

INSTITUT SUPERIEUR DE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN MANAGEMENT
CONTRÔLE DE GESTION
2^{ème} année Promotion**

ME

THEME

***Evaluation de la performance d'un Etablissement
Public : cas de l'Institut Géographique du Burkina***

Bibliothèque du CESAG



108594

M0271AUDIT07



2

Dédicaces

Je rends grâce à Dieu pour ses bienfaits. Il est celui sans lequel rien d'important ne peut se réaliser.

Je dédie ce mémoire,

A ma regrettée mère qui vient de nous quitter pendant que nous élaborions ce document, et à mon père qui par leurs bénédictions m'ont permis de poursuivre ces études.

A mon épouse et à mes enfants qui, par leurs affections et soutiens, m'ont donné le courage d'entreprendre des études de troisième cycle dans la quiétude.

Remerciements

Au terme de la rédaction de ce mémoire, j'exprime ma reconnaissance et mes remerciements à l'endroit de :

Monsieur Claude Obin TAPSOBA, Directeur Général de l'Institut Géographique du Burkina.

Messieurs

Paul TAPSOBA, Directeur Technique,

Daouda KOADIARI, Directeur Administratif et Financier,

Désiré COMPAORE, Chef de Projet Cartographique au 1/50 000^e,

pour leur disponibilité constante.

Les chefs de service et l'ensemble du personnel de l'Institut Géographique du Burkina, pour leur spontanéité à répondre aux questionnaires d'enquête et à nous fournir les renseignements souhaités.

Monsieur Moussa YAZI, chef du département licence de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG, pour sa rigueur et l'encadrement qu'il a su m'apporter pour la rédaction de ce mémoire.

Mes amis : Professeur Adama TRAORE et Hamado PITROIPA et leurs épouses pour le soutien constant à ma famille pendant mon séjour à Dakar.

Mes frères, sœurs, parents et beaux parents pour leurs soutiens multiformes.

A toutes celles et à tous ceux qui ont contribué d'une manière discrète à ma formation et à la réalisation de ce mémoire

Liste des figures et tableaux

N° Figure ou tableau	Titre figure ou tableau	Pages
Figure 1	Modèle d'analyse	56
Tableau 1	Etapas de réalisation des indicateurs proposés par les auteurs	29
Tableau 2	Synthèse de la démarche retenue	35
Tableau 3	Indicateurs et mesures des variables indépendantes	57
Tableau 4	Indicateurs et mesures de la variable dépendante	58
Tableau 5	Données financières de la performance	72
Tableau 6	Evolution des recettes réalisées	73
Tableau 7	Exécution du programme d'activité	73
Tableau 8	Recettes clients privés	76
Tableau 9	Respect des délais contractuels	76
Tableau 10	Satisfaction de la clientèle privée	77
Tableau 11	Budget d'investissements	78
Tableau 12	Taux des investissements réalisés	79
Tableau 13	Investissements en matière de production	79
Tableau 14	Recettes du projet cartographie	81
Tableau 15	Respect du chronogramme	81
Tableau 16	Qualité des cartes produites	82
Tableau 17	Interprétation de la grille d'évaluation	84
Tableau 18	Résultat enquête de satisfaction du personnel de l'IGB	85
Tableau 19	Résultats enquête de satisfaction du personnel de l'IGB suite (question 34)	88
Tableau 20	Résultats enquête de satisfaction du personnel de l'IGB suite (question 35)	88
Tableau 21	Résultats enquête satisfaction clientèle	90
Tableau 22	Résultats enquête sur le projet cartographie	93
Tableau 23	Canvases de mise en œuvre des recommandations	106

Sigles et abréviations

A G S E	:	Assemblée Générale des Sociétés d'Etat
C E S A G	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en management
C F	:	Charges de Fonctionnement
C P	:	Charges de Personnel
C P C	:	Charges de Personnel Contractuel
C Pr	:	Chef de Projet
C E	:	Consultant Externe
D A F	:	Directeur Administratif et Financier
D G	:	Directeur Général
D G T C P	:	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
D T	:	Directeur Technique
E P E	:	Etablissements Publics de l'Etat
F M I	:	Fonds Monétaire International
I G B	:	Institut Géographique du Burkina
P D	:	Prévision de Dépenses
P R	:	Prévision de Recettes
R P G	:	Recette Propres Générées
SC	:	Service Commercial
S C T	:	Service de Cartographie et de Télédétection
S E R C I	:	Service des Etudes, de la Recherche, du Contrôle et de l'Information
S F M	:	Service Financier et Matériel
S P V A L	:	Service des Prises de Vues Aériennes et du Laboratoire
S Ph	:	Service de Photogrammétrie
S R H	:	Service des Ressources Humaines
S T T	:	Service des Travaux de Terrain
T D M	:	Total des Dépenses Mandatées
T R G	:	Total des Recettes Générées

Table des matières

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	III
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
TABE DES MATIERES.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE.....	10
1.1. Notion de la performance.....	11
1.1.1. Définition.....	11
1.1.1.1. Acception générale de la performance.....	11
1.1.1.2. Sur le plan organisationnel.....	12
1.1.2. Caractéristiques de la performance.....	15
1.2. Les déterminants de la performance.....	17
1.2.1. Les déterminants internes.....	17
1.2.2. Les déterminants externes.....	22
Conclusion du chapitre I.....	24
CHAPITRE II : EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	25
1.1. La mise en place du système d'évaluation.....	26
1.1.1. Conditions de réussite du système l'évaluation.....	26
1.1.1.1. Reconnaître la nécessité d'un nouveau système d'indicateurs.....	26
1.1.1.2. Fixation des objectifs.....	26
1.1.1.3 L'engagement de la direction générale.....	27
1.1.1.4 L'appropriation du système.....	27
1.1.2. La démarche de mise en place du système dévaluation.....	28
1.1.2.1. Démarche proposée par les auteurs.....	29
1.1.2.2. Démarche retenue.....	34
1.2. Evaluation de la performance.....	46
1.2.1. Les objectifs délégués.....	46
1.2.2 Les moyens d'action.....	47
1.2.3. La période d'évaluation.....	47
1.2.4. Les indicateurs de performance.....	48
1.2.4.1. Les types d'indicateurs de performance.....	48
1.2.4.2. La fonction d'un indicateur.....	49
1.2.4.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	50
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	54
1.1. Modèle d'analyse.....	54
1.1.1. Niveau d'analyse.....	54
1.1.2. Modèle théorique.....	55
1.1.2.1. Les variables indépendantes un.....	55

1.1.2.2. Les variables dépendantes	55
1.1.3. Mise en œuvre des outils de collecte des données.....	59
1.1.4. Méthodes d'analyse	60
Conclusion de la première partie	60
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	62
INTRODUCTION	63
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'INSTITUT GEOGRAPHIQUE DU BURKINA	64
1.1. Historique	64
1.2. Missions.....	65
1.3. Organisation.....	66
1.3.1. La Direction Générale.....	66
1.3.2. la Direction Administrative et Financière.....	66
1.3.3. la Direction Technique	67
1.3.4. Le projet cartographie.....	67
1.4 Moyens	68
1.4.1. Moyens humains.....	68
1.4.2. Moyens matériels.....	69
1.4.3. Moyens Financiers.....	69
1.5. Le Système comptable.....	69
CHAPITRE II : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'INSTITUT GEOGRAPHIQUE DU BURKINA	70
1.1. Description du système d'évaluation.....	70
1.1.1. L'évaluation de la performance globale	70
1.1.2. Evaluation du marché et de la clientèle	75
1.1.3. Evaluation des investissements.....	78
1.1.4. L'évaluation du projet cartographie.....	80
1.2. Les déterminants de la performance de l'I.G.B	83
1.2.1. Résultats des enquêtes	83
1.2.2. Les déterminants	94
1.3. Analyse de la performance	98
1.4. Les recommandations	99
1.4.1 Recommandations d'amélioration de la gestion.....	99
1.4.2. Recommandations relatives aux indicateurs de Performance.....	104
1.4.3. Recommandations pour une meilleure coordination des actions.....	105
1.4.4. Mise en œuvre des recommandations.....	105
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	107
CONCLUSION GENERALE	107
BIBLIOGRAPHIE.....	109

Introduction générale

La mondialisation de l'économie a rendu la concurrence ardue, et le management d'une entreprise est de plus en plus complexe. Pour faire face à la concurrence, les entreprises recherchent l'efficacité et la performance à tous les niveaux. Pour augmenter leur part de marché, elles doivent produire à la satisfaction du client. Etant la raison d'être de l'entreprise et de la production, le client est au centre de la politique organisationnelle et du système de gestion. Les paramètres organisationnels, de production et de gestion sont donc définis pour et à partir de lui (Herard.2003 :1et10).

Sur le plan décisionnel, la discipline et le commandement ne sont plus de rigueur. Le patron ne décide plus au sommet car, si les décisions sont prises à la base par les salariés, elles sont plus efficaces, plus rapides et respectées (Brilman, 2001 : 4).

Sur le plan organisationnel, les entreprises ont conçu des structures leur permettant d'agir en temps réel face aux problèmes posés, et d'anticiper les actions. Ainsi, de l'organigramme hiérarchique, on est passé à celui plus opérationnel et aujourd'hui l'accent est mis sur les centres de responsabilité, qui sont des subdivisions de l'entreprise en structures plus au moins autonomes. Cette autonomie relative oblige les responsables de ces centres à atteindre des objectifs et à rendre compte aux supérieurs hiérarchiques. Alors, ils s'auto évaluent ; ils sont également évalués par leurs supérieurs hiérarchiques, pour savoir si les objectifs sont atteints. Le but de cette évaluation c'est d'apprécier leurs performances. Et, comme le dit Bouquin (2001 :204).

« La mesure de la performance est ainsi appelée à évaluer autant la capacité d'application des cadres, que leur aptitude à prévoir l'avenir ».

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

Pendant qu'ailleurs des services gouvernementaux recherchent la performance, en Afrique, des entreprises publiques sont gérées sans aucun souci de performance.

En effet les Ministères chargés de l'éducation nationale en France et au Canada ont élaboré des critères d'évaluation de la performance dans l'enseignement. Même les hôpitaux, qui sont des services publics par excellence, chargés de l'application des politiques gouvernementales dans le domaine de la santé, ont le souci de performance. C'est ainsi que, pour plus de professionnalisme, et d'efficience, il est préconisé que :

« Directeurs et médecins devraient opter intentionnellement et spontanément pour une stratégie d'entreprise centrée sur la recherche de la performance » (Rivela, 2006 :13).

C'est donc dire que la performance ne concerne pas les seules entreprises privées, mais aussi celles du secteur public. Pour leur manque de performance, sous l'instigation de la Banque Mondiale et du F.M.I, beaucoup d'entreprises publiques qui occasionnaient d'énormes charges pour leurs Etats ont été privatisées, et le Burkina Faso n'a pas échappé à ce phénomène. En effet, la raréfaction des ressources financières de l'Etat a entraîné une diminution des subventions, et il est demandé également aux établissements publics d'être performants. Ainsi, il se tient chaque année une Assemblée Générale des Sociétés d'Etat (Volet Etablissements Publics de l'Etat), pour évaluer la performance de ces derniers.

La Direction Générale du Trésor et de la comptabilité publique (D G T C P), qui assure la tutelle financière des Etablissements Publics, a élaboré des critères d'évaluation qui, pour l'instant, sont essentiellement financiers. Ces critères permettent d'apprécier les performances des Etablissements Publics au cours de l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etats (volet EPE). Certains Etablissements Publics ayant manifesté leur préoccupation sur le fait que les seuls critères financiers ne pouvaient pas permettre d'apprécier leur performance dans toutes ses dimensions, (hôpitaux, écoles professionnelles), la D G T C P a admis la définition de critères non financiers.

Mais ces derniers n'ont pas servi, pour l'instant, à qualifier la performance d'un établissement public.

Des textes sont en élaboration au niveau de la D G T C P pour faire muter du statut d'établissement public à celui de service purement administratif, les établissements publics qui n'auraient pas été performants.

Les établissements publics de l'Etat, bénéficient d'importantes subventions, afin de leur permettre d'assurer leurs doubles missions :

- missions administratives
- missions commerciales.

Dans l'exécution de leurs missions, ils éprouvent d'énormes difficultés qui se résument aux points suivants :

- difficultés de faire face aux charges salariales ;
- arriérés de paiement des fournisseurs ;
- manque de moyens de fonctionnement et de production.

Ces difficultés sont dues essentiellement aux faits tels que :

a) De la part de l'Etat :

- création de certains établissements publics pour des raisons politiques ;
- création d'établissements publics sans mettre les moyens adéquats à leur disposition.

b) De la part des établissements publics eux-mêmes :

- manque de culture de la performance ;
- les prestations ne sont pas toujours faites à la satisfaction du client, entraînant souvent des reprises ;
- lenteur dans l'exécution des prestations ;
- mauvaise utilisation des ressources financières, matérielles et humaines mises à leur disposition par l'Etat ;

En effet, les recrutements sont souvent faits sans égard aux moyens de l'établissement, ou ne correspondent pas à des besoins réels en personnel, de sorte que certains agents sont sous employés. Les approvisionnements aussi ne tiennent pas souvent compte des besoins réels et les moyens matériels ne sont pas rationnellement utilisés.

L'I G B. est un établissement public, qui à l'instar des autres, connaît pratiquement les mêmes problèmes dans l'exécution de ses missions. Depuis sa création, il a connu trois mutations institutionnelles, dont les causes ont été analysées soit comme des difficultés financières, soit comme le besoin d'une plus grande autonomie d'action.

Ses difficultés sont essentiellement :

- le manque de moyens logistiques ;
- les arriérés de paiement des impôts et des cotisations sociales ;
- des moyens de production obsolètes.

Ces difficultés sont dues :

- à l'insuffisance de recettes propres ;
- à l'insuffisance des subventions ;
- à la non maîtrise des coûts des prestations ;
- au non respect du planning d'exécution des projets ;
- aux contraintes d'obtention de marchés.

On pourrait alors se demander quelles dispositions peuvent être prises pour assurer la pérennité de cet établissement public, qui est tout de même primordial pour l'Etat, compte tenu du fait qu'il assure une mission de souveraineté (cartographie). Et, quoi qu'on dise, c'est une structure déconcentrée qui génère des recettes pour assurer une partie de ses charges de fonctionnement, et de ce fait allège un peu le budget de l'Etat.

Pour pallier sa contre performance, des solutions adéquates méritent d'être trouvées. A cet effet, les solutions suivantes peuvent être suggérées :

- un accroissement de la subvention de l'Etat ;
- une présence plus accrue sur le marché ;
- une maîtrise des coûts de ses prestations ;
- une évaluation de sa performance.

Nous retenons la dernière solution, dans la mesure où sa mise en œuvre permettra de déceler les causes des dysfonctionnements, d'y apporter des solutions afin d'améliorer sa performance.

Il faut noter que le souci de contrôler la destination de l'argent du contribuable, auquel s'ajoutent les difficultés de l'Etat d'affecter des ressources aux établissements publics, l'ont amené à s'intéresser à la performance de l'I G B, qui est évaluée sur la base d'indicateurs financiers.

Mais de nos jours, les seuls indicateurs financiers ne permettent pas à eux seuls d'évaluer la performance d'une entreprise. Ils peuvent seulement être considérés comme une mesure parmi tant d'autres (Eccles, 1999 : 41).

Il se pose alors la question de savoir comment évaluer la performance de l'I G B, en vue de son amélioration ? Et plus précisément :

- quels indicateurs de performance utiliser pour apprécier la performance de l'I G B ?
- quels sont les déterminants de la performance de l'I G B ?
- comment améliorer le système de management de la performance de l'I G B ?

C'est à ces interrogations que nous allons répondre tout au long du développement du thème de notre mémoire intitulé :

L'évaluation de la performance d'un établissement public : Cas de l'Institut Géographique du Burkina (I G B.).

Le principal objectif de cette étude, est l'évaluation de la performance de l'Institut Géographique du Burkina.

A travers cette évaluation, il est recherché aussi une émergence de la culture de la performance à l'Institut Géographique du Burkina.

Spécifiquement l'étude vise à :

- évaluer la performance pour les différents niveaux d'analyse ;
- identifier et analyser les déterminants de cette performance ;
- faire des propositions de perspectives d'amélioration.

L'intérêt de cette étude se présente à plusieurs niveaux :

- Pour l'I G B :

Renforcer ses convictions sur le management de la performance et améliorer les critères préalablement définis pour apprécier sa performance.

- Pour les administrateurs :

Disposer d'outils d'appréciation des objectifs assignés à la direction générale, afin d'évaluer sa performance.

- Pour la tutelle :

Apprécier, sans difficultés, si les objectifs assignés périodiquement ont été atteints.

- Pour le CESAG :
- disposer d'une production intellectuelle des stagiaires formés, dont la qualité reflète en partie celle de l'institution de formation ;

- étoffer la bibliothèque pour les promotions futures qui pourront s'en inspirer ou les approfondir.
- Pour nous-mêmes, l'étude nous permettrait :
 - d'améliorer notre connaissance sur la performance à travers la revue de la littérature et l'encadrement rigoureux de notre directeur de mémoire.
 - de faire une application concrète de la théorie à une institution.
 - de disposer d'une piste d'expertise en matière de performance, piste qui sera suivie avec toute la rigueur requise pour une amélioration constante de notre expertise en la matière.

L'étude s'intéressera à la performance globale de l'Institut Géographique du Burkina, mais il ne sera pas abordé tous les aspects de la performance de cet établissement public. Nous nous limiterons à l'évaluation :

- du marché et de la clientèle ;
- du projet cartographie ;
- des investissements.

Les ressources humaines seront abordées, mais ne serviront que comme déterminant.

Le thème ainsi délimité sera traité en deux parties :

- dans la première, qui traite du cadre théorique, nous aborderons les éléments théoriques de la performance, l'évaluation de la performance, ainsi que la méthodologie de la recherche ;
- la deuxième partie porte, pour sa part, sur l'évaluation de la performance de l'Institut Géographique du Burkina. Nous y présenterons l'IGB, la description de son système d'évaluation actuel de la performance, les résultats de l'étude, complétés par des analyses et des recommandations

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

De nos jours, l'environnement de l'entreprise est marqué par une concurrence très intense, due à la mondialisation et aux nouvelles technologies de l'information. Non seulement il faut produire à moindre coût, mais aussi il faut écouler cette production, orientée vers les besoins du client qui se trouve être au centre de toute l'activité de l'entreprise. Les ventes se font sur Internet, les livraisons à domicile, les entreprises se délocalisent, les produits sont personnalisés etc.

Dans un tel environnement, gérer une entreprise n'est pas chose aisée. Le pilotage ne se fait plus à vue, il est basé sur des stratégies bien élaborées et adaptables en permanence aux réalités concrètes. Le manager doit atteindre des objectifs qui lui sont fixés à l'avance, et c'est sur la base de ses résultats qu'il est jugé. Dans ces conditions, il recherche des informations utiles lui permettant d'orienter ses actions à tout moment, vers la performance.

En un mot, c'est la performance qui permet à une entreprise de faire face à ses concurrents, de se maintenir dans la compétition, et d'évoluer dans un environnement aussi complexe. La performance étant une réalité vers laquelle doit tendre toute entreprise, elle fera l'objet de notre étude.

La première partie de l'étude se fera en trois chapitres qui porteront respectivement sur :

- les éléments théoriques de la performance,
- l'évaluation de la performance,
- la méthodologie de la recherche.

Chapitre I : Généralités sur la performance

Le management de toute entreprise a conscience que la perspective vers laquelle elle doit tendre c'est la performance. Sans elle l'actionnaire ne percevra pas de dividende, le travailleur sera menacé de licenciement, et à terme, l'entreprise sera fermée. Dirigeants et travailleurs perçoivent donc tout l'intérêt de bien gérer les moyens de production mis à leur disposition par les actionnaires, pour atteindre cet objectif. Ainsi à travers des actions multiformes, l'entreprise doit faire mieux que ses concurrents, pour acquérir plus de part de marché, obtenir des résultats qui serviront à rémunérer les actionnaires, les travailleurs et à supporter les autres charges.

Les scandales financiers qui ont secoué le monde des entreprises ces dernières années ont donné lieu à des spéculations sur la notion de performance. Des entreprises qui ont réalisé des performances en un temps record, se sont retrouvées en faillite. Cela a soulevé deux types de problèmes :

- la fiabilité des chiffres présentés par les entreprises ;
- la durabilité des performances.

Pinto (2003 :10), parle aujourd'hui de performance durable, pour signifier que ce qui est attendu du management des entreprises, ce sont des performances qui tiennent compte de la pérennité de leur structure et non pas des performances sensationnelles et destructrices. Pour lui, la performance durable est à même d'assurer ce rôle parce qu'elle a pour conséquence de porter l'attention sur les principaux facteurs de création de valeur de l'entreprise et de concilier les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés.

La performance constitue aujourd'hui la préoccupation des managers et des chercheurs et est au centre de la pérennité de l'entreprise. Si ce terme a pris de l'importance ces dernières années, parce qu'il constitue l'unité de mesure de la bonne gestion, il est rarement défini, ou ne fait pas l'objet de définition qui permette de le cerner dans tous ses aspects. Pour

Bourguillon (1995 :61), tout se passe comme si le sens du mot performance était si évident que sa définition en devienne superflue.

Bien que difficile à cerner, quelques définitions existent. Dans ce chapitre nous développerons la notion de performance selon les définitions existantes, proposerons une définition synthétique pour permettre de mieux cerner la notion et relèverons les facteurs qui peuvent l'influencer, c'est-à-dire ses déterminants.

1.1. Notion de la performance

Dans le langage courant, le terme performance désigne un exploit, une réussite exceptionnelle caractérisée. En réalité le terme a plusieurs acceptions selon le domaine d'utilisation. En effet, il est utilisé dans le domaine du sport, de l'art, des ressources humaines, de la gestion etc. Dans notre développement nous nous intéresserons à son utilisation dans ce dernier domaine.

1.1.1. Définition

Nous distinguerons la définition dans son acception de façon générale et sur le plan organisationnel, avant de faire une proposition de définition synthétique.

1.1.1.1. Acception générale de la performance

En gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre, et à partir de cet élément, plusieurs définitions ont été dégagées :

- a) La capacité à atteindre un objectif. Cette définition ne tient compte que de l'efficacité dans l'action. Elle occulte d'autres aspects qui concourent à la performance comme l'efficience, les contraintes et les moyens.
- b) La capacité à atteindre les objectifs, tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires (Mykita et Tuszynski, 2002:198). Cette définition intègre les notions d'efficacité, et d'efficience, mais ne prend pas en compte les moyens et les contraintes.

- c) L'atteinte de résultats en dépit de l'influence défavorable d'évènements extérieurs, à la maîtrise des risques (Giraud et al. 2002:19). Cette définition prend en compte les aléas, mais ne tient pas compte des moyens et de l'efficience.
- d) Selon Bouquin (2001 :51), la performance, c'est l'économie, l'efficience et l'efficacité. « Les 3 E ».

