

CENTRE **A**FRICAINE D'**E**TUDES **S**UPERIEURES EN **G**ESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE **C**OMPTABILITE
(ISC)



DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 3EME CYCLE

16^{eme} promotion

THEME :

**Evaluation de la performance d'une
entreprise : cas de la Compagnie
Maliennne de Développement des
Textiles**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :
Maroufatou ICHAOU

Sous la direction de :
Gilbert A. BOSSA Gérant du
Cabinet Accountants General Business

SIGLES ET ABREVIATIONS

CFDT : Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles

COMATEX : Compagnie Malienne du Textile

CMDT : Compagnie Malienne de Développement des Textiles

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le
Développement

DAGRIS : Développement des Agro-Industries du Sud

DC : Direction Commerciale

DGA : Direction Générale Adjointe

DPA : Direction de la Production Agricole

DPI : Direction de la Production Industrielle

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FITINA: Fils et Tissus Naturels d'Afrique

H : Heure

HUICOMA : Huilerie Cotonnière du mali

Kg : Kilogramme

KWh /TF : Kilowatt heure à la tonne fibre

OHVN : Office de la Haute Vallée du Niger

PDG : Présidence Direction Générale

PIB : Produit Intérieur Brut

T : Tonne

TB : Tableau de bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
Tableau N°1 : Relation entre le triptyque coût/délai/qualité	20
Tableau N°2 : Classement du coton fibre.....	65
Tableau N°3 : Récapitulatif des données standard	67
Tableau N°4 : Récapitulatif des résultats	71
Tableau N°5 : Récapitulatif des forces.....	73
Tableau N°6 : Récapitulatif des faiblesses.....	77
Tableau N°7 : Récapitulatif des risques liés aux faiblesses.....	82

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

	<u>Pages</u>
Figure N°1 : Système de mesure de la performance.....	24
Figure N°2 : Représentation schématique du modèle d'analyse	42
Graphique N°1 : Evolution des résultats obtenus par rapport aux données standard	72

LISTE DES ANNEXES

	<u>Pages</u>
Annexe N°1 : Guide d'entretien.....	92
Annexe N°2 : Entretiens obtenus	93
Annexe N°3 : Organigramme de la CMDT	94
Annexe N°4 : Situation égrenage coton	95
Annexe N°5 : Zones d'intervention de la CMDT et de l'OHVN.....	96

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures.....	iv
Liste des annexes	iv

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	10
CHAPITRE 1 : ENTREPRISE ET PERFORMANCE	12
Section 1 : Caractéristiques de l’entreprise	11
1.1 Définition de l’entreprise	12
1.2 Fonctions de l’entreprise	13
1.3 Moyens de l’entreprise.....	14
1.4 Activité de production.....	15
Section 2 : Performance de l’entreprise	16
2.1 Définition de la performance	16
2.2 Performance interne et performance externe	17
2.3 Triptyque coût/qualité/délai.....	18
2.4 Critères de performance	20
CHAPITRE II : MESURE DE LA PERFORMANCE	22
Section 1 : Système de mesure de la performance	22
1.1 Définition de la mesure de la performance	22
1.2 Objet de mesure de la performance	23
1.2.1 Information des managers	23
1.2.2 Incitation des managers	23
1.3 Composantes du système de mesure de la performance	24
1.3.1 Fixation des objectifs	25
1.3.2 Mesure des résultats	25
1.3.3 Système de sanction	25

1.4 Conditions pour bien mesurer la performance	26
1.4.1 Rattachement à une responsabilité	26
1.4.2 Définition d'un objectif	26
1.4.3 Capacité de mesurer la performance	26
1.4.4 Séparation des fonctions	26
Section 2 : Indicateurs de performance	27
2.1 Définition d'un indicateur de performance.....	27
2.2 Fonction des indicateurs	27
2.3 Caractéristiques d'un bon indicateur	28
2.4 Typologie des indicateurs	29
2.4.1 Indicateurs de résultats	29
2.4.2 Indicateurs de moyens	29
2.4.3 Indicateurs d'avancement des plans d'actions	30
2.4.4 Indicateurs d'environnement	30
Section 3 : Tableau de bord	30
3.1 Définition du tableau de bord	30
3.2 Objectifs du tableau de bord	31
3.2 Types de tableau de bord.....	31
3.4 Présentation du tableau de bord	32
CHAPITRE III EVALUATION DE LA PERFORMANCE	34
Section 1 : Appréciation de la performance	34
1.1 Suivi de la performance	34
1.2 Contrôle de la performance	35
1.3 Evaluation de la performance	35
1.4 Principes de l'évaluation de la performance	36
1.4.1 Objectifs de l'évaluation de la performance	36
1.4.2 Principaux critères d'évaluation de la performance	36
1.4.3 Types d'évaluation	37
1.4.4 Mode d'évaluation	37
1.4.5 Etapes d'évaluation	38
1.5 Approche de l'évaluation par rapport aux objectifs	40
1.6 Evalueur	41

