du coût du kWh du fait des obligations contractuelles envers GTI ;
- ❖ Absence de culture de résultats chiffrés en F CFA, la plupart des comptes sont chiffrés en devise.

### **Piste de progrès**

- ↳ Généralisation de l'utilisation des télécoms pour les besoins internes
- ↳ Dispatching national

### 5.2.2.3 Commercial et distribution

#### **Points forts**

- ✓ Expérience et compétence de l'encadrement ;
- ✓ Amélioration du système de facturation (suppression du réseau X25 et implantation réseau IP + 200 ordinateurs + imprimantes) et possibilité de payer à n'importe quel guichet ;
- ✓ Mise en oeuvre d'un programme d'amélioration des sites d'accueil de la clientèle ;
- ✓ Volonté d'améliorer la mesure de performance du système de facturation ;
- ✓ Programme de réhabilitation du réseau qui va permettre de régler les problèmes urgents ;
- ✓ Projet RECORD dont l'objectif principal est la réduction des pertes sur le réseau de distribution.

#### **Points faibles**

##### *Réseau de distribution*

- ❖ Absence d'investissements depuis 1992, la SENELEC n'a pas les moyens de sa politique ;
- ❖ Vétusté du réseau de distribution ;
- ❖ Insuffisance de moyens matériels (faiblesse du parc automobile d'intervention, faiblesse des communications radios,...) ;
- ❖ Gestion incohérente du SAV avec un traitement des réclamations et des interventions par des services différents ;
- ❖ Ruptures de stocks de câbles et compteurs pour répondre à la demande de nouveaux abonnés.

##### *Gestion de la clientèle*

- ❖ Délais de branchement des nouveaux abonnés aléatoires ;
- ❖ Formation du personnel en contact avec la clientèle insuffisante (ex: exonération de la TVA dans les factures) mais en chantier ;
- ❖ Absence de programme de formation malgré des besoins importants et urgents ;

- ❖ Absence d'outil pour mesurer l'activité clientèle par agence (facturation, recouvrement,...) ;
- ❖ Agences inadaptées à l'accueil et au traitement de la clientèle. Dans une société la clientèle doit être traitée comme une reine car c'est d'elle que viennent les ressources ;
- ❖ Faible culture commerciale et de service client ;
- ❖ Délimitation des périmètres de la Distribution et du Commercial peu marquée.

### **Piste de progrès**

- ↳ Expérience pilote d'un système de télémesure des énergies (comparaison entre énergie livrée aux clients et énergie qui arrive aux transformateurs) pouvant déboucher à long terme sur un système de télémesure ;
- ↳ Installation de compteurs frontières qui permet de ne pas dépasser les limites de tes possibilités ;
- ↳ Projet pilote de prépaiement dans la région de Dakar (mise en oeuvre prochaine) ;
- ↳ Généralisation de la télé conduite sur le réseau ;
- ↳ Externalisation de certains services (relève, présentation des factures et branchement dans certaines zones) pour une plus grande fiabilité à un moindre coût et dans les plus brefs délais.
- ↳ Généralisation de la lutte contre les fraudes grâce au recours à des services extérieurs (externalisation).

### **Menaces**

⇒ Déficit chronique de communication avec la clientèle, la SENELEC doit chercher des agents de haute qualité dans le domaine du marketing et de la commercialisation, ne plus attendre des moments critiques pour communiquer mais le faire au fur et à mesure de l'évolution du système.

Sur le plan de la continuité du service, les coupures d'électricité se révèlent être le principal point d'achoppement entre la SENELEC et ses clients. En effet, la majorité des personnes ne sont que très rarement prévenues. Il s'y ajoute que les délais de rétablissement sont jugés peu satisfaisants. Les baisses de tension sont également le lot des clients de la SENELEC et ont

occasionné des dommages matériels aux clients. Toutefois ces derniers ne sont pas toujours enclins à chercher à avoir réparation des dommages subis. Cette attitude notée chez les clients est à analyser au regard du fait que seule une minorité déclare être satisfaite des suites données à leur réclamation. Dans ces conditions, il est aisé de comprendre que les clients ont une satisfaction quelque peu mitigée de la SENELEC car même on ne fait pas confiance à la SENELEC à 100% en admettant que c'est une entreprise qui améliore ses prestations est qui est à l'écoute de ses clients

#### 5.2.2.4 Comptabilité et finance

##### Points forts

- ✓ Personnel d'encadrement qualifié ;
- ✓ Démarrage des modules ORACLE.

##### Points faibles

- ❖ Qualité des données comptables encore faible (réserve des CAC sur partie des comptes) ;
- ❖ Délai de production des états financiers long (5-6 mois) ;
- ❖ Contrôle interne et procédures non formalisées et/ou non adaptées à l'évolution de l'entreprise ;
- ❖ Faible communication/interface avec la fonction planification ;
- ❖ Contrôle de Gestion non encore mise en place, inexistence d'un tableau de bord de pilotage général ;
- ❖ Indicateurs existants peu alimentés ;
- ❖ Formation des utilisateurs à ORACLE non renforcée.
- ❖ Difficultés de trésorerie fréquentes.
- ❖ Retard dans la mise en place des budgets (4-5 mois après le début de l'exercice) et maîtrise difficile des engagements
- ❖ Personnel instable et manque de qualifications ou métiers pas renouvelé.
- ❖ Personnel et équipement faible à la gestion de la trésorerie.

- ❖ Pilotage avec des objectifs non concertés et à vue, faiblesse de la prévision, planification
- ❖ Faible implication par la DFC pour l'élaboration des états prévisionnels

#### **Pistes de progrès**

- ✚ Amélioration de la périodicité des arrêtés par exploitation d'Oracle
- ✚ Amélioration du Calendrier d'élaboration budgétaire
- ✚ Mise en oeuvre des fonctions d'analyse de performance (compta analytique et contrôle de gestion)
- ✚ Amélioration du suivi de la trésorerie et recherche d'optimisation des délais

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE VI : Mesures de performance

### Introduction

Depuis la mise en fonction, on a octroyé à la SENELEC des ressources visant un certain nombre de domaines émergents en recherche, technologie et surtout production qui ont été cernés par des partenaires.

Ce présent mémoire présente les principales constatations, conclusions et recommandations concernant la société nationale d'électricité : SENELEC. Les principales raisons justifiant une évaluation des initiatives à ce moment sont :

- réunir de l'information sur les progrès accomplis à ce jour, et notamment sur les leçons tirées et les nouvelles méthodes, afin d'appuyer l'orientation stratégique de la SENELEC à contribuer à la viabilité socio-économique des collectivités du Sénégal, par le biais de la production d'énergie;
- fournir à la SENELEC de l'information sur le rendement à ce jour, qui servirait à faciliter la prise de décisions au sujet et des nouveaux centrales et des combustibles qui constituent d'après nos recherches le point de départ pour l'amélioration de la performance

Les principales méthodologies utilisées pour répondre à ces questions d'évaluation comprenaient un examen de documents; un examen de données administratives et de rendement; la tenue d'entrevues avec des sources d'information clés; et une étude de mesure de la technologique (voir annexe)

## 6.1 Combustibles

**Tableau N°5 état combustibles**

	Production (MWH)				Dépenses (MF)				Coûts spécifiques (F/KWH)			
CI	27 604	7551	-20053	-72,6	761	326	-435	-57	27.57	43.14	15.57	56.49
CII	13 188	49636	36448	276,4	639	3192	2553	399	48.47	64.32	15.85	32.70
CIII	516 264	519591	13327	2,6	15434	22215	6781	44	30.49	42.76	12.27	40.24
CIV	627 568	592990	-34578	-5,5	13948	17397	3449	25	22.23	29.34	7.11	32.00
CV	1 310	3637	2327	177,6	70	240	170	241	53.77	66.00	12.24	22.76
TAG 2	15 914	64209	48295	303,5	731	4954	4223	578	45.91	77.15	31.24	68.05
TAG3	38 101	15	-38086	-100,0	1800	2	-1798	-100	47.24	122.33	75.09	158.97
TAG 4	1 748	66313	64564	3692,6	119	6070	5951	5019	67.82	91.53	23.71	34.96
KAHONE	73 498	51152	-22346	-30,4	2166	2459	294	14	29.46	48.08	18.61	63.17
ST-LOUIS		3647	3647		-	270	270	-	-	74.16	-	-
<b>TOTAL RI</b>	<b>1 305 196</b>	<b>1358741</b>	<b>53545</b>	<b>4,10</b>	<b>35667</b>	<b>57125</b>	<b>21458</b>	<b>60,16</b>	<b>27,33</b>	<b>42,04</b>	<b>14,72</b>	<b>53,85</b>
BOUTOUTE	42 455	44552	2097	4,9	1556	2154	598	38	36.65	48.36	11.71	31.95
TAMBA	18 490	19202	713	3,9	1116	1379	262	24	60.38	71.81	11.43	18.93
CS	23 775	27122	3347	14,1	1737	2326	588	34	73.03	85.75	12.68	17.35
<b>RNI</b>	<b>84 719</b>	<b>90876</b>	<b>6157</b>	<b>7,27</b>	<b>4410</b>	<b>5859</b>	<b>1449</b>	<b>33</b>	<b>52,05</b>	<b>64,47</b>	<b>12,42</b>	<b>23,87</b>
<b>TOTAL SENELEC</b>		<b>1449617</b>	<b>59702</b>	<b>4,3</b>	<b>40077</b>	<b>62984</b>	<b>22907</b>	<b>57</b>	<b>28,83</b>	<b>43,45</b>	<b>14,61</b>	<b>50,69</b>

**Source : département contrôle de gestion de la SENELEC 2007**

Dans son budget de 2007, la SENELEC a consacré plus de 25% à la consommation des combustibles. Toutes les ressources de la SENELEC destinées à la production d'énergie à production.

### **Constat**

La consommation globale de fuel oil est de 335.907 tonnes (voir annexe I) et dépasse la prévision annuelle qui était à 324.480 tonnes, ce qui correspond à un écart relatif de 3,5%.

La consommation dépasse celle de l'exercice précédent de 10,38% ce qui est en adéquation avec l'accroissement de 10,89% de la production entre 2004 et 2005.

Quant à la consommation totale de DO est de 51.033 tonnes pour une prévision de 17.533 tonnes ce qui entraîne des écarts respectifs absolu et relatif de 33.500 tonnes et 191,07%.

Ce département dans la consommation de DO s'explique par la présence de Agrekko et la forte utilisation des turbines à gaz suite à la défaillance de certaines unités de base dont C4 et GTI. A cela, il faudra ajouter la surconsommation de DO à Kaone suite à la non disponibilité des circuits d'eau surchauffée pendant quatre mois et à la mise en exploitation quasiment en base au DO de quatre groupes Cumins en provenance de la C5

La consommation de gaz quant à elle est de 25.937 kNm<sup>3</sup> pour une prévision de 4.233 kNm<sup>3</sup>, soit un écart en valeur absolue de 11.704 kNm<sup>3</sup> et 276,47% en valeur relative. Pour rappel, l'insuffisance de l'offre d'énergie par des producteurs privés explique ce dépassement.

Les travaux de reconversion au gaz de la TAG 3 entamés depuis le 04 janvier 2005 et l'avarie du générateur de gaz constatée à la même période expliquent la très faible consommation de kérosène : 7 tonnes pour une prévision de 4458 tonnes. Cela correspond à un écart en valeur absolue de 4450 tonnes.

La consommation totale d'huile est de 1602 tonnes et la prévision annuelle de 1745 tonnes ce qui fait un écart absolu négatif de 144 tonnes ou 8,2% en valeur relative.

Dans l'ensemble les consommations ont été maîtrisées hormis la centrale de Boutoute suite aux reports de visite des groupes 125 et 130 et Kahone ou pollution de charges d'huile.

Nos interlocuteurs ont insisté sur le fait qu'au départ l'expertise de la production dans le domaine des combustibles était quasi inexistante, que la direction avait un budget limité et peu de souplesse en dotation de personnel et que la construction d'un stockage de masse n'était pas prévue. Malgré les restrictions, les obstacles, la production a beaucoup contribué au développement des capacités de la SENELEC. En outre, le transport, le réseau et la distribution ont joué un rôle essentiel pour venir en aide à la société. La SENELEC a étendu la création de partenariats à tous les aspects de ses activités surtout dans le secteur de la production, de la recherche en augmentant les formations et ce qui a trait aux installations et à l'équipement.



Ce faisant, la production a beaucoup fait pour accroître la communication, l'information et la collaboration au sein de la SENELEC, améliorer l'image qu'elle projette, optimiser l'utilisation des ressources et augmenter la complémentarité des membres dans la région.

#### **Résumé des constatations et des recommandations : Pertinence**

L'audit montre que l'utilisation des combustibles (Fuel oil, Diesel oil, Gaz, Jet A1 ou kérosène, Huile) au Sénégal est conforme aux priorités adoptées par le gouvernement et la SENELEC en 2007, dans le cadre de la stratégie d'innovation. L'évaluation montre (voir annexe) aussi que la SENELEC joue un rôle légitime en favorisant la naissance du département chargé des combustibles en 2007 de même que la recherche de sources d'énergie propres et sans danger. Les intervenants estiment, pour la plupart, qu'il a un rôle légitime et nécessaire à jouer pour promouvoir la recherche sur l'énergie électrique, afin de garder le Sénégal à la fine pointe de cette technologie et de faciliter sa commercialisation à travers les pays limitrophes tel que la Gambie.

Le département des combustibles réalise des progrès quant aux besoins des intervenants. Pour la plupart des personnes interrogées, le combustible constitue le cœur de la production et une ressource importante pour ce secteur qui s'évertue à générer des recettes, et favorise la collaboration et la coopération entre les intervenants. Certains sont d'avis que l'intérêt de la SENELEC pour la commercialisation d'énergie à court terme et l'évaluation rapide de ses besoins ont incité la production à bien cerner les besoins des intervenants.

Attraction et formation d'employés hautement spécialisés : la direction a réussi à attirer et à former des employés hautement spécialisés, malgré des capacités quasi inexistantes par rapport à cette technologie et une souplesse limitée en matière de dotation. La direction a fait bon usage d'aménagements comme les affectations et a su donner une nouvelle orientation à certaines équipes internes. Les employés interrogés mettent en garde contre la tentation d'avoir de trop grandes attentes trop tôt, car le personnel du nouveau département aura besoin de cinq à dix ans pour acquérir la profondeur et l'expérience nécessaires. On craint que le département ne puisse retenir le personnel hautement spécialisé en cas d'inversion de la tendance du marché.

**Recommandation 1 :** le département combustible doit informer de leur plan les membres, le conseil et les intervenants, y compris les employés de toute la Direction production à travers l'intranet de la société. Le financement de la SENELEC pour ce département aidera la société à répondre aux besoins à court et à moyen terme. Il faudrait consacrer aussi une petite partie des fonds à la collaboration avec les universités telle que Cheikh Anta DIOP (UCAD) ou Gaston BERGER (UGB) afin de développer les futures technologies dont aura besoin le département pour rester un meneur mondial. Il serait judicieux de consacrer le budget de services votés aux services des compétences essentielles pour acquérir la stature de chef de file et répondre aux besoins de la société, et une petite partie à des recherches préliminaires, et enfin instaurer entre le département, le secteur universitaire et les chercheurs de partout dans le pays un mécanisme servant à partager les connaissances et l'expertise.

**Recommandation 2 :** le département doit trouver comment accroître le pouvoir d'achat de certains combustibles, notamment le fuel oil qui est en fonction croissante avec la population. Il poursuivra la mise en oeuvre du plan de commercialisation du Fuel oil, et demandera à l'agent de développement commercial (ADC) et à l'agent technique (AT) de consacrer respectivement 20 et 40 % de leur temps à l'élaboration de projets pour le Fuel et autres combustibles à croissance avec le temps. Le département doit continuer d'être en collaboration étroite avec la direction de la SENELEC afin d'accroître l'utilisation du Fuel et de composants au sein de la SENELEC. Pour une plus grande rentabilité on doit créer un partenariat avec les grosses pointures de la production de Fuel oil (pétroliers, gaziers, miniers, ...).

**Recommandation 3 :** la direction doit continuer de se concentrer sur le développement des capacités de recherche interne. Le développement des compétences essentielles et du leadership dans le domaine de la recherche est absolument nécessaire à la viabilité du département, donc prioritaire. Outre la formation de meneurs pour la recherche, augmenter le nombre de postes et avoir des spécialistes dans chaque combustible que se soit le Fuel, le Diesel, le Gaz, le Kérosène ou l'huile. Le département doit se concentrer sur les compétences essentielles dont a besoin la société, en tenant compte de l'avis des entreprises externes et en se fondant sur des études de marché et des études de dépistage de la technologie afin d'assurer le caractère du département. Il adoptera et mettra en oeuvre un plan de formation du

personnel, et instaurera un mécanisme de gestion de portefeuille d'après le budget octroyé afin de pouvoir se concentrer sur ses objectifs et d'assurer leur viabilité.

**Recommandation 4 :** le département doit veiller à ce que son plan de recherche soit ciblé et tienne compte de ses ressources, et bien en informer les intervenants. Le département doit réduire le nombre de plates-formes de son programme interne pour que le contenu soit beaucoup plus lisible et facile à traiter, en accord avec la direction beaucoup plus ancienne, le comité technique industriel et les partenaires universitaires. Il doit continuer de travailler au développement d'une expertise de calibre international dans le domaine des combustibles, et de la production. Le contrôle de gestion et les intervenants doivent être informés du bon fonctionnement du département d'audit tous les trois mois au moins.

Les autres départements de la direction doivent bien intégrer les programmes du département combustible et doivent contribuer à la performance de la société. Avant le début de l'initiative du département, le contrôle interne et la direction de production ont servi de catalyseur en demandant à l'industrie quel rôle pouvait jouer la SENELEC sur le combustible. Ainsi le contrôle interne et la production ont institué des mécanismes axés sur une étroite collaboration. La SENELEC voit d'un très bon oeil le soutien du département combustible.

L'évaluation démontre que le combustible a beaucoup contribué à la survie de la société. Selon les interrogés du département, le combustible consomme à lui seul plus de 25% du budget de la SENELEC et y avait très peu d'information nouvelle. Le département favorise les rapports entre certaines directions, entre celles-ci et l'industrie, le regroupement des entreprises dans un réseau.

Le combustible participe au développement de l'industrie mais doit relever certains défis : l'industrie connaissait un ralentissement avant la création du département, les travaux de recherche sur le combustible ont été très utiles, si bien qu'ils ont participé à l'amélioration de la performance. Le département de combustible est, sans contredit, l'un des éléments du système d'innovation dont la société a besoin pour réussir.

Autres avantages : Le combustible comporte d'autres avantages pour la société. Ainsi, il a amélioré la réputation du pays par l'éclairage et participe à l'économie du pays par

l'importation. Selon les interrogés, le combustible sert de point de rencontre aux délégations étrangères, dont le nombre a augmenté. Il a aussi participé à la création d'emploi.