L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis. L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.

Cette définition semble plus complète que les précédentes, mais elle ne tient pas compte des contraintes. Il faut aussi relever que l'efficacité ne tient pas compte des coûts, l'essentiel est que l'objectif soit atteint. Il est alors difficile que l'efficacité et l'efficience puissent être réalisables en même temps. En effet, on ne peut pas être efficace lorsqu'on recherche à tout prix l'efficacité, et vice versa.

1.1.1.2. Sur le plan organisationnel

- a) La performance est la réalisation des objectifs organisationnels (Bourguillon, 1995:65). Cette définition se réfère seulement aux objectifs, mais ne tient pas compte des moyens des contraintes, de l'efficacité et de l'efficience.
- b) La performance peut être considérée :
« Comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat maximum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. A l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité du bien - fondé d'une organisation » (Voyer, 2002 :84).

Cette définition a l'avantage de stratifier la notion de performance par domaine, de la rendre plus lisible selon les besoins, mais elle a l'inconvénient d'être multiple, ce qui ne permet pas de cerner facilement la notion de performance. Elle rejoint l'idée de Saucier (in Voyer, 2002 :84), selon laquelle, la notion de performance doit être précisée chaque fois que l'on veut l'utiliser.

- a) La performance organisationnelle est un rapport entre une production de valeur (ou une efficacité organisationnelle), et une consommation de ressources (un coût) (Giraud et al, 2003 :51). Cette définition ramène la performance à une mesure. En fait ce n'est pas la notion qui est définie, mais la perception que l'on se fait de la performance à partir du résultat obtenu.
- b) Pour Brilman (2001 :384), la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail.

Cette définition ne semble se limiter qu'à l'aspect social de la performance au sein de l'entreprise.

- c) Mintzberg et al (2002 :199) décomposent la performance en interne et en externe. La performance interne fait référence aux processus et aux activités de l'entreprise. Elle concerne l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre.

La performance externe fait référence aux marchés de l'entreprise. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents.

Les notions de performances interne et externe ne sont pas définies, la définition fait ressortir seulement les facteurs qui concourent à ces performances.

- d) Selon Pinto(2003 :8), la performance durable est la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes. Elle est basée sur les quatre piliers :

- Le marché, les valeurs, les métiers et le pilier humain.
- La performance durable n'a pas été définie. C'est le mot durable qui s'ajoute à performance et met en exergue les facteurs qui les sous tendent.

A la lecture des définitions données ci-dessus, il apparaît clairement la difficulté de cerner la notion de performance, qui varie selon la vision des différents auteurs. Peut-on trouver une définition unique qui permette de cerner tous les aspects de cette notion ?

En partant des éléments importants qui apparaissent dans les différentes définitions, nous tenterons de faire une proposition synthétique allant dans ce sens.

Les termes importants qui ressortent des définitions ci-dessus sont principalement :

Objectif, efficience, efficacité, économie, aléas, durable, création de valeur ou production de valeur, ressources, moyens, actionnaires, clients, marché, humain, métiers, les valeurs.

Nous ferons des regroupements et des abstractions, préciserons la compréhension de certains termes, avant de faire une proposition de définition.

Des termes création de valeur et production de valeur, nous retiendrons le premier, qui semble plus large. Nous regroupons les trois termes suivants : ressources, moyens et humains, sous l'appellation ressources.

Le terme métier est employé par Pinto (2003 :13) pour signifier la maîtrise des coûts, la réactivité et la fluidité des processus de fabrication, d'approvisionnements, administratifs et financiers. Il utilise également le terme « Les valeurs » (Pinto, 2003 :13), pour signifier systèmes de valeurs reposant sur la passion de la marque, le respect des hommes et l'obsession pour le client. Nous retenons donc ce terme comme synonyme de culture et considérons l'actionnaire comme partie intéressée à l'entreprise.

Aussi, pour nous, métiers clients, marché et valeurs sont des déterminants. Nous ne retiendrons pas non plus le terme durable, parce que l'entreprise n'est pas en principe créée pour quelques temps, mais pour une éternité. Seule la volonté des fondateurs ou le manque de

performance peuvent écourter sa durée. Par conséquent tant qu'elle est performante, sa pérennité est assurée, pourvu que cela ne soit pas basé sur la tricherie.

Nous pouvons alors proposer la définition suivante : la performance est la création de valeur pour toutes les parties intéressées, sous l'influence des aléas, dans des conditions efficaces, efficientes et économiques, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Cette définition peut être adaptée à toutes les situations. Le vrai problème en matière de performance, c'est la perception qu'on en fait. Son appréciation devrait donc tenir compte de ses caractéristiques que nous exposerons ci-dessous.

1.1.2. Caractéristiques de la performance

La difficulté de cerner la notion de performance est due au fait qu'elle recouvre plusieurs caractéristiques. En effet la notion de performance est subjective, multiforme, arbitraire, relative et est rattachée à la responsabilité.

a) Elle est subjective

Les différents acteurs de l'entreprise ou de l'organisation n'ont pas la même perception de la performance. Pendant que le dirigeant peut estimer qu'il a réalisé une performance parce qu'il a pu respecter son programme d'investissement, l'employé qui n'a pas été suffisamment motivé n'aura pas la même perception. L'actionnaire qui n'aura pas reçu plus de dividende que les années précédentes, peut ne pas être satisfait. En effet comme le dit Bourguillon (1995 :65) :

« La performance est subjective, puis qu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».

b) Elle est multiforme

La performance est orientée vers plusieurs axes qui sont : financier, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel etc. Ce sont les performances

intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structurés, hiérarchisés et bien pilotés, qui aboutissent à la performance globale de l'entreprise.

En d'autres termes, chaque axe ne représente qu'un élément dans l'ensemble des activités et des processus de gestion pour parvenir à la performance supérieure et durable (Kaplan et Norton, 2004 : 30).

c) Elle est arbitraire

La définition ou l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation contient une part d'arbitraire. Elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe (Voyer, 2002 :88).

d) Elle est relative

La performance procède d'une comparaison de l'objectif par rapport à une proportion, à un temps, à une situation etc. et dès lors que l'objectif visé n'est pas atteint à 100%, son interprétation devient difficile. Pour Lebas (1995 :70), ce qui est important, c'est de bien comprendre que le lien de causalité précise une échelle des temps, un périmètre et un environnement ou un contexte. C'est ainsi par exemple que si le taux de livraisons en retard par rapport à une date demandée par le client est considéré comme étant un paramètre de performance, il n'est pas possible de dire qu'un retard de cinq jours affectant 10% des commandes est bon ou mauvais, ni de savoir si une réduction des retards de cinq jours à seulement 5% des commandes est une amélioration ou une détérioration.

e) Elle est rattachée à la responsabilité

La performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée. C'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilité ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. Le responsable est celui à qui des moyens ont été donnés pour agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Le manager n'est

- prévoir pour décider ;
- s'adapter aux circonstances pour atteindre les buts, pour rendre les tâches efficaces et efficientes ;
- motiver leur équipe.

b) L'interdépendance des actions

Quels que soient la structure et le style de direction, l'activité d'une division ou d'un manager peut influencer ou dépendre de celle d'un autre. Lorsque deux entités économiques d'une même structure sont en interaction économique, les contre performances de celle qui est en amont peuvent perturber les résultats de celle qui est aval. Le cas d'une usine qui utilise les composants d'une autre en est une illustration (Giraud et al, 2002 :76).

Egalement, autant le coût de production d'un produit dépend de sa conception, autant l'efficacité commerciale dépend de sa qualité, et la conception d'un nouveau produit dépend de la précision des besoins exprimés par les commerciaux (Démestère et al, 2002 :60).

c) La qualité

La forte concurrence, l'exigence de plus en plus grande des clients, la standardisation des produits, l'externalisation des activités, la normalisation etc. ont introduit la qualité dans la production des biens et services des entreprises. Pour atteindre l'objectif de qualité, tout le processus est concerné : le management, l'organisation, les ressources humaines, l'accueil, l'orientation et l'information du client, sont des facteurs de performance.

Pour ce qui est des ressources humaines non seulement elles doivent avoir les compétences nécessaires, mais elles doivent être rationnellement utilisées. En ce qui concerne les produits, leur qualité doit être constamment améliorée. A cet effet, il est nécessaire qu'un organisme spécifique contrôle la qualité en tenant compte des instruments de mesure normalisés et de l'environnement, lorsque l'entreprise agit dans le cadre des certifications ISO 9000 (Hérard, 2003 :100).

d) La culture

Il s'agit de la culture de l'entreprise, dont l'éthique, les valeurs morales et les lignes de conduite constituent la base. La culture d'entreprise est l'éventail complet des convictions, des ambitions, des références et des comportements qui constituent le socle de l'entreprise sur lequel reposent toutes les relations professionnelles entre les parties prenantes (Supizet, 2002 :115). C'est ainsi par exemple qu'une entreprise dont la culture accorde une place prépondérante au facteur humain peut obtenir de meilleurs résultats. Mais lorsque cette culture est très fortement implantée, elle peut à la longue donner de mauvais résultats dans la mesure où les hommes résisteront au changement (Brilman, 2001 :59).

e) Le coût

Pour tirer un avantage concurrentiel sur le marché, l'entreprise doit pouvoir réduire ses coûts de production, les maîtriser afin d'obtenir des prix de vente compétitifs. La réduction des coûts et la satisfaction du client vont de pair, c'est à dire un produit de qualité à moindre coût. Ceux de mauvaise qualité à moindre coût feront très vite apparaître leur limite sur le marché.

L'externalisation ou la délocalisation de certaines activités ont d'ailleurs pour but de minimiser les coûts.

Pour réaliser cet objectif, il faut un management des coûts, c'est à dire déceler où se trouve la cause du coût, afin de faire un progrès continu de réduction des coûts dans les phases de production et de vente (Bouquin, 2001 :98).

f) La communication

Dans la recherche de la performance, la circulation de l'information est très importante. C'est par elle que le personnel apprend ou sait ce qui se passe dans l'entreprise. Elle a pour but : la répercussion d'une décision du directeur général, apportant un changement quelconque, l'information du personnel sur le bien fondé d'une action afin qu'il y adhère etc. Selon Bughin et Darja, (1995 :38), il faut communiquer, tantôt pour atténuer les résistances au changement, tantôt pour garantir la bonne compréhension des mesures utilisées et de la stratégie.

g) Le délai

La rareté des ressources et la complexité de l'entreprise, qui doit répondre aux besoins des clients, ont fait naître la notion de juste à temps. Le raccourcissement des délais de production est un facteur de qualité qui peut entraîner la réduction des coûts. Aux yeux du client, c'est un facteur de professionnalisme qui peut l'attirer. Pour lui, c'est le premier critère de qualité, car le respect d'un contrat c'est d'abord le respect du délai (Hérard, 2003 :19).

h) La motivation

Sans motivation, le travailleur ne peut pas avoir un très bon rendement. La motivation est l'ensemble des aspirations d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Elle ne se limite pas seulement aux récompenses salariales. Elle a d'autres dimensions tels que : le contenu du travail, la responsabilité, l'avancement, l'environnement de travail, l'intérêt du poste, la reconnaissance etc.

En réalité, le salaire n'est pas la principale source de motivation du travailleur. Selon Brilman (2001 :338 et 339), une enquête auprès de ceux-ci a montré que leurs sources de motivation ont été par ordre de priorité :

- avoir la responsabilité de son travail,
- le sentiment de la valeur de son travail et être reconnu pour sa contribution,
- l'organisation fait un bon usage des compétences des employés,
- la possibilité d'améliorer ses compétences et ses capacités,
- la rémunération fondée sur les performances individuelles.

Il faut toutefois nuancer le propos selon lequel le salaire n'est pas la principale source de motivation du travailleur, car une telle enquête menée dans un pays comme le Burkina Faso, ne donnerait certainement pas le même résultat.

i) Les compétences

C'est l'homme qui est au centre de l'animation des activités et des changements au sein de l'entreprise. Aussi, le client ne peut pas être satisfait sans l'implication du personnel. Un personnel compétent et motivé peut créer de la valeur économique (Kaplan et Norton, 2004 :30).

La production reposant sur le facteur humain, il est certain que le capital intellectuel bien ménagé et protégé permet de faire face à la concurrence, car il peut offrir des opportunités commerciales par la réduction des coûts (Brilman, 2201 :407).

La maîtrise des nouvelles techniques passe obligatoirement par la formation. Si l'entreprise acquiert des équipements les plus modernes sans un personnel pouvant les manipuler, l'investissement devient inutile.

Il faut donc considérer la formation comme une préoccupation, afin de permettre aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences et de qualité. C'est ce qui donne lieu à des performances individuelles ou collectives utiles aux objectifs d'exploitation que poursuit l'entreprise (Barzuchetti et Claude, 1995 :22).

j) L'organisation

L'organisation, c'est la structure même de l'entreprise. Elle est fonction du style de direction envisagé. L'entreprise sera organisée en conséquence, selon qu'elle désire une centralisation ou décentralisation avec forte délégation de pouvoir ou non, la création de centres de responsabilité etc. Il n'existe pas de forme d'organisation universellement efficace, ni de modèle idéal adapté à un ensemble sommaire de caractéristiques de l'environnement (Bouquin, 2001 :178). Ce qui est certain, c'est que les structures peuvent contribuer à accroître la performance de l'entreprise ou au contraire la freiner, selon qu'elles favorisent ou pas la rapidité de prise de décision ou d'adaptation de l'entreprise à son environnement (Pinto, 2003 :125).

Egalement, dans le domaine de l'organisation, la mauvaise circulation de l'information et d'autres indicateurs tels que le nombre de personnes réunies pour un problème simple, la charge de travail du directeur général, l'éventail de subordination trop élevé de celui-ci, le non respect des procédures et de la hiérarchie sont considérés comme synonymes d'inefficacité (Kalika, 1995 :332).

k) Les récompenses

L'institution d'un système de motivation autre que les hausses de salaires et l'octroi de primes, peut être plus valorisant pour le travailleur. C'est ce que Cohen (1995 :292), appelle système stratégique des récompenses, qui s'appuie sur des mesures incitatives tout à la fois financières et symboliques qui poussent les employés à mieux faire et à accroître la productivité.

l) L'environnement de travail

L'amélioration de la productivité et de la qualité du produit passent obligatoirement par l'homme. Et pour cela il doit lui même se sentir dans un environnement de travail de qualité et agréable à tous points de vues. Dans un environnement sain, animé d'un esprit d'équité, d'écoute, de transparence, de confiance, de sécurité etc.. en d'autres termes, quand il est à l'aise dans le système de production auquel il est partie intégrante, l'homme a un meilleur rendement. Pour Fourgos et Daujard (1993 :13), améliorer la qualité de vie au travail, c'est agir sur le contenu du travail, son cadre et aussi la façon dont il s'exécute. C'est agir aussi bien sur les méthodes de gestion des hommes que sur la façon de traiter un dossier ou réaliser une opération de production, sur la façon de communiquer dans l'entreprise, d'améliorer le confort, de diminuer le risque etc.

1.2.2. Les déterminants externes

La performance d'une entreprise peut être affectée par des événements extérieurs difficilement contrôlables par le manager. Ce sont essentiellement : l'évolution globale du marché, les mesures des pouvoirs publics, le taux de change, les attitudes des clients etc. (Giraud et al, 2002 :76).

Notre développement portera sur ces différents points, auxquels il faut ajouter un élément aussi important que l'information.

a) Le marché

Le marché est le lieu de rencontre entre produits et clients. Il est fluctuant à tel enseigne qu'un concurrent plus agressif peut facilement prendre à l'entreprise ses parts de marché.

Malgré le suivi régulier des informations sur les valeurs boursières, ainsi que sur les concurrents, il est évident que le phénomène ne peut être totalement maîtrisé, surtout avec les nouvelles technologies qui offrent plus de facilités aux clients. Et comme le souligne Pinto. (2003 :12), l'entreprise pour être compétitive sur le marché, doit être à l'écoute de ses clients et renouveler en permanence les produits, les services. et la qualité.

b) L'environnement socio économique

Des événements sociaux comme les grèves peuvent paralyser l'entreprise pendant plusieurs jours, sinon des semaines. Des hausses de prix d'intrants ou d'énergies importés peuvent entraîner des surcoûts non prévus. Et comme l'écrivent Démestère et al (2002 :60), des fluctuations monétaires, des évolutions macro économiques nationales ou internationales ne sont que partiellement maîtrisées.

c) Le client

Partant du fait que la raison même de l'existence de l'entreprise c'est le client, il faut qu'elle agisse dans le sens de sa fidélisation. La conquête de la clientèle est devenue une question stratégique qui nécessite toute une gestion : relations avec l'entreprise, suivi, service après vente etc.

La fidélisation du client passe par le développement des relations clients de sorte à adapter l'offre de produits et services aux évolutions et attentes ou habitudes du consommateur. Et dans ce domaine, l'entreprise qui détient des informations pertinentes sur l'environnement de ses clients a la possibilité d'agir sur eux pour orienter leurs décisions, en anticipant sur leurs propres arbitrages (Pinto, 2003 :53). Il faut compléter ces actions par le développement de

nouveaux produits et la pénétration de nouveaux marchés et nouveaux segments de clientèle grâce à des cycles de vente multiples (Kaplan et Norton, 2004 :85).

d) L'environnement politique

Les évènements politiques peuvent surprendre l'entreprise malgré qu'elle développe des actions anticipatrices. Il en est ainsi pour les changements de pouvoir, l'adoption de nouvelles législations ou règlements (Démestère et al, 2002 :60).

e) L'information

Pour mettre en adéquation la stratégie avec les besoins et les attentes des parties prenantes de l'entreprise, il faut s'appuyer sur l'information. Il faut être au parfum des nouveaux concepts qui dominent le marché, en exploitant notamment les nouvelles techniques de l'information et de la communication, qui avancent à grands pas. Il faut aussi constituer des bases de données, qui donnent des orientations sur la décision à prendre (Supizet, 2002 :260).

Conclusion du chapitre I

Les développements ci-dessus montrent toute la difficulté à cerner la notion de performance, au vu de la complexité du chemin pour l'y atteindre. En effet, pour parvenir à la performance, non seulement aucune activité de l'entreprise n'est épargnée, mais des aléas non maîtrisés peuvent la compromettre.

Chapitre II : Evaluation de la performance

Au chapitre précédent, nous nous sommes appesantis sur la notion de performance. Mais ce n'est qu'après évaluation que l'on peut se rendre compte qu'il y a performance ou pas. De manière générique, évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, d'une personne, consiste à estimer sa contribution à la performance de niveau supérieur à laquelle il ou elle se rattache (Bouquin, 2001 :196). La performance visant un objectif, l'évaluation se fera en référence à ce qui avait été fixé, car la question finale de la performance, c'est de savoir si l'entreprise a réalisé des progrès, ou si les progrès ont été annulés par des dysfonctionnements (Cappelletti et Khouatra, 2004 :139). L'évaluation permet non seulement de se situer sur le niveau de performance, mais aussi selon Mintzberg (2003 :150), elle suscite l'amélioration.

Les systèmes d'évaluation ont évolué, passant d'un système d'évaluation qui ne s'intéressait uniquement qu'aux aspects financiers, considéré désormais comme traditionnel, à une évaluation qui prend en compte les aspects opérationnels. L'environnement de l'entreprise, ses facteurs de développement, mais surtout les critiques faites au système d'évaluation financière expliquent cette évolution.

En effet comme le soulignent Bescos et Mendoza, (1996 :85), ce système incite les responsables à optimiser leurs résultats, même si ceci s'effectue au détriment d'objectifs plus globaux. Par ailleurs, ils ne tiennent pas compte de l'interdépendance des services. Pourtant, la performance d'un service ne peut être évaluée de façon isolée, car elle est parfois fonction de décisions prises en amont.

Autant, l'évaluation doit permettre de déceler les dysfonctionnements, autant si elle est mal faite, elle est source de dysfonctionnement. Aussi, nous aborderons à la section I la mise en place d'un système d'évaluation, à la section II, nous ferons ressortir les éléments qui permettent l'évaluation.

1.1. La mise en place du système d'évaluation

Pour que le système d'évaluation fonctionne correctement, il faut satisfaire à un certain nombre de conditions préalables pour sa réussite et suivre une démarche très rigoureuse.

1.1.1. Conditions de réussite du système l'évaluation

Ces conditions se résument à la reconnaissance de la nécessité d'un nouveau système d'indicateurs, à la fixation d'objectifs, à l'engagement de la direction générale et à l'appropriation du système.

1.1.1.1. Reconnaître la nécessité d'un nouveau système d'indicateurs

Pour disposer de clignotants leur permettant de prendre les mesures correctives à temps, les managers doivent s'orienter vers de nouveaux facteurs clés de succès, chose qui ne peut être réalisée que si la direction prend conscience des changements à apporter dans le système d'évaluation. Pour Eccles (2000 :23), la direction doit alors se convaincre du nouvel environnement, être ouverte au changement, évaluer objectivement le rendement courant de l'entreprise et avoir pour elle un plan d'avenir. Selon Kaplan et Norton (2005 :298), beaucoup de managers sont conscients des carences des indicateurs financiers et il n'est pas difficile de les convaincre de la nécessité d'adopter une approche plus équilibrée.

1.1.1.2. Fixation des objectifs

L'évaluation de la performance se fait par rapport à l'objectif, qui est le résultat à atteindre. Sans objectif, l'évaluation n'aura aucun sens. Il constitue de ce fait un préalable à l'existence de toute évaluation. Pour Selmer (2003 :29), Il se définit par :

- une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre,
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance,
- le niveau de performance jugé acceptable.

C'est à partir de sa stratégie que l'entreprise définit ses objectifs. La stratégie consiste à définir les axes de développement que la direction voudrait mettre en œuvre au cours des prochaines années, compte tenu de l'évolution qu'elle pense anticiper à partir de son environnement (Selmer, 2003 :20). L'existence d'un objectif marque déjà la volonté d'atteindre un résultat. En effet selon Howell (1994 :37), tant que l'entreprise n'a pas une excellente connaissance de ses buts, de ses stratégies et des objectifs qu'elle cherche à atteindre, elle aura beaucoup de difficultés à déterminer avec précision où elle veut aller.

1.1.1.3 L'engagement de la direction générale

Pour que le système d'évaluation puisse être mis en place et fonctionner correctement, il faut un engagement de la haute autorité et particulièrement, la direction générale de l'entreprise.

L'engagement de la direction valorise l'activité du groupe de travail et provoque un intérêt des autres acteurs. Cet engagement permet de vaincre les résistances au nouveau système d'indicateurs pour les entreprises qui ont une longue tradition en matière d'indicateurs.