Section 2 : Approche méthodologique	42
2.1 Modèle d'analyse	42
2.1.1 Variables du modèle	43
2.2 Outils de collecte des données	43
2.2.1 recherche documentaire	44
2.2.2 Entretiens	44
2.2.3 Visites terrain	44
2.3 Analyse des données	44
2.3.1 Méthodes d'analyse.....	45
2.3.3 Analyse explicative	45
Conclusion de la première partie	46
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	47
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CMDT	49
Section 1 : Historique, cadre juridique et institutionnel de la CMDT ..	49
1.1 Historique	49
1.2 Cadre juridique.....	50
1.3 Cadre institutionnel	50
Section 2 : Organisation et activités de la CMDT	50
2.1 Organisation générale de la CMDT.....	50
2.1.1 Directions régionales	51
2.1.2 Présidence Direction Générale	51
2.1.3 Direction Générale	52
2.2 Activités et moyens de CMDT	56
2.2.1 Activités de la CMDT.....	56
2.2.2 Moyens de la CMDT	58
CHAPITRE II : DISPOSITIF DE MESURE DE LA PERFORMANCE ..	59
Section 1 : Description des objectifs et indicateurs de performance	59
1.1 Objectifs de performance	59
1.2 Indicateurs de performance	60
1.2.1 Classification des indicateurs selon les critères de performance	61
1.2.2 Données standard	66
Section 2 : Méthodologie de collecte des données	68
2.1 Enregistrement des données.....	68

2.2 Traitement des données	68
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS	70
Section 1 : Résultats obtenus	70
1.1 Au niveau des indicateurs de performance	70
1.1.1 Identification des forces	73
1.1.2 Identification des faiblesses.....	76
1.1.3 Identification des risques liés aux faiblesses.....	82
1.2 Evaluation de la performance par rapport au critères retenus	83
1.2.1 Efficacité	83
1.2.2 Efficience	83
1.2.3 Economie	84
Section 2 : Proposition de recommandations à la CMDT	84
2.1 Au niveau des objectifs spécifiques.....	84
2.2 Au niveau des indicateurs.....	85
2.3 Au niveau de l’articulation des procédures	85
2.4 Au niveau des données de synthèse	85
2.5 Adoption d’un tableau de bord	86
2.6 Au niveau de l’approvisionnement des usines	87
2.7 Au niveau des capacités d’égrenage	88
2.8 Au niveau des infrastructures de stockage	88
2.9 Au niveau de la révision des équipements.....	89
2.10 Au niveau des rendements	89
Conclusion de la deuxième partie	90
CONCLUSION GENERALE	91
BIBLIOGRAPHIE	92
ANNEXES	96

INTRODUCTION GENERALE

La France a joué et continue toujours de jouer un rôle important dans la culture du coton dans le monde et notamment en Afrique de l'Ouest. C'est en 1949 que l'Etat français a décidé avec la création de la Compagnie Française pour le Développement de Fibres Textiles (CFDT), d'encourager la culture cotonnière dans les pays situés dans la bande sahélo-soudannaise, constitués de : Guinée, Togo, Burkina Faso, Bénin, Tchad, Côte d'Ivoire, etc.

Depuis, l'Afrique a progressivement évolué pour se placer aujourd'hui, au 3^{ème} rang des exportateurs mondiaux de coton avec environ 4,6 millions de tonnes de coton exportées chaque année (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement : www.cnuced.org). En effet, malgré l'existence d'usines de transformation locale ; le coton demeure l'un des principaux produits agricoles exportés par ces pays et la principale source de croissance de leur économie.

Pourtant, le marché mondial du coton est inondé. Après une baisse de 10% de la production mondiale au cours de la campagne 2002/2003 par rapport à l'année précédente où elle était de 21,5 millions de tonnes ; la production mondiale de coton s'est rétablie à 20,5 millions de tonnes en 2003/2004, marquant ainsi une progression de près de 6%. Cette augmentation de l'offre ne peut qu'entraîner une chute des cours mondiaux ; sources d'incertitudes pour les filières des pays en développement n'accordant pas une subvention directe à leurs producteurs. En effet, au cours de ces quatre dernières campagnes commerciales, le cours mondial du coton se situe autour de 420F CFA, le kg alors que la moyenne des vingt et cinq (25) dernières années est de 507,5 F CFA, le kg (Développement des Agro-Industries du Sud : www.dagris.fr).