### **Résumés des constatations et des recommandations : Conception, mode de prestation et rentabilité**

Processus administratifs et de gestion : Le département combustible entame la mise en oeuvre des processus et des systèmes nécessaires à sa bonne gestion. Même si certains sont relativement récents, l'évaluation fournit plusieurs explications : le département a pris son essor seulement en 2007 alors qu'il y avait un roulement parmi les titulaires des postes administratifs ; sans parler de l'équipe de gestion, qui était nouvelle et loin de l'administration centrale, compliquant la mise en oeuvre des systèmes.

**Recommandation 5** : Le département doit s'attacher à la gestion des ressources et à la mise en oeuvre des plans et poursuivre l'adoption des méthodes et des processus de gestion nécessaires à l'atteinte des objectifs, il doit être doté d'un processus d'examen et de planification de projet qui lui permet de gérer les ressources, de suivre les progrès et de prendre des décisions par rapport aux nouvelles initiatives, et continuera d'améliorer ce processus afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Enfin, Il doit mettre sur pied un comité du programme d'innovation, constitué de chefs de groupe et de membres de la direction chargés d'examiner régulièrement les progrès, les besoins et les priorités.

**Recommandation 6** : Le département devra envisager toutes les possibilités, y compris des réaménagements de l'effectif, lorsqu'il modifiera en profondeur l'orientation de sa recherche.

**Recommandation 7** : Le département doit bien définir ses objectifs ainsi que les rôles et les responsabilités que cela sous-entend. L'industrie doit demander de créer un portail pour coordonner et regrouper les ressources. À notre avis, le département combustible, en tant que département de très haute importance qui s'intéresse aux combustibles et aux activités de l'ensemble du secteur, peut servir de portail dans ce domaine. Il collabore de près avec ses partenaires pour répondre aux besoins de l'industrie. Le département doit entretenir d'excellents rapports avec les entreprises de production ou d'importation de la sous région de même qu'avec les sociétés de stockage de carburant. Le combustible est bien au fait des

besoins du marché et des entreprises. Aussi, il doit être traité avec le maximum d'attention. Le programme utilisera les renseignements obtenus pour instaurer des critères de sélection de projet en vue de l'élaboration de plates-formes de connaissances essentielles et nouvelles nécessaires à la société plus particulièrement au département. D'autre part, ce dernier peut répondre aux nombreux besoins et demandes de renseignements des entreprises de la place.

Contribution des partenaires : L'évaluation et l'actualité de 2007 montrent que la SENELEC contribue grandement à l'établissement de partenariats avec les autres ministères, les autres paliers de gouvernement, les associations industrielles et le secteur privé. Le succès de la coordination s'explique par son appartenance à l'Etat et l'intérêt qu'elle procure à la nation.

Solutions de rechange : Le département doit très bien utiliser les ressources en fonction de ses objectifs, en procédant à des nominations conjointes, à des affectations et à des ententes avec de multiples organisations. Nombreux, toutefois, sont les interrogés pour qui l'emploi des ressources aurait été meilleur si l'Institut avait pu réaménager l'effectif au tout début de sa création.

### **Leçons tirées et nouvelles méthodes**

La réorientation de la recherche d'un département est un long et difficile processus et qui nécessite des stratégies claires pour gérer la transformation des compétences de base.

Les départements qui oeuvrent dans de nouveaux domaines de recherche doivent tenir compte de leurs capacités et de leur expertise quand ils demandent aux entreprises de concevoir des projets de recherche coopératifs.

## **6.2 Budget des travaux**

Hormis les combustibles, le constat qui a été fait montre que la société d'électricité du Sénégal rencontre de grosses difficultés quant au financement des projets : le budget destiné au financement des travaux d'investissements dans les différentes directions notamment celui des centres de responsabilité.

La situation du budget des travaux est la suivante :

**Tableau N°6** situation du budget des travaux 2007

DIRECTION	BUDGET 2007 (KF)			% REALISATION		HORS BUDGET (KF)			TOTAL (b+d)
	DOTATION (a)	PRE-ENGAG.(b)	ENGAG. (c)	b/a	c/a	PRE-ENGAG.(d)	ENGAG. (e)	e/d	
PRODUCTION	28 223 926	35 738 224	289 940	127%	1%	898 000	581 279	65%	36 636 224
TRANSPORT	23 717 000	27 079 264	176 622	114%	1%	43 944	20 822	47%	27 123 208
DISTRIBUTION	6 405 300	8 795 482	84 737	137%	1,32%	710 272	80 873	11%	9 505 754
TRAVAUX INFORMATIQU	626 000	127 000	138 873	20%	22%	34 263	5 147	15%	161 263
<b>TOTAL</b>	<b>64 983 166</b>	<b>71 739 970</b>	<b>690 172</b>	<b>110%</b>	<b>1%</b>	<b>1 686 479</b>	<b>688 121</b>	<b>41%</b>	<b>73 426 449</b>

**Source : département contrôle de gestion de la SENELEC**

A fin Septembre 2007, pour un budget global de 64,9 milliards de Francs CFA, le montant total des demandes d'ouverture d'imputation initiées (budget et hors budget) est de 73,4 milliards de Francs CFA soit 114 % de la dotation annuelle.

Pour la même période, les engagements (budget et hors budget) se chiffrent à 1,6 milliards soit 2,5 % des montants pré engagés et 2,8 % du budget global. L'analyse par nature de travaux donne les résultats suivants :

**6.2.1 Production**

o Budget

Le montant des prés engagements s'élève à 35,7 milliards contre un budget de 28,2 milliards de Francs CFA soit un dépassement de 27 %. Cela est dû principalement à l'ouverture d'une imputation globale pour la réalisation de la centrale Kounoune 2 pour 33,8 milliards qui

devrait s'étaler sur au moins deux années budgétaires. Ainsi, la part des réalisations qui figure dans le budget 2007 et à laquelle la société s'est engagée est égale à 21,5 milliards.

A ce jour, les engagements constatés pour l'ensemble des travaux de production sont de 289,9 millions soit 1 % du budget.

o Hors Budget

Les deux pré engagements autorisés en hors budget pour un montant de 898 millions concernent : l'achat et l'installation d'un groupe de secours de 1250 KVA pour la TAG 4 de Bel Air pour 300 millions, le remplacement d'un compresseur d'air ZR1 pour 100 millions et le remplacement du système de refroidissement TAG4 (Additif) pour un montant de 498 millions

Le niveau des réalisations à cette date est égal à 581,2 millions soit 64,7 % du montant des pré engagés.

**On constate en 2007 que** l'écart est du à l'ouverture d'une imputation globale pour la réalisation de la centrale Kounoune 2 pour un montant de 33,8 milliards et d'un pré engagement d'un montant de 289,9 soit un dépassement de plus de 27%, ce qui n'est pas normal du point de vue budgétisation. En effet, nous pouvons dire soit que la centrale n'a pas été à l'origine d'une bonne étude de faisabilité aux seins des directions notamment contrôle de gestion soit c'est un projet prématuré pour échapper à la colère de la clientèle du fait des délestages.

Dans une telle situation la production devait développer une culture de projet, partagée sur la durée par l'Etat et l'ensemble des acteurs de la SENELEC, Pour coordonner le projet un certain nombre de recommandations sont retenues

- Développer une démarche concertée autour d'un projet de réalisation
- Développer les actions pédagogiques et de sensibilisation cohérentes et soutenues
- Appliquer une méthodologie compréhensive aux différentes échelles de l'entreprise, de l'étude à la réalisation

- Définir les responsabilités de l'Etat et de chaque niveau de l'entreprise notamment les responsables du budget et coordonner leurs actions sur la durée du projet
- Engager une mission sur la nature des responsabilités de la direction production
- Doter le projet d'une ingénierie de bon niveau
- Engager tous les acteurs (professionnels, constructeurs, industriels, gestionnaires de sites...) dans la mise en oeuvre et le suivi des Projets
- Négocier des engagements concrets avec les promoteurs et les aménageurs
- Etc

## 6.2.2 Transport

### o Budget

Le montant des pré engagements s'élève à 27 milliards contre un budget de 23,7 milliards de Francs CFA soit un dépassement de 14 %, tandis que les réalisations à fin Septembre se chiffrent à 176,6 millions soit 0,74 % du budget annuel. Le dépassement constaté sur les pré engagements est dû essentiellement à la demande d'ouverture d'imputation (DOI) faite pour la réalisation d'une boucle 90 KV et de 4 postes blindés à Dakar qui se chiffre à 26,9 milliards, or la part des réalisations qui est prise en compte dans le budget 2007 n'est égale que de 3,5 milliards.

A l'instar de la direction de la production ce dépassement de budget constaté dans cette direction pouvait être évité par une bonne étude de faisabilité, à constater cette différence d'imputation : 23,4 milliards (26,9 – 3,5), on remarque que la réalisation d'une boucle 90 KV et de 4 postes blindés à Dakar qui se chiffre à 26,9 milliards n'a pas été prévu dans le budget 2007. Les recommandations sont identiques que celles de la production



○ Hors Budget

La majeure partie du montant des pré engagements soit 43,9 millions concernent le règlement des préjudices liés à la construction des lignes Tobène-Touba-Kaolack et Sococim-Mbour. Les engagements constatés sont de 20,8 millions soit 47 % des pré engagements. Cette situation est quasi inévitable et se vit quotidiennement dans les entreprises. Il y'aurait lieu de prolonger systématiquement la réglementation existante par des mesures et moyens de gestion active et concrète et par la suite améliorer la cohérence des politiques de protection du patrimoine

### 6.2.3 Distribution

○ Budget

Les demandes d'ouverture d'imputation initiées sont évaluées à 8,7 milliards soit 137 % du budget arrêté à 6,4 milliards. Un premier diagnostic fait remarquer un dépassement de 37 % par rapport à l'enveloppe allouée. Cependant ce dépassement est à relativiser pour la raison suivante :

-La ligne budgétaire pour le Renforcement réseau MT Dakar (phase 2 & 3 et Passage 6,6/30 kV) d'un montant de 7,3 milliards est un programme d'investissements qui s'étend sur plusieurs années mais fractionné par rapport à la durée de réalisation du projet.

-La Direction de l'Équipement a procédé à l'ouverture globale des imputations du projet mais les réalisations auxquelles la société s'est engagée au cours de cette année devraient se limiter à hauteur du montant prévu dans le budget soit 1,450 milliard.

Le reste des pré engagements constatés concerne surtout des demandes ayant trait aux obligations contractuelles et au sujet des quelles la société n'a pas encore des informations pour déterminer le niveau de leurs réalisations.

A ce jour les engagements constatés pour l'ensemble des travaux de distribution sont de 84,7 millions soit 1,32 % du budget annuel.

o Hors Budget

Les pré engagements autorisés en hors budget s'élèvent à 710 millions avec un niveau de réalisation égal à 80,8 millions soit 11,3 %.

Dans les trois directions de l'entreprise nous constatons pratiquement le même problème : les imprévus importants. Certes, c'est un problème très difficile à résoudre dans les grandes entreprises telles que la SENELEC. Toutes entreprises doivent avoir une feuille de programme avec toutes les réalisations futures dans le souci d'être plus économes de leurs ressources

En ce sens, pour une bonne performance : voici un certain nombre de recommandation :

- Intégrer une analyse préalable dans les documents et les projets de l'entreprise.
- Intégrer les schémas de gestion et de préservation des ressources dans une politique globale
- Intégrer les dimensions des localités dans les études d'impact
- Prendre en compte les impacts globaux et transversaux des questions aussi bien du personnel de l'entreprise que des clients
- exiger aux contrôleurs de gestion une compétence minimale
- Rechercher, encourager et accompagner les systèmes de production valorisant au mieux et recyclant les ressources naturelles comme financières.
- Elaborer cette politique de zonage des biens de l'entreprise en concertation avec l'Etat et les communes
- Définir des règles pour un travail transversal c'est-à-dire une interdépendance des directions.
- Concevoir des projets en traitant les espaces publics de manière à répondre aux besoins des habitants pour éviter les préjudices.
- Donner, par l'intermédiaire des chartes, les conditions d'une bonne gestion d'un projet prématuré.

- Prendre en compte la valeur économique du paysage dans tout projet susceptible d'avoir un impact sur ce paysage
- Répartir les coûts d'étude, de création, entre les centres de responsabilité
- Encourager les activités économiques, industrielles, etc. des centres à mieux utiliser les ressources pour répondre aux enjeux de notre époque.
- Fixer un objectif prioritaire respecté par les différentes directions

#### 6.2.4 Clientèle

Les ventes de la SENELEC sont évaluées à 1 445 GWh en 2003, réparties entre 503 199 abonnés comme suit :

	Nombre de clients en 2003	Vente (GWh)
Basse tension	502 140	830
Moyenne tension	1 055	456
Haute tension	4	159

Source : département production de la SENELEC

La quasi totalité de la clientèle est représentée par des clients basse tension, dont le volume de consommation totale croît de près de 10% par année. La consommation moyenne tension croît plus lentement que dans le cas de la basse tension, et la consommation haute tension varie peu au fil du temps. Donc pour plus de rentabilité la SENELEC doit augmenter sa capacité de production en basse tension et mener une bonne politique de sensibilisation de la moyenne et haute tension par une publicité tout en essayant de renforcer son potentiel productif.

#### 6.3 Détermination d'un nouveau programme de production

L'univers dans lequel évolue la SENELEC est aujourd'hui fréquemment perçu comme marqué par une incertitude croissante du fait des réalisations des nouvelles centrales :

kounoune et bel Air, (l'incertitude correspond à l'ignorance des événements<sup>10</sup> à venir). En revanche, en zone d'incertitude, il devient impossible de prévoir quelles cause s'associeront ni comment elle s'associeront pour créer l'événement.

L'objectif consiste à anticiper les menaces pour repousser le domaine de l'inconnu, lequel reste par nature incontrôlable. Dans le cadre de l'audit des performances, il s'agit ici d'élargir le champ des connaissances pour limiter le nombre d'imprévus en améliorant la maîtrise des réalisations

Faire partager une vision n'est jamais simple dans un environnement qui ne cesse d'évoluer. La nécessité de s'adapter est souvent évoquée au sein des entreprises en faisant référence à la notion de changement. Dans un contexte caractérisé par l'intensification de la notion de risque, le besoin de changement se transforme parfois en rupture à engager

L'incertitude peut être due à la complexité de l'événement lui-même. Cette complexité ne permet pas de connaître l'ensemble des paramètres à l'origine de l'événement, elle oblige à formuler des hypothèses et à envisager des aléas, qui se produiront ou ne se produiront pas. Par aléas, il faut entendre un événement qui perturbe, favorablement ou défavorablement, le déroulement de l'action, du projet, d'une activité opérationnelle, mais dont la survenance a été préalablement envisagée. A l'inverse, l'imprévu résulte de l'événement qui n'a pas été préalablement envisagé

Le problème avec la création de ces nouvelles centrales consiste à gérer la production avec des ventes irrégulières. En effet l'entreprise dispose généralement d'une structure de production ( hommes, machines, locaux) qui a une capacité donnée et limitée, alors que les ventes sont très souvent irrégulières. Or il ne lui est pas possible de flexibiliser cette structure de production autant que l'irrégularité des ventes le nécessitait. Lorsque les produits sont stockables, son problème se ramène donc au choix suivant : répercuter l'irrégularité des ventes sur la production.

---

<sup>10</sup>, un événement constitue une zone de certitude à partir du moment où il est possible de définir, avec précision et fiabilité, l'ensemble des causes qui en sont à l'origine et l'ensemble des conséquences qu'il génère

Si l'entreprise produit à juste titre, ce qui est quasi impossible du fait des différentes saisons, elle se trouve alors face à un choix portant sur sa capacité de production, illustré par les deux situations extrêmes suivantes

- elle se dote d'une capacité permettant de répondre au niveau maximal de vente elle doit supporter le coût de sous activité de sa structure en dehors des périodes de pointe
- elle se dote d'une capacité calée sur le niveau le plus faible d'activité, elle doit, pour les périodes de pointe, par exemple les périodes de forte chaleur, soit mettre sa structure en sur activité, avec les risques que cela représente, soit recourir à des ressources externes (intérim, contrats à durée déterminée, stagiaires, location de matériel, sous-traitance) avec les coûts plus élevés et/ou les aléas que cela entraîne

De ce fait, les services de production cherchent souvent à avoir une production aussi régulière que possible, afin de rationaliser l'utilisation de leur structure de production et, de ce fait, minimiser leurs coûts de production

Dans le cas où la SENELEC fait une production régulière, elle fournit tous les mois sensiblement la même production. Pendant les mois de faible vente comme décembre et janvier par exemple où la production peut être supérieure aux besoins des commerciaux, elle constitue un stock ou d'anticipation des périodes de forte vente. Elle puise dans ce stock lors des mois de forte vente où sa production est inférieure aux besoins des commerciaux.

La limite technique de ces recommandations correspond à la possibilité de constituer un stock d'anticipation suffisant, afin d'éviter les délestages et la rupture de combustibles durant les périodes de forte vente

Pour une bonne politique de gestion des centrales, la SENELEC doit chercher à flexibiliser le plus possible leurs structures de production afin de pouvoir produire en juste à temps sans en supporter les inconvénients. Lorsqu'elle ne le peut pas, elle essaie d'estimer quelle est la démarche la moins risquée et la moins coûteuse pour elle en fonction de leurs caractéristiques propres, puis fait un choix de principe pour une production régulière ou plutôt une production en juste à temps.

### 6.3.1 Validation du programme par un test de capacité

Pour chacune des ses fabrications, on traduit les processus de production par des gammes opératoires qui précisent les temps nécessaires par type de qualification pour le personnel, et par type de machine pour le matériel. Ces gammes opératoires permettent de traduire le programme de production envisagé en besoins par centres d'activité (ateliers, usines, postes de travail, etc...)

Sur la base de cette prévision des besoins par centre d'activité, l'entreprise doit s'assurer qu'elle dispose bien des ressources nécessaires, en termes de facteurs de production (hommes et machines) pour réaliser le programme de production envisagé : c'est l'objet des tests de capacité

- Si l'entreprise opte pour une production régulière, et après qu'elle a vérifié qu'il ne devrait pas y avoir de rupture de stock, il suffit de réaliser les tests de capacité (un par facteur de production) pour un seul mois, car la production est censée être identique tous les mois.
- Si l'entreprise a opté pour un programme de production irrégulière, elle doit réaliser les tests de capacité pour chaque mois

#### **Exemple**

La SENELEC fabrique deux produits Basse tension et Moyenne tension, leurs gammes opératoires sont les suivantes

	Temps hommes	Temps Machine
Basse tension	1 heures	2 heures
Moyenne tension	2 heures	3 heures

**Source** : département production de la SENELEC

Elle a prévu une production sur un mois de 5 000 de Basse tension et 500 de Moyenne tension. Ses besoins seront les suivants :

	Temps hommes	Temps Machine
Basse tension	5 000	9 000
Moyenne tension	300	400
Total	5 300	9 400

**Source** : département production de la SENELEC

Ses capacités en nombre d'heures productives sont les suivantes, après prise en compte des temps d'arrêt prévisibles (temps de pause, maladie, congés, formation, réunions ou tâches non directement productives pour les hommes, temps de préparation et maintenance pour les machines) : 5 500 heures pour les hommes, 8 500 heures pour les machines.