En effet pour maintes organisations et particulièrement celles qui ont une longue histoire de réussite, ce changement d'indicateurs est très difficile et la résistance au changement peut être forte. L'engagement de la direction générale se manifeste par le fait qu'elle dirige elle-même le projet de mise en place du nouveau système d'indicateurs ou en faisant de celui-ci le pilier d'une nouvelle orientation ou d'un nouveau programme (Howell, 1994 :23et25). La direction générale peut également mettre en place un groupe de travail ou confier le projet à un responsable opérationnel (Eccles, 2000 :63). Si la direction générale opte pour la deuxième solution, elle doit s'impliquer par des rencontres régulières.

1.1.1.4 L'appropriation du système

Avant la détermination effective d'un système de mesure pour l'évaluation de la performance, des réflexions doivent être menées en vue de sensibiliser les cadres et le personnel sur la question. A cette phase de réflexion, toutes les parties prenantes, évaluateurs comme évalués y prennent part.

Cette réflexion préalable permet aux opérationnels de comprendre le bien fondé de l'évaluation et d'apporter leurs contributions, car ce sont eux qui peuvent identifier de quelles actions leurs services ont besoin pour un meilleur fonctionnement. Sans leur adhésion, des résistances se développeront et l'application sera aléatoire. Il est évident que pour mobiliser il faut sensibiliser, car une mauvaise compréhension du projet peut provoquer des résistances (Grapin et Josserand, 2003 :82).

L'engagement des acteurs permet à chacun de s'appropriier les axes stratégiques et de les traduire en actions concrètes. Chacun peut ainsi évaluer la façon dont il contribue aux objectifs d'ensemble et à la mise en œuvre de la stratégie (Grapin et Josserand, 2003 :77).

1.1.2. La démarche de mise en place du système d'évaluation

L'un des inconvénients du système traditionnel d'évaluation de la performance, c'est son caractère un peu ésotérique. Il s'agit d'un système qui est appliqué sans une véritable adhésion ni information adéquate des opérationnels. Et comme l'écrit Demestère (2002 :290), sans mobilisation et transparence, les outils demeurent une coquille vide. Et pour Voyer (2002 :159), suivre une approche participative et formative est la seule façon d'assurer, par les gestionnaires, une appropriation et une utilisation adéquate d'un système qu'ils se sont donné et un partage des perspectives, des concepts et d'un langage commun.

C'est pourquoi le système actuel d'évaluation des indicateurs suggère une approche d'élaboration qui requiert le maximum d'adhésion des principaux acteurs.

Dans le principe, il n'y a pas une démarche uniforme. Chaque entreprise élabore sa démarche selon ses sensibilités, sa culture et l'état de maturité des mesures ou d'évaluation de la performance. Et comme le souligne Eccles (2000 :49) :

« Dans l'état actuel des choses, les responsables d'entreprises qui souhaitent changer leur système de mesure de la performance ne peuvent s'appuyer sur aucune réponse évidente ni sur aucun processus prédéterminé ».

Aussi, nous allons, à partir des schémas élaborés par certains auteurs, faire une synthèse afin de proposer une démarche.

1.1.2.1. Démarche proposée par les auteurs

Nous nous sommes intéressés à certains auteurs, et les démarches qu'ils proposent sont résumées dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 1 : Etapes de réalisation des indicateurs proposées par les auteurs

Etapes	Kaplan et Norton	Caroline Selmer	Pierre Voyer	Robert A. Howell	Robert G. Eccles
I	<p>Définir l'architecture de la mesure</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sélectionner l'unité test, * Identifier les liens entre le siège et les unités 	<p>Jalonner toutes les étapes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Déterminer les grandes orientations * Mettre en place une gestion du projet 	<p>Etude d'opportunité, de faisabilité et plan de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Analyse des attentes * Identification secteur ciblé * analyse : des conditions de succès présentes * diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants * localisation d'organisation comparable * analyse de faisabilité et rentabilité des secteurs choisis * plan de réalisation et recommandations 	<p>Reconnaître la nécessité d'indicateurs de rendement améliorés</p>	<p>Développement d'une architecture d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> * identification des indicateurs nécessaires * mise au point des méthodes d'évaluation * réglementation du flux d'information

(Suite tableau 1)

Etapas	Kaplan et Norton	Caroline Selmer	Pierre Voyer	Robert A. Howell	Robert G. Eccles
II	<p>Générer un consensus sur les objectifs stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> * Premières séries d'entretien * travail de synthèse <ul style="list-style-type: none"> • comité exécutif (1^{ère} séance) 	<p>Justifier d'un cadre pour l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> * intégrer les spécificités d'une organisation matricielle <p>formaliser les missions des responsables d'une approche verticale</p>	<p>Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> * description et découpage du secteur ciblé * identification des préoccupations de gestion * précision, si possible d'objectifs chiffrés, de cibles mesurables correspondant aux préoccupations de gestion * identification, adaptation des indicateurs voulus correspondants * inventaire des indicateurs disponibles * choix des indicateurs à retenir 	<p>Obtenir l'appui et l'engagement de la haute direction</p>	<p>Soutien de l'architecture d'information par une technologie appropriée</p>

(Suite tableau 1)

III	<p>Sélectionner et concevoir les mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> * réunion des sous-groupes * comité exécutif (2^{ème} séance) 	<p>Analyser les besoins des Utilisateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> * inventaire des indicateurs * séminaire de lancement * recensement des besoins des utilisateurs informations existantes 	<p>le design des indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> * définition des indicateurs (unité, calcul, etc.) * précision des paramètres, comparaison, représentation * validation des indicateurs * agencement des indicateurs 	<p>Mettre sur pied une équipe de mise en œuvre</p>	<p>Alignement du protocole d'incitation sur le nouveau système d'évaluation</p>
IV	<p>Plan de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> * développer le plan de mise en œuvre * comité exécutif (3^{ème} séance) * finaliser le plan de mise en œuvre 	<p>Architecturer les informations</p> <ul style="list-style-type: none"> * cohérence des informations * remontée des informations 	<p>La réalisation informatique</p> <ul style="list-style-type: none"> * schéma informationnel * choix technologique : équipement et logiciels * système d'information existant : arrimage, modification, ajouts * réalisation technique du système d'information 	<p>Elaborer un modèle de rendement : définir une structure adaptée</p>	<p>Intervention de ressources extérieures</p>

(Suite tableau 1)

Etapes	Kaplan et Norton	Caroline Selmer	Pierre Voyer	Robert Howell	A. Robert G. Eccles
V		<p>Normer les différentes mesures de la performance</p> <ul style="list-style-type: none"> * différentes mesures * quelques exemples de mesure de la performance 	<p>Mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> * plan d'implantation, calendrier de déploiement et d'évaluation * validation et ajustement périodique 	<p>Comprendre les buts et les objectifs de l'entreprise</p>	<p>Elaboration d'un processus destiné à garantir le déroulement effectif des quatre activités précédentes (pilotage du projet DG ou équipe)</p>
VI		<p>Normer les liens entre performance et pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> * les déterminants de la performance * quelques exemples de mesure de pilotage 		<p>Définir les facteurs clés de succès</p>	
VII		<p>Uniformiser les modes de représentation</p> <ul style="list-style-type: none"> * liste des indicateurs * les chiffres * les graphiques * les commentaires 		<p>Evaluer le système actuel de mesure du rendement</p>	

(Suite tableau 1)

Etapas	Kaplan et Norton	Caroline Selmer	Pierre Voyer	Robert A. Howell	Robert Eccles G.
VIII		<p>Utiliser un système informatique adapté</p> <ul style="list-style-type: none"> * quel outil choisir * mettre en place un système d'information décisionnel 		<p>Déterminer les mesures à éliminer</p>	
IX		<p>Structurer la mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> * inventaire des questions à poser * normer l'information 		<p>Définir l'architecture des indicateurs de performance</p>	
X		<p>Situer les nouvelles mesures au cœur du management</p> <ul style="list-style-type: none"> * détermination d'objectifs clairs * mise à disposition de ressources adaptées aux besoins * système d'évaluation et de feed back * système de motivation 		<p>Définir la technologie sous-jacente</p>	

(Suite tableau 1)

Etapes	Kaplan et Norton	Caroline Selmer	Pierre Voyer	Robert A. Howell	Robert G. Eccles
XI				Réévaluer le système d'évaluation du rendement et de récompenses	
XII				Assurer l'amélioration continue du système	

Source : Nous-même à partir de la revue de littérature

1.1.2.2. Démarche retenue

A partir des propositions des auteurs nous avons fait une synthèse pour déterminer six étapes. Ces démarches résumées dans le tableau suivant ont été obtenues à partir des idées de tous les auteurs ci-dessus cités.

Etape 1 : lancer le projet

Etape 2 : identifier les indicateurs

Etape 4 : Utiliser un système informatique adapté

Etape 5 : structurer la mise en œuvre

Etape 6 : Réévaluer périodiquement le système

Tableau 2 : synthèse de la démarche retenue

Etape I	Etape II	Etape III
<p>Lancer le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place l'équipe de gestion du projet • Sélectionner l'unité test • Séminaire de lancement 	<p>Identifier les indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des indicateurs disponibles • Évaluer le système actuel de mesure de rendement • recensement des besoins des utilisateurs • Sélectionner les indicateurs existants • concevoir les mesures 	<p>Déterminer le système de motivation</p>
Etape IV	Etape V	Etape VI
<p>Utiliser un système informatique adapté</p>	<p>Structurer la mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'information nécessaire • La normalisation de l'information 	<p>Réévaluer périodiquement le système</p>

Source : nous-même

Les étapes ci-dessus sont décrites à titre indicatif. En réalité elles ne sont pas aussi séquentielles, certaines étapes peuvent se réaliser simultanément. Par exemple le support informatique est nécessaire à toutes les étapes pour ne pas perdre des données et du temps.

Etape 1 : Le lancer le projet

Après avoir satisfait aux conditions préalables de réussite de la mise en place d'un nouveau système d'indicateurs, considéré comme un projet rénovateur, il faut passer à la phase pratique de mise en place du projet par son lancement. Le lancement consiste à sélectionner l'unité test, à désigner une équipe de gestion du projet et à organiser un séminaire de lancement.

a) Sélectionner l'unité test

Il est indiqué de commencer l'application du système par une unité test avant généralisation. Selon le type de détail que l'on souhaite atteindre, l'unité test peut être une fonction, une filiale, une unité, un projet, une activité etc. Débuter la mise en place du système à partir d'une unité cible permet de ne pas disperser les efforts. L'équipe chargée de la mise en œuvre pourra également maîtriser la situation surtout si elle n'a pas une grande expérience en matière d'élaboration d'indicateurs (Voyer, 2002 :181). Quelques indicateurs seront choisis au départ, et leur nombre augmentera par la suite. Cela permet d'apprendre, de comprendre et de se familiariser avec la construction d'indicateurs.

L'unité test doit avoir une stratégie, ses installations de production, ses produits, ses clients, son circuit de commercialisation et il doit être relativement facile de mettre en place des mesures de performance financière (Kaplan et Norton, 2005 :303).

b) Mettre en place l'équipe de gestion du projet

Il s'agit des personnes qui seront chargées de piloter la mise en application du système ainsi que les moyens adéquats mis à leur disposition. Pour la coordination du projet, deux tendances se dégagent :

- Pour Eccles (2000 :63), l'entreprise doit être reconsidérée avec un nouvel esprit. Et pour cela, il faut une remise en cause complète de toutes les pratiques anciennes. Il est donc mieux indiqué de responsabiliser des personnes autres que celles qui étaient

chargées antérieurement de cette tâche. Ce groupe doit être supervisé par la direction générale.

- Howell (1994 :7), suggère de renforcer les compétences des comptables qui devront jouer le rôle de catalyseurs, puisqu'ils cernent le besoin d'indicateurs améliorés et ils peuvent sensibiliser les autres.

Selon Selmer (2003 :50), l'équipe de pilotage du projet est constituée par les responsables des services opérationnels, fonctionnels (contrôle de gestion, direction financière) et de cadres. Cette équipe se scindera en plusieurs sous groupes qui traiteront des thèmes spécialisés.

Nous abondons dans le même sens que Selmer et Eccles en précisant que pour donner une importance au projet, le groupe doit être coiffé par le directeur général qui présidera de temps à autres les réunions de l'équipe de pilotage.

La mise en place d'une équipe n'exclut pas la participation, l'apport d'un expert externe qui pourra l'appuyer. Pour Voyer(2002: 167 et 171), en général même si l'organisation possède des spécialistes internes, il est avantageux de faire appel à un expert externe qui peut faire profiter de son expérience, encadrer la démarche, animer et guider les rencontres, valider le travail.

c) Séminaire de lancement

Le projet débute par un séminaire qui consiste à dispenser une formation adéquate à l'équipe de pilotage afin qu'elle maîtrise le système d'évaluation. Cette formation permettra à l'équipe d'acquérir une compréhension commune des buts, des stratégies, des objectifs et des activités de l'entreprise; de structurer le travail de l'équipe de sorte qu'elle puisse définir des indicateurs appropriés ; de cerner les problèmes qui sont susceptibles d'empêcher un secteur de l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques (Howell 1994 : 26).

Concomitamment, les utilisateurs aussi doivent bénéficier d'une formation. Il s'agit de leur expliquer les principes de gestion et de management, de les imprégner de la stratégie de

l'entreprise. Le fait de comprendre ces principes permet aux utilisateurs de définir les objectifs de leur département (Selmer, 2003 :71).

Etape 2 : Identification des indicateurs

L'identification des indicateurs comprend les sous étapes suivantes :

- Inventaire des indicateurs disponibles,
- Evaluation du système actuel de mesure,
- Recensement des besoins en indicateurs des utilisateurs,
- Concevoir les mesures.

a) Inventaire des indicateurs disponibles

Il s'agit d'inventorier les indicateurs existants et de s'assurer qu'ils correspondent toujours à un besoin ou à un objectif. L'inventaire des indicateurs se fait en même temps que les données disponibles qui pourront servir à la conception d'indicateurs. Les données devront répondre aux caractéristiques d'un bon indicateur, c'est à dire la qualité, la pertinence et la disponibilité de l'information (Voyer, 2002 :29).

b) Evaluer le système actuel de mesure

Si des indicateurs existaient déjà, il faut les améliorer. Pour cela, leurs faiblesses doivent être déterminées. Il s'agit d'abord de vérifier si ces indicateurs correspondent toujours à un besoin actuel, et si oui, comment les améliorer. Pour Voyer (2002 :186), il faudra décrire plus en détail le contexte informationnel, faire un examen plus poussé pour bien localiser ses carences en plus d'analyser les besoins. Howell (1994 :37), considère qu'il faut identifier les nouveaux facteurs de succès nés des modifications de l'environnement.

c) Recensement des besoins en indicateurs des utilisateurs

Le recensement des besoins des utilisateurs revient à sélectionner les indicateurs existants et à déterminer les nouveaux besoins.

• Sélection des indicateurs existants

Pour concevoir le système d'indicateur, il faut d'abord procéder à une sélection des indicateurs existants. Sélectionner les indicateurs, c'est faire le choix entre les indicateurs existants afin de maintenir certains et rejeter d'autres. Les indicateurs rejetés sont ceux qui ne répondent plus à un besoin actuel. Pour Howell (1994 :37 et 40), il faut supprimer les indicateurs qui n'appuient pas les facteurs clés de succès ainsi que ceux qui ne sont plus pertinents.

• Déterminer les nouveaux besoins

Les besoins des utilisateurs sont constitués par les indicateurs qui leur sont nécessaires pour leur gestion. Pour que les indicateurs soient pertinents il faut que les utilisateurs déterminent eux-mêmes leurs besoins en éléments mesurables. Pour la détermination d'éléments mesurables, les utilisateurs peuvent se reporter aux indicateurs standard ou en déterminer par rapport à tout élément de gestion. Pour Voyer (2002 :215 et 216), les éléments de gestion peuvent être :

- un objectif global ;
- des facteurs critiques de succès ou d'échec, des préoccupations d'amélioration, toute zone considérée comme critique pour le bon fonctionnement ou de la performance et qui nécessite une surveillance.
- Des résultats espérés ou attendus par rapport à des activités ou à des ressources en objectif de productivité ;
- Des objectifs professionnels de production et d'impact dans une perspective clientèle etc.

Pour déterminer ses préoccupations de gestion, l'utilisateur peut se poser les questions suivantes :

- Comment puis-je voir si mon organisation est performante (et mon unité en particulier) pour moi-même et mon équipe, mes employés, mes patrons, mes clients, mes partenaires etc. ?
- qu'y a-t-il d'essentiel à suivre dans notre unité (résultat, dossiers, etc.) pour pouvoir répondre rapidement à toute question liée à la performance venant d'un ministère, d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion, d'un journaliste etc. ?
- Pourquoi faut-il exercer un suivi ?
- Que fera-t-on de l'information recueillie ?
- Quelles seront les décisions prises à la lumière de cette information ? (Howell, 1994 :41).

d) concevoir les mesures

Pour la conception des mesures des indicateurs, il faut déterminer les facteurs clés de succès, les composantes mesurables, établir des relations causales entre les composantes et hiérarchiser les indicateurs.

- Déterminer les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès de l'entreprise ou variables d'action sont déterminés à partir de sa stratégie. La notion de facteur clé de succès est fondamentale, car elle est à la base de l'évolution du système des indicateurs. Le facteur clé de succès c'est le facteur sur lequel l'entreprise doit s'appuyer pour réussir ses actions afin d'atteindre ses objectifs. Selon Howell (1994 :35), les facteurs clés de succès signifient un nombre limité de facteurs qui contribuent à la réussite de l'entreprise.

A partir des facteurs clés de succès ou variables d'action, on élabore les performances intermédiaires qui conditionnent la performance finale. Elles sont donc hiérarchisées en variables d'action globale auxquelles font référence d'autres variables de niveau secondaire et ainsi de suite. Mais avant de déterminer les variables d'action globale et les variables secondaires, il faut d'abord déterminer la performance globale et les performances intermédiaires qui concourent à la performance globale (Giraud et al. 2003 :61).

Pour Kaplan et Norton (2004 :82), il s'agit d'émettre des hypothèses pour faire évoluer l'organisation de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine, dans la mesure où l'organisation n'a jamais occupé cette future position, le parcours qu'elle compte emprunter pour s'y rendre comprend une série d'hypothèses liées entre elles.

- Déterminer les composantes mesurables¹

C'est à partir de l'organigramme conçu comme systémique que les composantes mesurables sont définies. Ainsi Voyer (2002 :100), identifie six composantes mesurables :

- Les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention ;
- Les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles), les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ;
- Les processus, les activités, les façons de faire ;
- Les résultats de production et les réalisations ;
- Les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement ;
- L'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

¹ Voir annexe pour composantes mesurables couramment utilisées et les indicateurs correspondants

- **Etablir des relations causales entre les composantes**

Etablir des liens de causalité entre les composantes consiste à relier des effets à des causes ou à des facteurs. Par exemple, si le besoin de la clientèle est bien effectué, l'offre de service sera plus précise, les clients se manifesteront davantage et on aura une meilleure allocation des ressources, les façons de faire seront plus précises et de meilleure qualité. Le volume et la qualité du service seront plus appropriés, les objectifs seront atteints et la mission sera respectée, et au bout du compte, la clientèle sera plus satisfaite (Voyer, 2002 :123).

En d'autres termes, il s'agit de modéliser la performance en un ensemble de performances intermédiaires et de variables d'actions, reliées entre elles par des relations de cause à effet. Le choix des variables d'action résulte d'un processus de sélection, la stratégie de l'entreprise constituant le point de départ, car elle hiérarchise les variables les unes par rapport aux autres (Giraud et al, 2002 :58).

- **Limiter le nombre d'indicateurs**

- Pour Kaplan et Norton (2005 :171), peu importe le nombre de mesures, car toutes sont intégrées à un réseau de causes et d'effets qui décrivent la stratégie.
- Selon Howell (1994 :40), les mesures, si elles sont détaillées et surabondantes, risquent d'être dysfonctionnelles et d'entraîner des comportements qui sont incohérents avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Pour notre part, nous pensons que les indicateurs sont progressivement élaborés en fonction des nécessités. Leur nombre doit être limité pour que les managers puissent les maîtriser et surtout se concentrer sur l'essentiel.

Etape 3 : Déterminer le système de motivations

La motivation comprend aussi bien les encouragements que les sanctions. C'est le système de motivation qui améliore la performance d'un individu, et partant, de tout le service. Sans motivation c'est la contre performance.

Selon Howell (1994 :45), l'entreprise doit réévaluer son système de récompenses pour voir s'il est cohérent avec les nouveaux indicateurs de rendement. Si par exemple la qualité et la rapidité sont les facteurs clés du service clientèle, et que les indicateurs de rendement s'appuient sur ces facteurs, il faut que les gestionnaires soient d'une certaine façon récompensés en fonction de la qualité et la rapidité, sans quoi il est peu probable qu'ils agissent dans le sens des buts, des stratégies et des objectifs de l'entreprise. Ils peuvent même aller jusqu'à adopter un comportement qui va à l'encontre de ce que l'entreprise tente d'accomplir.

Pour Kaplan et Norton (2001 :369), les responsables évalués à partir des indicateurs financiers à court terme, gèreront en fonction de ces indicateurs, et éviteront vraisemblablement les nouveaux projets de croissance, l'orientation client, l'innovation et de prendre des responsabilités. Selmer (2003 :181), propose même de créer un lien entre la performance et la rémunération, car cette corrélation est plus mobilisatrice d'énergie et concentrera l'attention du salarié sur les indicateurs fondamentaux. Par exemple :

- contribution excellente : prime exceptionnelle et promotion ;
- contribution performante avec apport significatif de progrès : augmentation individualisée ;
- contribution attendue sans apport significatif de progrès : augmentation collective ;
- contribution insuffisante : pas d'augmentation.

Il nous semble que cette proposition soulèvera le problème du niveau de performance. Quand est ce qu'elle sera excellente, significative ou insuffisante ? L'appréciation de ces aspects sera éminemment subjective.

De plus la seule sanction qui semble se dégager est celle de ne pas augmenter le salaire. Que se passera t-il alors pour les performances médiocres ? Nous pensons qu'il faut prendre des sanctions disciplinaires à leur encontre.

Etape 4 : Utiliser un système informatique adapté

Il s'agit des moyens techniques adéquats pour la mise en œuvre du système. Le développement rapide des nouvelles techniques de communication facilite cette tâche. En effet selon Howell (1994 :49), la mise en place d'un système d'indicateurs de rendement nécessite évidemment certains investissements, car il faut concevoir et créer le système, puis doter l'entreprise d'instruments de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Un tel investissement se justifie par l'ampleur des torts que causerait à l'entreprise, un manque d'informations pertinentes sur ses clients, ses concurrents, ses processus internes et ses investissements dans les ressources humaines.

Le système informatique se caractérise par :

- la lisibilité graphique qui permet la clarté des informations :
- L'automatisation des procédures et des données. Ce qui induit un gain en temps et en fiabilité de l'information. Le système est efficace s'il permet un accès rapide à l'information, une autonomie de gestion vis à vis des structures de production de l'information et une normalisation de l'information. Normaliser l'information suppose accepter une définition commune des données exploitées par les utilisateurs (Selmer 2 003 :143 et 144).