Ainsi il y a lieu de s'inquiéter avec la chute constante du cours du coton qui risque de mettre hors compétition les producteurs africains de façon générale mais également avec la progression de la production mondiale qui entraîne

une instabilité du marché du coton. En outre, avec la complexité des échanges commerciaux à l'aube du 21^{ème} siècle, ils doivent également composer avec un environnement économique radicalement différent de celui du passé pour trouver des débouchés en vue de l'écoulement de leurs produits. En effet, face à l'actuel environnement économique en constante mutation, ces derniers, éprouvent de plus en plus de difficultés pour assurer la rentabilité et le développement de leur activité. Porter (1982 : 4) a si bien démontré cette complexité des échanges quand il souligne : « il existe cinq forces de concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur. Il s'agit de la rivalité existante, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les nouveaux venus et les produits de remplacement ». Il ajoute, que « Pour complexifier ce modèle, on peut créer des passerelles ou des liens entre chacune des cinq forces ». Par exemple un client peut être un rival pour un ensemble de produits ou pour un service ou encore, il peut devenir fournisseur pour d'autres produits.

Précisément, les raisons suivantes expliquent les difficultés rencontrées par les producteurs africains :

- la variation des cours mondiaux du coton, aggravée par la subvention accordée aux producteurs des pays industrialisés afin de faciliter l'écoulement de leur production ;
- la mondialisation de l'économie entraînant de nombreuses interactions sur les marchés ;
- l'intensification de la concurrence ;
- la complexité des échanges commerciaux entraînant une imprévisibilité et une augmentation des incertitudes.

La Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (CMDT), objet de la présente étude dont l'importance n'est plus à démontrer dans le secteur économique du Mali a retenu notre attention.

En effet, après l'or, la filière cotonnière dont profitent plusieurs couches de la population constitue le second moteur de développement économique du Mali. La production cotonnière représente 5 à 10% du PIB (Banque Mondiale : www.banquemondiale.org). La même source précise, qu'elle occupe une place primordiale au niveau de la balance commerciale avec près de 30% des recettes d'exportation et 60% de celles du secteur agricole. Comparativement aux grands producteurs mondiaux, avec une production annuelle située entre 500.000 et 600.000 tonnes, le Mali se positionne comme douzième producteur sur le plan mondial, second en Afrique après l'Égypte et premier au niveau de l'Afrique subsaharienne.

Les activités de la filière sont essentiellement organisées autour de la CMDT, des groupements villageois et des associations de production du coton. La CMDT y joue un rôle primordial en participant de manière essentielle à l'essor du monde rural. Parmi ces effets directs il convient de citer :

- l'amélioration significative dans les domaines tels que la formation, l'organisation et la professionnalisation des producteurs, l'accès aux matériels et au crédit de campagne agricole, la construction des routes et des pistes rurales,..etc.
- la distribution de plus, de 90 milliards de francs CFA (Banque Mondiale : www.banquemondiale.org) chaque année aux producteurs.
- l'activité industrielle, résultant de la trituration des graines de coton assurée par la société Huilerie Cotonnière du Mali (HUICOMA) et la transformation de la fibre de coton par la Compagnie Malienne du Textile (COMATEX) et par Fils et Tissus Naturels d'Afrique (FITINA).

Au même titre que les entreprises évoluant dans son secteur d'activités, la CMDT, n'est pas à l'abri de l'agressivité de la concurrence ; le coton proposé par les industriels venant de divers horizons rivalise sans cesse sur le marché international.

PROBLEMATIQUE

L'insuffisance des structures de transformation entretient une forte dépendance du coton malien vis-à-vis des marchés extérieurs. Par ailleurs, avec la rareté des ressources, il se pose avec acuité, la question de leurs utilisations rationnelles. Aussi, pour mieux faire face à ces nouvelles réalités, l'adoption des techniques modernes de management s'avère d'une importance capitale pour la CMDT. En effet, elles constituent l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de prise de décision qui puissent réduire le gaspillage et donner des informations pertinentes sur les activités. C'est pourquoi, malgré l'importance de la production nationale du coton, la CMDT est confrontée au problème suivant : l'évaluation irrégulière et insuffisante de l'activité d'égrenage du coton graine.

Les conséquences qui en découlent peuvent se résumer comme suit :

- la difficulté de disposer de données fiables sur les performances réalisées ;
- l'inexistence d'un système d'orientation du processus de décision spécifique, clairement défini et réaliste et qui doit concourir à la réalisation des objectifs de l'usine d'égrenage ;
- la compréhension insuffisante de l'enchaînement des actions entreprises ;
- l'appréhension insuffisante des performances réalisées ;
- l'atteinte à la pérennité de l'entreprise voire à sa survie

Plusieurs raisons expliquent cette situation notamment :

- l'insuffisance des méthodes et des outils de mesure de performance mis à la disposition de la Direction de la Production Industrielle (DPI) ;
- l'accès insuffisant aux informations précises et fiables des facteurs liés à l'environnement industriel afin d'être en mesure de mieux

comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses du milieu et de déceler les opportunités stratégiques.