On constate qu'en comparant les besoins aux capacités actuelles, qu'il manque 900 heures machine.

A l'issue des tests de capacité, la SENELEC peut être amenée soit à réviser son programme de production, soit à ajuster ses capacités.

- Révision du programme de production : cela consisterait à aménager son postulat de base d'une production soit régulière, soit irrégulière pour avancer ou, au contraire retarder la production d'un certain nombre d'unités ; en tout dernier recours, elle peut même envisager de demander au commercial de modifier son programme de vente.

- Ajustement de ses capacité : soit à la hausse par l'investissement dans la structure (embauche de personnel, achat de matériel) ou par le recours à des ressources externes, soit à la baisse par la réaffectation interne des ressources ou par un désinvestissement dans la structure (licenciement de personnel, cession de matériel)

Les implications stratégiques de ces choix expliquent que les décisions soient prises au niveau de la direction générale et non pas de la production, qui ne fait qu'informer de ses problèmes à alimenter le programme des ventes qui lui a été transmis.

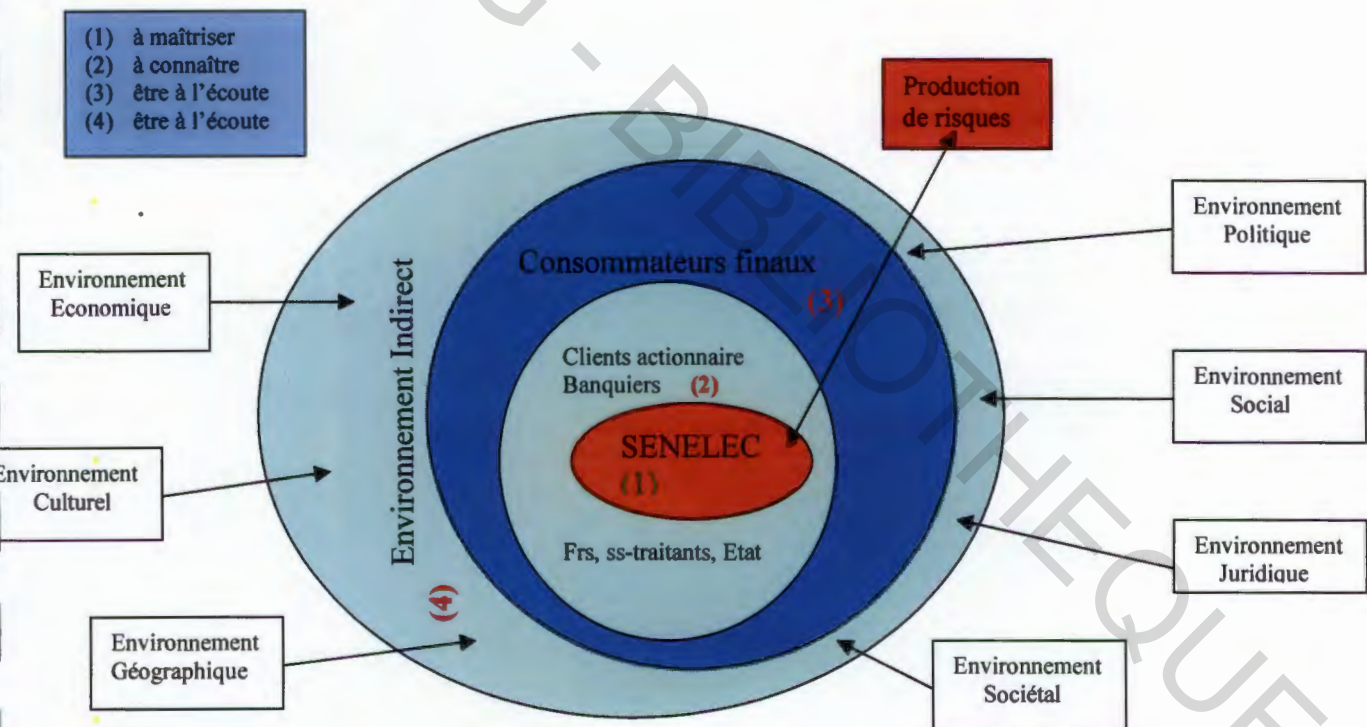
Une fois que le programme de production a été validé, il reste à le budgétiser. L'approche de budgétisation varie selon les différents types d'activités qu'on trouve dans une fonction de production.

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est caractérisé par sa variabilité, sa vitesse d'évolution, son instabilité

La méconnaissance n'exonère pas de la responsabilité : un dirigeant est supposé gérer son entreprise en bon père de famille, et, donc, faire preuve de prévoyance. Dirigeants et conseil d'administration doivent procéder aux contrôles et vérifications qu'ils jugent opportuns. Pour la jurisprudence ces contrôles incluent la prévention des risques que l'on ne peut se contenter de subir passivement.

**Figure N°6** Univers complexe de la SENELEC

**Schéma**



**Source :** département audit de la SENELEC

La plupart des démarches de progrès repose sur l'amélioration des processus. La mise en œuvre d'une approche par les processus va permettre de décroquer les fonctions de l'entreprise dans un souci de faire partager la vision opérationnelle de chef d'entreprise à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle va aussi modifier les comportements



opérationnels dans la vie au quotidien qui favorisera l'émergence naturelle entre la vision stratégique et les bonnes pratiques opérationnelles.

Parler de l'audit des performances et de ses recommandations fait ressortir en autres un choix des critères de gestion propre à chaque direction.

### 6.3.2 Critères de gestion

L'étude que nous avons faite au sein des directions montre que malgré cet effort de la direction contrôle et audit interne sur les indicateurs, il a une insuffisance sur le choix des critères de gestion qui demeure un point essentiel pour l'évaluation de la performance dans une entreprise commerciale et/ou industrielle. En ce sens pour l'amélioration de la rentabilité nous avons trouvé grâce à la documentation ces indicateurs suivants :

#### 6.3.2.1 La production

- ↗ Coût proportionnel du kWh produit par centrale.
- ↗ Consommation spécifique g/KWH (combustible, huile, etc.)
- ↗ Coût spécifique de la maintenance F/KWH.
- ↗ Coût du personnel opérationnel F/KWH.
- ↗ Coût du management de la centrale F/KWH.
- ↗ Coefficient d'utilisation KU en %.
- ↗ Coefficient de disponibilité KD en %.
- ↗ Réserve de production en %.
- ↗ Part diesel oïl en %.
- ↗ Puissance disponible en MW.
- ↗ Rendement centrale ou rendement production en %.
- ↗ Taux maximal de croissance %.
- ↗ Coût de production global, unitaire et par nature de dépense F.
- ↗ Energie disponible MWH
- ↗ Puissance continue nette MW.
- ↗ Facteur de charge %
- ↗ Coût unitaire par groupe alternateur entretenu F/KWH ou F/KW.

- ↵ Nombre de groupes alternateur entretenus par année-personne.
- ↵ Délestages par manque de production (MWH, Nbre de jours perturbés).
- ↵ Energie indisponible (aléatoire, programmée) MWH.
- ↵ Energie productible MWH.

### 6.3.2.2 Réseaux

- ↵ Energie non distribuée END(MWH) : incidents, manque de production, travaux et manœuvres, par niveau de tension.
- ↵ Indice de discontinuité % : incidents, manque de production, travaux et manœuvre (par niveau de tension).
- ↵ Taux d'indisponibilité % : même découpage que ci haut.
- ↵ Nombre de délestages par manque de production.
- ↵ Analyse incidents par nature : fugitifs, semi permanents, permanents (par niveau de tension).
- ↵ Nombre d'incidents clients BT.
- ↵ Nombre de réclamations pour mauvaise qualité de services BT.
- ↵ Temps d'attente en panne BT (moyens, maximum).
- ↵ Taux de panne de foyers EP.
- ↵ Rendements réseaux par niveau de tension.
- ↵ Analyse des incidents par réseau et suivant les sièges.
- ↵ Analyse des incidents par réseau et suivant les causes.
- ↵ Analyse des interventions BT (fusibles sautés au poteaux, fusibles sautés au c/c, disjoncteurs ou combinés), pannes sociétés, installations intérieures abonnés.
- ↵ Coût d'entretien du réseau par Km de ligne (par niveau de tension et par nature de dépense).
- ↵ Nombre de défauts des protections de postes sources.
- ↵ Nombre de défauts des matériels de postes sources.
- ↵ Nombre de dépannages/100 kms.

☞ Analyse main d'œuvre du réseau par activité (entretien, réparation, travaux etc.)

### 6.3.2.3 Commerciales

- ☞ Nouvelles demandes (réceptionnées et instances) avec ou sans Bons de travaux.
- ☞ Demandes suites (réceptionnées et instances) avec ou sans BT.
- ☞ Compteurs (posés, changements, déposés).
- ☞ Branchements (tirés, déposés, provisoires).
- ☞ Abonnés (à relever, relevés).
- ☞ Anomalies relève (signalées, redressées).
- ☞ Factures (à présenter, présentées).
- ☞ Anomalies de facturation (signalées, redressées).
- ☞ Bons de coupures (émis, effectués).
- ☞ Remises (sans frais, avec frais).
- ☞ Abonnés (par niveau de tension, par usage, par localité, par code économique).
- ☞ KWHs distribués et KWHs vendus (même découpage que les abonnés).
- ☞ Facturation TTC et HT (même découpage que les abonnés).
- ☞ Règlements (par mode).
- ☞ Situation des comptes clients (par type, localité).
- ☞ Clients douteux et pré contentieux.
- ☞ Taux de chiffre d'affaires encaissables (TCCAÉ).
- ☞ Consommation moyenne par abonné (usage, localité, niveau de tension).
- ☞ Taux de croissance de la demande et des abonnés (même découpage).
- ☞ Agglomérations électrifiées et population.
- ☞ Coût de fonctionnement par abonné F/abonné.
- ☞ Coût de développement des ventes.
- ☞ Puissances souscrites totales des clients (par usage, par niveau de tension, par localité).
- ☞ Coût unitaire par abonné BT.
- ☞ Nombre de jours de délai entre la demande d'alimentation et la première facture.
- ☞ Coût unitaire par relève de compteur.
- ☞ Nombre de relèves par année-personne.
- ☞ % de relèves obtenus pour l'ensemble des abonnés.

- ↻ Coût unitaire par présentation.
- ↻ % des factures livrées sur factures produites.
- ↻ Coût unitaire par coupure ou remise.
- ↻ Nombre d'interventions (coupure et remise) par année-personne.
- ↻ % des interventions sur le nombre des arriérés hors délais.
- ↻ Coût unitaire par demande d'alimentation.
- ↻ Jours travaillés/ jours payés.
- ↻ Ratio de crédit clients.
- ↻ KWHs distribués/Nbre agents.
- ↻ Nombre abonnés/agents.
- ↻ Nombre de vérifications/j agent.
- ↻ Nombre de vérifications/abonnés.
- ↻ Taux de facturation abonnés %.
- ↻ Taux de présentation.
- ↻ Abonnés mutés/j agent.
- ↻ Nombre de visites/j ATC (dans les délais, hors délais).
- ↻ Nombre d'intervention/j PI(dans les délais, hors délais).
- ↻ Nombre branchements/j agent (délais, hors délais).
- ↻ Résiliation nombre de relève/j agent (délais, hors délais).
- ↻ Prix moyen de vente F/KWH : par niveau de tension.
- ↻ Taux de desserte national

Tous ces indicateurs doivent être complétés par le règlement de service qui contient des critères de performances très pertinents. Il faudra y ajouter également le résultat des questions concernant la corruption, qui constitue habituellement un problème majeur, et l'éthique, ou plus précisément l'éthique professionnelle, définie comme un système de valeurs et normes communes qui délimitent la façon dont les fonctionnaires devraient exercer leur jugement et leur liberté d'appréciation en exerçant leurs fonctions officielles du fait qu'ils jouent un rôle déterminant dans les sociétés (voir annexe) et également les critères de satisfaction de la clientèle déjà étudiés dans les sondages de la SENELEC.

## CHAPITRE VII : Outil informatique

### 7.1 Présentation

**L**a revue de la littérature a démontré que peu de recherches empiriques ont été entreprises sur l'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur la mission d'audit. Le manque de recherches sur les effets de l'implantation de la technologie informatique peut être expliqué en partie par le fait que l'adoption de ces techniques en audit est un phénomène relativement récent : Williamson (1994). Ce problème émane aussi des difficultés inhérentes à ce domaine de recherche, notamment, le problème d'évaluation de la performance des auditeurs et contrôleurs interne qui est très difficile à apprécier.

La performance sera mesurée, entre autres, selon la qualité du jugement de l'auditeur, mais aussi selon d'autres mesures, telles que le temps requis pour prendre la décision, l'apprentissage et la satisfaction procurés par cette utilisation. Le respect du budget de temps est important puisqu'il s'agit d'un élément de la structure de rémunération. Sur le plan pratique, cette recherche devrait aider les examinateurs à mieux comprendre l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies d'information sur la mission d'audit.

Une **base de données**, usuellement abrégée en *BD* ou *BDD*, est un ensemble structuré et organisé permettant le stockage de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation. La base de données doit permettre de gérer les données d'une bibliothèque de documents, L'un des objectifs de l'application est de pouvoir stocker des données de manière non redondante, avec une cohérence totale et une bonne efficacité. Les bases de données nous permettent d'obtenir la cohérence des données et l'efficacité recherchées

Une base de données permet de mettre des informations à disposition d'utilisateurs pour qu'ils puissent les consulter, les modifier, les mettre à jour... La mise en place d'une base de données accessible sur intranet permettra au personnel de la SENELEC d'accéder rapidement à l'information voulue sur la direction en question

Un chef d'entreprise est un intermédiaire, un courtier en travail : on lui passe des commandes fermes de biens ou de services, il recherche les ouvriers qui vont produire chacun une partie

de cette commande et il s'assure de la bonne livraison. Ceci dans un contexte où la division du travail est trop peu marquée, il est surtout un "homme orchestre", capable d'optimiser les ressources humaines et rentabiliser des différents secteurs pour mener une activité licite et profitable. Pour ce faire, ses connaissances et la recherche d'information sur le fonctionnement de l'entreprise deviennent de plus en plus nécessaires car l'organisation et l'accès au marché le requièrent. Par ailleurs, le chef d'entreprise peut/doit s'imprégner du bon fonctionnement des différents secteurs de son entreprise, laisser par la suite la fonction de chef d'entreprise à un gestionnaire rémunéré.

Qu'ils oeuvrent pour le secteur public ou privé, commercial ou l'industriel, nous avons pu constater à quel point la direction générale, de production informatique ou les centres de productions se heurtent à des problèmes, qui, loin d'une explication technologique trop rapide, se traduisent en une conclusion simple : le service informatique demandé n'est pas ou mal rendu. Nous avons également pu constater que les DSI, sous la pression du marché ou d'utilisateurs trop pressants n'ont souvent d'autres choix que de se rabattre sur une des inventions technico-commerciaux du moment, de l'inflation, des phénomènes surnaturelles etc., mais avec ce système d'information qui centralise les questions sensibles, les causes sont bien mises en évidence.

Chaque Direction participant assumera en premier lieu le rôle consistant à rassembler les informations sur le fonctionnement et les savoirs traditionnels connexes dans son territoire et les ajoutera dans sa série de questionnaire ou sa base de donnée. Le fait d'attribuer aux différents secteur la responsabilité de l'élaboration de sa base de donnée leur permettra de bien prendre en considération les différentes questions sensibles, telles que les objectifs relatives à la société, les dysfonctionnements, leur volonté, leur capacité à fournir des informations, ainsi que la coordination entre les Directions.

C'est en contribuant à responsabiliser les individus dans leur développement personnel que les organisations (directions) seront constituées de personnes pleinement adultes à même d'aligner leurs aspirations avec la mission de l'entreprise, de gérer efficacement les inévitables couacs organisationnels, de désamorcer les situations potentiellement conflictuelles, et de mettre leur énergie à la résolution des problèmes plutôt que dans les jeux

psychologiques. Dans une optique plus managériale, la gestion par la Qualité Totale reprend en partie ces principes. En effet, si l'on prend l'exemple du "Kaizen" (amélioration continue de la qualité), la performance industrielle et économique de l'entreprise passe par une participation de tous les acteurs dans la vie de l'organisation. Dans le modèle de management par la qualité développé par la Fondation Européenne de Management par la Qualité (EFQM), on se rend compte que la pierre angulaire de l'édifice est représentée par l'implication (empowerment, process ownership) des hommes dans les processus de transformation<sup>11</sup>.

De telles organisations se donnent ainsi toutes les chances de renforcer leur système immunitaire et donc de devenir des systèmes performants et durables.

La base de donnée devrait offrir une fonction de recherche en texte simple. Une assistance technique peut être fournie aux services ou départements qui ne sont pas en mesure de concevoir de tels programmes

La base de donnée sera dotée de deux fonctions de base : l'une permettant à un examinateur d'accéder directement à la base de donnée des Directions et l'autre permettant à un examinateur d'extraire des données de la base auxquelles il a accédé.

En accédant simplement à la base, un examinateur peut obtenir instantanément des résultats en provenance des bases de données des trois Directions que nous avons sélectionnées. Ce résultat peut être utilisé comme état de la technique ou documentation de référence<sup>12</sup> pour une recherche de la qualité et permettre à un examinateur de déterminer plus facilement les points faibles et les points forts d'une Direction. On peut se doter d'un mot de passe. Pour empêcher l'accès des tiers et minimiser le risque de fuite d'informations la base ne sera accessible qu'aux mots de passes enregistrées. Plus précisément, un système d'authentification des mots de passe sera créer.

---

<sup>11</sup> Pour être plus précis, il faut ajouter que la construction de ce modèle s'inscrit dans un processus de développement durable. En effet, la performance de l'entreprise ne se résume pas aux seuls résultats financiers, mais aussi sociaux et sociétaux. Le leadership et la stratégie de l'entreprise doivent d'ailleurs clairement afficher ce type d'objectif

<sup>12</sup> La documentation de référence comprend les informations qui ne sont pas accessibles au public et qui peuvent être utilisées uniquement par un examinateur comme référence pour déterminer la brevetabilité.

## 7.2 Les données sensibles

### Le dysfonctionnement

Ce n'est un secret pour personne : les entreprises, grandes institutions et autres organismes sont gênées par de nombreux dysfonctionnements d'ordre organisationnel et d'ordre personnel. Ces dysfonctionnements sont évidemment contre-productifs et générateurs de frustrations, elles-mêmes contre-productives, enclenchant ainsi une dynamique négative qui fragilise l'organisation.

Les mécanismes de blocages ou les réflexes d'autodéfense se manifestent généralement lorsque l'équipe adhère au modèle I, c'est-à-dire, lorsque l'on pratique "l'esprit rustine". En s'attachant à utiliser des remèdes à court terme, les écarts semblent se réduire mais les problèmes resurgiront inévitablement à l'avenir. Ayant le sentiment d'avoir "appris" à résoudre la difficulté antérieurement, le même type de solution sera adopté (autre rustine) sans pour autant s'attaquer à la racine, aux causes profondes des dysfonctionnements ou des difficultés

Il est admis qu'un certain degré de dysfonctionnement est inhérent à tout organisme vivant (loi d'entropie). Il est aussi connu que les mécanismes de régulation internes à l'organisme ont pour mission de maintenir ces dysfonctionnements au niveau le plus bas possible.