Le choix d'un système adapté est fonction de la taille de l'entreprise, de sa structuration, de son contexte et de ses moyens.

Etape 5 : Structurer la mise en œuvre

Structurer la mise en œuvre revient à disposer de l'information nécessaire pour la production des indicateurs ainsi que leur normalisation.

a) L'information nécessaire

Construire un indicateur, suppose disposer de l'information nécessaire. L'information est produite pour l'utilisateur, le contrôleur de gestion et la direction. L'information est produite

dans un double sens : Dans le but de réaliser les indicateurs et celui d'informer les collaborateurs sur les résultats obtenus. Pour acquérir l'adhésion du personnel, il faut leur communiquer l'information pour qu'il connaisse le point de leurs efforts et se corriger. La communication est très importante, c'est le meilleur moyen pour acquérir l'adhésion de l'ensemble du personnel. Pour Kaplan et Norton (2004 :18et 404), la communication et la sensibilisation stimulent la motivation intrinsèque, car les salariés sont ainsi en mesure de voir comment ils peuvent contribuer au succès de l'organisation.

En réalité la disponibilité et la diffusion de l'information est la partie la plus délicate de démarche. En effet la crainte des concurrents fait que l'information est jalousement gardée. Ou bien ceux qui la détiennent décident souvent avec qui la partager ou bien elle est concentrée entre les mains des supérieurs. Pour Eccles (2000 :54), le progrès réalisé en matière des nouvelles technologies de l'information devrait permettre de faire des options pour la circulation de l'information.

A ce sujet, des dirigeants d'entreprises qui ont de l'expérience estiment que l'information du personnel a moins de conséquences négatives pour l'entreprise que sa non information. Et c'est pour cela que Barker, disait :

« Le fait que les concurrents connaissent notre stratégie ne leur apportera rien, à moins qu'ils ne soient en mesure de l'exécuter. Par contre, nous n'avons aucune chance de réaliser notre stratégie si nos salariés ne la connaissent pas. C'est un risque que nous devons prendre » (in Kaplan et Norton (2004 :14).

Sur le terrain des enquêtes ont montré que l'implantation du système d'indicateurs non financiers a renforcé la communication et le dialogue au sein de l'entreprise. Ainsi, les résultats sont communiqués au moyen de réunions ou d'affichages (Burghin et Darja : 38).

b) La normalisation de l'information

La normalisation de l'information consiste à donner la même information à toutes les personnes intéressées et à les mettre au même niveau par rapport aux indicateurs utilisés dans

l'entreprise. Il faut donc donner une définition exacte des indicateurs, leur intitulé, leur mode de calcul, la périodicité de leur élaboration, les sources d'information etc. (Selmer, 2003 :168).

Etape 6 : Réévaluer périodiquement le système

L'entreprise doit réévaluer constamment son système de mesures pour voir d'une part, s'il satisfait toujours aux besoins ou à l'environnement et d'autre part, s'il y a cohérence entre le système de motivation et les indicateurs choisis. La réévaluation permet de corriger les incohérences ou de modifier les indicateurs (Howell, 1994 :46 et 47).

La réévaluation permet également de corriger les effets induits ou pervers, l'amélioration d'un indicateur pouvant parfois entraîner la dégradation d'un autre. Par exemple les indicateurs de qualité et de coût évoluent souvent en sens contraire (Selmer, 2003 :165).

Dans tous les cas, l'institution d'indicateurs non financiers n'a pas pour but de déplacer la base d'évaluation des performances des indicateurs financiers vers quelque chose d'autre. Il s'agit d'une philosophie nouvelle qui considère que l'évaluation des performances est un processus qui doit évoluer en permanence (Eccles, 2000 :64).

1.2. Evaluation de la performance

L'évaluation de la performance se fait sur la base des objectifs, des moyens et des indicateurs de performance. Les modalités d'évaluation doivent aussi être connues. La performance globale de l'entreprise s'évalue à partir des objectifs stratégiques, mais les performances d'une direction, d'un centre de responsabilité, d'un processus ou d'une activité s'apprécient à travers les objectifs délégués ou spécifiques.

1.2.1. Les objectifs délégués

Il s'agit des objectifs assignés par la direction générale à d'autres compartiments de l'entreprise. Ces objectifs spécifiques sont mis en œuvre par des plans d'actions. Selon Selmer (2003 :30), définir un objectif spécifique a l'intérêt, de permettre au responsable de concentrer

ses efforts sur un point précis de son activité, de développer fortement sa motivation, de comparer de manière objective les résultats atteints à ceux qui étaient attendus, de procéder à des diagnostics et de prendre des mesures correctives, si les résultats atteints sont largement inférieurs à ceux escomptés. D'autres sous objectifs pourront encore être définis pour d'autres services rattachés à une direction, qui les mettront aussi en œuvre par des plans d'actions.

L'objectif doit être clairement défini pour que les intéressés sachent ce qui est attendu d'eux. Leur nombre doit être limité pour ne pas disperser les forces et permettre un bon suivi. Il faut aussi s'assurer de la cohérence des objectifs au sein de l'organisation. Pour Howell (1994 :6), il doit y avoir une correspondance étroite entre les buts, les stratégies et les objectifs de la haute direction et les processus fondamentaux de l'entreprise. Cette correspondance doit même aller jusqu'aux objectifs particuliers des équipes de travail et leurs membres, de sorte que les premières étapes d'un processus soient coordonnées avec les dernières et au bout de la ligne, avec les résultats désirés.

En général, ce sont des objectifs négociés et qui servent de base à l'évaluation du responsable. Ils doivent être situés dans le temps et pouvoir faire l'objet d'une mesure ou d'une évaluation objective (Lôning, 2003 : 80). Le problème inhérent à la fixation des objectifs délégués, est que le responsable qui participe à leur définition est incité à les placer relativement bas pour être sûr de les atteindre (Mintzberg, 2003 : 434).

1.2.2 Les moyens d'action

Les moyens nécessaires sont ceux qui doivent être mis en œuvre pour atteindre l'objectif. Il s'agit des moyens financiers, matériels et humains. Ces moyens sont exprimés à travers un plan d'actions, qui selon Lôning (2003 :83), est constitué d'une liste d'actions assorties d'un calendrier, d'un ensemble de moyens (humain, budgétaire etc.), et d'indicateurs de suivi. Ils incluent également la désignation d'un responsable chargé de l'avancement de l'objectif.

1.2.3. La période d'évaluation

Il s'agit de définir la périodicité de l'évaluation. L'évaluation ayant pour but de faire des contrôles périodiques sur le résultat atteint, afin de porter des correctifs s'il y a lieu, il n'est pas

indiqué que les périodes d'évaluation soient longues. Pour Mintzberg (2003 : 151), Si la période est longue, l'effet est moindre, car le manager y pense moins. Mais si la période est courte, il l'aura toujours présent à l'esprit.

Il est certain que la périodicité de l'évaluation dépend du type d'indicateur auquel on a à faire. C'est ce qui fait dire Howell (1994 :42), que les indicateurs qui touchent les paliers inférieurs et des éléments précis des processus de l'entreprise doivent être fournis très fréquemment, ou même chaque jour. D'autres indicateurs peuvent être recueillis et diffusés moins souvent, chaque semaine voire chaque mois. Enfin les indicateurs de rendement plus globaux, peuvent être présentés moins fréquemment.

1.2.4. Les indicateurs de performance

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation (Voyer2002, :61).

Dans cette section, Il s'agira de définir les différents types d'indicateurs de performance et leurs fonctions.

1.2.4.1. Les types d'indicateurs de performance

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs. La formulation ou l'appellation dépend du contexte et des besoins pour lesquels ils sont utilisés. Ainsi on parle d'indicateurs économiques, sociaux, de production etc. Ils peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : les indicateurs financiers, les indicateurs non financiers, les indicateurs témoins et les indicateurs guides.

- Les indicateurs financiers ou traditionnels mesurent la performance de l'entreprise à travers des éléments essentiellement financiers, par exemple les indicateurs de résultat. Howell (1994, :1), considère ces indicateurs comme des systèmes principalement axés sur la mesure du rendement historique des

opérations internes, mesure exprimée en termes financiers, les données réelles étant comparées à un ensemble de données budgétaires. Selon Bescos et Mendoza (1995 :77), les indicateurs financiers sont des indicateurs fournis par la comptabilité de gestion.

- Les indicateurs non financiers ne font pas référence à des critères financiers. Ils permettent de piloter l'entreprise sur la base d'éléments non financiers, tels que : les clients, les fournisseurs, les ressources humaines etc. Selon Poincelot et Wegman (2005 :110), les indicateurs non financiers n'expriment pas directement l'objectif financier de l'entreprise comme peuvent le faire des indicateurs de rentabilité, fondés sur le résultat ou le chiffre d'affaire. Ils ne sont pas agrégeables et ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur d'une entreprise. Ils sont censés refléter la stratégie de l'entreprise et les axes de performance sur lesquels il convient de travailler : clients, processus internes, ressources humaines.
- Les indicateurs témoins décrivent un résultat. Ils renseignent sur une action ou sur une situation passée, par exemple le délai, le temps d'attente etc.
- Les indicateurs guides ou de pilotage permettent le suivi, les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité (Selmer, 2003 :167). Grâce à eux le manager peut agir à temps pour prendre des mesures correctives, car ils interviennent à priori.

1.2.4.2. La fonction d'un indicateur

Définir un indicateur n'est pas une fin en soi, son importance en matière de gestion, c'est le rôle qu'il joue. En fait le chiffre lui même d'un indicateur ne contient pas d'emblée sa signification ou son importance pour l'utilisateur (Voyer 2002 :79). Aussi, il assure les fonctions suivantes :

- de suivi d'une action ou d'une activité, d'un processus etc. Cela répond à la question où en est-on avec telle ou telle action ? (Demestère et al, 2002 :79).
- De performance ou d'évaluation d'un résultat par rapport à l'objectif à atteindre. Ils rendent compte de la réalisation des missions (Selmer 2003 :167). Mais le simple renseignement sur le résultat ne suffit plus de nos jours, il faut que l'indicateur permette d'agir pour corriger. Et l'une des critiques adressées aux indicateurs traditionnels de suivi qui étaient axés sur les aspects financiers, est qu'ils rendaient compte des résultats, mais ne disaient rien sur les inducteurs de performance (Kaplan et Norton, 2004 :26). Au-delà donc du compte rendu, les indicateurs doivent avoir des conséquences pour l'avenir.
- de vigilance, c'est-à-dire de suivre l'évolution de notre environnement et d'être renseigné en temps utile. Il répond donc à la question : quels changements affectent notre environnement ? (Demestère et al, 2002 :79).
- les différents systèmes de mesure des performances, en particulier les critères non financiers, aident en premier lieu les managers à assurer la cohérence entre la stratégie et l'allocation des droits décisionnels (Poincelot et Wegman, 2005 :112).
- d'influence des comportements des managers. La mesure de la performance oriente le comportement des managers de deux façons : par l'information claire sur la nature de la performance recherchée et par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure (Giraud et al, 2002 :69).

1.2.4.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Malgré les critiques adressées au système traditionnel de mesure de la performance, il avait au moins l'avantage d'être relativement simple à mettre en œuvre, ses modalités de calcul étant bien définies et il était plus objectif. Il pouvait être systématisé, comparé avec les données d'autres départements au sein de l'entreprise et des concurrents etc. La fréquence de sa

mesure exerce également une pression continue sur les managers et dynamise leur comportement (Giraud et al, 2002 :72).

Mais le problème est que ces indicateurs qui étaient axés principalement sur les aspects financiers, ne permettaient pas aux managers d'avoir une anticipation de leurs actions, car ils sont peu explicatifs sur les facteurs de la performance. C'est ce que relèvent Kaplan et Norton (2004 :371), lorsqu'ils disent qu'en émettant une hypothèse de croissance, la partie la plus difficile est de savoir comment l'hypothèse du taux de croissance sera réalisée, quels sont les nouveaux clients que l'entreprise doit fidéliser ? Quelle quantité doit être vendue à chaque client ? Qui parmi les clients existants va acheter davantage de produits et de service, en permettant de dégager une marge supérieure ? Quelles nouvelles régions, quelles nouvelles applications ? Et quels nouveaux produits doivent être exploités pour que les hypothèses de croissance se réalisent.

Cependant, autant les critères non financiers permettent de piloter mieux l'entreprise, autant leur mesure est complexe. Ils doivent satisfaire à un certain nombre de caractères pour être significatifs dans une évaluation. Ainsi, ils doivent être simples, stables, pertinents, de qualité et les données y relatives doivent être disponibles.

a) La pertinence

Un indicateur est pertinent lorsqu'il est significatif et défini de telle sorte qu'il permette d'atteindre l'objectif de l'entreprise et que son choix permette d'orienter le comportement du manager vers l'objectif global de l'entreprise. Dans cette optique, la mesure de la performance du manager ne doit pas être différente de celle de la performance globale (Giraud et al, 2002 :72).

b) La qualité

La qualité d'un indicateur, c'est sa fiabilité, son objectivité, et son adaptabilité en fonction de l'évolution. Pour Voyer (2002 :69), un indicateur est de qualité lorsqu'il est précis, clair dans sa formulation et :

- Souple pour permettre son adaptation tout en gardant sa valeur intrinsèque,
- Bien structuré de façon à bien cerner l'objet de la mesure,
- Objectif et fiable.

c) La disponibilité

La disponibilité de l'information suppose l'existence de bases de données fiables, accessibles facilement dans les délais souhaités, la responsabilisation d'une personne chargée de fournir les informations et l'existence d'un support technique permettant la consolidation des informations (Voyer, 2002 :70). Il faut ajouter que l'information doit pouvoir être produite et utilisée à moindre coût.

En principe, la gestion des données relatives aux indicateurs non financiers se fait par les services de contrôle de gestion en collaboration avec les opérationnels. Mais malgré le souci des entreprises d'impliquer les services de contrôle dans la gestion des indicateurs non financiers, sur le terrain des enquêtes ont montré qu'il y a un clivage. D'une part, l'exploitation de l'information financière est prise en charge notamment par le comptable et le contrôleur de gestion et d'autre part, l'exploitation de l'information non financière assurée par les opérationnels (Bughin et Darja, 1995 :42).

d) La stabilité de l'indicateur

Pour qu'un indicateur soit stable, sa définition doit être évocatrice, c'est-à-dire qu'elle doit permettre de l'identifier. Les sources d'information de l'indicateur ainsi que son utilisation doivent être constantes, au moins sur la période d'utilisation. Pour Voyer (2002 :69), l'indicateur doit être homogène et les balises de comparaison stables dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

e) La contrôlabilité

En partant du principe que pour être objectif, l'évaluation d'un manager ne peut se baser que sur des éléments qu'il contrôle ou maîtrise, le principe de contrôlabilité devient une caractéristique fondamentale de mesure de la performance. Selon Giraud et al (2002 :74), ce

principe est limitatif, c'est-à-dire que la contribution du manager doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous son contrôle.

Le système d'évaluation de la performance a connu une évolution, passant d'un système d'évaluation basé sur des éléments financiers à un système d'évaluation non financier. Ce dernier type d'évaluation permet un meilleur pilotage de l'entreprise, car il se base sur des facteurs clés de succès. Mais si la détermination des indicateurs avait l'avantage d'être simple dans le système traditionnel d'évaluation de la performance, elle est beaucoup plus complexe dans le système d'évaluation non financière. En effet, l'élaboration des indicateurs dans le système non financier nécessite tout un processus allant de la fixation d'objectifs à la détermination des besoins en indicateurs, des facteurs clés de succès, des composantes mesurables etc. C'est sa complexité qui fait que le processus requiert l'adhésion de l'ensemble du personnel et l'engagement de la direction générale pour être bien élaboré et permettre aux opérationnels d'apporter leur contribution à la performance de l'entreprise.

Chapitre III : méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche qui intéresse essentiellement la collecte des données, est une phase essentielle pour notre étude, car c'est la collecte des données, leur structuration et leur analyse qui permettent de vérifier le modèle théorique. C'est une phase qui nécessite la disponibilité, la collaboration de la direction et des opérationnels. Par conséquent dans ce chapitre, il s'agira d'indiquer quels types d'informations nous avons besoin pour justifier les hypothèses, comment faut-il rechercher ces informations et comment seront elles exploitées. Aussi, ce chapitre va traiter du modèle d'analyse, des Outils de collecte des données, et des méthodes d'analyse.

1.1. Modèle d'analyse

L'étude n'a pas pour but de mettre en place un système d'évaluation, mais d'évaluer la performance d'un service. Compte tenu du contexte de notre étude Nous n'aborderons pas tous les aspects relatifs à la performance de l'I G B, seuls quelques uns seront abordés. Aussi dans un premier temps nous traiterons du niveau d'analyse avant d'élaborer le modèle d'analyse ou modèle théorique.

1.1.1. Niveau d'analyse

L'étude portera sur l'évaluation de la performance globale de l'I G B ainsi que l'évaluation des activités suivantes : le marché et la clientèle, les investissements et les projets.

- Le marché et la clientèle sont des prestations que l'I G B fournit aux tiers. Ces activités qui lui procurent des recettes classées parmi les recettes propres sont des activités qualifiées de commerciales.
- Les investissements que nous considérerons dans notre étude et sur lesquels nous nous appesantirons spécifiquement dans notre étude, sont constitués par les acquisitions en matériel de production.

L'appellation projet est relative à une activité exécutée par l'I G B et qui est intitulée projet cartographie au 1/50 000è. Son exécution est planifiée sur cinq ans avec des objectifs précis.

1.1.2. Modèle théorique

Le modèle est déterminé à partir de la revue de littérature. Il met en relation des variables indépendantes et des variables dépendantes.

1.1.2.1. Les variables indépendantes

Nous avons retenu comme variables indépendantes, les facteurs qui influencent la performance. Il s'agit de la motivation, des compétences, de l'organisation, de la communication, des moyens de production, de l'environnement politique, du rapport avec le supérieur hiérarchique, et des délais.

1.1.2.2. Les variables dépendantes

L'efficacité de la gestion d'un service s'apprécie par sa performance globale qui est obtenue grâce à la contribution des performances intermédiaires. Nous avons retenu les variables dépendantes suivantes : Les charges, les recettes et le programme d'activités.

Notre modèle théorique est résumé par la figure ci-dessous et par des tableaux dans lesquels ressortent les variables, les indicateurs et leurs mesures.

Figure 1 : Modèle d'analyse

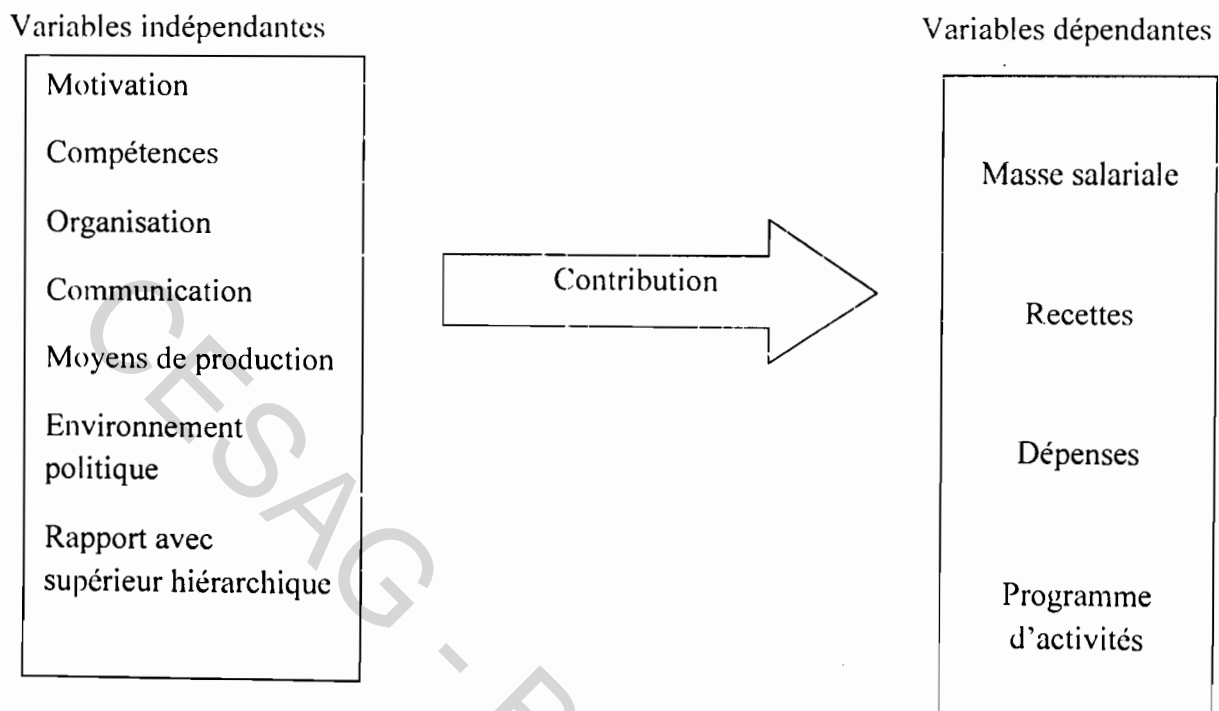


Tableau 3 : Indicateurs et mesures des variables indépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Communication	Marché et Clientèle	Recettes de la clientèle privée réalisée	Montant de la recette clientèle privée réalisée par an divisé par le total des recettes de l'année
Moyens de production		Respect des délais contractuels	Nombre de contrats exécutés hors délai par rapport aux contrats acquis
Délais		Satisfaction de la clientèle privée	Nombre de réclamations
Environnement politique	Investissements	Existence d'un budget d'investissement	Montant du budget affecté aux investissements
		Taux des investissements réalisés	Montant des investissements réalisés sur total des dépenses
		Taux des investissements en matériel de production	Montant investi pour l'acquisition de matériel de production sur le total investi.
Motivation	Projet Cartographie	Qualité des cartes produites	Nombre de cartes reprises
Compétences		Existence de budget pour le projet cartographie	Montant du budget annuel affecté au projet cartographie
Organisation		Respect du chronogramme de réalisation des cartes	Nombre de cartes réalisées dans les délais prévus
Rapport avec le supérieur hiérarchique			

Source : Nous- même

Tableau 4 : Indicateurs et mesures de la variable dépendante

Variables	Dimension	Indicateurs	Mesures
Masse salariale	Performance globale	Ratio de la masse salariale	Charge de personnel sur charge de fonctionnement
Niveau charges		Niveau de couverture des charges salariales du personnel contractuel par les ressources propres	Charges du personnel contractuel sur les ressources propres générées
Recettes générées		Taux d'exécution des recettes	Recettes propres générées sur prévision de recettes
Programme d'activités		Taux d'exécution des dépenses	Total des dépenses mandatées sur prévision de dépenses
		Taux de couverture des dépenses par les recettes	Recettes propres générées sur total des dépenses mandatées
		Taux d'autofinancement	Charges de fonctionnement sur recettes propres générées
		Taux d'évolution des recettes	Recettes année n+1 moins recettes année n
		Réalisation du programme d'activités	Nombre d'activités réalisées

Source : Nous-même

1.1.3. Mise en œuvre des outils de collecte des données

Dans cette section nous exposerons la manière dont les données nécessaires ont été collectées. Nous avons administré des questionnaires, des entretiens ont été réalisés et nous avons procédé à des analyses documentaires.

a) Les questionnaires

Des questionnaires d'enquête de satisfaction ont été soumis au personnel administratif et technique. Mais nous n'avons pas fait participer les chauffeurs, les gardiens et les manœuvres, non seulement pour avoir un échantillon plus ou moins homogène, mais aussi compte tenu du fait que la plupart ne savent pas lire et écrire en français. Les directeurs de service qui constituent le staff n'ont pas participé également à l'enquête. Au total quarante personnes ont été concernées par cette enquête.