- la formation insuffisante des responsables en matière de pratiques des techniques modernes de contrôle de gestion.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées pour surmonter les difficultés ci-dessus énoncées :

- l'évaluation régulière de la performance des activités ;
- le renforcement de la DPI, en y apportant des techniques et des outils appropriés en matière de mesure de la performance ;
- la formation des responsables aux nouvelles méthodes de management.

Notre étude portera essentiellement sur l'évaluation de la performance qui paraît indispensable pour la réussite des deux dernières solutions énoncées. Toutefois sans négliger l'importance de leurs effets, il y a lieu de reconnaître que ces solutions, prises individuellement ou combinées, ne peuvent pas à elles seules, être à l'origine de la réussite d'une entreprise. Car, il ne suffit pas seulement de se donner les moyens. Il faut aussi les utiliser afin de comprendre les raisons qui expliquent le niveau de performance atteint en vue d'une prise de décision.

L'évaluation de la performance, par son caractère transversale apportera un complément d'informations pertinentes et des éléments d'analyse sur des aspects appropriés pour l'atteinte des objectifs de performance de cette société. Elle donnera également l'opportunité d'acquérir de nombreux autres avantages car :

- elle présente les avis sur les orientations fondamentales de l'entreprise ;

- elle montre l'évolution passée et prévisible des principaux paramètres de l'entreprise et de son environnement (renseignement sur la concurrence) ;
- elle constitue un support de référence pour les responsables et les partenaires de l'entreprise en vue des actions fondamentales (internes ou externes) à entreprendre.

Cette option pour l'évaluation de la performance constitue pour nous une solution fiable pour l'amélioration des activités d'une entreprise et une condition suffisante pour l'atteinte des objectifs de performance. En outre, ce choix répond non seulement au principe de bonne gestion mais également à l'attente des responsables et des décideurs en vue de l'atteinte des principaux objectifs notamment la performance. Cependant, l'option choisie suscite en nous une interrogation fondamentale :

- Comment évaluer la performance ?

De manière spécifique :

- Quel est le dispositif de mesure de la performance ?
- Quels sont les variables et les indicateurs associés à ce dispositif ?

Les questions ci-dessus mentionnées vont servir de fil conducteur tout au long de notre recherche. Des réponses appropriées y seront apportées à travers l'étude portant sur le thème suivant : « Evaluation de la performance d'une entreprise : cas de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles ».

En tenant compte, de l'aspect général de l'évaluation de la performance d'une entreprise, nous avons limité notre étude à la seule activité d'égrenage du coton graine.

OBJECTIFS

Dans le cadre de la réalisation de la présente étude, l'objectif général poursuivi est d'évaluer la performance de l'activité d'égrenage du coton graine de la CMDT.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- présenter la méthodologie d'évaluation de la performance de l'activité d'égrenage du coton graine ;
- identifier les variables de performance liées à cette activité ;
- identifier les indicateurs de mesure de la performance de cette activité ;
- faire ressortir les forces et les faiblesses liées aussi bien à l'activité d'égrenage du coton graine qu'au système de mesure de la performance existant ;
- faire des recommandations visant l'amélioration du système de gestion de la performance

INTERETS DE L'ETUDE

Nous situons l'intérêt de notre étude à trois niveaux :

➤ Au niveau de la CMDT

Les responsables de cette structure peuvent tirer de cette étude, des profits traduits dans les points suivants :

- être un document de travail pour les acteurs centraux de pilotage de la performance (bailleur de fonds, contrôleur de gestion, responsables, décideurs, ... etc.) qui y trouveront une vue d'ensemble de la pratique du contrôle de gestion dans une entreprise ;
- contribuer à l'amélioration de la mesure de performance de l'entreprise ;
- renforcer la banque de donnée de l'entreprise.

❖ **Au niveau des lecteurs**

Cette étude sera d'un apport important pour le lecteur qui peut en tirer les profits suivants :

- lancer les bases de nouvelles pistes de recherche sur des éléments qui découleront des résultats obtenus ;
- s'exercer sur la conduite de l'évaluation d'une entreprise donnée ;
- disposer des informations sur certains concepts de gestion et du management

❖ **A notre propre niveau**

Cette étude permettra une amélioration sur différents aspects de notre vie professionnelle qui se traduisent comme suit :

- servir de critère d'appréciation de notre niveau de maîtrise des nouvelles pratiques en matière de contrôle de gestion ;
- renforcer nos connaissances et nos aptitudes dans l'utilisation des outils et des techniques de management et de contrôle de gestion ;
- nous guider dans l'évaluation ou l'audit de la performance d'une structure donnée ;
- renforcer nos capacités opérationnelles dans l'exécution des tâches qui nous seront affectées.