Ces dysfonctionnements empêchent l'entreprise d'exploiter ses ressources matérielles de façon efficiente. Cela a pour conséquence de gaspiller des ressources, par ailleurs ils sont une source d'amélioration pour l'entreprise, il y a donc un grand intérêt à les enregistrer et à quantifier leurs coûts.

On se rend bien compte que les dysfonctionnements engendrent une perte réelle pour l'entreprise. Il est cependant illusoire de vouloir estimer exactement le coût des conséquences du dysfonctionnement. Ce que l'on peut faire c'est estimer objectivement certaines composantes du dysfonctionnement. On aura donc tendance à en minorer le coût réel.

Une bonne connaissance de soi donne de la confiance et de la stabilité, ainsi qu'une ligne directrice permettant de se situer plus facilement par rapport aux événements extérieurs. Une



direction ayant une bonne connaissance d'elle-même sera également moins dépendante des signes de reconnaissance extérieure.

### Vision

Toute organisation sociale doit avoir un projet pour être en mouvement. Cette conviction guide notre analyse des leviers de mobilisation et d'adhésion autour de l'action de l'entreprise par ses parties prenantes. L'indice de confiance du corps social et des parties prenantes de l'entreprise est d'autant plus grand que les mouvements de son action s'inscrivent dans une vision ou une ambition crédible. Le projet et la vision de l'entreprise sont une traduction communicantes du plan stratégique. Pour engager le processus, il faut avoir une vision claire du changement, afin de l'expliquer et d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il est primordial que la vision de la direction soit réellement connue par tout le personnel de l'entreprise au minimum dans les grandes lignes pour les opérateurs et davantage dans le détail par les responsables.

### Manuel de procédures

Le manuel de procédures présente les principales dispositions du système qualité et les processus de l'entreprise, il permet aux clients, aux auditeurs et au personnel de comprendre l'organisation mise en place et d'avoir confiance en celle-ci, il est établi selon des référentiels. Le responsable doit le connaître en détail, la direction doit avoir de bonnes notions de son contenu. Il n'est pas interdit de consulter la norme pour répondre à d'éventuelles questions. Cela implique de savoir où elle est rangée et de ne pas donner l'impression de la lire pour la première fois

## **7.3 Les secteurs**

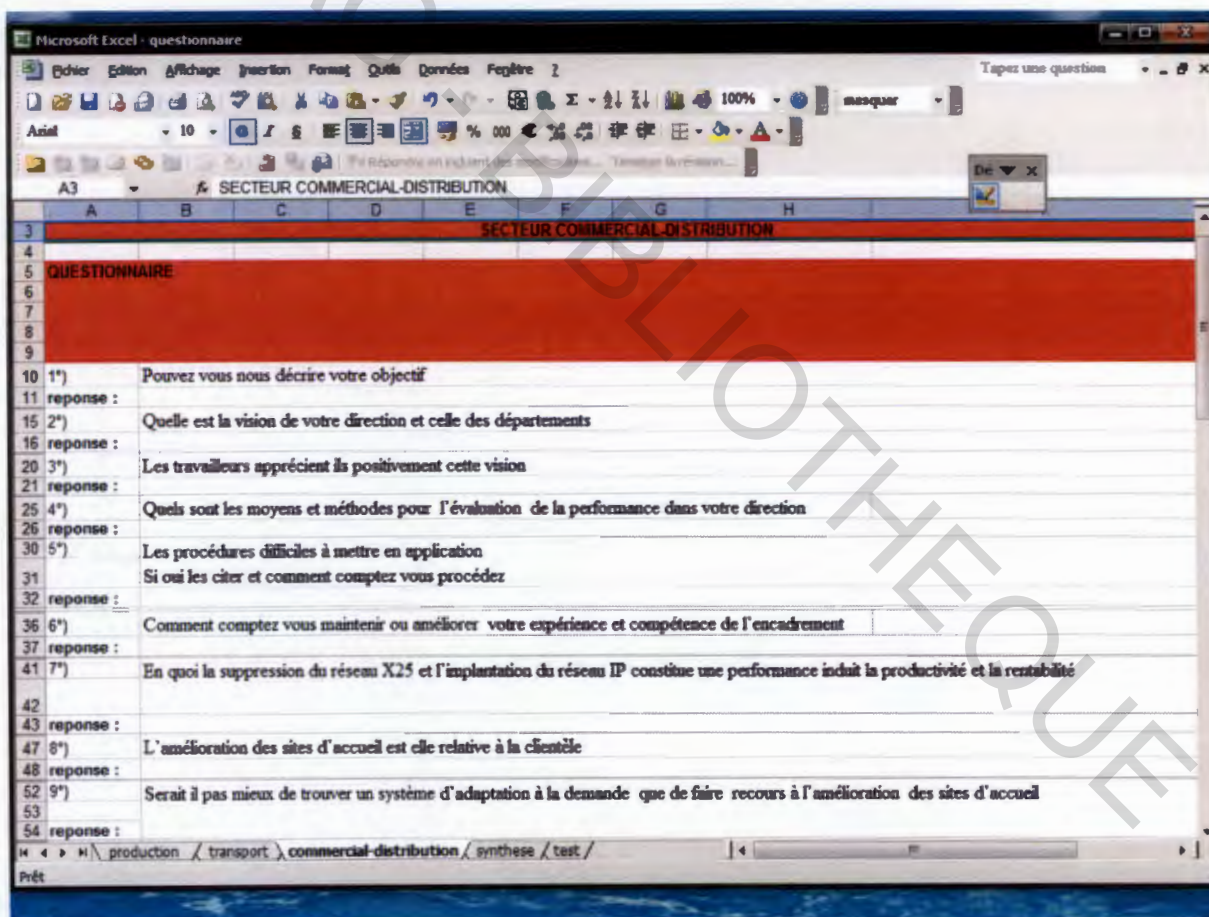
### **Secteur commercial**

Il est difficile de connaître exactement l'importance et la nature de ce secteur en se basant sur les informations existantes. En exploitant et en recombinaison les données des Enquêtes de la direction, on peut montrer que le secteur commercial comme tout autre secteur dans l'entreprise peut être amélioré.

De nombreux facteurs influencent l'importance du secteur commercial dans le domaine de l'électricité. Certains de ces facteurs sont liés au développement socio-économique à long terme.

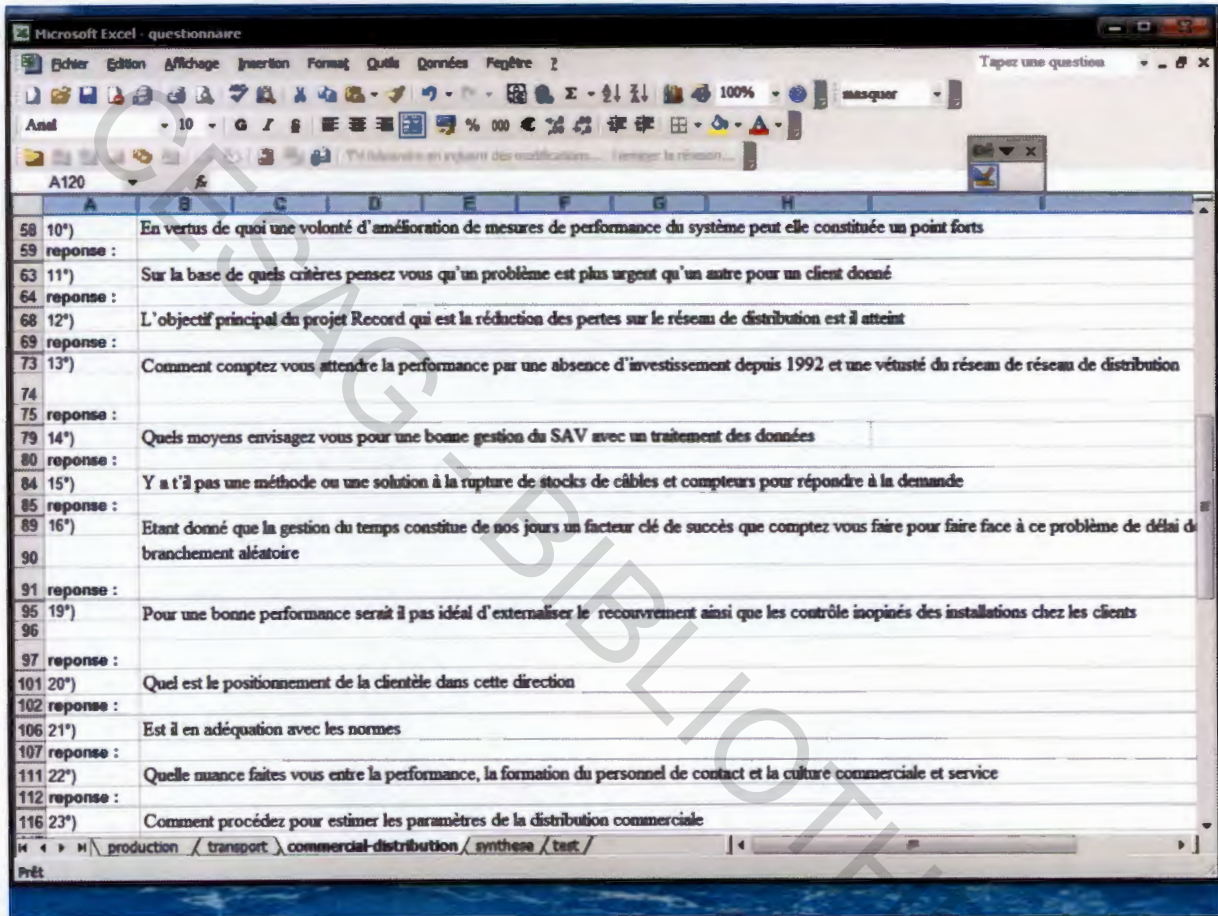
L'élargissement du rôle du secteur commercial peut aider à atteindre la sécurité. Les services offerts par le secteur commercial augmentent le nombre de lieux où la population peut satisfaire leur demande et attire les clients qui ont les moyens de payer certains services — réduisant ainsi le coût que doit supporter la direction.

**Image Excel 1** questionnaire secteur commercial-distribution



Dans beaucoup de pays africains, le secteur commercial n'apporte pas toute l'aide possible à ceux qui ont des besoins d'électricité. Les gouvernements et les chefs d'entreprises ne se rendent pas compte du potentiel offert par le secteur. Les politiques et programmes du gouvernement peuvent souvent encourager le secteur commercial ou, au contraire, l'empêcher

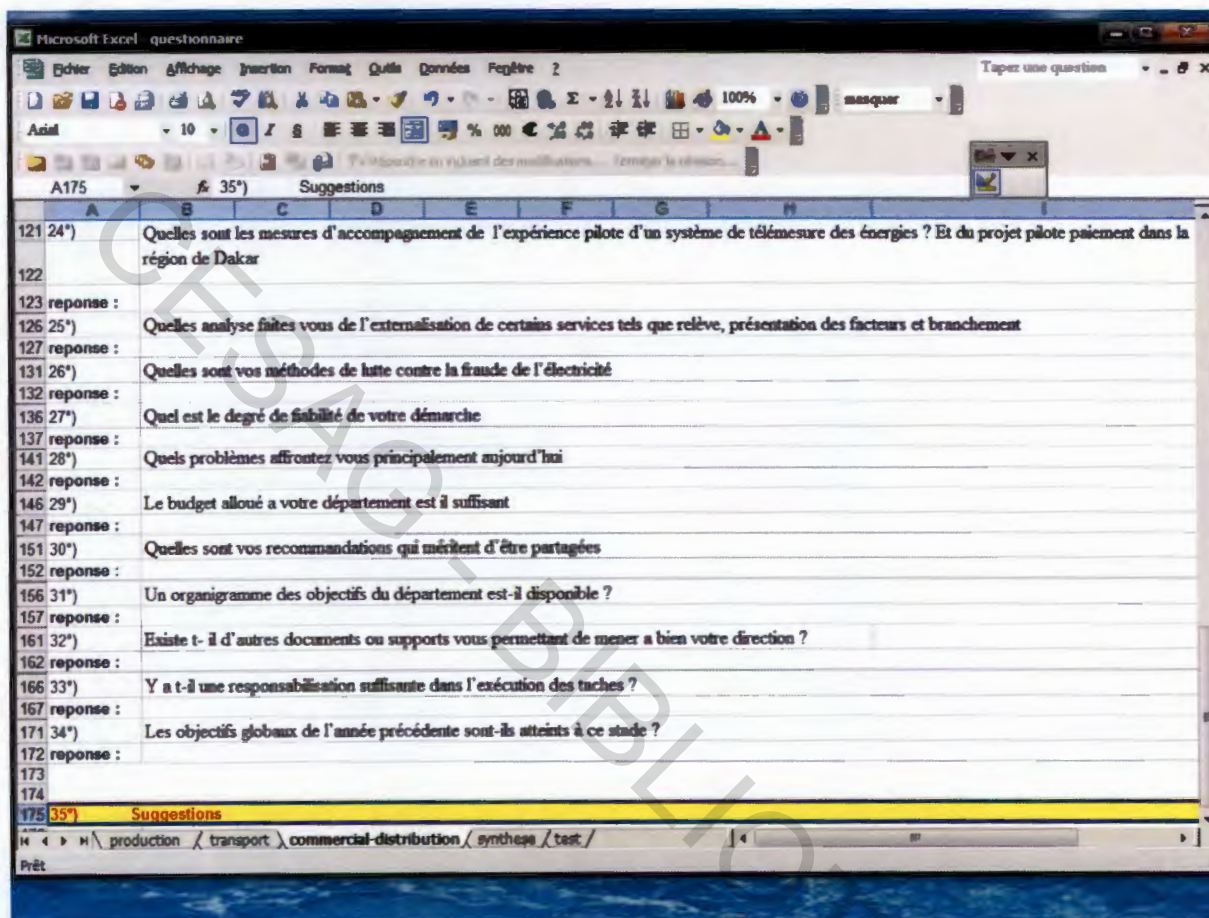
**Image Excel 2** questionnaire secteur commercial-distribution



De jouer un plus grand rôle. Pour élargir la participation du secteur le gouvernement et les responsables doivent mieux savoir comment fonctionne ce secteur, ce qui les motive et les perfectionne.

Les avantages à retirer d'une telle évolution pourraient être considérables. Même dans les entreprises où le secteur commercial est de petite dimension. Des accroissements modestes de la part du marché commercial pourraient réduire sensiblement les coûts des produits pour l'entreprise.

### Image Excel 3 questionnaire secteur commercial-distribution

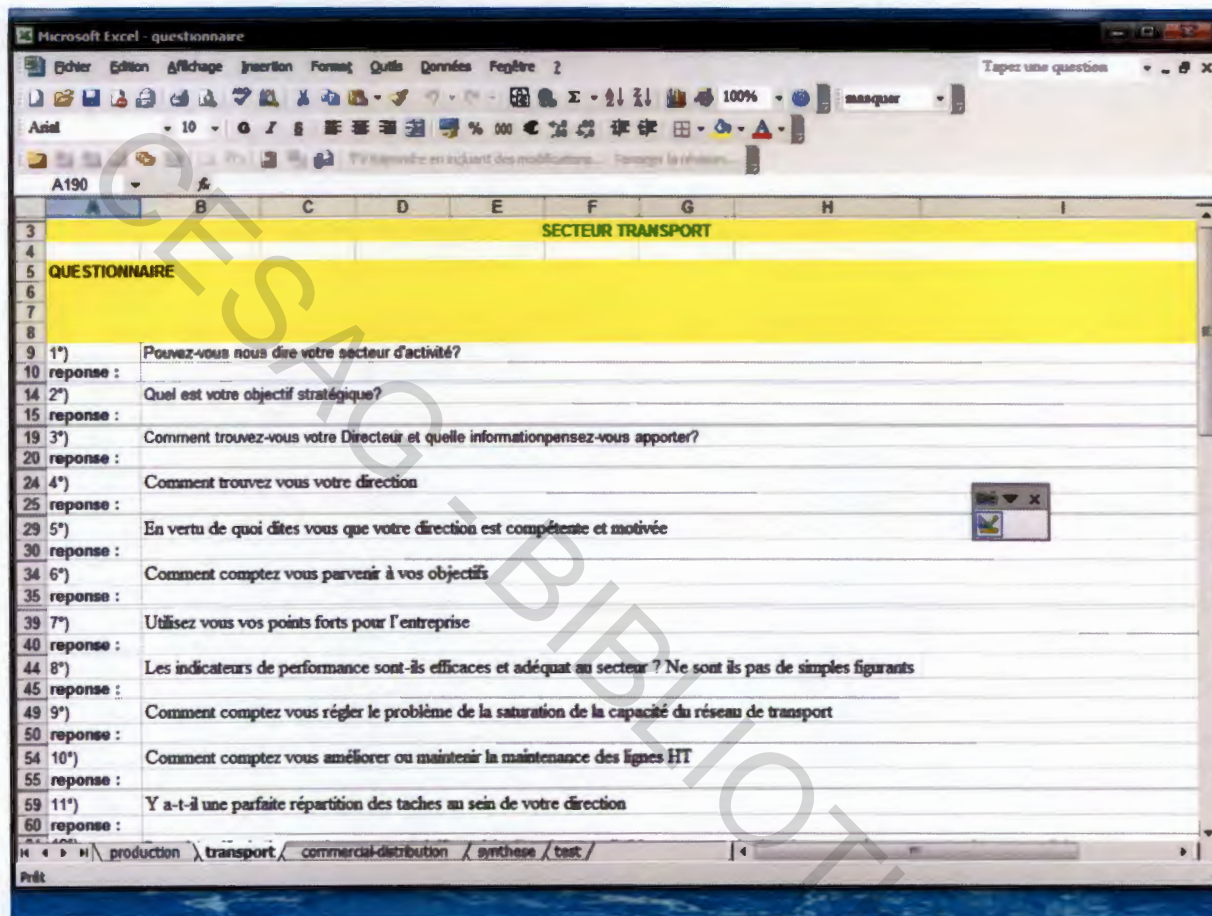


Une plus grande participation du secteur commercial pourrait permettre aux examinateurs d'employer d'une façon plus stratégique leurs budgets, en fournissant de l'électricité et services moins cher aux clients les plus pauvres, ou à ceux qui courent le plus de risques, tout en percevant des redevances de ceux qui peuvent payer.

### Secteur transport

Les réseaux de transport sont à très haute tension (de 150 kV à 800 kV) et ont pour but de transporter l'énergie des grands centres de production vers les régions consommatrices d'électricité. Les grandes puissances transitées imposent des lignes électriques de forte capacité de transit, ainsi qu'une structure maillée (ou interconnectée).