Nous avons aussi effectué une enquête de satisfaction auprès de seize clients choisis en fonction de la taille de leur chiffre d'affaires, de l'ancienneté ou de la constance de leur relation avec l'I G B.

Un questionnaire a également été soumis aux treize agents chargés de l'exécution du projet cartographie pour connaître leur appréciation sur l'exécution du projet.

Les résultats des questionnaires ont été dépouillés de façon manuelle et traités avec le logiciel Excel.

a) Les entretiens

Nous avons eu des entretiens avec le directeur général pour être orienté vers les sources nécessaires. Les entretiens avec lui ont porté également sur l'exécution du projet, le marché et la clientèle et sur les investissements.

Des entretiens ont eu lieu avec le directeur technique et ont porté sur le projet cartographie, le marché et la clientèle ainsi que les investissements.

Des entretiens ont également eu lieu avec le chef du projet cartographie et le chef du service photogrammétrie sur l'exécution du projet.

Les entretiens avec le directeur administratif et financier, le chef du service financier et comptable et le chef du service commercial ont porté sur l'exécution du budget et sur le marché et la clientèle.

c) L'analyse documentaire

Une analyse documentaire a été effectuée pour collecter les données relatives aux textes portant statuts et organisation de l'I G B, aux chiffres de l'exécution budgétaire des cinq dernières années, aux données relatives aux résultats de l'exécution du projet cartographie et aux systèmes d'évaluation actuels.

Nous avons obtenu les rapports d'activité, les situations d'exécution des budgets, les rapports à l'assemblée générale des sociétés d'Etat consacrée aux E P E et le protocole signé avec l'Etat pour l'exécution de la cartographie.

1.1.4. Méthodes d'analyse

Certaines données seront dépouillées manuellement et analysées avec l'outil informatique. Le logiciel Word sera utilisé pour la revue documentaire et Excel aidera à exploiter et analyser les données relatives aux chiffres d'affaires et aux données des enquêtes et du projet cartographie au 1/50 000è.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude a consisté à définir les éléments théoriques de la performance, son système d'évaluation et à présenter la méthodologie de notre recherche. Les développements faits ont permis de se rendre compte non seulement de toute la difficulté qu'il y a à cerner la notion de performance, mais également de savoir qu'elle est influencée par divers facteurs internes ou externes qui peuvent plus ou moins compromettre l'atteinte des objectifs.

L'évaluation de la performance se fait à travers des indicateurs qui, pour bien remplir leurs rôles doivent être pertinents, stables et simples. Le processus de leur détermination est long, complexe et requiert l'adhésion de la direction et de l'ensemble du personnel.

Nous avons terminé la première partie de notre étude par le modèle d'analyse qui s'est intéressé particulièrement à la performance globale de l'IGB, au marché et à la clientèle, aux investissements et au projet cartographie. Pour la collecte de nos informations nous avons utilisé les questionnaires, les entretiens et l'analyse documentaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction

La première partie de notre étude consacrée aux aspects théoriques de la performance, nous a d'abord révélé les difficultés de cerner cette notion et ensuite elle nous a permis de nous rendre compte que l'évaluation de la performance demande tout un processus.

La deuxième partie nous donne l'occasion de mettre en pratique les aspects théoriques développés dans la première partie. Elle consistera à présenter l'I G B, à évaluer sa performance et à proposer des solutions d'amélioration à travers des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Présentation de l'Institut Géographique Du Burkina

L'Institut Géographique du Burkina Créé par décret N° 76/100/PRES/PTM du 24 mars 1976, et placé sous la tutelle technique du Ministre chargé des Infrastructures et sous la tutelle financières du Ministre chargé des Finances. Dans ce chapitre, nous ferons dans un premier temps l'historique de l'I G B, ensuite nous décrirons sa mission, puis son organisation et enfin nous ferons état de ses moycns.

1.1. Historique

L'I G B a connu trois mutations institutionnelles, passant de simple direction du Ministère des Travaux Publics à sa création, aux statuts suivants :

- Etablissement Public Industriel et Commercial en 1977 ;
- Budget annexe en 1985 ;
- Etablissement public à caractère administratif par Kiti N° AN IV-278/CNR/EQUI du 19 février 1987.

Son passage de simple direction à un établissement public à caractère industriel et commercial a été justifié par un besoin d'autonomie d'action compte tenu de la nature commerciale d'une partie de ses activités.

Son fonctionnement sous ce statut s'est soldé par d'énormes difficultés financières qui ont nécessité qu'il soit transformé en budget annexe.

Le budget annexe étant adopté en même temps que le budget de l'Etat, ce statut lui permettait de disposer de moyens de fonctionnement, mais les avantages du personnel sont alignés sur ceux de l'administration publique. Son système de gestion notamment les procédures de dépenses suivaient la même filière que celle de l'administration centrale.

Ce statut a vite montré ses limites, ce qui a nécessité qu'il soit transformé en établissement public à caractère administratif pour lui permettre d'avoir une certaine autonomie de gestion. Ce statut semble avoir pour souci de lui permettre d'agir sous un contrôle plus strict de l'Etat, à la différence du statut d'établissement public industriel et commercial où son système de gestion s'apparentait à celui d'une entreprise privée.

1.2. Missions

Les missions de l'Institut Géographique du Burkina sont les suivantes :

- la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique nationale en matière de cartographie ;
- la confection des cartes de base successives du territoire national et leur mise à jour ;
- la gestion et l'exécution des réseaux géodésique, gravimétrique et de nivellement, conformément à la politique d'équipement du territoire national en infrastructures de base ;
- la couverture régulière du territoire en photographies aériennes ;
- l'exécution des travaux techniques de matérialisation des frontières internationales en liaison avec les structures nationales compétentes et leurs homologues des pays voisins ;
- la normalisation et le contrôle administratif des travaux géodésiques et cartographiques aux échelles inférieures au 1/10 000 ;
- la réalisation et le développement de bases nationales de données topographiques ;
- la réalisation à la demande de tiers tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Burkina des travaux relevant de ses compétences ;
- l'offre des capacités de traitement de l'information géographique et la mise en place d'outils de gestion de l'information sur l'environnement ;
- la formation et la recherche appliquée dans le domaine de la géomatique (géodésie, cartographie, télédétection, etc.).

1.3. Organisation

La Direction Générale de l'Institut Géographique du Burkina est coiffée par un conseil d'administration de neuf membres représentants des Ministères et des travailleurs.

Un contrôleur Financier et un représentant de la Direction Générale du Trésor et de la comptabilité publique siègent au conseil d'administration en tant qu'observateurs.

L'Institut Géographique du Burkina comprend une Direction Générale, une Direction Administrative et Financière et une Direction Technique.

1.3.1. La Direction Générale

La Direction Générale comprend :

- le Secrétariat ;
- le Contrôle interne de gestion.

Le Directeur général est assisté dans l'exécution de ses missions par des chefs de projets, qui sont chargés de coordonner toutes les activités aussi bien techniques qu'administratives des projets qui leur sont confiés.

1.3.2. la Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière est chargée de la gestion des ressources humaines Financières et matérielles.

Elle comprend :

- le Secrétariat,
- le service des Ressources Humaines (SRH),
- le Service Financier et du Matériel (SFM),
- le Service Commercial (SC).

1.3.3. la Direction Technique

La Direction Technique est chargée de l'exécution des travaux techniques.

Elle comprend :

- le Secrétariat,
- le Service des Etudes de la Recherche, du Contrôle et de l'Information (SERCI),
- le Service des Travaux de Terrain (STT),
- le Service de Cartographie et de Télédétection (SCT),
- le Service des Prises de Vues Aériennes et du Laboratoire (SPVAL),
- le Service de Photogrammétrie (St'h).

Outre les chefs de service, le Directeur Technique a sous son autorité des coordonnateurs de travaux qui ont rang de chef de service.

1.3.4. Le projet cartographie

L'activité d'utilité publique exercée par l'I G B a été érigée en projet dénommé projet cartographie au 1/50 000è. Financé par l'Etat à hauteur de 200 000 000 f CFA par an, il fait l'objet d'un protocole signé entre celui-ci et l'I G B. Il est Planifié sur six (6) ans et son exécution se fait autant sur le terrain que dans les bureaux selon les étapes suivantes :

- **Prises de Vues Aériennes**

Un avion photographe réalise des clichés au vol sur la zone à cartographier. Ces clichés sont développés au laboratoire et sortent sous forme de photographies aériennes.

- **Restitution et Aérottriangulation**

Les photographies aériennes sont transmises au service de photogrammétrie pour restitution. Ce service équipe les photos de points sur lesquels il faut s'appuyer pour la suite des travaux.

Des équipes partent sur le terrain pour la stéréo préparation, qui consiste à mesurer les points relevés sur les photos. Les points identifiés sont ensuite transférés pour permettre de passer à la restitution après une opération d'aérotriangulation.

- **Rédaction cartographique**

Après la restitution, les données sont transmises au service de cartographie pour traitement. Il s'agit de corriger les éléments cartographiés par le service de photogrammétrie. A cette étape, des éléments sont supprimés ou rajoutés. La finalisation de la carte se fera par la mise à jour avec les éléments des travaux de complètement.

- **Les travaux de terrain ou complètement**

Après les corrections, les données sont transmises au service des travaux topographiques qui les complètent sur le terrain en vérifiant l'exactitude des renseignements qui y figurent et en ajoutant des nouvelles données (noms des villages, des routes, des forêts, des cours d'eau , etc.).

1.4 Moyens

L'Institut Géographique du Burkina fonctionne avec les moyens humains, matériels et financiers.

1.4.1. Moyens humains

Un effectif de soixante neuf (69) personnes dont :

- 10 Cadres Supérieurs
- 26 Cadres moyens
- 33 Agents d'appui ou d'exécution

1.4.2. Moyens matériels

Les matériels de production de l'Institut Géographique du Burkina sont composés de :

- matériel informatique;
- caméra Cartographique;
- Appareils de restitution;
- logiciels Cartographiques.
- véhicules ;
- appareils topographiques ;
- appareils de laboratoire pour le développement et le tirage de photographies aériennes.

1.4.3. Moyens Financiers

Les recettes de l'I G B sont constituées par la contribution de l'Etat en contrepartie de la production de cartes au 1/50 000è et des recettes générées par ses prestations commerciales.

1.5. Le Système comptable

L'IGB est un établissement public à caractère administratif dont le fonctionnement est calqué sur celui de l'Etat. Son système comptable est celui d'une comptabilité budgétaire axée sur des procédures d'engagement, de liquidation et de paiement des dépenses.

Chapitre II : L'évaluation de la performance de l'Institut Géographique du Burkina

Ce chapitre nous permettra d'apprécier la performance de l'Institut Géographique du Burkina par la mise en œuvre des éléments d'évaluation que nous avons définis dans le modèle d'analyse. Des recommandations seront ensuite formulées avec la proposition d'un canevas de mise en œuvre.

1.1. Description du système d'évaluation

Dans le système actuel de l'I G B, la performance des investissements, du marché et de la clientèle ne font pas l'objet d'évaluation. Seules sont évaluées en ce moment, la performance globale de l'I G B et celle du projet cartographie.

Cependant dans le cadre de notre étude, nous ferons une évaluation du marché et de la clientèle ainsi que des investissements à partir d'indicateurs précis. Toutefois, l'I G B n'ayant pas un plan stratégique sur la base de laquelle nous aurions pu déterminer des objectifs précis, les évaluations se feront sur la base des indicateurs définis par la direction générale du trésor et de la comptabilité publique et ceux définis dans notre modèle. Elles porteront sur une période de cinq années allant de 2001 à 2005.

1.1.1. L'évaluation de la performance globale

A l'instar des autres établissements publics de l'Etat, les règles de l'évaluation de la performance de l'I G B sont fixées par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, qui assure sa tutelle financière. Chaque année l'I G B est évalué en même temps que les autres établissements publics de l'Etat au cours d'une assemblée générale qui leur est consacrée. Ils sont classés en cinq secteurs qui sont les suivants :

- santé ;
- hydraulique, développement rural et foresterie ;
- éducation, enseignement et formation professionnelle ;

- prestations de services ;
- communication et culture.

L'Institut Géographique du Burkina est classé dans le secteur de prestations de services. Pour permettre l'évaluation, l'I G B remplit un canevas sur la base des chiffres de l'exécution budgétaire. La performance de l'établissement s'apprécie par le ratio d'autofinancement, qui est le rapport des charges de fonctionnement sur les recettes propres générées. Outre le taux d'autofinancement, les ratios suivants sont calculés :

- Charges de personnel sur charges de fonctionnement ;
- Charges du personnel contractuel sur ressources propres générées ;
- Taux global d'exécution des recettes ;
- Taux d'exécution des dépenses ;
- Taux de couverture des dépenses par les recettes.

En dehors des ratios ci-dessus définis par la D G T C P, nous allons apprécier les ratios suivants :

- Le taux d'évolution des recettes ;
- Le taux de réalisation du programme d'activité.

Les tableaux suivants font ressortir l'évolution des données financières et des ratios de la période 2001-2005.

Tableau 5 : Données financières de la performance

Rubriques / années	2001	2002	2003	2004	2005
prévision de recettes (P R)	811 353 000	791 275 000	536 850 000	523 450 000	538 050 000
prévision de dépenses P D)	811 353 000	791 275 000	536 850 000	523 450 000	538 050 000
total des recettes générées (T R G)	453 803 610	418 691 916	250 255 239	346 455 402	378 126 806
total des dépenses mandatées (T D M)	454 402 216	349 416 259	341 474 011	328 266 922	317 782 643
Charges de fonctionnement (C F)	446 526 177	342 666 270	305 876 625	313 656 478	285 202 171
charges de personnel (C P)	166 955 387	146 582 200	135 930 711	123 296 598	141 554 034
charges de personnel contractuel (C P C)	50 187 228	61 725 378	57 677 629	60 893 470	69 267 679
Ratio de la masse salariale (CP/CF)	37,39%	42,78%	44,44%	39,31%	49,63%
Couverture des salaires du personnel contractuel (CPC/TRG)	11,05%	14,74%	23,05%	17,58%	18,32%
Taux global d'exécution des recettes (TRG/PR)	55,93%	52,91%	46,62%	66,19%	72,74%
Taux d'exécution des dépenses (TDM/PD)	56,01%	44,16%	63,61%	62,71%	59,06%
Taux de couverture des dépenses par les recettes RPG/TDM)	99,87%	119,83%	73,29%	105,54%	124,71%
Taux d'autofinancement (CF/RPG)	101,63%	122 ,19	81,82	110,46	132,52%

Source : Nous-même à partir des situations d'exécution des budgets et des rapports de l'A.G.S.E.

Pour avoir une meilleure appréciation de la performance globale de l'I G B, en dehors des ratios exigés par la D G T C P, nous nous sommes intéressés au taux d'évolution des recettes et à l'exécution du programme d'activités.

Tableau 6 : Evolution des recettes réalisées

Années	2001	2002	taux	2003	taux	2004	taux	2005	taux
Recettes	453803610	418691916	-0,08	250255239	-0,40	346455402	0,38	378126806	0,09

Source : Nous-même à partir des situations d'exécution des budgets et des rapports de l'A.G.S.E

Tableau 7 : Exécution du programme d'activité

Année	Activités programmées	Activités réalisées					
		Totalemment		Partiellement		Non réalisées	
		nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
2001	23	11	47,82	7	30,43	5	21,73
2002	30	10	33,33	14	46,66	6	20
2003	25	9	36	13	52	3	12
2004	16	7	43,75	7	43,75	2	12,5
2005	11	3	27,27	6	54,54	2	18,18
Moyenne			37,63		45,47		16,76

Source : Nous –même à partir des rapports d'activités

La direction générale du trésor et de la comptabilité publique apprécie la performance de l'IGB par rapport au taux d'autofinancement, qui est le rapport des recettes propres générées au cours de l'année sur les dépenses de fonctionnement. Seulement, elle n'a pas fixé de standard pour apprécier le degré de performance, que nous allons déduire en interprétant les décrets suivants :

- Le décret N° 2000-6318/PRES/PM/MEF du 18/07/2000 classe les établissements publics en quatre catégories selon le critère de ratio d'autofinancement.
 - catégorie A : les établissements Publics qui s'autofinancent à plus de 80%,
 - catégorie B : les établissements Publics qui s'autofinancent entre 50 et 80%,
 - catégorie C : les établissements Publics qui s'autofinancent entre 20 et 50%,
 - catégorie D : les établissements Publics qui s'autofinancent à moins de 20%.
- le décret N°99-409/PRES/PM/MEF/MFDI du 9/11/1999 octroie des primes de rendement en fonction de la classification faite ci-dessus. Ces primes sont de : 10% pour la catégorie A, 7,5% pour la catégorie B, 5% pour la catégorie C. La catégorie D ne bénéficie pas de primes.

A partir de ces deux décrets, On peut déduire qu'atteindre un taux d'autofinancement de plus de 80% est considéré comme une bonne performance. La performance moyenne consisterait à réaliser un taux d'autofinancement compris entre 50 et 80%, la faible performance, un taux compris entre 20 et 50% et la performance médiocre, un taux de moins de 20%.

Au cours de la période 2001-2005, on constate que la moyenne des taux d'exécution des recettes est de 58,8% et celle des dépenses est de 57,11%. Le montant des recettes aussi n'a pas augmenté de façon significative. D'une année à l'autre, il a évolué d'une croissance négative de 2002 à 2003 à une croissance positive de seulement 0,38 et 0,09 en 2004 et 2005.

Les activités programmées ont été réalisées entièrement à un taux moyen de 37,63% au cours des années sur lesquelles porte l'étude, celles exécutées partiellement l'ont été à un taux moyen de 45,47%. Les activités qui n'ont pas du tout été réalisées donnent une moyenne de 16,76%. Il faut relever que certaines activités partiellement exécutées avoisinent un taux de réalisation de 90%.

Au vu du résumé des performances de l'I.G.B récapitulées au tableau 5, selon les critères définis par la D G T C P, l'I G B est un établissement qui a été performant de 2001 à 2005.

Cela est confirmé par les rapports de l'A.G.S.E des années 2001, 2002, 2004 et 2005 qui classent L'I G B parmi les E.P.E les plus performants.

Mais en tenant compte des critères supplémentaires que nous avons introduits pour l'appréciation de sa performance, à savoir l'exécution du programme d'activités et l'évolution des recettes, on se rend compte qu'il y a des efforts à réaliser pour améliorer certains aspects des objectifs budgétaires, qui sont d'exécuter à 100% les montants adoptés par le conseil d'administration. En effet, plus le taux d'exécution du budget s'éloigne de 100%, plus les activités programmées et qui ne seront pas exécutées s'accroissent. Un effort doit également être fait pour accroître progressivement les recettes afin de marquer plus d'ambition au niveau des objectifs budgétaires.

On relève également que dans le système d'évaluation défini par la D G T C P, les variables sur lesquelles se joue la performance, sont les recettes propres générées et les dépenses de fonctionnement. Le système incite certainement les responsables à tenir compte de la capacité financière pour faire fonctionner la structure, mais il se peut aussi que certains responsables compressent les dépenses au détriment du fonctionnement harmonieux du service, en vue de présenter des résultats performants.

1.1.2. Evaluation du marché et de la clientèle

Il y a deux grandes catégories de clients : l'Etat et les clients privés. Pour l'évaluation du marché et de la clientèle, nous avons fait une extraction des montants relatifs aux prestations exécutées pour la clientèle privée pour la période sur laquelle porte l'étude. Nous allons aussi évaluer le respect des délais contractuels, ainsi que la qualité des prestations à travers la satisfaction de la clientèle. Nous appelons clients privés, ceux pour lesquels l'I G B exécute des prestations n'entrant pas dans le cadre de sa mission d'utilité publique.

Tableau 8 : Recettes clients privés

Rubrique/année	2001	2002	2003	2004	2005
Total recettes	453 803 610	418 691 916	250 255 239	346 455 402	396 315 286
Recettes client Etat	200 000 000	200 000 000	70 000 000	200 000 000	200 000 000
Recettes clients privés	253 803 610	218 691 916	180 255 239	146 455 402	196 315 286
% Marché client Etat	44,07	47,77	27,97	57,73	50,46
% Marchés clients privés	55,93	52,23	72,02	42,27	49,54

Source : nous-même à partir des situations d'exécution budgétaire

Tableau 9 : respect des délais contractuels

Année	Contrats exécutés	Contrats exécutés dans les délais	Contrats exécutés hors délai	
			Nombre	Taux (%)
2001	112	107	5	4,46
2002	83	80	3	3,65
2003	102	102	0	0
2004	98	96	2	2,04
2005	91	88	3	3,29
Moyenne				2,65

Source : Nous même à partir du fichier de suivi de la clientèle

Tableau 10 : Satisfaction de la clientèle privée

Année	Contrats exécutés	Réclamations	
		Nombre	Taux (%)
2001	112	3	2,67
2002	83	2	2,40
2003	102	0	0
2004	98	1	1,02
2005	91	0	0
Moyenne			1,21

Source : Nous-même à partir du fichier de suivi de la clientèle

Les recettes provenant des activités avec l'Etat sont constantes, car elles sont fondées sur un protocole que l'I G B a signé avec l'Etat pour la production de la carte de base au 1/50 000è. Sur la base de ce protocole, l'Etat verse 200 000 000 Fcfa par an, et en contrepartie, l'I G B doit produire la carte de base au 1/50 000è. Notre analyse portera sur la clientèle privée parce qu'elle est plus dynamique.

Le tableau 8 qui relate les situations des recettes de la clientèle montre qu'au cours des années 2001 à 2005, la moyenne des parts de la clientèle privée est de 45,60% alors que celle de l'Etat au cours de la même période est de 54,93%.

Au cours de la même période tous les délais contractuels n'ont pas été respectés. Sur 100 contrats, environ trois ont été exécutés hors délai. De même la structure n'a pas répondu entièrement à l'attente de sa clientèle. Le taux de réclamation des clients varie entre 1,02 à 2,67%.