PLAN DE L'ETUDE

Notre étude comportera deux parties :

- le cadre théorique
- le cadre pratique

Dans le cadre théorique, nous ferons une revue de la littérature sur le thème étudié en vue d'une meilleure maîtrise du concept de performance d'une entreprise, ainsi que, des systèmes de gestion et d'évaluation des outils associés. A cet effet,, nous aborderons successivement les principaux points, ci-après, énumérés. Dans un premier temps, nous exposerons les généralités sur la performance. Dans un second temps, nous préciserons les différents outils de mesure de la performance utilisés par une entreprise. Enfin, nous aborderons le concept de l'évaluation de la performance d'une entreprise et le modèle d'analyse.

Dans le cadre pratique, nous évoquerons d'abord le contexte de l'étude qui est une présentation de la CMDT. Ensuite, nous procéderons à l'application du modèle d'analyse conçu dans la partie précédente, à l'entreprise étudiée. Enfin, nous ferons l'état des lieux du dispositif de mesure la performance existant au niveau de la CMDT, nous présenterons les résultats de l'activité d'égrenage, ses forces et ses faiblesses, des recommandations appropriées seront proposées au regard des faiblesses décelées. Il s'agit ici des résultats de l'étude, de l'interprétation de ces résultats et des propositions de pistes d'amélioration des activités de commercialisation du coton.

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

Le pilotage de la performance, c'est à dire sa mise en œuvre, fait l'objet d'une littérature abondante, compte tenu du rôle clé qu'il joue dans une entreprise.

Pour développer ou maintenir la performance, les managers ont besoin de certaines informations sur l'état d'avancement de l'activité dont ils ont la charge et sur l'environnement de l'entreprise. Ils doivent également maîtriser les contours de la performance de ladite activité et déployer les méthodes de son pilotage. Les méthodes qu'ils utilisent sont nombreuses. Leur but est d'orienter l'entreprise dans le sens des stratégies retenues. Elles doivent également favoriser une évaluation des différentes activités menées en vue d'apprécier leur mise en œuvre et mener des actions correctives si cela s'avère nécessaire.

Dans cette première partie de notre étude notre objectif consistera dans un premier temps à présenter la revue de la littérature sur notre thème. Dans un second temps, nous définirons le modèle d'analyse adopté pour explorer objectivement notre thème.

De ce fait, nous passerons successivement en revue les points suivants :

- Entreprise et performance ;
- Mesure de la performance ;
- Evaluation de la performance.

CHAPITRE I : ENTREPRISE ET PERFORMANCE

La performance, concept de référence dans les approches théoriques et dans la pratique économique, intègre des notions diverses dont, la croissance de l'activité, la rentabilité, etc.

Dans la présente étude, notre référentiel de la performance est l'entreprise. C'est pourquoi, les définitions, les caractéristiques et certains facteurs déterminants de l'entreprise sont abordés dans la première section.

L'objectif de la seconde section est d'offrir une vision synthétique du concept de performance ainsi que des caractéristiques et des rôles de sa mise en oeuvre dans l'entreprise. Dans cette section, la performance de l'entreprise est abordée en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Section 1 : Caractéristiques de l'entreprise

1.1 Définition de l'entreprise

« L'entreprise est un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité ». (Dayan & al, 1999 : 813).

Etant un groupe humain, les problèmes de motivation, de communication et de contrôle sont donc fondamentaux, de plus la personnalité du ou des leaders joue un rôle essentiel dans le choix des objectifs et dans le mode d'organisation du groupe.

La production du groupe est l'ensemble des biens et services mis à la disposition de l'utilisateur.

Etant autonome, l'entreprise détermine elle-même ses objectifs ; l'environnement lui fournit des modèles (juridiques, économiques, etc.) parmi lesquels elle choisit.

Son patrimoine est constitué d'éléments corporels et incorporels, de créances et de dettes dont la plupart sont comptabilisés et apparaissent ainsi au bilan. Certains éléments immatériels (image de marque,, savoir faire, esprit d'équipe, etc.) ne sont pas représentés au bilan en tant que tels.

L'effet d'attraction que l'entreprise exerce sur son environnement (clients, salariés, etc.) est essentiel à sa survie et fait partie des éléments immatériels évoqués ci-dessus.