### Image Excel 1 questionnaire secteur Transport

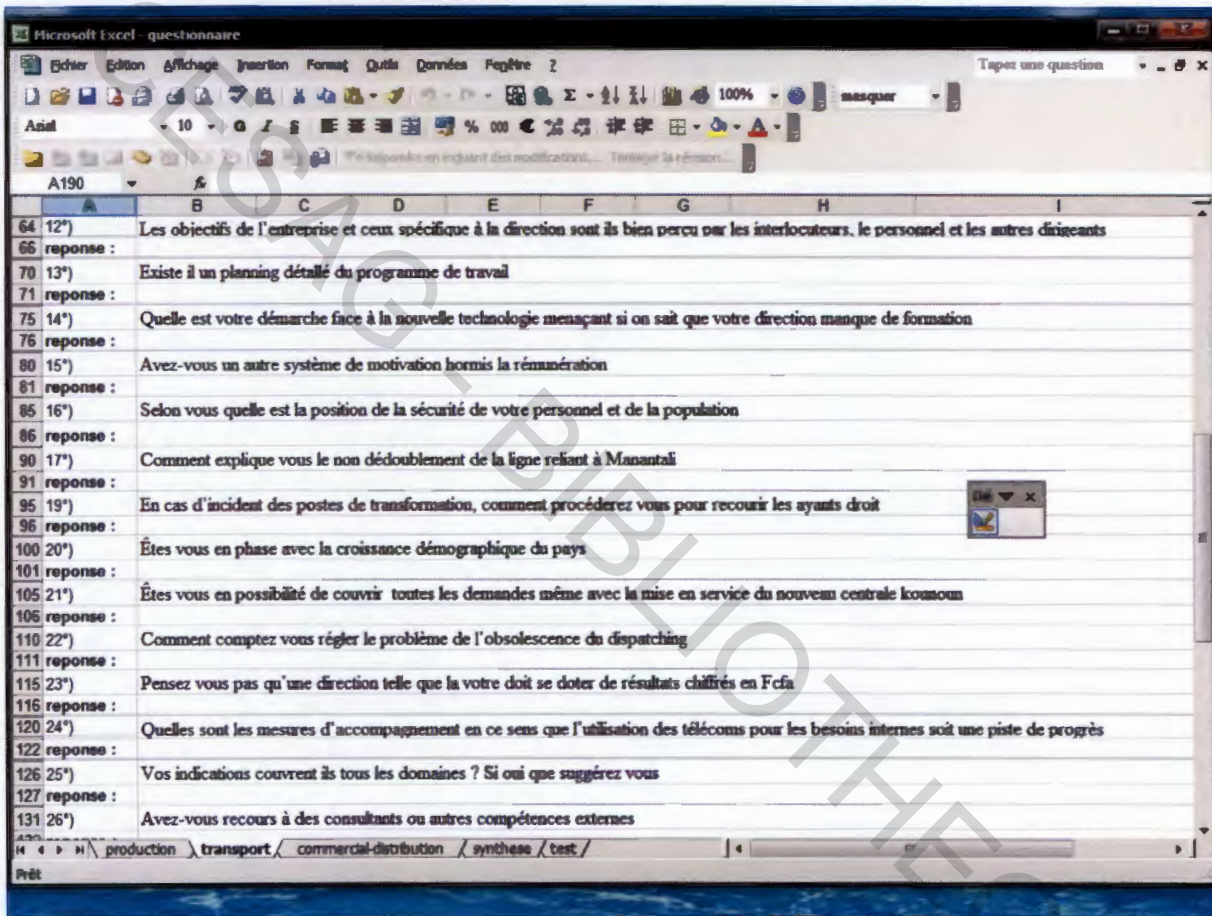


Le choix de cette direction se justifie du fait de sa complexité. Le réseau électrique est tout d'abord défini par le type de courant électrique qu'il utilise. Une fois fixé, ce choix engage l'avenir et est lourd de conséquences car les modifications sont a posteriori très délicates. Ensuite, lors de l'exploitation des réseaux, certaines grandeurs électriques doivent être surveillées régulièrement pour s'assurer que les conditions d'exploitation sont bien respectées. L'objectif est de protéger les 3 constituants d'un réseau électrique :

- les organes de production (alternateur)
- les réseaux de transport (lignes aériennes, transformateurs, jeux de barre)

- les réseaux de distribution (les clients finaux)

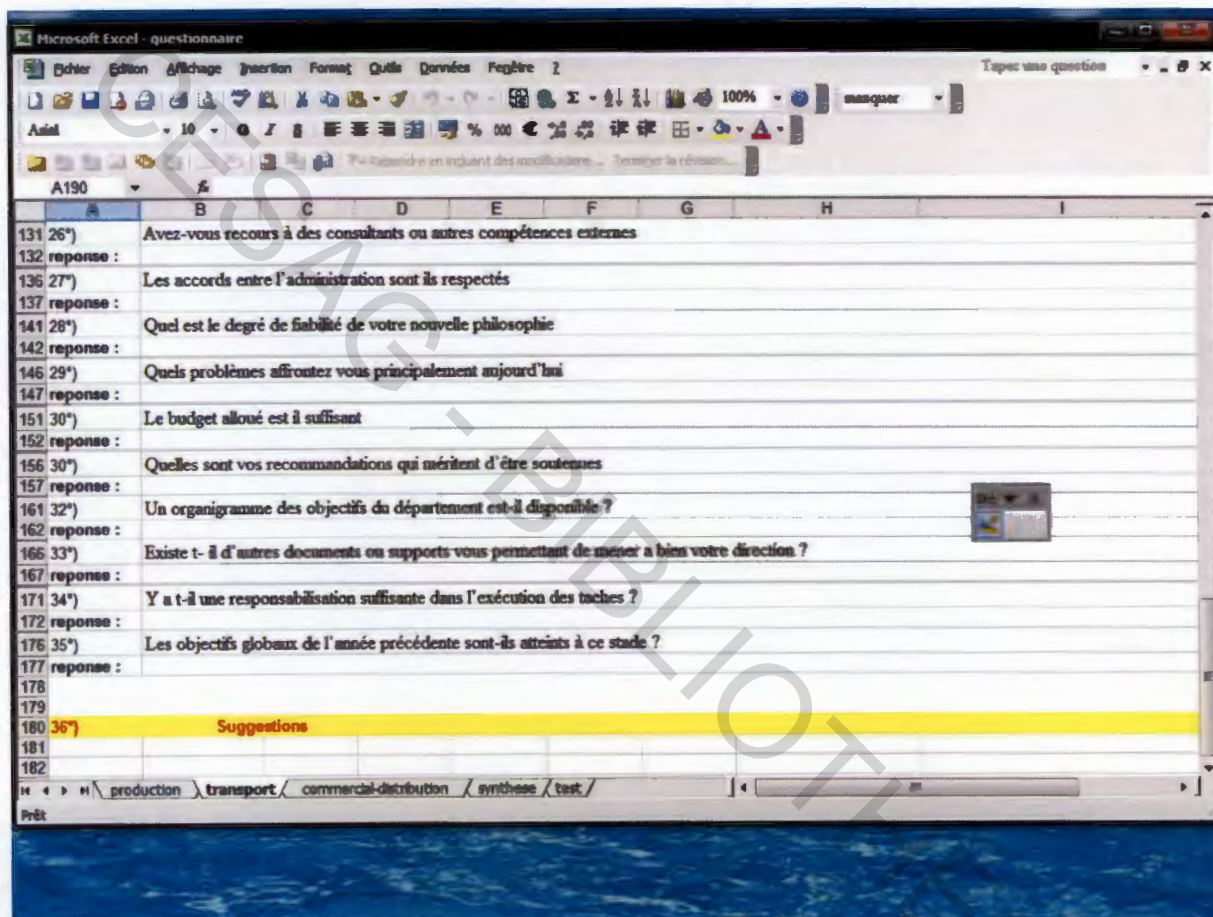
### Image Excel 2 questionnaire secteur Transport



La taille et la configuration du secteur transport, de même que les contraintes freinant son développement dans le domaine de l'électricité, sont des éléments mal connus. Ils devraient être analysés dans chaque localité de manière détaillée. Les lacunes informationnelles sont peut-être le principal obstacle à la promotion de ce secteur. Les caractéristiques du secteur réseau sont toujours en partie liées par sa force du marché (son monopole). Les mesures prises

pour tenter d'améliorer l'importance de tel ou tel groupe de réseau doivent donc reposer sur une analyse préalable détaillée de chaque contexte.

### Image Excel 3 questionnaire secteur Transport

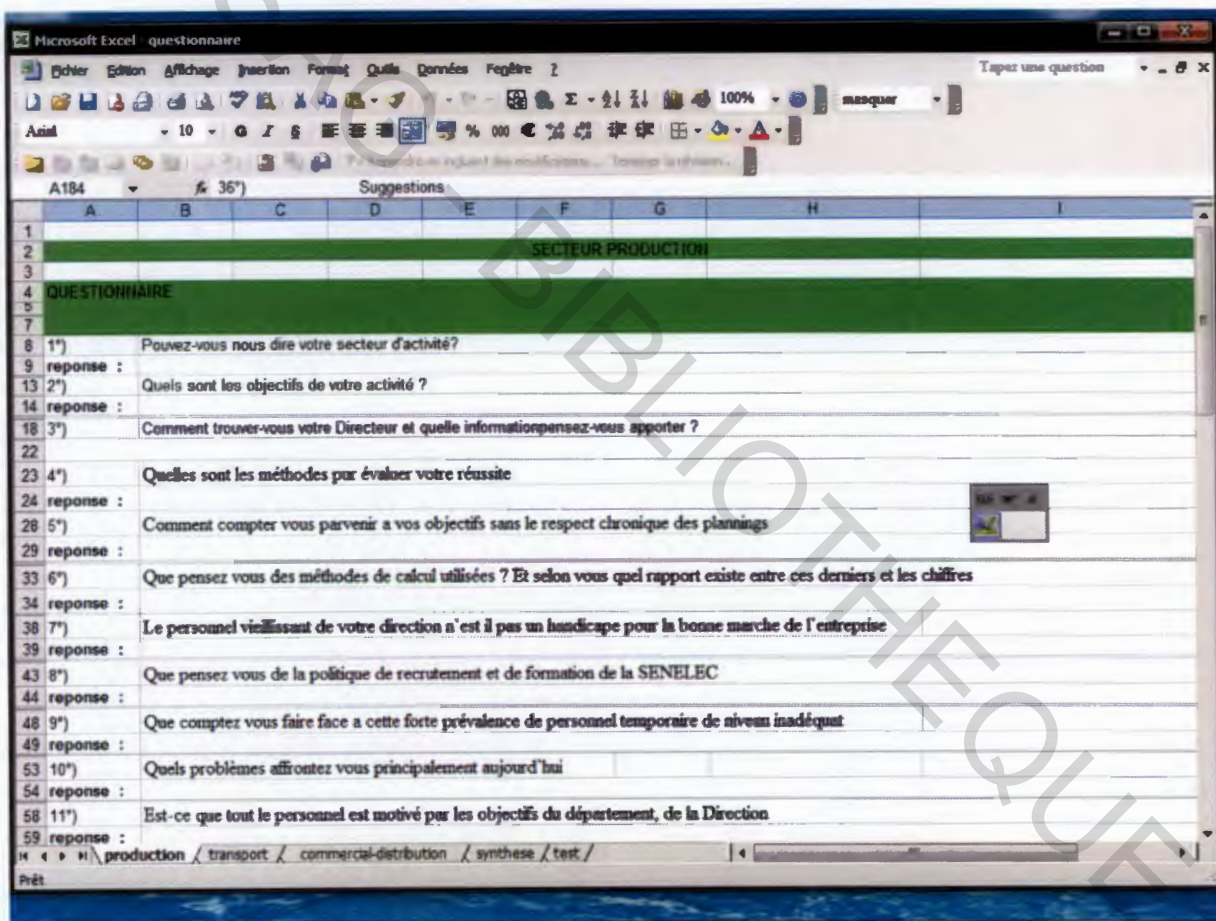


### Secteur production

La **fonction première** d'une entreprise c'est de produire, cette production varie selon l'entreprise ou même selon les points de vue au sein d'une même entreprise. Parmi les différentes entreprises de production observées (Sunéor, Ford, etc.), on constate qu'une entreprise pour assurer sa survie doit mettre en premier position sa direction de production ceci dans le sens de :

- servir le marché, en produisant et distribuant des biens et services correspondant à une demande solvable. C'est sa seule justification économique, aucune entreprise ne pouvant survivre sans en faire sa priorité, à moins d'être protégée et en dehors du champ de la concurrence, d'un point de vue purement économique. Pour servir correctement le marché et conduire l'entreprise à consommer pas de ressources qu'elle ne présente, sa direction de production doit être fiable et correctement gérée.

**Image Excel 1** questionnaire secteur Production



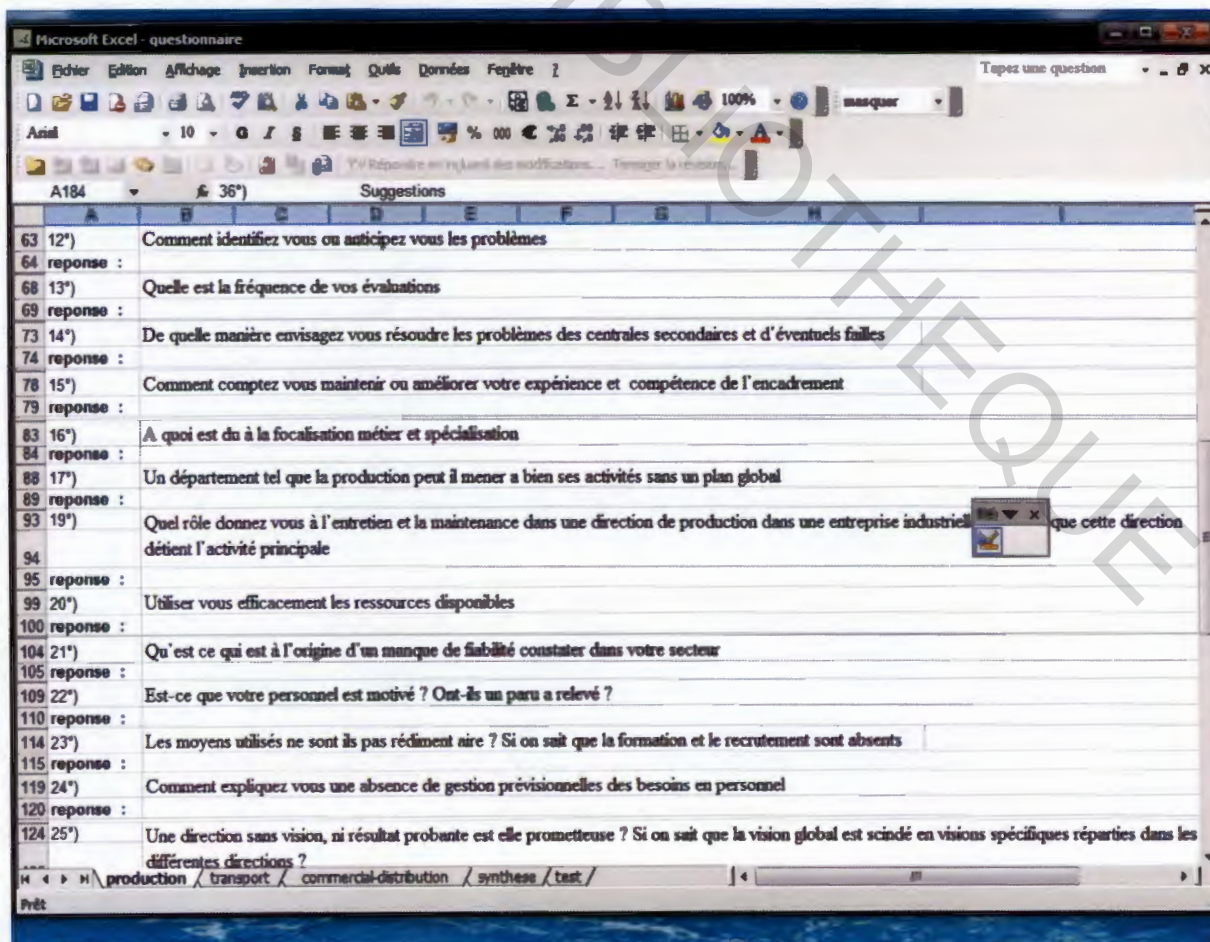
- gagner de l'argent, c'est-à-dire extraire des bénéfices financiers en « récoltant plus d'argent que d'argent investi », notamment pour attirer les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires,



- produire un excédent de trésorerie, qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités ou dans la recherche de l'amélioration de la performance
- maximiser, selon le statut, l'utilité sociale (améliorer la situation de la société) ou le profit (différence entre le prix de vente et le coût des ressources consommées).
- atteindre un but technique : réalisation d'un ouvrage (centrale, stockage, immeubles, etc..), mise en place d'une nouvelle technologie, la conception et réalisation d'un service donnant satisfaction à un client.

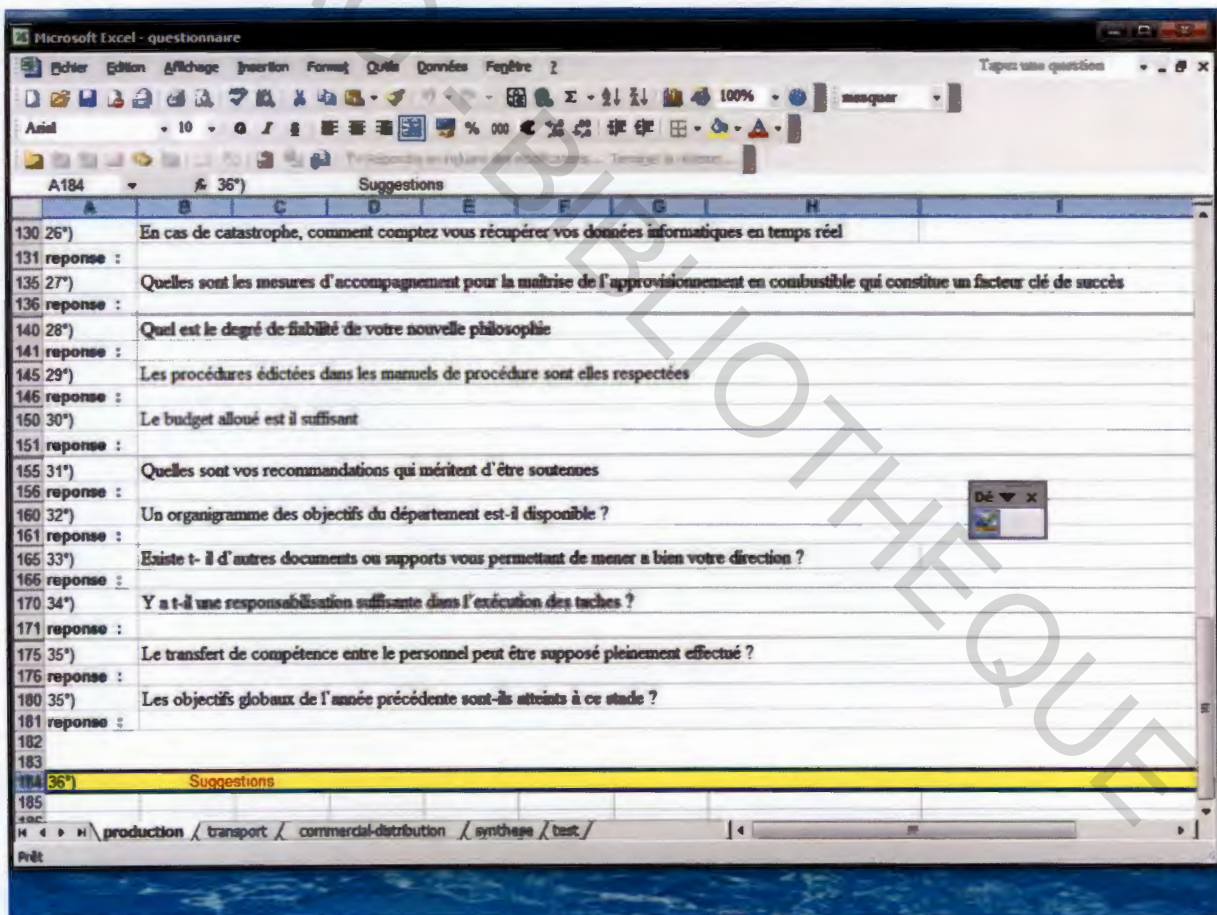
Pour la réalisation de ces objectifs au sein de la SENELEC, la fonction première de cette dernière c'est de s'interroger sur le fonctionnement de la direction en charge, Savoir ses forces et faiblesses, ses menaces et ses opportunités pour une rentabilité meilleure et sans faille.