Même si les taux indiquent que les délais contractuels sont plus ou moins respectés et que le taux d'insatisfaction de la clientèle reste faible, ils doivent tout de même être améliorés.

Aussi, l'I G B doit mener des actions multiformes pour la conquête de la clientèle privée afin d'améliorer le niveau de performance du marché et de la clientèle.

1.1.3. Evaluation des investissements

Pour l'évaluation des investissements, nous avons exploité les situations des budgets exécutés de 2001 à 2005. Le statut d'établissement public de l'I G B qui n'est pas astreint aux règles de gestion privée ne permet pas une vraie évaluation des investissements.

Pour les besoins de l'analyse, nous avons déterminé le budget d'investissement, les investissements réalisés ainsi que les montants réellement affectés à l'acquisition de matériel de production (appareils topographiques, logiciels etc.). Les tableaux ci-dessous font apparaître les résultats.

Tableau 11 : Budget d'investissements

Rubrique	2001	2002	2003	2004	2005
Prévisions de dépenses	811 353 000	791 275 000	536 850 000	523 450 000	538 050 000
Budget d'investissements	70 874 000	159 875 000	63 364 000	42 619 000	74 752 000
Taux du budget investissement	8,73	20,20	11,80	8,14	13,89

Source : Nous-même à partir des situations d'exécution

Tableau 12 : Taux des investissements réalisés

Rubrique Année	Total dépense	budget affecté aux investissements		Investissements réalisés	
		montant	Taux (%)	montant	Taux (%)
2001	454 402 216	70 874 000	15,6	7 876 039	1,7
2002	349 416 259	159 875 000	45,8	6 749 989	1,9
2003	341 474 011	63 364 000	18,6	35 911 186	10,4
2004	328 266 922	42 619 000	13	14 610 444	4,5
2005	317 782 643	74 752 000	13,4	32 996 952	10,3
Total	1 791 342 051	374 126 000	21,17	98 144 610	27,3
Moyenne	358 268 410	74 825 000	20,88	19 628 922	5,46

Source : nous mêmes à partir des situations d'exécution des budgets.

Tableau 13 : investissements en matériel de production

	2001	2002	2003	2004	2005
Total investissements	16 317 979	10 221 347	35 911 186	14 610 144	32 996 952
Frais de formation	8 431 000	2 811 358	313 800		
Matériel de bureau	1 943 920	732 050		2 627 746	4 506 975
climatiseurs		1 450 000			3 787 800
Travaux et aménagements	360 460			6 426 447	9 304 298
Investissements en matériel de production	5 582 599	5 227 939	35 597 386	5 555 951	15 397 879
Taux des investissements en matériel de production	70,88	77,45	99,12	38,02	46,66

Source : nous-même à partir des situations d'exécution budgétaires

L'existence d'un budget caractérise de prime abord la volonté d'investir. Le montant du budget varie entre un taux de 8,14% et 20,20% du montant des prévisions budgétaires.

Il existe certes l'intention d'investir, mais les investissements réalisés sont faibles par rapport aux besoins exprimés. Ainsi, les investissements réalisés varient d'un taux de 1,7% à 10,4% du montant des dépenses effectuées de 2001 à 2005, soit une moyenne de 5,46% par an au cours de la période ci-dessus mentionnée.

En tenant compte des investissements en matériel de production qui constituent la base de progrès de toute entreprise, les investissements se rétrécissent davantage et restent faibles au regard des besoins dans ce domaine. Cependant il faut relever que l'essentiel des montants prévus pour les investissements sont utilisés pour l'acquisition de matériel de production. Ainsi, les taux d'affectation du montant investi à l'acquisition du matériel de production varient entre 38,02% à 99,12%, soit une moyenne de 66,42% par an au cours de la période 2001 à 2005.

Malgré la volonté de la direction générale de privilégier l'investissement productif, le montant total investi reste quand même faible au regard des besoins exprimés. La direction générale devrait porter une attention particulière à cet aspect et œuvrer pour son amélioration, car la motivation au travail des agents et la satisfaction du client en dépendent.

1.1.4. L'évaluation du projet cartographie

Traditionnellement, l'évaluation du projet se fait chaque année en tenant compte seulement des cartes réellement terminées, c'est-à-dire celles qui sont en phase d'être imprimées. Pour évaluer la performance du projet cartographie, nous avons tenu compte des recettes générées par le projet, le respect du chronogramme et la qualité des cartes produites. Les tableaux suivants font ressortir les éléments d'appréciation :

Tableau 14 : Recettes du projet cartographie

Année / Rubriques	2001	2002	2003	2004	2005
Total des recettes	453 803 610	418 691 916	250 255 239	346 455 402	396 315 286
Recettes du projet cartographie	200 000 000	200 000 000	70 000 000	200 000 000	200 000 000
Recettes clients privés	253 803 610	218 691 916	180 255 239	146 455 402	196 315 286
Taux des recettes du projet cartographie	44,07	47,77	27,97	57,73	50,46

Source : Nous-même à partir des situations d'exécution des budgets

Tableau 15 : Respect du chronogramme

Année	Cartes à réaliser		Cartes réalisées	
	Nombre	Délai	Nombre	Délai
2001	33	31décembre	33	31décembre
2002	7	31décembre	7	31décembre
2003	6	31décembre	9	31décembre
2004	14	31décembre	10	31décembre
2005	14	31décembre	6	31décembre

Source : Nous-même à partir des rapports

Tableau 16 : Qualité des cartes produites

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de cartes produites	33	7	9	10	6
Nombre de cartes reprises	0	0	0	1	0
Taux des cartes reprises	0	0	0	10%	0

Source : Nous-même à partir des rapports d'activités

Dans le contexte actuel où l'Etat éprouve d'énormes difficultés financières, c'est une performance que d'arriver à signer un protocole qui génère annuellement des recettes de 200 000 000 de FCFA. La contre partie du décaissement de l'Etat étant les cartes produites. Celles ci doivent non seulement être produites, mais aussi respecter le chronogramme établi et être de bonne qualité pour mériter la confiance de l'état.

Du tableau 15, il ressort que le chronogramme de production n'est pas entièrement respecté surtout au cours des deux dernières années de production. Toutefois si l'on considère qu'à la troisième année, les cartes produites ont dépassé ce qui était prévu, c'est pratiquement en 2005 qu'il y a un grand écart.

Il faut noter que le protocole avec l'Etat avait été signé pour la période allant de 1997 à 2002 soit six ans pour produire 103 cartes. Mais en réalité durant cette période, il n'a été produit que 40 cartes dont 33 avec la contribution d'une entreprise japonaise dont le pays a financé lesdites cartes. Compte tenu du retard accumulé un protocole rectificatif a été signé pour réajuster les réalisations et allonger le délai de production des cartes restantes jusqu'en 2007. Ainsi de six ans, le délai initial a été prolongé à 11 ans.

Au regard des résultats présentés au tableau 16, la production réelle de l'I G B seul avant la prolongation du délai est de 7 cartes en six ans. C'est à partir de 2003, date de signature du protocole rectificatif que le nombre de cartes produites par an a été amélioré. Tout de même, 34 cartes devaient être produites de 2003 à 2005 et sur cette période, il a été produit 25 cartes, soit un retard de 9 cartes.

Les cartes produites font l'objet de contrôle par une structure externe désignée par le ministère de tutelle technique. Au tableau 17 une seule carte a été reprise sur la période 2001-2005. Au regard donc de ces chiffres on peut dire que les cartes produites sont de bonne qualité.

Certes, la capitalisation de l'expérience avant la prolongation et la volonté de relever le défi, ont permis à l'I G B d'améliorer le taux de production des cartes, mais au regard des résultats du tableau 16, on se rend compte que quelques problèmes persistent.

1.2. Les déterminants de la performance de l'I.G.B

Afin de connaître les déterminants, trois enquêtes ont été initiées. Nous allons présenter dans un premier temps les résultats des enquêtes avant d'aborder les déterminants.

1.2.1. Résultats des enquêtes

Une enquête de satisfaction du personnel, une enquête sur l'exécution du projet cartographie et une enquête de satisfaction de la clientèle ont été réalisées. Ces enquêtes ont été effectuées selon la grille d'évaluation qui a été fixée de 1 à 3. Les modalités d'interprétation sont fixées dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Interprétation de la grille d'évaluation

Score	Appréciation	Interprétation des appréciations selon le type d'enquête		
		Enquête de satisfaction du personnel	Enquête sur l'exécution du projet cartographie au 1/50 000 ^e	Enquête de satisfaction de la clientèle
1	Satisfait	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel est satisfait, approuve ce qui existe ou se fait - La direction agit comme cela se doit, dans le bon sens, à la satisfaction du personnel - Réponse positive 	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet s'exécute à la satisfaction des agents - Les moyens d'exécution du projet sont convenables - Les agents ne connaissent pas de difficultés dans l'exécution du projet - Réponse positive 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports, les produits, les contacts, la communication, les prestations de l'IGB sont satisfaisants ou bon pour le client - Réponse positive
2	Moyennement satisfait	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel est plus ou moins satisfait de ce qui existe ou se fait - La direction agit plus ou moins dans le bon sens, à la satisfaction du personnel, comme cela se doit 	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet s'exécute plus ou moins à la satisfaction des agents - Les moyens d'exécution du projet conviennent plus ou moins - Les agents connaissent plus ou moins des difficultés dans l'exécution du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports, les produits, les contacts, la communication, les prestations de l'IGB sont plus ou moins satisfaisants pour le client
3	Pas du tout satisfait	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel n'est pas du tout satisfait, n'approuve pas ce qui existe ou se fait - La direction n'agit pas dans le bon sens - Les actions de la direction ne donnent pas satisfaction au personnel - Réponse négative 	<ul style="list-style-type: none"> - Les moyens d'exécution du projet ne sont pas du tout convenables. - Les agents connaissent des difficultés dans l'exécution du projet - Réponse négative 	<ul style="list-style-type: none"> - Le client apprécie négativement, les rapports, les produits, les contacts, la communication, les prestations de l'IGB - Réponse négative

Source : nous-même

L'enquête de satisfaction du personnel a donné un taux de réponse de 92,5%, soit trente sept réponses sur une population enquêtée de quarante personnes. Les résultats sont consignés dans les tableaux 18,19 et 20.

Tableau 18 : Résultats enquête de satisfaction du personnel de l'I G B.

N°	Rubrique	Satisfait	%	Moyenne ment satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
1	L'ambiance du travail vous satisfait-elle	11	29,73	23	62,16	3	8,11	37
2	vos problèmes sociaux intéressent-ils l'IGB ?	17	48,57	14	40,00	4	11,43	35
3	Votre rémunération est-elle à la hauteur de vos attentes ?	1	2,70	13	35,14	23	62,16	37
4	Votre rémunération est-elle conforme aux textes en vigueur ?	11	30,56	19	52,78	6	16,67	36
5	Pensez-vous que la Direction pouvait payer plus que ce qui est autorisé par les textes ?	19	52,78	11	30,56	6	16,67	36
6	La direction agit-elle dans le sens des intérêts de l'IGB ?	20	57,14	14	40,00	1	2,86	35
7	La direction gère-t-elle bien les ressources humaines, financières et matérielles de l'IGB ?	12	32,43	20	54,05	5	13,51	37
8	Comment appréciez vous votre degré de participation aux prises de décision ?	5	13,89	14	38,89	17	47,22	36
9	La direction communique-t-elle suffisamment ?	7	18,92	20	54,05	10	27,03	37
10	Votre supérieur hiérarchique se soucie-t-il des intérêts du service ?	17	45,95	18	48,65	2	5,41	37
11	Votre supérieur hiérarchique entretient-il un bon climat de travail avec ses collaborateurs ?	18	48,65	17	45,95	2	5,41	37

(Suite tableau 18)

N°	Rubrique	Satisfait	%	Moyenne ment satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
12	Disposez-vous du matériel nécessaire pour travailler ?	3	8,11	24	64,86	10	27,03	37
13	Les moyens de production mis à votre disposition vous permettent-ils d'avoir un bon rendement ?	4	10,81	24	64,86	9	24,32	37
14	Pensez-vous que les moyens de production sont modernes ?	3	8,11	23	62,16	11	29,73	37
15	Les moyens de production sont-ils adaptés à l'évolution actuelle de votre domaine d'activité ?	4	10,00	20	50,00	16	40,00	40
16	Le cadre de travail vous permet-il de travailler dans la quiétude	14	37,84	20	54,05	3	8,11	37
17	L'aménagement du lieu de travail vous convient-il	18	48,65	18	48,65	1	2,70	37
18	La direction respecte-t-elle le droit des travailleurs	19	52,78	17	47,22	0	0,00	36
19	La direction respecte-t-elle le droit des syndicats	23	62,16	13	35,14	1	2,70	37
20	La direction respecte-t-elle le droit en matière d'hygiène et de santé des travailleurs	14	37,84	18	48,65	5	13,51	37
21	La direction se soucie-t-elle de l'avenir de l'IGB	25	67,57	9	24,32	3	8,11	37
22	Avez-vous confiance en l'avenir de l'IGB	13	35,14	21	56,76	3	8,11	37
23	L'IGB a-t-elle une bonne organisation	7	20,00	18	51,43	10	28,57	35
24	Les dirigeants ont-ils des comportements exemplaires	8	26,67	20	66,67	2	6,67	30
25	L'IGB a-t-il des projets d'avenir	17	42,50	19	47,50	4	10,00	40

(Suite tableau 18)

N°	Rubrique	Satisfait	%	Moyenne ment satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
26	La Direction vous permet-elle de prendre des initiatives	5	14,71	15	44,12	14	41,18	34
27	La communication entre la Direction et les collaborateurs est -elle satisfaisante	5	14,29	26	74,29	4	11,43	35
28	Vous assigne t-on des objectifs ?	7	21,88	13	40,63	12	37,50	32
29	Êtes-vous évalué par rapport aux objectifs qui vous sont assignés	3	9,09	14	42,42	16	48,48	33
30	Que pensez vous du système actuel d'évaluation	2	5,88	17	50,00	15	44,12	34
31	Vos compétences sont-elles reconnues	3	9,09	15	45,45	15	45,45	33
32	votre carrière évolue-t-elle normalement	11	32,35	11	32,35	12	35,29	34
33	Existe-t-il un système de motivation du personnel	7	18,92	14	37,84	16	43,24	37
	TOTAL GENERAL	353	29,76	572	48,23	261	22,01	1186

Source : nous-même

Pour un recoupement des réponses qui permettrait leur meilleure exploitation, nous avons introduit des questions ouvertes dont les résultats sont consignés dans les tableaux 19 et 20. Il faut noter qu'il y a eu beaucoup de réserves au niveau de ces questions.

Tableau 19 : Résultats enquête de satisfaction du personnel de l'I G B suite(question 34).

N°	Rubrique	Satisfait	%	Moyennement satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
1	climat social	18	52,94	13	38,24	3	8,82	34
2	l'évolution de votre carrière	15	50,00	6	20,00	9	30,00	30
3	la prise en compte de vos compétences	13	41,94	11	35,48	7	22,58	31
4	salaire	12	37,50	9	28,13	11	34,38	32
5	primes	12	38,71	8	25,81	11	35,48	31
6	la possibilité d'exploiter vos capacités	12	37,50	11	34,38	9	28,13	32
7	la reconnaissance de vos efforts et mérites	11	36,67	10	33,33	9	30,00	30
8	le fait de vous confier une responsabilité	9	31,03	12	41,38	8	27,59	29
	TOTAL	103	41,37	82	32,93	70	28,11	249

Source : nous-même

Tableau 20 : Résultats enquête de satisfaction du personnel de l'I G B suite(question 35)

N° d'ordre	Rubrique	Nombre de réponses	%
1	Climat social	15	17,65
2	Reconnaissance des efforts et mérites	13	15,29
3	Rémunération	12	14,12
4	Évolution de la carrière	8	9,41
5	Conscience professionnelle/travail excellent	7	8,24
6	Prise en compte des compétences	7	8,24
7	Confier une responsabilité	5	5,88
8	Épanouissement de soi	3	3,53
9	Primes	2	2,35
10	Exploitation des compétences	2	2,35
11	Autres (initiatives, formation, promotion etc.)	11	12,94
	TOTAL	85	100

Source : nous-même

Selon les résultats de l'enquête, le personnel estime que le management respecte les textes et est soucieux de l'avenir de l'institution. Mais l'enquête révèle que celui-ci n'est pas satisfait du climat social, de la rémunération, de la gestion des ressources humaines, de la communication et des moyens de production.

Les réponses aux questions donnent par ordre de priorité, la motivation du personnel de la manière suivante :

- 1) climat social 52,94%
- 2) évolution de la carrière 50,00%
- 3) prise en compte des compétences 41,94%
- 4) primes 38,71%
- 5) salaire 37,50%
- 6) possibilité d'exploiter les capacités 37,50%
- 7) reconnaissance des efforts et mérites 36,67%
- 8) le fait de confier une responsabilité 31,03 %

Le climat social semble très important pour le personnel. Pourtant il en est satisfait dans l'ordre de 38,89% contre 51,39% qui en est moyennement satisfait. L'évolution de la carrière est satisfaisante pour 35,2% des agents contre le même taux d'insatisfaits.

La prise en compte des compétences n'est satisfaisante que pour 9,9% d'entre eux, contre 45,45% de Moyennement satisfaits et 45,45% qui ne sont pas du tout satisfaits. Les agents sont plus ou moins satisfaits de leur rémunération dans une proportion de 39,45%, contre 28,44% qui se disent satisfaits.

Au total, 18,92% seulement des agents sont satisfaits du système de motivation, alors que 43,24% ne sont pas du tout satisfaits. Egalement les moyens de production donnent satisfaction à seulement 9,27% des personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction du personnel alors que 60,26 les trouvent moyennement satisfaisants.

Pour ce qui est des rapports avec le supérieur hiérarchique, le taux des personnes satisfaites s'équilibre avec celui des personnes moyennement satisfaites, soit : 47,30%.

La communication au sein de l'entreprise fait ressortir un taux de satisfaction de 14,29%, alors que l'organisation actuelle de l'I G B elle aussi n'est satisfaisante que pour 20% des agents.

Pour les suggestions, beaucoup ne se sont pas prononcées, certainement du fait qu'il s'agit de donner un avis sur des points sensibles. Pour ceux qui se sont prononcés sur les suggestions, la formation continue est ressortie comme une préoccupation.

Tableau 21 : Résultats enquête de satisfaction clientèle

Rubrique	Satisfait	%	Moyennemen t satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
1) comment appréciez vous les réactions de l'I.G.B à vos commandes	5	71,43	2	28,57			7
2) Arrivez vous à lancer facilement vos commandes auprès de l'I.G.B	5	71,43	2	28,57			7
3) Arrivez vous à entrer facilement en contact avec un interlocuteur	6	85,71	1	14,29			7
4) Etes vous facilement orienté pour les renseignements désirés	7	100,00	0	0,00			7
5) Les délais d'exécution que vous convenez sont-ils respectés	4	57,14	3	42,86			7
6) Les produits répondent-ils à vos attentes	4	57,14	3	42,86			7
7) Etes vous satisfait du traitement de vos réclamations	4	57,14	2	28,57	1	14,29	7
8) Quelle image gardez vous de l'I.G.B	4	57,14	3	42,86		0,00	7
9) Les moyens de communication avec l'I.G.B vous paraissent-ils adaptés	3	42,86	4	57,14		0,00	7
10) Arrivez vous à accéder facilement aux responsables	6	85,71	1	14,29		0,00	7

(Suite tableau 21)

Rubrique	Satisfait	%	Moyennemen t satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
11) Le personnel est-il facilement accessible	7	100,00	0	0,00		0,00	7
12) L'accueil est-il satisfaisant	6	85,71	1	14,29		0,00	7
13) Avez vous été déjà contacté par l'I.G.B pour connaître votre Satisfaction après une prestation	0	0,00	5	71,43	2	28,57	7
14) Les facturations après prestation vous satisfont-elles	7	100,00	0	0,00		0,00	7
15) Pensez vous que l'I.G.B travaille avec professionnalisme	4	57,14	3	42,86		0,00	7
16) Etes vous satisfait du traitement de vos conflits avec l'I.G.B	3	42,86	3	42,86	1	14,29	7
17) Recevez vous souvent des visites de l'I.G.B	0	0,00	3	50,00	3	50,00	6
18) Vos suggestions sont-elles prises en compte	3	42,86	3	42,86	1	14,29	7
19) les produits qui vous sont livrés sont-ils de qualité	3	42,86	4	57,14		0,00	7
20) L'ancienneté de vos relations avec l'I.G.B est-elle prise en Compte par l'I.G.B lors des négociations	6	85,71	0	0,00	1	14,29	7
Total Général	87	62,59	43	30,94	9	6,47	139

Source : nous-même

L'enquête de satisfaction de la clientèle montre que l'I G B a une bonne réaction aux commandes, une accessibilité et des contacts faciles tant au niveau du personnel que des responsables, réserve un bon accueil aux clients et facture bien ses prestations.

Les résultats font ressortir également que 57,14 % des clients sont satisfaits du professionnalisme de l'I G B, contre 42,86 % qui le sont moyennement. Ayant remarqué que certains aspects de leur insatisfaction sont liés aux compétences, des clients ont suggéré dans le cadre de l'amélioration des prestations de l'I G B, de renforcer les capacités techniques et opérationnelles des techniciens et d'avoir de très bons thématiciens qui peuvent bien analyser les phénomènes.

Il ressort également des résultats qu'il existe une faible communication entre la structure et ses clients, car aucun client ne dit avoir été contacté par l'I G B après une prestation. Pour cela et dans le cadre de l'enquête, des clients ont suggéré d'organiser une fois par an une rencontre des clients ou une rencontre avec la clientèle pour la définition d'un meilleur partenariat commercial.

Pour la qualité des produits qui leur sont livrés, l'enquête révèle que 42,86 % en sont satisfaits, contre 57,14 % qui se disent moyennement satisfaits. Par contre 57,14 % de ceux-ci sont satisfaits des délais d'exécution, contre 42,86 % qui le sont moyennement.