L'entreprise achète pour vendre ou pour transformer et vendre et ne peut survivre que si ses recettes sont supérieures à ces dépenses.

Elle est organisée autour d'un réseau à la fois hiérarchique et technique qui règle son fonctionnement. Nous allons consacrer la suite de cette section aux données techniques qui donnent des informations sur le processus de production, objet de notre étude. Les principales données techniques sont décrites dans les paragraphes ci-après.

1.2 Fonctions de l'entreprise

L'ensemble hiérarchisé des fonctions peut-être synthétisé selon une multitude de classifications. Dayan & al (1999 : 547) est à l'origine de celle décrite ci-dessous :

La fonction études a pour rôle de mettre au point de nouveaux produits ou d'améliorer les produits existants en vue de leur production à partir d'un cahier de charge. Ce cahier de charge précise les fonctionnalités attendues du produit et les plans de conception.

La fonction industrialisation a pour rôle de fournir des explications dans le cadre des spécificités techniques.

La fonction méthode est de définir le mode de réalisation des produits. Pour chaque réalisation, elle détermine le processus de fabrication en prévoyant les conditions optimales de production et en choisissant les moyens adaptés.

La fonction stock est d'assurer la gestion des articles de l'entreprise dans le but de satisfaire au moment opportun, la disponibilité et la délivrance de ceux-ci pour l'élaboration des produits.

La fonction ordonnancement consiste en fonction de prévision de commandes clients et de disponibilité des ressources à :

- déterminer le calendrier prévisionnel de fabrication ;
- distribuer les documents nécessaires à la bonne exécution de l'activité de fabrication des produits ;
- suivre l'exécution de l'activité.

La fonction production : est l'opération de transformation de matières premières en produits qui ont une valeur sur le marché.

1.3 Moyens de production

Ce sont les ressources de production : ils comprennent principalement :

Le poste de travail : c'est un moyen de production apte à exécuter une tâche. Il est composé d'un moyen de production et d'un ou plusieurs opérateurs nécessaires à son fonctionnement. Il peut être fixe ou mobile.

Le moyen de production : c'est un équipement, une machine ou un endroit aménagé spécifiquement où peut être exécutée une opération donnée.

Le poste de charge : regroupe les postes de travail ayant des caractéristiques identiques ou quasiment identiques. Il est défini par les caractéristiques techniques indiquant les opérations qui peuvent être réalisées sur ce poste de

charge. Tous les postes de travail d'un poste de charge sont parfaitement substituables. La capacité d'un poste de charge peut être théorique ou réelle :

- capacité théorique : c'est ce que l'on peut faire au maximum sur un poste de charge par période de référence. Elle correspond aux heures d'ouverture de l'entreprise et est exprimée en nombre d'unité de temps ou en quantité de pièces à réaliser.
- capacité réelle : elle correspond à ce que l'on peut faire réellement sur un poste de charge par période de référence compte tenu des aléas (absentéisme, pannes, etc.) et est exprimée dans les mêmes unités que la capacité théorique.

La charge d'un poste de charge : c'est la quantité de travail à effectuer sur un poste de charge. Elle est également exprimée dans les mêmes unités que les capacités de charge.

Le calendrier industriel : détermine l'espace de temps sur lequel l'entreprise organise ses prévisions de fabrication. (Dayan & al, 1999 : 548-549).

1.4 Activité de production

L'activité de production fournit plusieurs informations consignées dans les documents suivants :

Le dossier de fabrication : regroupe tous les documents techniques permettant la réalisation de la quantité de produits souhaitée.

L'ordre de fabrication : constitué d'un ou de plusieurs documents précisant l'ordre de fabriquer des pièces ou des produits, spécifiés en qualité, dans des quantités données et pour une date donnée.

Le suivi de la production : joue un rôle primordial dans le processus de production. Il a pour but d'informer les responsables sur l'état d'avancement des travaux. Le suivi de la production se compose d'un suivi comptable et

d'un suivi technique. et permet de : recueillir l'information sur l'état réel de la production, d'organiser l'information pour pouvoir décider des ordres suivants à générer et de le mémoriser pour une utilisation ultérieure.

- le suivi comptable encore nommé suivi des temps, consiste à rassembler les informations concernant le temps de réalisation des travaux en vue de déterminer les coûts de production, etc.
- le suivi technique consiste à rassembler les informations concernant la réalisation des produits afin de définir les ordres suivants à lancer en fabrication, de renseigner les indicateurs, etc.

Ces différents renseignements sont consignés sur une fiche, appelé fiche suiveuse, propre à chaque ordre de fabrication. (Dayan & al, 1999 : 555).

Section 2 : Performance de l'entreprise

2.1. Définition de la performance

Nous découvrons à travers la littérature que la définition de la performance est la fois variée et complexe.