### Image Excel 3 questionnaire secteur Production



Tout comme on peut accorder un poids excessif à une direction de production (même lorsque on sait très peu de son activité et de sa productivité), il arrive que l'on donne une confiance malvenue à des intervenants prétendant avoir une expérience dans le domaine. Au pays des aveugles, selon le dicton, les borgnes sont rois. Pour une bonne performance, le contenu et le contenant doivent être d'une perfection sans faille en vue de pouvoir répondre aux exigences aussi des autorités que de la clientèle.

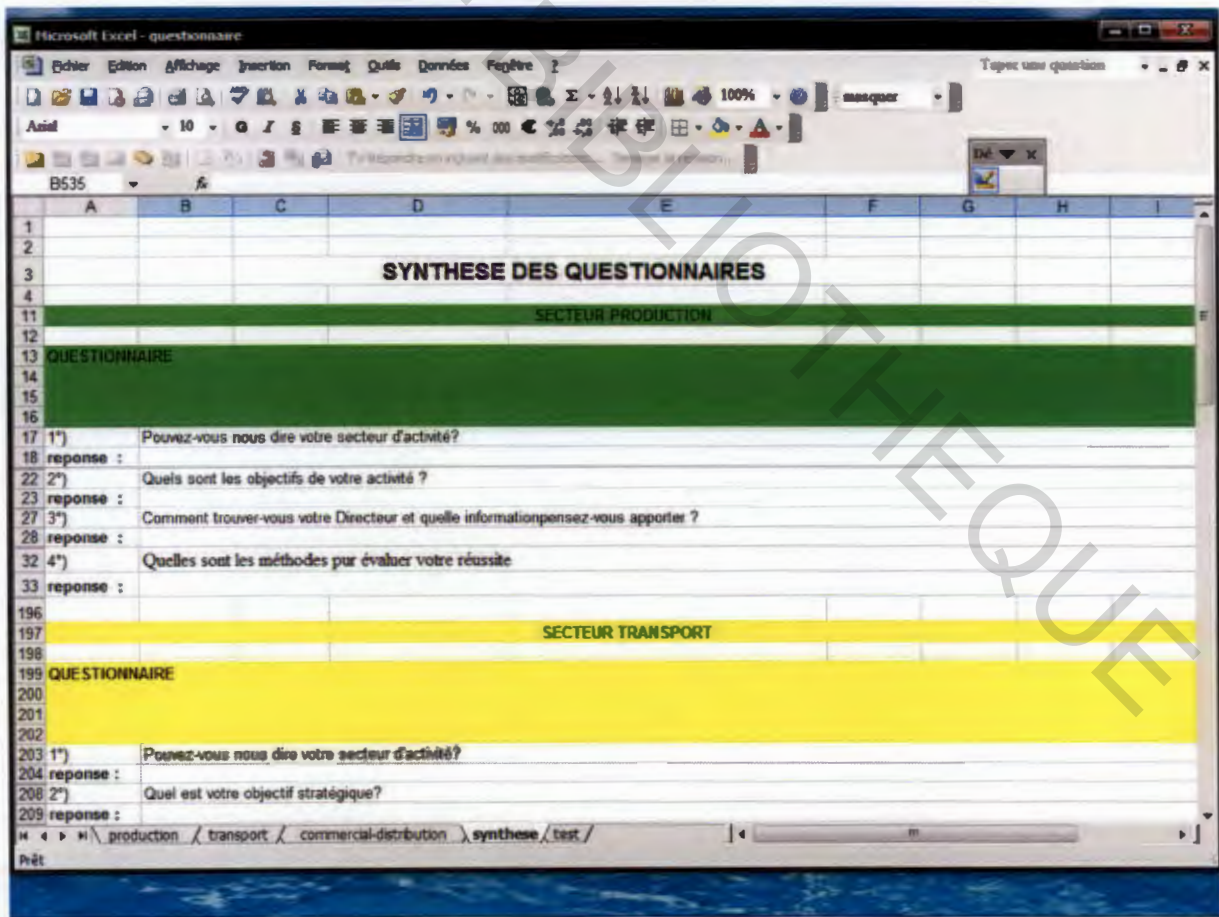
### Image Excel 3 questionnaire secteur Production



## La synthèse

Ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessous, les bases de données consultables du système proposé devraient appartenir aux différentes Directions ou être gérées par eux. La base de données est constituée par une série de questionnaire standard et spécifique à chaque Direction. Cette base met les capacités d'écoute, d'analyse et de management des cadres et maîtrisards d'une direction au service de l'informatique en particulier et de l'entreprise en général pour laquelle on ne veut que son devenir, de façon à ce qu'elles développent des solutions réalistes tenant compte, certes des meilleures techniques, mais aussi des réalités humaines de l'entreprise et de leurs objectifs véritables.

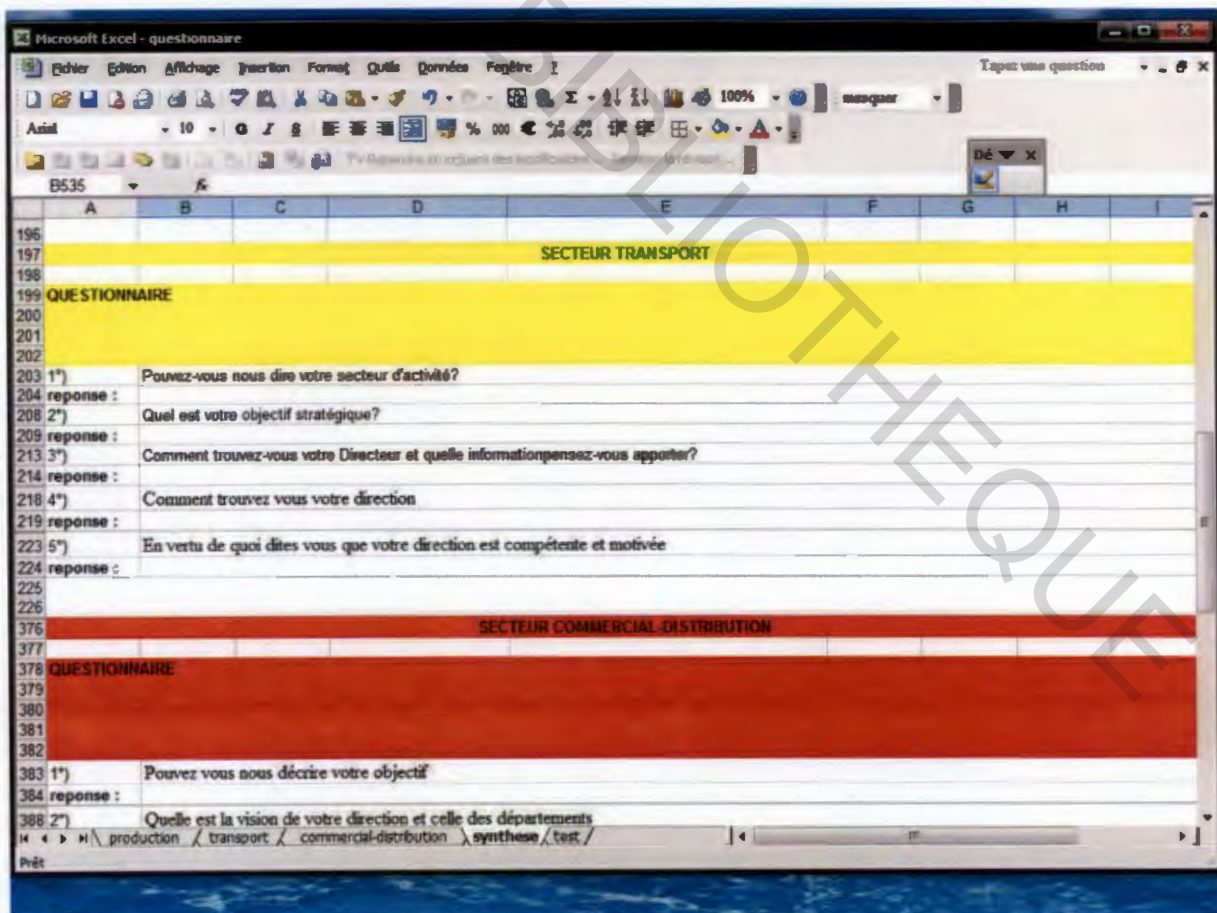
### Image Excel 1 synthèse des questionnaires



Row	Column	Content
3	D	<b>SYNTHESE DES QUESTIONNAIRES</b>
11	D	<b>SECTEUR PRODUCTION</b>
13	A	<b>QUESTIONNAIRE</b>
17	A	1*) Pouvez-vous nous dire votre secteur d'activité?
18	A	reponse :
22	A	2*) Quels sont les objectifs de votre activité ?
23	A	reponse :
27	A	3*) Comment trouvez-vous votre Directeur et quelle information pensez-vous apporter ?
28	A	reponse :
32	A	4*) Quelles sont les méthodes pour évaluer votre réussite
33	A	reponse :
196	D	<b>SECTEUR TRANSPORT</b>
199	A	<b>QUESTIONNAIRE</b>
203	A	1*) Pouvez-vous nous dire votre secteur d'activité?
204	A	reponse :
208	A	2*) Quel est votre objectif stratégique?
209	A	reponse :

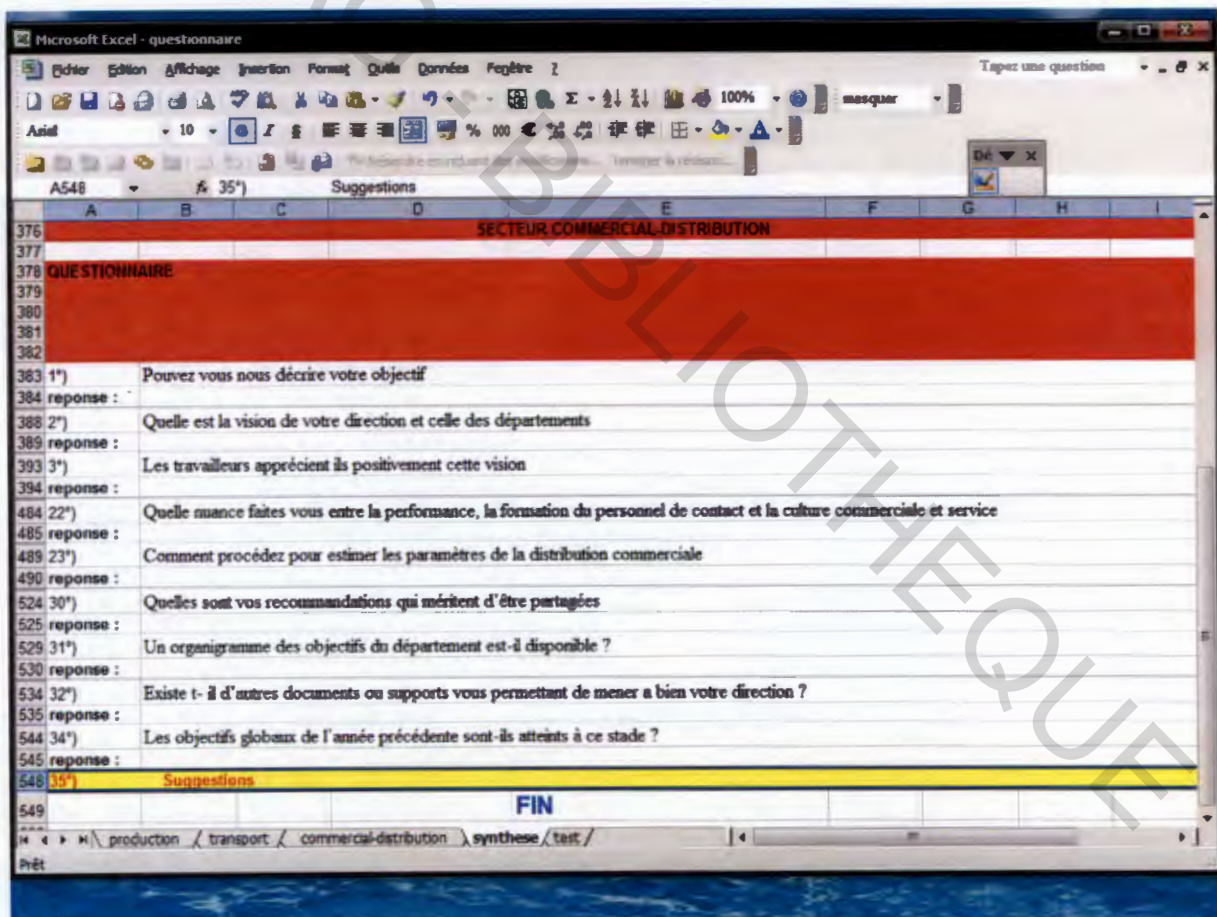
Lorsqu'un examinateur, un contrôleur de gestion ou une personne ressource accède à la base de donnée, il peut découvrir une information importante sur la Direction qui pourrait être utilisée en tant qu'élément d'information de référence aux fins d'une recherche de performance. C'est dans ce cas, que nous avons jugé utile que la base soit dotée d'une fonction permettant à un examinateur d'ajouter toute donnée en rapport avec cette performance et envoyer le courrier par intranet, après réponse de la direction concernée la formulaire pourrait lui être retournée dans un bref délai. De cette façon, on montre pour l'avenir de la société, les idées sont partagées. Ces données pourraient être utilisées pour rechercher la qualité.

### Image Excel 2 synthèse des questionnaires



Les principaux avantages de ce système se situent au niveau de la décentralisation de pouvoirs, des responsabilités, et par conséquent de l'information. Cette organisation favorise l'insertion d'une informatique plus proche du personnel, améliore la rapidité du retour d'information auprès des exploitants, favorise la rentabilité, et limite le syndrome des services centraux gonflés de personnels administratifs uniquement occupés à rassembler des informations venant des directions sans se déplacer.

**Image Excel 3** synthèse des questionnaires



Le model d'organisation hiérarchique a développé l'échange d'information en vertical. Les flux d'information étaient centralisés (comme les système informatiques qui les supportaient) les outils informatiques étaient verticaux, sans polyvalence, hermétiques et fermés. Les nouvelles conditions économiques ont poussé l'entreprise vers une organisation en équipe. Cette organisation repose sur la pluridisciplinarité, l'équipe elle même peut faire appel en interne aux ressources ou compétences d'une autre et ainsi de suite. Ainsi par cette base de donnée, on passe de la notion de chaîne de valeur ajoutée définie par Porter à la notion de réseau de valeur ajoutée. Chaque membre a un rôle et une fonction qui lui sont propres, mais il échange et collabore avec les autres pour atteindre un objectif commun.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion générale

**C**apitaliser les connaissances intrinsèques de l'entreprise, améliorer son système d'information, maîtriser totale de ses processus métier, tous ces projets aboutissent par une Optimisation de la performance en interne (coûts et qualité), La valeur ajoutée d'une telle intégration réside donc dans le développement d'un management équitable et durable qui permet la prise en compte des diversités suivant une principe d'acculturation.

Dans une entreprise comme SENELEC archétype de l'entreprise Grand Public, il faut multiplier les points de contacts et jouer sur les complémentarités des canaux d'informations. La réactivité passe par une connaissance parfaite des flux d'informations dans l'entreprise. Celle-ci doit être suffisamment souple et maîtrisable pour répondre au bon moment et au bon endroit aux besoins qu'il exprime.

L'évaluation de la performance n'est pas une épreuve totalement exacte, elle reste sujette a un certain nombre de biais mais l'importance c'est de commencer par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons.

L'audit des performances est une activité dynamique qui vise à augmenter la satisfaction des clients et des partenaires. Il vise à améliorer la performance interne de l'entreprise en vue d'une possibilité meilleure, d'une recherche des solutions aux dysfonctionnements, d'une mise en place et suivi de l'efficacité des solutions retenues, d'une communication des actions d'amélioration, mais aussi à capitaliser la connaissance et à maîtriser de manière efficace les systèmes d'information.

Comme l'explique R. A. Nadkarni dans son article *A Not-So-Secret Recipe for Successful TQM (Quality Progress, novembre 1995)*, [traduction] « le parcours de la qualité n'a pas de fin, que cette société était entrée dans une course sans fil d'arrivée. Si nous progressons, nos concurrents progressent aussi. Il y a cinq ans, cette réalité nous aurait découragés.