Tableau 22 : Résultats de l'enquête du projet cartographique

N° d'ordre	Rubrique	Satisfait	%	Moyenne ment satisfait	%	Pas du tout satisfait	%	Total
1	Le mode d'exécution vous est-il satisfaisant?	2	18,18	7	63,64	2	18,18	11
2	Avez-vous connaissance du chronogramme d'exécution?	2	18,18	4	36,36	4	36,36	10
3	Selon vous le projet s'exécute-t-il conformément au chronogramme?	2	18,18	4	36,36	2	18,18	8
4	Le niveau d'exécution est-il satisfaisant?	1	9,09	7	63,64	1	9,09	9
5	Les moyens financiers souhaités sont-ils mis à votre disposition à temps?	2	18,18	2	18,18	4	36,36	8
6	Les moyens matériels sont-ils adaptés à l'évolution de votre domaine d'activité?	3	27,27	6	54,55	2	18,18	11
7	Les compétences humaines existent-elles pour l'exécution du projet?	7	63,64	7	63,64	0	0,00	14
8	Le personnel vous paraît-il en nombre suffisant?	0	0,00	6	54,55	5	45,45	11
9	Comment appréciez-vous l'ambiance entre le personnel chargé de l'exécution du projet?	4	36,36	7	63,64	0	0,00	11
10	La collaboration entre les agents chargés de l'exécution du projet est-elle satisfaisante?	3	27,27	7	63,64	1	9,09	11
12	La collaboration de la chaîne de production est-elle satisfaisante?	4	36,36	5	45,45	1	9,09	10
13	Les rapports avec les supérieurs hiérarchiques sont-ils satisfaisants	2	18,18	8	72,73	1	9,09	11
14	La constitution des équipes de travail est-elle satisfaisante?	2	18,18	5	45,45	3	27,27	10
15	Les équipes de travail se fixent-elles un objectif?	1	9,09	5	45,45	4	36,36	10
16	Vous fixez vous-mêmes des objectifs?	5	45,45	4	36,36	1	9,09	10
17	Les équipes rencontrent-elles des difficultés dans l'exécution des activités?	0	0,00	6	54,55	4	36,36	10
18	Rencontrez-vous des difficultés dans l'exécution de vos tâches?	2	18,18	4	36,36	5	45,45	11
19	La manière de gérer le projet est-elle satisfaisante?	1	9,09	5	45,45	4	36,36	10
	Total	43		99		44		186

Source : Nous-même

Les grandes lignes des résultats de l'enquête de satisfaction effectuée auprès des agents impliqués dans l'exécution du projet cartographie sont les suivantes :

L'enquête sur l'exécution du projet cartographie fait ressortir que les compétences humaines existent. Mais le personnel chargé de l'exécution du projet reconnaît que le projet ne s'exécute pas conformément au chronogramme. Il n'est pas non plus satisfait de la manière et du mode d'exécution du projet, des rapports avec les supérieurs hiérarchiques et des moyens de production.

Le manque de structure de contrôle de qualité fait que les cartes produites à une étape sont transmises à l'autre étape sans s'assurer que la production pourrait se poursuivre normalement. De sorte que les agents de l'étape suivante se plaignent fréquemment du travail de l'étape précédente. Ces plaintes fréquentes et réciproques allongent le délai de production.

Le taux du personnel satisfait de ses rapports avec le supérieur hiérarchique est seulement de 18,18% contre un taux de 72,73% du personnel moyennement satisfait.

1.2.2. Les déterminants

Au regard des résultats de l'évaluation, des enquêtes et des entretiens, les déterminants que nous avons relevé sont : la motivation, les compétences, l'organisation, la communication, les moyens de production, l'environnement politique, le rapport hiérarchique et les délais.

a) la motivation

La motivation recouvre des aspects financiers et non financiers et permet au travailleur d'avoir un bon rendement. Dans le questionnaire soumis aux agents impliqués dans l'exécution du projet cartographie, ils ont invoqué un facteur démotivant qui est le manque de motivation, surtout financière. En fait le terme projet a fait miroiter ce genre de motivation. Leur manque d'engouement à exécuter quelquefois les activités cartographiques par rapport à d'autres activités qui leur sont aussi confiées se justifie par le manque de motivation. La conséquence est le retard accusé dans l'exécution du projet.

b) Les compétences

La production reposant sur le facteur humain, la qualité, le niveau de production et la satisfaction du client dépendent de la compétence des agents. Des cartes produites au cours de la période 2001-2005, une seule a fait l'objet de reprise après contrôle, ce qui atteste leur bonne qualité. Les compétences existent donc au sein de l'I G B. Mais elles demandent à être constamment mises à jour comme le suggèrent les travailleurs qui ont fait ressortir la formation continue comme une préoccupation.

Dans tous les cas, la formation révèle au moins trois ambitions d'un manager : la volonté de moderniser, celle d'assurer la relève et celle d'améliorer la qualité des prestations.

c) L'organisation

Chaque structure met en place une organisation adaptée à son système de fonctionnement. Cependant, il faut à tout moment vérifier son efficacité en fonction de l'évolution de la structure afin de l'adapter.

Le retard accusé par le projet cartographie est en partie due à l'organisation. En effet les agents ne sont pas organisés en équipe de travail, et une bonne répartition du travail n'est pas assurée entre les activités cartographiques et les autres activités. La production cartographique étant une activité continue alors que les travaux réalisés pour les clients se font sur une période souvent courte et sous pression. Ce qui conduit les agents à mettre de côté les activités cartographiques au profit des autres travaux. Ils ne produisent la carte que lorsqu'il n'y a pas de travaux pour les clients.

Il n'existe pas aussi de norme de production cartographique à laquelle les agents auraient du se référer pour guider leur méthode de travail et connaître les informations utiles qui doivent figurer sur la carte. Ce qui accentue les conflits entre les agents. D'ailleurs des suggestions faites par les travailleurs, une réorganisation des services et du travail est préconisée.

d) La communication

La communication est très importante au sein de l'entreprise. C'est par elle que les agents sont informés de ce qui se passe et c'est ce qui les permet également de développer des résistances ou d'adhérer facilement à une décision. Dans l'approche clientèle elle a également une place de choix.

Les résultats des recettes de la clientèle privée pouvaient être améliorés si l'I G B avait une bonne approche de communication avec les clients. Ainsi, elle aurait pu acquérir de nouveaux clients, connaître les préoccupations et les besoins des clients existants etc. Des suggestions faites par les clients lors de l'enquête de satisfaction de la clientèle, il ressort que l'I G B devrait organiser des rencontres avec sa clientèle pour un meilleur partenariat commercial.

e) Les moyens de production

Un agent aussi compétent soit-il, sans moyen de production adéquat devient inefficace. Les différentes enquêtes ont révélé que les moyens de production ne sont que moyennement satisfaisants et ne sont pas totalement adaptés à l'évolution technologique dans le domaine cartographique. Ainsi, le manque de certains logiciels allonge les délais de production aux niveaux des services de photogrammétrie et de cartographie.

Les pannes fréquentes accroissent l'insatisfaction de la clientèle qui ne peut souvent être satisfait dans les délais prévus. Sur le plan des recettes de la clientèle privée, l'absence d'un avion photographe immobilisé depuis 2001 a fait diminuer les recettes.

Le faible taux des investissements en matériel de production vient corroborer ces faits. En effet, c'est en moyenne 3,75% des dépenses budgétaires qui sont consacrées à l'acquisition de matériel de production. Cette situation ne peut être améliorée que par une augmentation conséquente des recettes de la clientèle privée.

Le manque de moyen performant de production a en ce moment un impact sur la compétence de certains agents du service de photogrammétrie. En effet ces agents ont été formés sur du matériel technologiquement plus avancé que ceux que l'I G B possède. Ainsi depuis leur

recrutement, ils ne peuvent pas produire sans une formation sur le matériel existant. Formation qui requiert non seulement un sacrifice de part et d'autre, mais aussi le ralentissement des activités du projet. La conséquence est que l'objectif qui était de recruter pour renforcer les équipes afin de réaliser le projet dans les délais n'est pas totalement atteint.

f) L'environnement politique

L'I G B est un établissement public à caractère administratif, par conséquent les textes qui le régissent dépendent de la volonté des pouvoirs publics. Aussi, la réglementation des salaires et des avantages, les procédures des dépenses, le système de contrôle font l'objet d'une réglementation stricte, laissant peu de marge de manœuvre au management.

Ce statut est certainement un facteur démotivant pour le personnel. Les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel font ressortir que seulement 2,70% des agents considèrent que leur rémunération répond à leurs attentes et 52,78% en sont moyennement satisfaits. Mais ce qui soulage au moins la direction, c'est que 52,78% des agents pensent que la direction ne pouvait pas payer plus que ce qui est autorisé par les textes en vigueur.

L'exécution de certaines activités est dépendante de la volonté des pouvoirs publics. Il en est ainsi des dossiers de financement soumis aux bailleurs de fonds et de l'acquisition de l'avion photographe. Les lenteurs administratives et les longues procédures ont fait que beaucoup de ces types d'activités ne sont pas exécutées.

g) Le rapport avec le supérieur hiérarchique

La gestion des hommes nécessite un rapport courtois emprunt de respect hiérarchique entre le supérieur et ses agents. Dans l'enquête de satisfaction du personnel, le taux des personnes satisfaites et moyennement satisfaites s'équilibre. Par contre le personnel impliqué dans la gestion du projet cartographie est seulement à 18% de ses rapports avec le supérieur hiérarchique.

Une telle situation entraîne une démotivation du personnel avec des effets négatifs sur les délais de production des cartes.

h) Les délais

Quel que soit l'activité que l'on mène, si elle ne s'inscrit pas dans une limite de temps donné et respecté, elle s'apparentera à une navigation à vue. Aux yeux du client c'est un critère contractuel très important.

Dans l'exécution des activités cartographiques, le non respect du délai initial de production des cartes a entraîné la signature d'un rectificatif au protocole avec l'Etat. La conséquence directe a été la baisse des recettes de client Etat en 2003. En effet, l'Etat n'a versé qu'une somme s'élevant à 35% du montant habituellement obtenu.

1.3. Analyse de la performance

Dans la partie théorique de notre étude nous avons vu que l'indicateur joue plusieurs rôles. Il permet :

- d'apprécier le niveau de performance, c'est à dire de l'évaluer par rapport à un objectif ;
- de suivre l'évolution d'une activité ;
- de diagnostiquer. En ce moment le renseignement fourni par l'indicateur permet de prendre des mesures correctives ;
- d'influencer le comportement des managers.

Pour jouer les rôles ci-dessus cités, les indicateurs doivent être aussi bien financiers que non financiers. Le système d'évaluation actuel de l'IGB est axé sur deux indicateurs qui sont celui du taux d'autofinancement et celui du nombre de cartes au 1/50 000è réalisées.

La préoccupation de l'indicateur d'autofinancement est de savoir dans quelle proportion les recettes propres ont pu financer les charges de fonctionnement. La logique voudrait alors que le surplus qui se dégage après une couverture à 100 % des charges de fonctionnement, serve à réaliser des investissements.

Dans ces conditions cet indicateur devrait inciter les managers à adopter deux attitudes :

- réaliser davantage de recettes propres en vue de dégager un surplus destiné aux investissements ;
- concentrer ses efforts sur la gestion quotidienne pour maîtriser ou réguler ses charges de fonctionnement afin de présenter un résultat performant en fin d'année.

L'indicateur de réalisation des produits cartographiques est un indicateur physique qui donne une situation.

Ces deux indicateurs ne permettent pas véritablement de suivre l'évolution d'une activité, de la diagnostiquer en vue de prendre des mesures correctives, ni d'influencer de manière significative le comportement des managers. Et comme le souligne Eccles (2000 :48) :

« Les références internes, qui relient les performances du moment aux résultats de périodes antérieures, au budget annuel ou aux réalisations d'autres divisions de la même entreprise, provoquent rarement un effet d'ouverture aussi puissant. De plus, elles ont le double désavantage d'encourager une certaine autosatisfaction par le biais d'un faux sentiment de sécurité et de susciter plus d'énergie pour les rivalités internes que pour la concurrence du marché ».

1.4. Les recommandations

Le principal objectif visé par l'évaluation de la performance est l'amélioration des actions ou des activités suite à la connaissance de ce qui est réalisé par rapport aux objectifs fixés. C'est pourquoi après l'évaluation de la performance de L'I G B nous ferons des propositions d'amélioration.

Les propositions seront faites en vue d'améliorer la gestion de la structure de façon générale et du système d'évaluation.

1.4.1 Recommandations d'amélioration de la gestion

A travers les problèmes identifiés qui ont nécessairement des répercussions négatives sur les objectifs de performance de l'I G B, les propositions viseront une meilleure gestion par la

prise en compte des préoccupations du personnel et des partenaires. Elles porteront sur la rédaction d'un manuel de procédures, le système de motivation, les compétences, la communication, la qualité, les moyens de production et la gestion de la clientèle. Une proposition spécifique sera également faite allant dans le sens de l'amélioration de la gestion du projet cartographie.

a) La rédaction d'un manuel de procédures

La rédaction d'un manuel de procédures pourrait résoudre les problèmes organisationnels liés à une bonne répartition des tâches, de responsabilisation des agents et de procédure de traitement des dossiers. Le manuel devrait être complété par une nomenclature des pièces pour le traitement des dossiers comptables et la détermination d'un délai de traitement des dossiers administratifs et techniques pour chaque activité et tâche.

Afin d'inculquer une culture de respect des procédures et pour une réelle application du manuel, L'I G B devra accélérer la mise en place du service de contrôle de gestion défini par les statuts.

Pour la rédaction du manuel de procédures et de la nomenclature des pièces l'I G B pourrait faire appel à un consultant externe.

b) le système de motivation

La motivation est une arme à double tranchant. Autant elle est une source d'ardeur au travail d'un agent, autant elle est source de démotivation. Dans la mesure où chacun pense qu'il en mérite, pendant que ceux qui reçoivent une motivation montrent plus d'ardeur à la tâche, ceux qui estiment en être injustement privés auront tendance à croiser les bras. C'est pourquoi la question doit être traitée avec toute la circonspection nécessaire.

Mais malgré les insuffisances et les difficultés qui découlent des systèmes de motivations, un management qui ambitionne une gestion performante ne peut s'en passer totalement.

L'I G B étant un établissement public à caractère administratif, le management ne peut pas utiliser le salaire comme source de motivation par son indexation à une performance, car il est

fixé par l'autorité politique. Il reste donc à exploiter les autres motivations financières et non financières du statut du personnel et des textes légaux.

Il serait plus facile de déterminer les motivations si des objectifs précis et réalistes sont fixés aux agents avec des délais d'exécution bien déterminés se situant dans la limite des horaires normaux de travail. Ainsi, tout effort qui paraît exceptionnel de la part d'un agent devrait être compensé financièrement. A cet effet, l'I G B devra créer une commission pour des réflexions visant à déterminer un délai d'exécution des activités et tâches.

Autrement dit, si rien n'est fait dans ce sens, l'I G B risque de se retrouver avec des agents qui se contentent de faire le strict minimum et de fermer les bureaux dès qu'il est l'heure. Les autres types de motivations telles que la reconnaissance peuvent aussi être de bons stimulants s'ils sont appliqués avec toute la rigueur requise.

La motivation étant un facteur d'amélioration des prestations, des clients ont même suggéré à l'I G B de définir un mécanisme d'incitation et de motivation lié à la qualité des travaux.

c) Les compétences

Une institution comme l'I G B doit rechercher une amélioration continue des compétences. Cela passe nécessairement par la formation des agents, qui va de pair avec la volonté de modernisation.

Dans le souci d'une adaptation aux nouveaux logiciels, l'I G B assure quelquefois des formations aux agents. Mais on se rend compte que l'effort des agents n'est pas aussi soutenu en vue d'un approfondissement des connaissances, de sorte qu'aussitôt la formation terminée ils continuent de travailler avec les logiciels qu'ils ont l'habitude de manipuler. La structure comme l'agent a intérêt à s'adapter à l'évolution technologique, car ils y gagnent en temps de travail. Mais pourquoi ces nouvelles connaissances ne sont elles pas appliquées ?

La raison est à rechercher au niveau de la disponibilité des équipements, car des entretiens que nous avons eus, il ressort que les licences de certains logiciels sont en quantité insuffisante, de sorte que les agents ne peuvent pas approfondir les connaissances par un apprentissage

continu. Cela montre la nécessité d'élaborer un programme de formation ayant un lien avec l'acquisition des équipements.

Non seulement les formations continues doivent être intensifiées, mais l'I G B doit également avoir le souci d'assurer la relève par la formation initiale. A cet effet un plan de carrière doit être élaboré pour permettre aux agents d'avoir une perspective de carrière.

Un projet du genre avait été initié, mais n'a pas encore abouti. Pour accélérer le processus, un audit social aboutissant à un plan de carrière pourrait être réalisé avec l'aide de consultant externe.

d) La communication

Sur le plan interne, la communication permet aux agents d'être informé de ce qui se passe et sur le plan externe elle permet à l'institut de rester en contact avec sa clientèle. Les tenants et aboutissants des activités importantes ayant un certain impact sur la vie de l'I G B doit être porté à la connaissance des agents. C'est le cas par exemple du projet cartographie au 1/50 000è. La communication doit être permanente avec les services d'appui tels que le contrôle financier afin d'éviter par exemple que des délais d'exécution ne soient pas respectés par manque de moyen ou de matériel de travail.

Certaines situations qui peuvent décourager ou démotiver les agents doivent être clairement expliquées. C'est par exemple le statut juridique du contrôle financier, de l'agence comptable et de la direction administrative qui ne peuvent être subordonnée l'une à l'autre alors que les agents y voient dans cette situation un manque d'autorité hiérarchique.

e) Le contrôle de qualité

Il est nécessaire pour l'I G B d'avoir un service de contrôle de qualité pour que les produits subissent un contrôle avant d'être livrés aux clients. Cela aurait pour effet d'améliorer la qualité des prestations.

La création d'un service de contrôle de qualité amoindrirait également certaines difficultés connues dans l'exécution du projet cartographie au 1/50 000è. En effet ce service effectuerait

chaque fois un contrôle avant que le produit ne soit transmis à l'étape suivante. La conséquence directe est le raccourcissement du délai de production de la carte.

f) La gestion de la clientèle

L'I G B devra améliorer la gestion de la clientèle dans la perspective d'accroître sa part de marché. Par rapport à ses concurrents l'I G B présente les atouts suivants :

- structure stable bénéficiant d'une certaine notoriété et des compétences nécessaires,
- Précision de l'information produite sur les cartes avec des données actualisées,
- structure bénéficiant de monopole dans le domaine de la production cartographique.

Une étude de marché en vue d'une réorientation des actions commerciales, axées sur des produits et une clientèle ciblés permettrait d'améliorer les recettes.

L'accroissement des recettes commerciales permettrait également d'accroître les investissements par l'acquisition de biens de production. En effet les recettes du client Etat étant plus ou moins stables, la performance en matière de recettes ne peut provenir que de la clientèle privée pour améliorer le taux d'autofinancement, et en conséquence le surplus qui sera affecté aux investissements.

Le Directeur Général de l'I G B a rassuré qu'il mettra l'accent dans les années à venir sur le renouvellement des équipements. Pour atteindre cet objectif, il ne doit pas perdre de vue que les recettes provenant de l'Etat assurent le quotidien et celles provenant des activités commerciales, le développement.

g) La gestion du projet cartographie

Les compétences pour l'exécution du projet existent dans la mesure où des produits cartographiques sortent des ateliers de l'I G B et sont d'une qualité appréciable. Le principal problème est le non respect du chronogramme de production, qui à notre avis est du à l'organisation et au mode de gestion du projet.

Pour une meilleure organisation, nous suggérons la composition de plusieurs équipes autonomes auxquelles on assigne des objectifs précis. Chaque équipe comprendra toutes les compétences qui entrent dans la réalisation du projet du début à la fin de la chaîne. Un bureau servant de lieu de concertation périodique sera localisé pour chaque équipe. La constitution d'équipe permet une meilleure cohésion entre les agents et leur permet toutes compétences réunies, de discuter des solutions à trouver aux problèmes posés.

Nous aurions pu proposer une seule équipe tournante, c'est à dire au sein de laquelle les agents se relaient à une périodicité fixe. Mais l'inconvénient d'une telle organisation, est qu'il est difficile pour les nouveaux intervenants, à la période fixée pour le relais, de poursuivre avec aisance le travail commencé par les premiers, lorsqu'il n'est pas totalement achevé.

1.4.2. Recommandations relatives aux indicateurs de Performance

Comme nous l'avons relevé plus haut, les indicateurs utilisés par l'I G B ne permettent pas de suivre une activité, ils rendent compte seulement des résultats atteints.

Nous n'allons pas nous appesantir sur des propositions en ce qui concerne la performance globale et les investissements, pour les raisons suivantes :

- L'I G B a le statut d'établissement public dont le système de gestion financière est principalement budgétaire pratiquement calqué sur celui de l'Etat. Les indicateurs prédéfinis par la tutelle rendent suffisamment compte des aspects de la gestion et par conséquent il ne nous paraît pas pertinent de proposer la création d'autres indicateurs ;
- Le montant des investissements réalisés demeurent faibles et découlent du surplus dégagés des recettes propres après satisfaction des dépenses de fonctionnement. Les seuls problèmes qui se posent au niveau des investissements, sont le moyen de leur réalisation selon un plan cohérent.

C'est pourquoi nous estimons que les points qui nécessitent un suivi permanent sont l'exécution des travaux demandés par la clientèle et la réalisation des cartes du projet cartographie.

Pour le suivi de clientèle, l'I G B doit se fixer un objectif à atteindre en matière commerciale et de là, définir des variables d'action. A cet effet des compétences internes pourront être déployés ou solliciter un concours extérieur ou les deux à la fois.

Pour ce qui est du projet cartographie, ce sont les équipes elles mêmes qui se fixeront leurs objectifs et se chargeront de déterminer leurs indicateurs de performance avec l'appui de la direction générale. Car comme le dit Meyer (2000 :141) :

« Le fait qu'un groupe crée son propre système d'évaluation présente un avantage : les participants, issus de secteurs différents, vont parvenir à adopter un langage commun, qui leur est nécessaire pour réellement travailler en équipe. Tant qu'un groupe n'a pas adopté un langage commun, il ne peut pas avoir de définition commune des objectifs ou des problèmes. Au lieu d'agir en équipe, le groupe va se comporter comme un ensemble de fonctions juxtaposées ».

1.4.3. Recommandations pour une meilleure coordination des actions

Pour une meilleure coordination de toutes les actions entreprises, il est recommandé à l'I G B l'élaboration d'un plan stratégique. La planification stratégique permet à une entreprise de définir des objectifs précis ainsi que les moyens d'action. La structure sait où elle va et peut orienter régulièrement ses actions en fonction de l'évolution des contextes interne et externe. Son élaboration se fait selon un processus qui nécessite l'adhésion de l'équipe dirigeante et de l'ensemble du personnel. L'intervention d'un consultant externe est nécessaire.

1.4.4. Mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations est conditionnée par une décision de la direction et une implication des autres acteurs. Le tableau suivant récapitule les recommandations ainsi que les acteurs chargés de leur mise en œuvre.