Dans le langage courant, la performance est un résultat particulièrement remarquable. Ce résultat peut être bon ou mauvais. Cette définition montre que la performance est le résultat d'une activité qui a été exécutée et qui se mesure.

Dans le domaine de la gestion, certains auteurs soutiennent que la performance dépend d'une référence, l'objectif. La performance peut alors se définir comme la capacité à atteindre l'objectif. Cette approche de la performance se réfère à la notion d'efficacité.

Tandis que, pour d'autres auteurs, la performance ne se définit pas seulement en se référant à la notion d'efficacité, mais également en intégrant l'idée d'efficience ou d'économie. (Mykita & al, 2002 :198).

Il s'avère donc difficile de définir de façon précise la performance ou de trouver un consensus sur sa définition. Saucier (1994 : 16) a si bien situé cette difficulté, quand il souligne que « la notion de performance doit donc elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ».

Dans cette optique, nous allons définir la performance et ses différents paramètres dans le cas particulier d'une entreprise, objet de notre étude. Notre choix porte sur l'approche ci-dessous place la définition de la performance sur un continuum ; « à un pôle du continuum, on peut considérer la performance 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 minimum 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 terme de quantité, de qualité, de coût et de temps. A l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation ». (Voyer, 1999 : 84)

Nous trouvons cette définition complète et adaptée au cas de la présente étude. En faisant référence aux termes efficacité, efficacité et économie, elle prend en compte certains indicateurs tels que : le coût, la qualité et le délai, dont la gestion influence fortement la performance d'une entreprise.

2.2 Performance interne et performance externe

La performance externe fait référence au « marché » de l'entreprise. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents. L'entreprise étant une organisation en action sur ses « marchés », la performance externe est fondamentale. Elle est visible sur les marchés (marché des biens et des services, marché financiers). Elle est mesurée par des « résultats » : les innovations par exemple. (Mykita & al, 2002 :199).

La performance externe découle de la performance interne. La performance interne fait référence au processus et aux activités de l'entreprise. Elle

concerne l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre. Elle consiste à maîtriser les processus qui permettent à l'entreprise de satisfaire les clients et en conséquence à acquérir et à développer les compétences nécessaires. (Mykita & al, 2002 :199).

Nous pouvons dégager des explications qui précèdent, que la performance interne n'a de sens que pour servir la performance externe dans la mesure où, elle porte sur les moyens qui permettent d'obtenir les résultats externes, qu'il s'agisse de toute l'entreprise ou d'une activité de l'entreprise.

2.3 Triptyque coût/ qualité/délai

Le triptyque coût/qualité/délai constitue le paramètre le plus couramment utilisé dans l'activité de production d'une entreprise. Avec la compétitivité résultant de la mondialisation du marché et de la concurrence, toute entreprise doit éviter le gaspillage : il faut livrer le bon produit, dans la bonne quantité et dans les délais prévus. Ceci, dans le but de satisfaire les attentes des clients en terme de coût, de qualité et de délai. C'est à ce niveau que se situe l'importance du rôle de ce triptyque dans l'activité de production d'une entreprise.

Le coût se rapporte à l'élimination des opérations qui n'apportent rien aux clients, à la suppression des gaspillages et des excès de ressources tout en innovant pour accroître la rentabilité du produit.

La qualité se traduit par l'aptitude du produit à satisfaire l'utilisateur. Tel est aussi, l'approche pour la formule plus précise proposée par Teboul (1990 :50) : « La qualitéc'est la réponse ajustée à l'utilisation recherchée au moment de l'achat et à long terme »

Le délai pose le problème de temps qu'il convient de voir sous le triple points de vue de la durée, de la vitesse et de la ponctualité. (Dayan & al, 1999 : 528).

La réussite d'une activité dépend de la bonne gestion des trois paramètres fondamentaux suivants : coût, qualité et délai. De plus, l'interdépendance de ces trois paramètres oblige à prendre des décisions simultanées dont la maîtrise passe par différentes obligations que nous avons récapitulées dans le tableau N°1, sur la base des explicitations précédentes.

A l'aide du tableau ci-dessous, examinons la relation qui lie la performance d'une entreprise et le triptyque coût/qualité/délai.

Tableau n° 1 : Relation entre performance et triptyque coût/délai/qualité

Performance Variables	Efficacité	Efficienc	Economie
Coût	Atteinte des objectifs d'une activité au coût prévu	Utilisation des ressources au moindre coût	Acquisition des ressources au moindre coût
Délai	Atteinte des objectifs dans le délai prévu	Obtention des résultats dans un moindre délai	Acquisition des ressources au coût opportun
Qualité	Atteinte des caractéristiques techniques du produit	Obtention des résultats avec une qualité suffisante	Acquisition des ressources conforme à la qualité exigée

Source : Nous-même

L'organisation de l'entreprise décrite dans la première section révèle que l'activité de production est établie sur des données techniques dont le rôle est essentiel.