Aujourd'hui, elle nous stimule. » Après avoir terminé un travail, nous devons dès lors nous attarder au résultat pour essayer de l'améliorer. Ce désir en harmonie avec les recommandations que nous avons suggérées viendront alimenter les démarches pour de meilleures principes de gestion an sein de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Ouvrages et revues**

GUEYE Ndary - Mémoire - DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG (2006-2007) - 18<sup>ème</sup> promotion

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2001), « *Contrôle de gestion : Manuel applications* », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P.710
2. BARBIER Etienne (1989) « *L'audit interne : pourquoi ? comment ?* », les éditions d'organisation, ISBN : 2-7081-1126-4, Paris, P.123
3. BARBIER Etienne (1997), « *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations* », Maxima, paris, P.124
4. BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri (1996) « *Audit opérationnel : efficacité, Efficience ou Sécurité* », Economica, Paris, P.418
5. BERDUGO, MAHL, Jean, Hermès, « *Guide du management des systèmes d'information* » -- ISBN : 2-7462-0524-6
6. Le BOTHERF Guy (2001), « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 2<sup>ème</sup> éditions d'Organisation, Paris, P.218.
7. BUGHIN-MAINDIAUX Christiane, COMBLE-DARJA Karim, « *Evaluation non financière de la performance de l'entreprise et évolutions managériales* », Revue des Sciences de Gestion, n°192 :31-43
8. COLLINS Lionel, VLIN Gérard (1992) « *Audit et contrôle interne ; aspects financiers, opérationnels et stratégiques* », 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, P.373
9. DEFELIX Christian, MARTIN Dominique, RETOUR DIDIER (2001), « *La gestion des compétences entre concepts et applications* », Revue de Gestion des Ressources Humaines n°39 :73-79.
10. DORIATH Brigitte, Goujet christian (2002), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Dunod, paris, P.155
11. DRUCKER Peter S et al Havard Business Review (1999), « *Les Systèmes de mesure de la performance* », Editions d'organisation, Paris
12. FRAME Davidson J. (1995), « *Management de nouveaux projets* », le nouveau management de projet, AFNOR, Paris, P.311
13. FRAMEZ WALCH Sandrine (2000 AFNOR, Paris, P.311
14. GIRAUD Française, SAULPIC Olivier, NAULLEU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2002), « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* » Gualino Edieur, Paris, P.248

15. GUEDJ Norbert et collaborateur (1995), « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », Editions d'organisation, P.110
16. IFACI, « *La direction d'un service d'audit interne* », IFACI, Paris. P.185
17. KAPLAN Robert S. et NORTON David P. « *Le tableau de bord prospectif : un système de mesure de la performance* »—
18. KAPLAN Robert S, NORTON David P. (2001), « *Comment utiliser le tableau de Bord Prospectif* » Editions d'organisation, Paris
19. LAURENT Philippe, TCHERKAWSKY pierre (1992), « *Pratique de l'audit opérationnel Editions d'organisation* », Paris
20. PIGE Benoît (2001), « *Audit et contrôle interne* », 2ième édition, Édition EMS, 2001. P.216
21. MOUGIN, « *La cartographie des processus* », Les Editions d'Organisation, ISBN : 2-7081- 2609-3
22. RENARD Jacques (2000), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, P.462
23. TEBOUL, « *Le Temps des services* », Les Editions d'Organisation, ISBN 2-7081-2232-0

## **Mémoires**

24. LOROUI BI KOFFI, « *Elaboration d'un système de mesure de performance de projet : Cas de la mission OMEGA* », CESAG, Dakar, P.146
25. DIA N'Gomé (2002), « *Analyse de la performance dans la conduite de projet à l'ASECNA : Cas du projet de réaménagement du Centre d'Exploitation* » CESAG, Dakar, P.95
26. TRAORE Zakaria, « *Audit de la performance de processus de transfert de compétence des gestionnaires de projet aux bénéficiaires : Cas de projet Promotion de la Qualité de l'Alimentation de rue à Bobo (PQARB)* », CESAG, Dakar, P.100

## **Cours**

27. SAGNA Abdou (2007), « *Audit interne* », CESAG, Dakar
28. SAGNA Abdou (2007), « *Audit interne et procédures* », CESAG, Dakar.

29. SAGNA Abdou (2007), « *Méthodologie d'audit* », CESAG, Dakar
30. YAZI Moussa (2007), « *Contrôle de gestion* », CESAG, Dakar

### **Sources Internet**

31. Auditer la performance de l'entreprise  
[www.euro-symbiose.fr/Auditer-la-performance-de-l-entreprise.html](http://www.euro-symbiose.fr/Auditer-la-performance-de-l-entreprise.html)
32. Pilotage de la performance de l'entreprise dans son environnement ...  
[www.doc-etudiant.fr/.../Cours-Pilotage-de-la-performance-de-l-entreprise-dans-son](http://www.doc-etudiant.fr/.../Cours-Pilotage-de-la-performance-de-l-entreprise-dans-son)
33. Améliorer la performance financière de l'entreprise  
[www.cegos.fr/...performance...entreprise](http://www.cegos.fr/...performance...entreprise)
34. Mesurer et maîtriser la performance de l'entreprise - Formation  
[www.mensup.fr/.../mesurer\\_et\\_maîtriser\\_la\\_performance\\_de\\_l\\_entreprise.html](http://www.mensup.fr/.../mesurer_et_maîtriser_la_performance_de_l_entreprise.html)
35. L'audit de performance | mémoire | article | étude  
[www.oboulo.com/audit-performance-40746.html](http://www.oboulo.com/audit-performance-40746.html)
36. Audit et évaluation : savoir analyser rapidement la performance d ...  
[www.boutique-formation.afnor.org/...audit/audit...audit](http://www.boutique-formation.afnor.org/...audit/audit...audit)
37. Performances sociales (I) : un outil d'audit des performances ...  
[www.microfinancement.cirad.fr/fr/](http://www.microfinancement.cirad.fr/fr/)
38. Audit des performances et des risques de responsabilité sociale de ...  
[www.aveva.com](http://www.aveva.com)
39. Audit des performances et modernisation de l'administration - OECD ...  
[www.oecdbookshop.org/](http://www.oecdbookshop.org/)
40. Rapport d'audit de performance  
[www.memoireonline.com/.../m\\_audit-ressources-humaines7.html](http://www.memoireonline.com/.../m_audit-ressources-humaines7.html)
41. Performances management consulting  
<http://www.performancesconsulting.com>

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe I**

	FIOUL LOURD				DO				GAZ				HUILE			
	PREV U (T)	REALISE (T)	ECA RT ABS OLU	ECA RT (%)	PRE VU (T)	REA LIS E (T)	ECA RT ABS OLU	ECA RT (%)	PRE VU (T)	REA LIS E (T)	ECA RT ABS OLU	ECA RT (%)	PRE VU (T)	REA LIS E (T)	ECA RT ABS OLU	ECA RT (%)
CI	5714	1027	-4688	-82	635	651	16	2,50					83	20	-62	-75,31
CII	6528	25541	18013	275,9		10	10									
CIII	157451	167883	10432	6,6												
CIV	128444	121605	-6840	-5,3	1383	1443	60	4,32					1251	1061	-191	-15,24
CV					301	940	638	211,83					0	4	4	
TAG 2					1814	10687	8882	489,6	4233	15937	11704	276,4				
TAG3																
TAG 4					577	21199	20622	3574								
KAHONE	16897	10006	-6892	-40,8	889	2745	1855	208,6					220	267	47	21,27
ST-LOUIS						884	884							16	16	
<b>TOTAL RI</b>	<b>315035</b>	<b>325060</b>	<b>10025</b>	<b>3,2</b>	<b>5600</b>	<b>38568</b>	<b>32968</b>	<b>588,7</b>	<b>4233</b>	<b>15937</b>	<b>11704</b>		<b>1555</b>	<b>1369</b>	<b>-186</b>	
BOUTOU TE	9445	10847	1402	14,8	1271	842	-428	-33,72					111	165	54	48,4
TAMBA					4481	4512	31	0,69					32	19	-13	-39,6
CS					6,181	7112	930	15,05					48	49	1	2,3
RNI	9445	10847	1402	14,8	11933	12465	532	4,46					191	233	42	22,1
<b>TOTAL SENELEC</b>	<b>325480</b>	<b>335907</b>	<b>11427</b>	<b>3,5</b>	<b>17533</b>	<b>51033</b>	<b>33500</b>	<b>191,1</b>	<b>4233</b>	<b>15937</b>	<b>11704</b>		<b>1745</b>	<b>1602</b>	<b>-144</b>	<b>-8,2</b>

**Titre : état combustible 2007**

**Annexe 2**

**Diagnostic global de la SENELEC**

<b><i>I. Points forts</i></b>	<b><i>Points faibles</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La propreté des lieux</li> <li>➤ La qualité et l'aménagement intérieurs</li> <li>➤ La convivialité et la qualité de l'accueil</li> <li>➤ Les horaires d'ouverture de l'agence</li> <li>➤ La qualité des réponses</li> <li>➤ L'amabilité de l'interlocuteur</li> <li>➤ la qualité d'écoute de l'interlocuteur</li> <li>➤ La clarté des renseignements fournis</li> <li>➤ La facilité à trouver le numéro de téléphone du centre d'appel</li> <li>➤ L'attitude des agents releveurs</li> <li>➤ L'effectivité de la relève</li> <li>➤ Le délai de réception de la facture</li> <li>➤ La prestation des agents en agence</li> <li>➤ La relève</li> <li>➤ Une amélioration de la qualité des services de la SENELEC</li> <li>➤ La SENELEC perçue comme une entreprise qui améliore ses prestations</li> <li>➤ La SENELEC perçue comme une entreprise qui inspire confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le temps d'attente</li> <li>➤ Méconnaissance du numéro de téléphone du centre d'appel</li> <li>➤ Réponse au courrier</li> <li>➤ L'exactitude des relevés du compteur</li> <li>➤ Méconnaissance du mode de calcul du montant de la facture</li> <li>➤ Des coupures d'électricité fréquentes.</li> <li>➤ Des sondés qui ne sont pas prévenus des coupures</li> <li>➤ Le délai de rétablissement en cas de coupure liée à des travaux</li> <li>➤ La rapidité du retour à la normale en cas de coupure générale (délestage)</li> <li>➤ Le délai d'intervention des équipes en cas de coupure individuelle</li> <li>➤ Le délai de rétablissement en cas de coupures pour non paiement</li> <li>➤ Des baisses de tension fréquentes.</li> <li>➤ Des dommages matériels occasionnés par les baisses de tension</li> <li>➤ Une insatisfaction à l'égard des suites données aux réclamations</li> </ul>

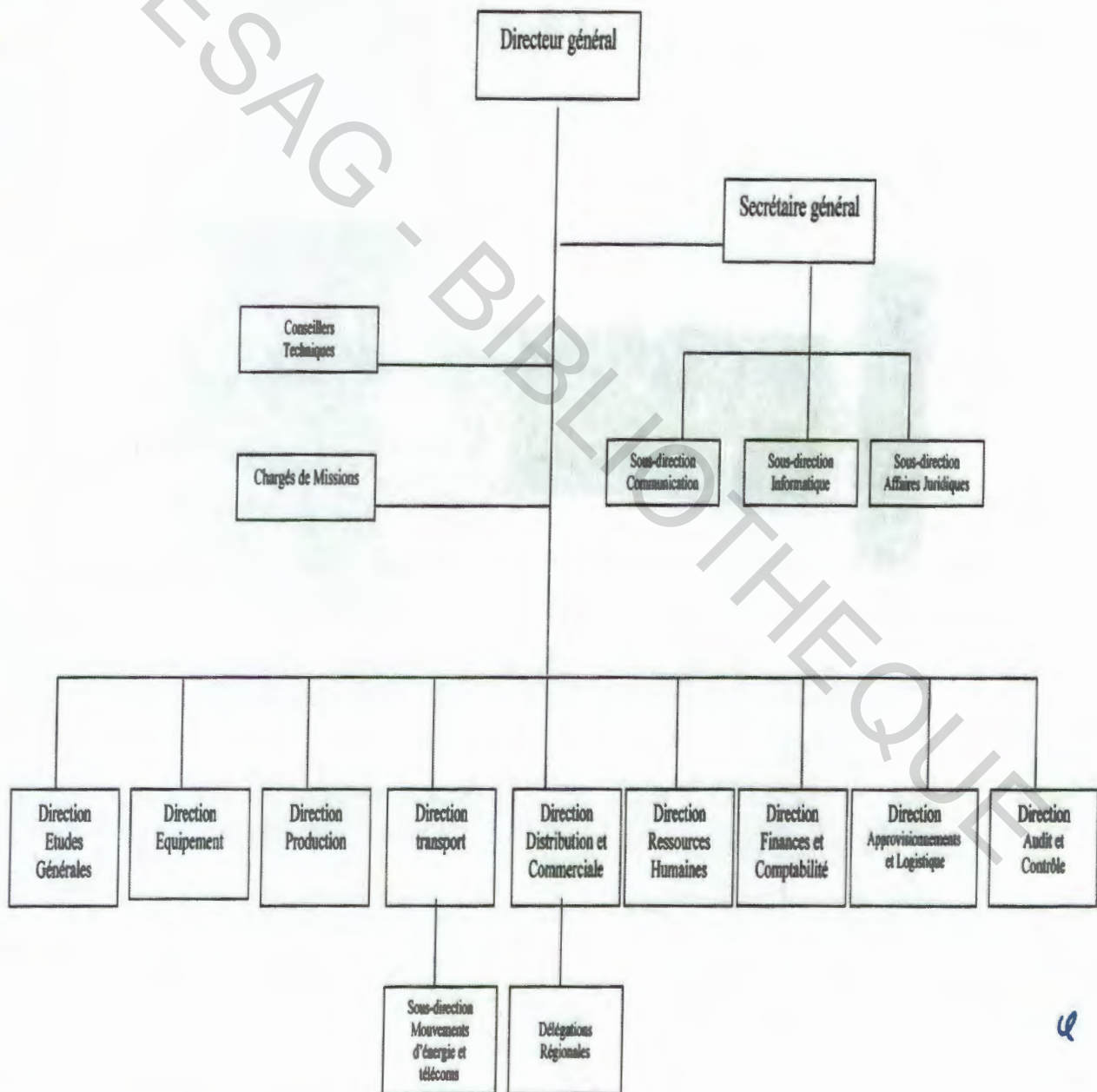
**Source :** Etude de la satisfaction de la clientèle grand public de BDA/Médiatique (*Enquête quantitative-échantillon national*)

**Annexe 3**



**ORGANIGRAMME GENERAL**

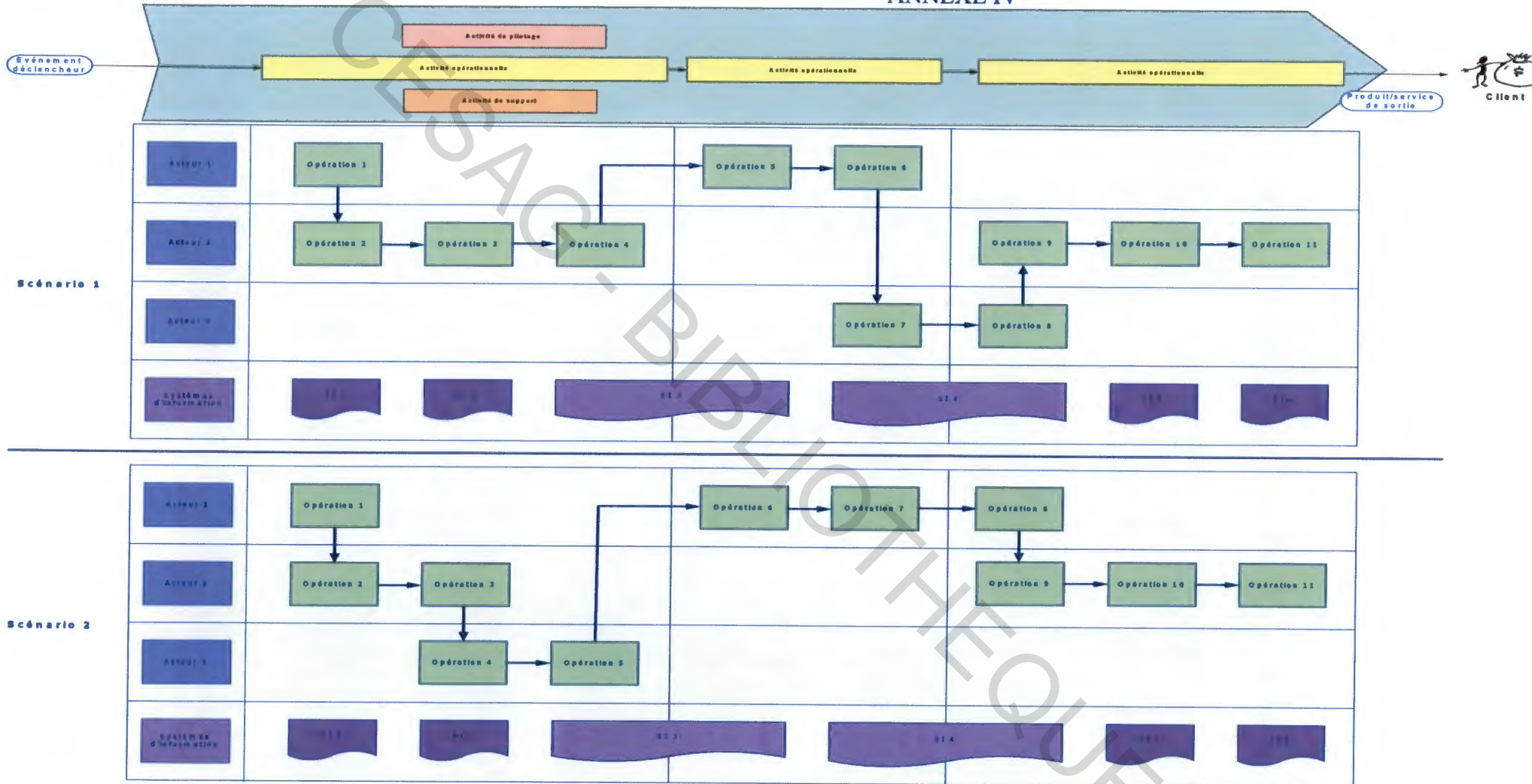
Janvier 2007



**Titre :** Organigramme général de la SENELEC janvier 2007




# ANNEXE IV




*Cartographie des scénarii de déroulement*

**Annexe 5**

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE<sup>13</sup></b>	DATE :
ENTITE :		


ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	O	N	OBSERVATIONS
Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?	X		
Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ? Selon quelle périodicité ?	X		
Les comptes et opérations personnels du propriétaire ou du dirigeant sont-ils séparés des comptes et opérations de l'entreprise ?	X		
Le dirigeant est-il sensible à l'importance des contrôles et a-t-il accordé une attention suffisante aux recommandations antérieures ?	X		
Le dirigeant s'implique-t-il dans l'activité de l'entreprise ?	X		
Le dirigeant accorde-t-il une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?	X		
A-t-on relevé certaines situations ou événements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes ?	X		

<sup>13</sup> Ce questionnaire est présenté à l'usage des dossiers correspondant au contrôle de petites entités. Des questionnaires par cycles sont développés parallèlement et les chapitres du présent questionnaire, inhérents à ces différents cycles, pourront faire l'objet de renvois vers les questionnaires plus détaillés en cas de nécessité (entité de taille moyenne).