Tableau 23 : Canevas de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Intervenants	Observations
Rédaction d'un manuel de procédures	- direction générale (D. G) - consultant externe (C.E)	Sensibiliser et vulgariser le manuel Meilleure organisation des tâches
- Audit social - Elaboration d'un plan de carrière	- D.G - C.E - direction administrative et financière (D.A.F)	Permet de déceler les causes profondes des démotivations et d'ouvrir une perspective de carrière des agents
Gestion de la clientèle Etude de marché	- D.G –D.A.F – C.E - service commercial - C.E	Meilleure gestion de la clientèle Réorientera les actions commerciales
Réorganisation du mode de gestion du projet cartographie au 1/50 000è	- D.G - direction technique (D.T) - chef de projet (C.P) - personnel intervenant	Permet cohésion des agents dans la gestion et meilleur suivi des activités
Elaboration d'indicateurs non financiers	- D.G – D.T –D.A.F –C.P - C.E - personnel	Meilleur suivi des activités
Elaboration d'un plan stratégique	- D.G - D.T - D.A.F - C.P - personnel cadre	Permet de se fixer des objectifs clairs et cohérents

Source : Nous-même

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude qui a abordé les aspects pratiques, nous a permis d'appliquer la méthodologie que nous avons définie pour mener la recherche. Les missions et l'organisation de l'I G B ont été présentées et les performances ont été évaluées. Cette évaluation a intéressé la performance globale, celles du marché et de la clientèle, des investissements et du projet cartographie.

L'I G B dans l'ensemble est une structure performante, au regard des données de l'évaluation faite par l'assemblée Générale des Sociétés d'Etat, volet consacré aux Etablissements Publics de l'Etat, de l'évaluation du marché et de la clientèle et de l'évaluation des activités exécutées. Toutefois nous avons fait ressortir des insuffisances au niveau de la gestion d'ensemble de la structure et des indicateurs de performance.

Une solution adéquate à ces insuffisances auxquelles il faut jumeler les actions suivantes permettraient d'améliorer la performance de l'I G B :

- une étude en vue de réorienter les activités commerciales ;
- des actions multiformes à l'endroit de la clientèle privée ;
- un accroissement du taux d'investissement qui entraînera en conséquence une modernisation des moyens de production
- une réorganisation du mode de gestion du projet cartographie.

Conclusion générale

Le thème de notre recherche qui consistait à évaluer la performance de l'Institut Géographique du Burkina a fait l'objet d'un développement théorique avec une application pratique. En cherchant à définir la notion de performance, nous nous sommes buté à sa complexité et à la difficulté de la cerner. Nous nous sommes également rendu compte que la performance est influencée par des facteurs internes et externes, qui plus ou moins peuvent l'anéantir. Mais pour connaître la performance d'un service ou d'une activité, il faut l'évaluer à travers des indicateurs.

Théoriquement, le processus de mise en place des indicateurs de performance est long et doit mobiliser toutes les compétences de l'entreprise. Les indicateurs traditionnellement connus sont essentiellement financiers. Mais compte tenu du fait que ces indicateurs ne font que le constat d'une situation, alors que le management a besoin d'être guidé afin de savoir quelles actions entreprendre pour orienter les activités, les indicateurs non financiers ont été élaborés pour résoudre ce problème.

Le cadre théorique que nous avons défini a été appliqué pour déterminer la performance de l'I G B. Ainsi nous avons mis en évidence la performance de l'I G B à travers l'évaluation des performances globale, du marché et de la clientèle, des investissements et du projet cartographie. Cette structure bien que performante dans son ensemble, doit mener un certain nombre d'actions en vue de son amélioration. C'est dans ce sens que des recommandations ont été faites.

Même si les recommandations ne seront pas prises en compte en intégralité, au moins elles permettront aux dirigeants de prendre conscience de la nécessité d'avoir une culture de performance dans la gestion de la structure.

Evidemment, nous n'avons pas pu aborder des aspects aussi intéressants que la définition et la formulation d'indicateurs de performance, compte tenu des limites inhérentes à la logique de recherche se situant dans le cadre d'un thème aussi vaste que complexe.

C'est pourquoi, nous exhortons de nouvelles initiatives à parfaire nos réflexions, afin de favoriser l'émergence de nouveaux indicateurs de performance fiables et pertinents.

Bibliographie

I : Ouvrages

1. Barzucchetti, Serge et Claude, Jean François, (1995). *l'évaluation de la formation et performance de l'entreprise*, éditions liaisons, Paris, 141 p.
2. Bescos, Pierre Laurent et Mendoza, Carla, (1996), *le management de la performance*, éditions comptables Malesherbes, Paris, 287 p.
3. Bouquin Henri, (2001), *le contrôle de gestion*, 5^e édition. Dunod, Paris, 463 p.
4. Brilman, Jean, (2001), *les meilleures pratiques de management*, 3^e édition, Jouve, Paris, 472 p.
5. Cohen, Allan, (1995) MB management R, *Synthèse des meilleurs cours des grandes business Schools*, éditions Maxima, Paris, 470 p.
6. Demestere, René et Al, (2002), *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, éditions Dunod, Paris, 310 p.
7. Fourgous, Jean Michel, Daujard Eliane, (1993), *qualité de vie au travail et performance*, Paris, éditions d'organisation, 170 p.
8. Herard, Jacques, (2003), *manuel d'organisation appliquée*, Dunod, Paris, 346 p.
9. Kalika, Michel, (1995), *Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances*, éditions economica, Paris, 436 p.
10. Kaplan, R et Norton D, (2004), *comment utiliser le tableau de bord prospectif*, quatrième tirage, éditions d'organisation, Paris, 423 p.
11. Kaplan, R et Norton D, (2005), *le tableau de bord prospectif*, troisième tirage, éditions d'organisation, Paris, 311 p.

12. Löning et Al, *le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre*, (2003), éditions Dunod, Paris, 278 p.
13. Mykita, P et Tuszynsky J. (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire. Mesure et analyse de la performance*, édition Foucher, Paris, 287 p.
14. Mintzberg, Henri, (2003), *Structure et dynamique des organisations*, éditions d'organisation, Paris, 434 p.
15. Pinto, Paul, (2003), *la performance durable*, éditions Dunod, Paris, 152 p.
16. Selmer Caroline, (2003), *Concevoir le tableau de bord*, éditions Dunod, Paris, 288 p.
17. Supizet, Jean, (2002), *le management de la performance durable*, éditions d'organisation, Paris, 543 p
18. Voyer, Pierre, (2002), *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 446 p.

II : Revues

19. Bourguillon, Annick, (1995), *peut-on définir la performance?* Revue Française de comptabilité (N° 269) : 61-65.
20. Capelletti, Laurent et Khouatra, Djamel, *Concepts et mesure de la valeur organisationnelle*, revue comptabilité, contrôle Audit, (Tome 10-volume 1, juin 2004) : 127-146.
21. Christiane, Bughin M et Karin, C. Darja, *évaluation non financière de la performance d'entreprise et évolutions managériales*, revue des Sciences de gestion, Direction et gestion (N° 192), organisation, 31-44.
22. Eccles G. Robert et Autres, Harvard Business Review, *les Systèmes de mesure de la performance*, éditions d'Organisations, Paris, 257 p.

23. Harvard Business review, les systèmes de mesure de la performance, éditions d'organisation, Paris, 257 p.
24. Howell, Robert A : *l'élaboration d'indicateurs de rendement complet*, revue comptable en management accrédité (CMA), (N° 31 Décembre 1994), Société des comptables du Canada : 1-62.
25. Lebas, Michel, (1995), *Oui, il faut définir la performance*, revue Française de comptabilité (N° 269) : 66-70.
26. Mika, Grapin et Emmanuel, Josserand, (2003), *réussir son tableau de bord prospectif*, expansion management review (N° 108 Mars 2003) : 76-84.
27. Poincelot, Evelyne et Wegmann, Grégory, (2005), *utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique, comptabilité, contrôle, Audit*, (Tome 11, volume 2 décembre 2005) :109-125.
28. Rivela, Antoine D.T et Guidt Martine, (2006), *le pilotage des missions des établissements publics de santé un nouveau paradigme*, Revue gestions hospitalières, (N° 452) : 12-17.

III : Supports de cours

29. Moussa, YAZI (2006), *contrôle de gestion*, DESS audit et Contrôle de gestion CESAG.

IV : Mémoires

30. Arimi, M Zara Kori,(2004),calcul et analyse des coûts par la méthode ABC : cas des unités d'hospitalisation de l'hôpital d'enfants Albert Royer, 113 pages (sans annexes).
31. Diarrassouba, Issaka, 2000. *évaluation de la performance dans l'entreprise cas de la SNATEL*, 83 p.
32. Kbran Kobenan Yves, *l'évaluation de la performance à la Compagnie Ivoirienne d'Electricité*

V : Textes

33. Arrêté N° 024/MITH/SG/IGB du 16/03/2003, fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Institut Géographique du Burkina.
34. Décret n°2000-091/près/PM/MIHU/, du 17/03/2000, portant approbation des statuts de l'Institut Géographique du Burkina.

VI : Documents

35. Protocole sur la cartographie ;
36. Rapport du secrétariat de l'Assemblée générale des sociétés d'état (AGSE) consacrée aux établissements publics de l'Etat, (EPE) exercices 2003, 2004 et 2005 ;
37. Rapport du conseil d'administration à l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat consacrée aux EPE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1

ENQUETE DE SATISFACTION DU PERSONNEL DE L'IGB

N.B.

a) Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche, elle n'est pas initiée par la Direction Générale de l'IGB

b) L'enquête est anonyme, aucune identité ne devra apparaître sur la fiche d'enquête

c) Cochez la case correspondant à la grille d'appréciation de votre choix.

d) La grille d'appréciation est la suivante :

1 : Satisfait

**2 : Moyennement
satisfait**

**3 : Pas du tout
satisfait**

	1	2	3
1. L'ambiance du travail vous satisfait-elle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vos problèmes sociaux intéressent-ils l'IGB ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Votre rémunération est-elle à la hauteur de vos attentes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Votre rémunération est-elle conforme aux textes en vigueur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pensez-vous que la Direction pouvait payer plus que ce qui est autorisé par les textes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La direction agit-elle dans le sens des intérêts de l'IGB ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La direction gère-t-elle bien les ressources humaines, financières et matérielles de l'IGB ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Comment appréciez vous votre degré de participation aux prises de décision au sein de votre département ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La direction communique-t-elle suffisamment ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 2 3

10. Votre supérieur hiérarchique se soucie-t-il des intérêts du service ?
11. Votre supérieur hiérarchique entretient-il un bon climat de travail avec ses collaborateurs ?
12. Disposez-vous du matériel nécessaire pour travailler ?
13. Les moyens de production mis à votre disposition vous permettent-ils d'avoir un bon rendement ?
14. Pensez-vous que les moyens de production sont modernes ?
15. Les moyens de production sont-ils adaptés à l'évolution actuelle de votre domaine d'activité ?
16. Le cadre de travail vous permet-il de travailler dans la quiétude ?
17. L'aménagement du lieu de travail vous convient-il ?
18. La direction respecte-t-elle le droit des travailleurs ?
19. La direction respecte-t-elle le droit des syndicats ?
20. La direction respecte-t-elle le droit en matière d'hygiène et de santé des travailleurs ?
21. La direction se soucie-t-elle de l'avenir de l'IGB ?
22. Avez-vous confiance en l'avenir de l'IGB ?
23. L'IGB a-t-elle une bonne organisation ?
24. Les dirigeants ont-ils des comportements exemplaires ?
25. L'IGB a-t-il des projets d'avenir ?
26. La Direction vous permet-elle de prendre des initiatives ?

1 2 3

27. La communication entre la Direction et les collaborateurs est-elle satisfaisante ?

28. Vous assigne-t-on des objectifs ?

29. Etes-vous évalué par rapport aux objectifs qui vous sont assignés ?

30. Que pensez vous du système actuel d'évaluation ?

31. Vos compétences sont-elles reconnues ?

32. Votre carrière évolue-t-elle normalement ?

33. Existe-t-il un système de motivation du personnel ?

34. Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

. le salaire

. les primes

. le climat social

. le fait de vous confier une responsabilité

. l'évolution de votre carrière

. la prise en compte de vos compétences

. la reconnaissance de vos efforts et mérites

. la possibilité d'exploiter vos capacités

35 Citez trois facteurs qui vous motivent dans votre travail

.....

.....

.....

36. Citez trois facteurs qui vous démotivent dans votre travail

.....

.....

.....

37. Faites des suggestions allant dans le sens de l'amélioration

– Du management

.....

.....

.....

– De la gestion des ressources humaines

.....

.....

.....

38) Quelles autres suggestions avez-vous à faire ?

.....

.....

.....

.....

ANNEXE 2

ENQUETE DE SATISFACTION DE LA CLIENTELE

N.B.

- a) Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche, elle n'est pas initiée par la Direction Générale de l'IGB
- b) L'enquête est anonyme, aucune identité ne devra apparaître sur la fiche d'enquête
- c) Cochez la case correspondant à la grille d'appréciation de votre choix.
- d) La grille d'appréciation est la suivante :

1 : Satisfait

**2 : Moyennement
satisfait**

**3 : Pas du tout
satisfait**

1 2 3

Réaction aux commandes

- 1) comment appréciez vous les réactions de l'I.G.B à vos commandes
- 2) Arrivez vous à lancer facilement vos commandes auprès de l'I.G.B

Facilité de contact

- 3) Arrivez vous à entrer facilement en contact avec un interlocuteur
- 4) Etes vous facilement orienté pour les renseignements désirés

Délais d'exécution

- 5) Les délais d'exécution que vous convenez sont-ils respectés

Attentes du produit

- 6) Les produits répondent-ils à vos attentes

Traitement des réclamations

1 2 3

7) Etes vous satisfait du traitement de vos réclamations

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Image de l'entreprise

8) Quelle image gardez vous de l'I.G.B

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Moyens de communication

9) Les moyens de communication avec l'I.G.B vous paraissent-ils

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Adaptés

Accessibilité des responsables

10) Arrivez vous à accéder facilement aux responsables

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Accessibilité du personnel

11) Le personnel est-il facilement accessible

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Accueil

12) L'accueil est-il satisfaisant

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Réaction après vente

13) Avez vous été déjà contacté par l'I.G.B pour connaître votre Satisfaction après une prestation

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Facturations

14) Les facturations après prestation vous satisfont-elles

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Professionalisme de l'I.G.B

15) Pensez vous que l'I.G.B travaille avec professionnalisme

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Traitement des conflits

16) Etes vous satisfait du traitement de vos conflits avec l'I.G.B

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Rencontres avec clients

1 2 3

17) Recevez vous souvent des visites de l'I.G.B

Prise en compte des suggestions

18) Vos suggestions sont-elles prises en compte

Qualité du produit

19) les produits qui vous sont livrés sont-ils de qualité

Ancienneté des relations

20) L'ancienneté de vos relations avec l'I.G.B est-elle prise en
Compte par l'I.G.B lors des négociations

Suggestions

Quelles suggestions pouvez vous faire dans le sens de l'amélioration de vos rapports avec l'I.G.B

.....
.....
.....
.....

Quelles suggestions pouvez vous faire dans le sens de l'amélioration des prestations de l'I.G.B

.....
.....
.....

ANNEXE 3

ENQUETE SUR L'EXECUTION DU PROJET CARTOGRAPHIE AU 1/50 000^E

N.B.

- a) Cette enquête qui s'adresse uniquement aux agents impliqués dans l'exécution du projet cartographique au 1/50 000^e se situe dans le cadre d'une recherche, elle n'est pas initiée par la Direction Générale de l'IGB.
- b) L'enquête est anonyme, aucune identité ne devra apparaître sur la fiche d'enquête.
- c) Cocher la case correspondant à la grille de votre appréciation.
- d) Certaines questions du II sont fonction de votre choix au I
- e) La grille d'appréciation est la suivante :

1 : Satisfait
satisfait

2 : Moyennement
satisfait

3 : Pas du tout

I

1) Selon vous comment s'exécute le projet cartographie au 1/50 000^e

* par équipe

* individuellement

* à la chaîne

II

- | | 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Le mode d'exécution vous est-il satisfaisant? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Avez-vous connaissance du chronogramme d'exécution? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Selon vous le projet s'exécute-t-il conformément au chronogramme? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Le niveau d'exécution est-il satisfaisant? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Les moyens financiers souhaités sont-ils mis à votre disposition à temps? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Les moyens matériels sont-ils adaptés à l'évolution de votre domaine d'activité? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Les compétences humaines existent-elles pour l'exécution du projet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Le personnel vous paraît-il en nombre suffisant? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Comment appréciez-vous l'ambiance entre le personnel chargé de l'exécution du projet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) La collaboration entre les agents chargés de | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

l'exécution du projet est-elle satisfaisante?

11) La collaboration de la chaîne de production est-elle satisfaisante?

12) Les rapports avec les supérieurs hiérarchiques sont-ils satisfaisants

13) La constitution des équipes de travail est-elle satisfaisante?

14) Les équipes de travail se fixent-elles un objectif?

15) Vous vous fixez vous-mêmes des objectifs?

16) Les équipes rencontrent-elles des difficultés dans l'exécution des activités?

17) Rencontrez-vous des difficultés dans l'exécution de vos tâches?

18) La manière de gérer le projet est-elle satisfaisante?

19) Qu'est ce qui vous motive dans l'exécution du projet

.....

.....

.....

20) Qu'est ce qui vous démotive dans l'exécution du projet

.....

.....

.....

21) Faites trois suggestions allant dans le sens de l'amélioration de la gestion du projet

.....

.....

.....

22) Faites trois suggestions allant dans le sens de l'amélioration du travail en équipe

.....

.....

.....

23) Faites trois suggestions allant dans le sens de l'amélioration de vos propres performances

.....

.....

.....

24) Quelles autres suggestions pouvez vous faire

.....

.....

.....

25) Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'utilisation du matériel de production

.....

.....

.....

26) Quelles difficultés les équipes rencontrent dans l'exécution du projet

.....

.....

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA CLIENTELE

- 1- Existe-t-il un fichier clientèle ?
- 2- Vos clients sont-ils asatisfaits de vos prestations ? de vos produits ?
- 3- Avez-vous connaissance de cas de non satisfaction de vos clients?
- 4- Enregistrez-vous des plaintes des clients ?
- 5- Comment les plaintes sont-elles traitées ?
- 6- Avez-vous déjà effectué une enquête clientèle ?
- 7- l'IGB a t-il des concurrents?
- 8- Quels avantages l'IGB a par rapport à ses concurrents ?
- 9- Comment expliquez-vous la baisse des recettes clients depuis 2001 ?
- 10- Connaissez vous les raisons qui amènent les clients à traiter avec l'IGB ?
- 11- Quelles améliorations l'IGB envisage apporter à ses prestations ?

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN SUR L'EXECUTION DU PROJET CARTOGRAPHIE AU 1/50 000^E

1) Mode d'exécution

Comment le projet est-il exécuté

- * les tâches sont-elles exécutées individuellement
- * en équipe
- * à la chaîne

2) Respect du chronogramme

Le projet s'exécute-t-il normalement selon le chronogramme prévu

- * sur le terrain
- * dans les bureaux

3) Moyens humains

- * le personnel est-il qualifié
- * le personnel est-il suffisant
- * le personnel est-il disponible

4) Moyens financiers

- * comment est financé le projet
- * les moyens financiers sont-ils mis à votre disposition à temps
- * sont-ils insuffisants

5) Moyens matériels

- * le matériel de travail est-il moderne
- * le matériel est-il suffisant
- * Avez-vous sollicité des équipements qui ne vous ont pas été fournis ?

6) Difficultés

- * quels sont les problèmes qui empêchent l'exécution correcte du projet?

7) Évaluation

- * y a-t-il un planning rigoureux qui doit être respecté par les agents chargés de l'exécution du projet?
- * ce planning est-il respecté, sinon pourquoi?
- * le planning a-t-il tenu compte des aléas climatiques?
- * comment se fait l'évaluation du projet?
- * les agents chargés de l'exécution du projet sont-ils évalués par rapport à leur rendement dans l'exécution du projet?
- * tous les acteurs ont-ils été déjà réunis pour évaluer l'exécution du projet ?

8) Motivation des agents

- * pensez-vous que les agents chargés de l'exécution du projet sont déterminés à respecter les délais d'exécution?
- * sinon, quelles sont les raisons selon vous?
- * Quels types de motivations ont les agents chargés de l'exécution du projet?

ANNEXE 5

QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN SUR LES INVESTISSEMENTS

- 1) Le matériel de production répond-il à l'évolution de votre métier
- 2) Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'utilisation du matériel
- 3) Dans quel cadre situez-vous les besoins exprimés en investissement
 - * acquisitions pour remplacer
 - * acquisition pour compléter l'existant
- 4) Quelle est la nature des équipements dont vous exprimez fréquemment les besoins
- 5) Tous vos besoins sont satisfaits
- 6) Quelle estimation faites-vous entre les besoins exprimés et les besoins satisfaits
- 7) Les besoins sont-ils exprimés par rapport à un programme :
 - * annuel
 - * pluriannuel
- 8) Comment les besoins sont-ils exprimés
- 9) Quel est l'impact des besoins non satisfaits
 - * sur la production
 - * les compétences
 - * la qualité de travail
- 10) Des réflexions ont-elles déjà été menées sur l'impact des besoins non satisfaits
- 11) Quelles suggestions faites-vous allant dans le sens d'une amélioration du taux d'investissements

ANNEXE 6

EXEMPLES D'INDICATEURS

I. Indicateurs environnementaux

- Nombre d'heures de service communautaire
- Nombre d'heures d'activités au sein d'association industrielles
- Pourcentage de matières recyclables utilisées
- Quantité de polluants déversés dans l'environnement
- Accidents et blessures attribuables aux produits ou aux services
- Nombre d'infractions aux règlements et amendes imposées par l'Etat

II. Indicateurs relatifs au marché et à la clientèle

- Part du marché
- Nouveaux clients et clients perdus
- Indices de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle
- Rendement en matière de qualité
- Rendement en matière de livraison
- Temps de réponse
- Rentabilité par marché, par circuit de distribution et par client
- Garanties, recours en garantie et rendus

III. Indicateurs relatifs à la concurrence

- Part(s) du marché
- Indices de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle
- Rendement en matière de qualité
- Rendement en matière de prix
- Cycle de développement des produits
- Proposition de nouveaux produits
- Rendement financier

IV. Indicateurs relatifs aux processus internes

- Cycle de développement des produits
- Nombre de nouveaux produits
- Cycle de fabrication
- Taux de rotation des stocks
- Délai entre la commande et la livraison
- Vents (production) par employé
- Mesures non reliées à la qualité
- Indicateurs de réinvestissement
- Rendement en matière de sécurité

V. Indicateurs relatifs aux ressources humaines

- Moral des employés
- Ratio d'acceptation des candidats
- Nombre d'heures de perfectionnement par employé
- Indicateurs de la compétence des employés
- Indicateurs de la polyvalence des employés
- Suggestions des employés
- Taux de roulement de la main-d'œuvre

VI. Indicateurs financiers

- Croissance des revenus
- Rentabilité par marché ou par client
- Rentabilité par produit
- Retours sur ventes
- Circulation du fonds de roulement
- Valeur économique ajoutée
- Rendement sur le capital investi
- Rendement des capitaux propres
- Flux de trésorerie

- Source : Howell (1994 : 59)