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

<b>ENVIRONNEMENT DE CONTROLE ( Suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Le personnel comptable, et de façon plus générale, le personnel de la société, a-t-il une formation appropriée ?	X		
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	X		
Existe-t-il des budgets et des situations intermédiaires et ces éléments font ils l'objet d'un rapprochement régulier ? Selon quelle périodicité ?		X	
La direction établit ses états financiers avec pour objectif de (cocher les éléments applicables) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximiser le résultat,</li> <li>- Lisser la croissance des résultats,</li> <li>- Atteindre les budgets/prévisions,</li> <li>- Minimiser le bénéfice imposable,</li> <li>- Pas de tendance particulière.</li> </ul>	X		
La direction a-t-elle mis en place un environnement de contrôle permettant de minimiser les biais pouvant affecter les estimations comptables et les autres jugements ?	X		
La société a-t-elle recours aux services : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un expert comptable ?</li> <li>- d'un avocat ?</li> </ul>	X		
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?	X		
Quels sont les constructeurs et les modèles d'ordinateurs utilisés ?			Variable

Quels sont les types de logiciels et d'applications ? ( Détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ? ... )		variable
---	--	----------

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

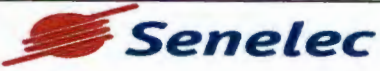
<b>ENVIRONNEMENT DE CONTROLE ( Suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils de fiabilité ?		X	
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé un plan d'urgence approprié en matière de systèmes d'information pour assurer la poursuite du fonctionnement de l'entreprise en cas de sinistre ?	X		
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé des méthodes appropriées d'autorisation des opérations, y compris pour éviter les modifications non autorisées des fichiers de données et des programmes ?	X		
La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant ( Cf grille de séparation des fonctions )	X		
La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?	X		
S'il s'agit d'une filiale, d'une division ou d'un établissement, la société mère ou le siège exerce-t-il un contrôle effectif ( Informations financières périodiques, contrôle des résultats, visites des auditeurs internes ... ) ?	X		

<b>CYCLE ACHATS / EVALUATION DU RISQUE</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Existe-t-il des bons de commande pré numérotés		X	

Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?	X		
Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?			


EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

<b>CYCLE ACHATS / EVALUATION DU RISQUE ( suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet ORIGINAL sur l'un des exemplaires reçus et les exemplaires excédentaires sont-ils détruits ?	X		
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande ?	X		
Existe-t-il une procédure de validation et de suivi des avoirs ?	X		
Les factures comportent-elles l'imputation comptable, font-elles mention d'une référence de règlement et y figure-t-il un visa de saisie et de paiement ?	X		
La comptabilité fournisseurs est-elle à jour ?	X		
Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?	X		
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoirs en attente, factures non reçues, etc, ...) confirmée par le service achats et le service comptable ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			FIABLE

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		


CYCLE PAIE / EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?	X		
Les heures de présence sont-elles correctement suivies, connues et validées ?	X		
Les paramètres retenus pour l'établissement et la modification de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat et du visa d'une personne indépendante ?	X		
Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?	X		
La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE FINANCIER / EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	X		
Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	X		
Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?	X		
Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ?	X		
Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	X		

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

<b>CYCLE FINANCIER / EVALUATION DU RISQUE ( Suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?	X		
Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?	X		
Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?	X		Pas toujours
Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

<b>CYCLE IMMOBILISATIONS</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Existe-t-il un budget des investissements ? Est-il rapproché des investissements réalisés ?	X		
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?	X		
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?	X		
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? Est-il régulièrement rapproché de la comptabilité ?	X		
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? Cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?	X		
Les cessions et les mises au rebut sont-elles matériellement justifiées et approuvées ?	X		Pas toujours


EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

<b>CYCLE IMMOBILISATIONS ( Suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?	X		
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

<b>CYCLE STOCK /EVALUATION DU RISQUE</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?	X		
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	X		
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?	X		
Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ?	X		
Les bons de sortie de stock pré numérotés comportent-ils une signature autorisée ?	X		
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisante ?	X		
L'inventaire permanent est il rapproché des résultats de l'inventaire physique ? Les écarts sont ils analysés ?	X		
Le stock fait-il l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeur ?	X		



<b>CYCLE STOCK /EVALUATION DU RISQUE ( Suite )</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Existe-t-il une procédure pour déterminer les provisions pour dépréciation des stocks ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

EXERCICE :	<b>QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DU CONTRÔLE INTERNE</b>	DATE :
ENTITE :		

<b>CYCLE MANAGEMENT/EVALUATION DU RISQUE</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
La société réalise-t-elle des enquêtes préalables clients ? Sont elles régulièrement remises à jour ?	X		
La SENELEC dispose-t-elle d'une politique générale et des objectifs précis en matière de performance ?	X		
Référez-vous au budget de l'exercice précédent pour établir votre budget ?	X		
Constatez-vous les écarts entre les prévisions et les réalisations ?	X		
Les écarts constatés font-ils l'objet d'une analyse ?	X		Pas toujours
Une autorisation de rallonge est-elle accordée à tout dépassement budgétaire ?	X		Pas toujours
Les crédits sont-ils accordés conformément au budget établi ?	X		Pas toujours

Les budgets sont-ils établis conformément au business plan ?	X		
Vos budgets se réfèrent-ils à ceux de vos concurrents ?		X	
Ya t il une agence actuellement responsable de la mise en œuvre ou du contrôle des valeurs de la SENELEC ?		X	
Existe-t-il un agent responsable a qui les employés se tournent le plus fréquemment pour recevoir des directives, avis, conseils ou consultations afin de résoudre leurs problèmes professionnels relatifs à la déontologie?	X		
Une stratégie ou un plan national concernant l'intégrité et/la lutte contre la corruption/la déontologie a-t-il été développé?		X	
prévoit-on d'introduire une telle stratégie ou un tel plan?	X		
Y a-t-il un service, des unités spécialisées, ou un comité assigné à coordonner et gérer la mise en application d'une politique de déontologie ou de lutte contre la corruption ?		X	
Une attention spéciale est-elle accordée aux dirigeants occupant des postes particulièrement exposés à la corruption?	X		Pas toujours
Des procédures disciplinaires sont-elles disponibles en cas d'infraction des normes du service public?		X	
Existe-t-il des outils de gestion pour promouvoir des normes de conduite élevées et prévenir la corruption?	X		
Une déclaration (déclaration de biens personnels, intérêts financiers, etc.) est-elle demandée à la SENELEC?		X	
Les demandes de déclarations sont-elles plus rigoureuses ou contraignantes dans certains secteurs?		X	
Y a-t-il des obligations définies pour les employés en cas de mise à jour d'une infraction ou d'avertissement?	X		
Existe-t-il une protection/garantie disponible pour les employés publics qui dénoncent une infraction?		X	
Existe-t-il des formations pour les chefs ou les directeurs concernant le traitement des avertissements?		X	

Ya t il d'employés ou de dirigeants élus qui ont été punis ou ont vu leur cas poursuivi au cours des 5 dernières années à la suite d'une plainte?		X	
Quels genres de contrôle financier existent dans les agences pour empêcher la corruption, le détournement etc?			Séparation de tâches
Avez-vous défini une approche contrôle financier dans les agences pour empêcher la corruption, le détournement etc?	X		
l'audit externe ou l'inspection joue t'il un rôle en ce qui concerne la dissuasion, l'investigation et le compte rendu sur la conduite non déontologique ou corrompue des employés?	X		
Les rapports d'audit externes sont-ils publiés systématiquement?		X	
Ya t'il des procédures en place pour récupérer les pertes de fonds?	X		
Les fournisseurs font-ils l'objet d'un regroupement par catégorie ?	X		
L'ancienneté dans le domaine d'activité est-elle un critère de sélection des fournisseurs ?	X		Pas toujours
La société dispose t-elle d'un système de comptabilisation des engagements par signature ?	X		
Cette comptabilisation cerne t-elle de façon exhaustive l'ensemble des engagements de la société ?	X		
Le système d'informations permet-ils le positionnement automatique des échéances ?	X		
les garanties stipulées dans le contrat sont-elles réelles ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

## Annexe 6

### QUESTIONNAIRE SUR LA PERFORMANCE DES SECTEURS

#### **La production**

- 1) Pouvez vous nous décrire votre activité ? **la production d'énergie électrique**
- 2) Quels sont les objectifs de votre activité ? **répondre à la demande**
- 3) Comment trouvez votre direction et quelle information pensez-vous apporter ? **en progression**
- 4) Quelles sont les méthodes pour évaluer votre réussite ? **prévision réalisation**
- 5) Comment comptez vous parvenir à vos objectifs sans le respect chronique des plannings ? **le planning est indispensable**
- 6) Que pensez vous des méthodes de calcul utilisées ? Et selon vous quel rapport existe entre ces derniers et les chiffres ? **les méthodes sont fiables**
- 7) Le personnel vieillissant de votre direction n'est il pas un handicap pour la bonne marche de l'entreprise ? **non ils ont de l'expérience, c'est un plus**
- 8) Que pensez vous de la politique de recrutement et de formation de la SENELEC ? **assez bonne**
- 9) Que comptez vous faire face à cette forte prévalence de personnel temporaire de niveau inadéquat ? **dans ce secteur nous avons besoins des hommes motivés**
- 10) Quels problèmes affrontez vous principalement aujourd'hui ?  
**l'approvisionnement en combustible**
- 11) Est-ce que tout le personnel est motivé par les objectifs du département, de la Direction ? **oui**
- 12) Comment identifiez vous ou anticipez vous les problèmes ? **par l'étude des indicateurs**
- 13) Quelle est la fréquence de vos évaluations ? **assez bonne**
- 14) Comment comptez vous maintenir ou améliorer votre expérience et compétence de l'encadrement ? **la formation**
- 15) Un département tel que la production peut il mener à bien ses activités sans un plan global ? **non**
- 16) Quel rôle donnez vous à l'entretien et la maintenance dans une direction de production dans une entreprise industrielle si on sait que cette direction détient l'activité principale ? **un rôle important**
- 17) Utilisez vous efficacement les ressources disponibles ? **oui**
- 18) Qu'est ce qui est à l'origine d'un manque de fiabilité constaté dans votre secteur ?
- 19) Est-ce que votre personnel est motivé ? Ont-ils un pari à relever ? **oui**
- 20) Les moyens utilisés ne sont ils pas rédiments ? Si on sait que la formation et le recrutement sont absents ? **nous avons le personnel qu'il faut, la formation est au bon niveau**
- 21) Comment expliquez vous une absence de gestion prévisionnelles des besoins en personnel ? **inimaginable, car elle permet d'envisager des dépenses futures et d'éviter des perturbations telle que la grève, les manifestations etc.**
- 22) Une direction sans vision, ni résultat probante est elle prometteuse ? Si on sait que la vision globale est scindée en visions spécifiques réparties dans les différentes directions ? **Non**
- 23) En cas de catastrophe, comment comptez vous récupérer vos données informatiques en temps réel ? **nos informations sont bien protégées**

- 24) Quelles sont les mesures d'accompagnement pour la maîtrise de l'approvisionnement en combustible qui constitue un facteur clé de succès ? **difficile à maîtriser, dépend aussi de la demande et du marché**
- 25) Quel est le degré de fiabilité de votre nouvelle philosophie ? **assez bonne**
- 26) Les procédures édictées dans les manuels de procédure sont-elles respectées ? **oui**
- 27) Le budget alloué est-il suffisant ? **non**
- 28) Quelles sont vos recommandations qui méritent d'être soutenues ? **l'approvisionnement**
- 29) Un organigramme des objectifs du département est-il disponible ? **oui**
- 30) Existe-t-il d'autres documents ou supports vous permettant de mener à bien votre direction ? **nous travaillons avec les documents**
- 31) Y a-t-il une responsabilisation suffisante dans l'exécution des tâches ? **plus ou moins**
- 32) Le transfert de compétence entre le personnel peut-il être supposé pleinement effectué ? **oui**
- 33) Les objectifs globaux de l'année précédente sont-ils atteints à ce stade ? **a plus de 75%**

### **Le transport**

- 1) Quelle est votre activité ? **le transport de l'énergie électrique**
- 2) Quel est votre objectif stratégique ? **dispatching national**
- 3) Quelle est la vision de l'entreprise celle de la direction ? Sont-elles en adéquation ? **oui**
- 4) Comment trouvez-vous votre direction ? **compétente et motivé**
- 5) En vertu de quoi dites-vous que votre direction est compétente et motivée ? **nous sommes en progression**
- 6) Comment comptez-vous parvenir à vos objectifs ? **le travail**
- 7) Utilisez-vous vos points forts pour l'entreprise ? **oui**
- 8) Les indicateurs de performance sont-ils efficaces et adéquats au secteur ? Ne sont-ils pas de simples figurants ? **non, ils sont efficaces**
- 9) Comment comptez-vous régler le problème de la saturation de la capacité du réseau de transport ? **nous travaillons la dessus**
- 10) Comment comptez-vous améliorer ou maintenir les lignes HT ? **la maintenance ou le changement**
- 11) Y a-t-il une parfaite répartition des tâches au sein de votre direction ? **oui**
- 12) Les objectifs de l'entreprise et ceux spécifiques à la direction sont-ils bien perçus par les interlocuteurs, le personnel et les autres dirigeants ? **oui**
- 13) Existe-t-il un planning détaillé du programme de travail ? **oui**
- 14) Quelle est votre démarche face à la nouvelle technologie menaçant si on sait que votre direction manque de formation ? **c'est un poids, la formation est absente**
- 15) Avez-vous un autre système de motivation hormis la rémunération ? **oui, les promotions, les sorties etc.**
- 16) Selon vous, quelle est la position de la sécurité de votre personnel et de la population ? **elle est garantie**
- 17) Comment expliquez-vous le non-dédoublement de la ligne reliant à Manantali ? **études en cours**
- 18) En cas d'incident des postes de transformation, comment procédez-vous pour recourir les ayants droit ? **les assurances**
- 19) Êtes-vous en phase avec la croissance démographique du pays ? **oui**
- 20) L'expression verbale ou comportementale de votre personnel est-elle positive ? **oui**
- 21) Êtes-vous en possibilité de couvrir toutes les demandes même avec la mise en service du nouveau centrale kounoun ? **non la demande est trop forte**

- 22) Comment comptez vous régler le problème de l'obsolescence du dispatching ? **les études nous éclairciront**
- 23) Pensez vous pas qu'une direction telle que la votre doit se doter de résultats chiffrés en Fcfa ? **tout a fait, la plupart des comptes sont chiffrés en devise**
- 24) Quelles sont les mesures d'accompagnement en ce sens que l'utilisation des télécoms pour les besoins internes soit une piste de progrès ? **études en cours**
- 25) Vos indications couvrent ils tous les domaines ? **la quasi totalité**
- 26) Avez-vous recours à des consultants ou autres compétences externes ? **oui, nos partenaires**
- 27) Les accords entre l'administration sont ils respectés ? **oui**
- 28) Quel est le degré de fiabilité de votre nouvelle philosophie ? **assez bonne**
- 29) Quels problèmes affrontez vous principalement aujourd'hui ? **Saturation de la capacité du réseau** de transport, Le personnel d'intervention insuffisant, Absence de formation etc.
- 30) Le budget alloué est il suffisant ? **pas assez**
- 31) L'expression verbale ou comportementale de votre personnel est elle positive ? **oui**
- 32) Quelles sont vos recommandations qui méritent d'être soutenues ? **amélioration du réseau**
- 33) Un organigramme des objectifs du département est-il disponible ? **oui**
- 34) Existe t- il d'autres documents ou supports vous permettant de mener a bien votre direction ? **oui**
- 35) Y a t-il une responsabilisation suffisante dans l'exécution des taches ? **oui**
- 36) Les objectifs globaux de l'année précédente sont-ils atteints à ce stade ? **plus ou moins**

### Commercial distribution

- 1) Pouvez vous nous décrire votre objectif ? **améliorer la distribution et la gestion de la clientèle**
- 2) Quelle est la vision de votre direction et celle des départements ? **la réussite de nos objectifs**
- 3) Les travailleurs apprécient ils positivement cette vision ? **dépasser nos attentes**
- 4) Quels sont les moyens et méthodes pour l'évaluation de la performance dans votre direction ? **les indicateurs et tableaux de bords**
- 5) Comment comptez vous maintenir ou améliorer votre expérience et compétence de l'encadrement ? **la formation**
- 6) En quoi la suppression du réseau X25 et l'implantation du réseau IP constitue une performance induit la productivité et la rentabilité ? **fiabilité et coût faible**
- 7) L'amélioration des sites d'accueil est elle relative à la clientèle ? **oui**
- 8) Serait il pas mieux de trouver un système d'adaptation à la demande que de faire recours à l'amélioration des sites d'accueil ? **le recours à l'amélioration implique un nouveau système**
- 9) En vertu de quoi une volonté d'amélioration de mesures de performance du système peut elle constituée un point fort ? **une volonté d'amélioration est toujours un point fort**
- 10) Sur la base de quels critères pensez vous qu'un problème est plus urgent qu'un autre pour un client donné ? **en fonction des demandes et des réclamations**

- 11) L'objectif principal du projet Record qui est la réduction des pertes sur le réseau de distribution est-il atteint ? **l'objectif est atteint**
- 12) L'expression verbale ou comportementale de votre personnel est-elle positive ? **oui**
- 13) Comment comptez-vous attendre la performance par une absence d'investissement depuis 1992 et une vétusté du réseau de distribution ? **études en cours**
- 14) Quels moyens envisagez-vous pour une bonne gestion du SAV avec un traitement des données ? **la cohérence**
- 15) Y a-t-il pas une méthode ou une solution à la rupture de stocks de câbles et compteurs pour répondre à la demande ? **augmenter les commandes**
- 16) Étant donné que la gestion du temps constitue de nos jours un facteur clé de succès, que comptez-vous faire pour faire face à ce problème de délai de branchement aléatoire ? **externalisation de certains services ou augmentation du personnel**
- 17) Le personnel en contact avec la clientèle ne constitue pas un handicap du fait de leur manque de formation ? **en effet c'est un handicap**
- 18) Pour une bonne performance, serait-il pas idéal d'externaliser le recouvrement ainsi que le contrôle inopiné des installations chez les clients ? **le recouvrement est indispensable à la sénélec**
- 19) Quel est le positionnement de la clientèle dans cette direction ? **le client est roi**
- 20) Est-il en adéquation avec les normes ? **oui**
- 21) Quelle nuance faites-vous entre la performance, la formation du personnel de contact et la culture commerciale et service ? **elles vont de père**
- 22) Comment procédez-vous pour estimer les paramètres de la distribution commerciale ? **des études**
- 23) Quelles sont les mesures d'accompagnement de l'expérience pilote d'un système de télémesure des énergies ? Et du projet pilote paiement dans la région de Dakar ? **études en cours**
- 24) Quelles analyses faites-vous de l'externalisation de certains services tels que relève, présentation des factures et branchement ? **c'est une très bonne idée**
- 25) Quelles sont vos méthodes de lutte contre la fraude de l'électricité ? **recours à des services extérieurs**
- 26) Quel est le degré de fiabilité de votre démarche ? **assez bonne**
- Quels problèmes affrontez-vous principalement aujourd'hui ? **Vétusté du réseau de distribution**
- Insuffisance de moyens matériels Ruptures de stocks de câbles et compteurs**
- 27) Le budget alloué à votre département est-il suffisant ? **non**
- 28) Quelles sont vos recommandations qui méritent d'être partagées ? **investir davantage**
- 29) Un organigramme des objectifs du département est-il disponible ? **oui**
- 30) Existe-t-il d'autres documents ou supports vous permettant de mener à bien votre direction ? **oui**
- 31) Y a-t-il une responsabilisation suffisante dans l'exécution des tâches ? **oui**
- 32) Les objectifs globaux de l'année précédente sont-ils atteints à ce stade ? **plus ou moins**