2.4 Critères de performance

En matière de performance, les entreprises poursuivent des objectifs variés. Par exemple, dans une entreprise publique, les dirigeants, soucieux des intérêts des usagers, rechercheront l'amélioration de productivité. Tandis que, dans les groupes financiers, les managers sous la pression des investisseurs surveillent la rentabilité des activités. De ce fait, toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes critères de performance pour évaluer leurs activités. L'efficacité, l'efficience et l'économie constituent les principaux critères de performance décrits ci-dessous, sur lesquels portent l'évaluation de la performance d'une entreprise, en général..

- l'efficacité est « l'atteinte des objectifs ou l'obtention des effets voulus des programmes ou des activités »
- l'efficience est « l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des extrants pour un niveau donné des ressources, une certaine quantité et qualité d'extrants ».
- l'économie est « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité au moment, au lieu opportun et au coût le moindre ».

(Voyer, 1999 : 110-113)

Dans le cas de l'activité de production et d'après les explicitations données, la notion d'efficacité est liée à celle d'objectif. Ce qui consiste à identifier les écarts ou les rapports entre les résultats de l'activité et les objectifs fixés.

L'efficience porte sur les rapports entre les résultats obtenus (extrants) et les ressources utilisées (intrants).

L'économie porte sur l'acquisition des ressources. Cette dernière constitue l'un des facteurs déterminants de la performance. Elle se situe en amont de la performance. Car, une fois que l'on définit et planifie une activité, il faut

mobiliser les ressources nécessaires pour son exécution. Tandis qu'en aval, nous avons les résultats obtenus qui déterminent la performance réalisée

La performance d'une entreprise est le niveau de réalisation de ses objectifs en termes de coût, de qualité et de délai. Ces derniers sont appréciés à travers des critères que sont l'efficacité, l'efficience et l'économie. Cependant, pour mieux évaluer, contrôler ou suivre la performance des activités d'une entreprise, il faut mesurer les résultats obtenus. Aussi, dans la partie suivante, nous aborderons la mesure de la performance.

CHAPITRE II : MESURE DE LA PERFORMANCE

La mesure de la performance joue un rôle clé dans la gestion d'une entreprise, en général. En vue d'atteindre ses objectifs, l'activité de production doit faire l'objet d'un suivi rigoureux. Pour cela, il faut mesurer et suivre les résultats.

Dans la première section, nous allons expliquer d'abord ce qu'est une mesure de la performance. Nous présenterons ensuite les objectifs, les composantes du système de mesure de la performance, etc..

Pour mesurer les résultats, il faut des indicateurs. Pour cela, nous aborderons dans la seconde section, les indicateurs de performance et les différents aspects associés.

La performance d'une entreprise est appréciée à travers des outils et des démarches qui appuient le pilotage de sa performance. C'est pourquoi, nous évoquerons ce sujet dans la troisième section.

Section 1 : Système de mesure de la performance

1.1. Définition de la mesure de la performance

« La définition la plus utilisée en gestion considère la mesure de la performance comme une mesure ex-post des résultats obtenus. Ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise ». (Mahé De Boislandelle, 1998 : 319). Cette explication permet d'aborder ce que représentent lesdits résultats.

Ces résultats peuvent traduire une performance c'est à dire que la performance est liée au succès qui est fonction de la réussite. Ces résultats peuvent traduire également la contre performance c'est-à-dire, liée à un résultat médiocre, décevant.

D'où l'importance de mesurer la performance rigoureusement et correctement puisqu'elle peut être basée sur le besoin d'amélioration. Voyer (1999 : 82), évoque l'importance de la mesure de la performance en ces termes : « la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers les objectifs ».

1.2 Objectifs de mesure de la performance

Selon Giraud & al (2002 : 69), les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

- informer les managers ;
- inciter les managers.

1.2.1 Information des managers

La définition des critères de mesure de performance permet d'abord, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise en indiquant les priorités à suivre. Ensuite, elle permet de clarifier la nature des performances attendues des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, elle oriente le comportement des managers dans un sens pertinent, dans la mesure où il est mis à leur disposition un certain nombre d'indicateurs à partir desquels ils agissent. En effet, pour toute entité le manager a besoin d'informations pour diriger ses tâches. L'information doit être :

- significative ;
- disponible;
- facile à appréhender et à utiliser ;
- porter sur la qualité du produit et sur les opérations de production.

1.2.2 Incitation des managers

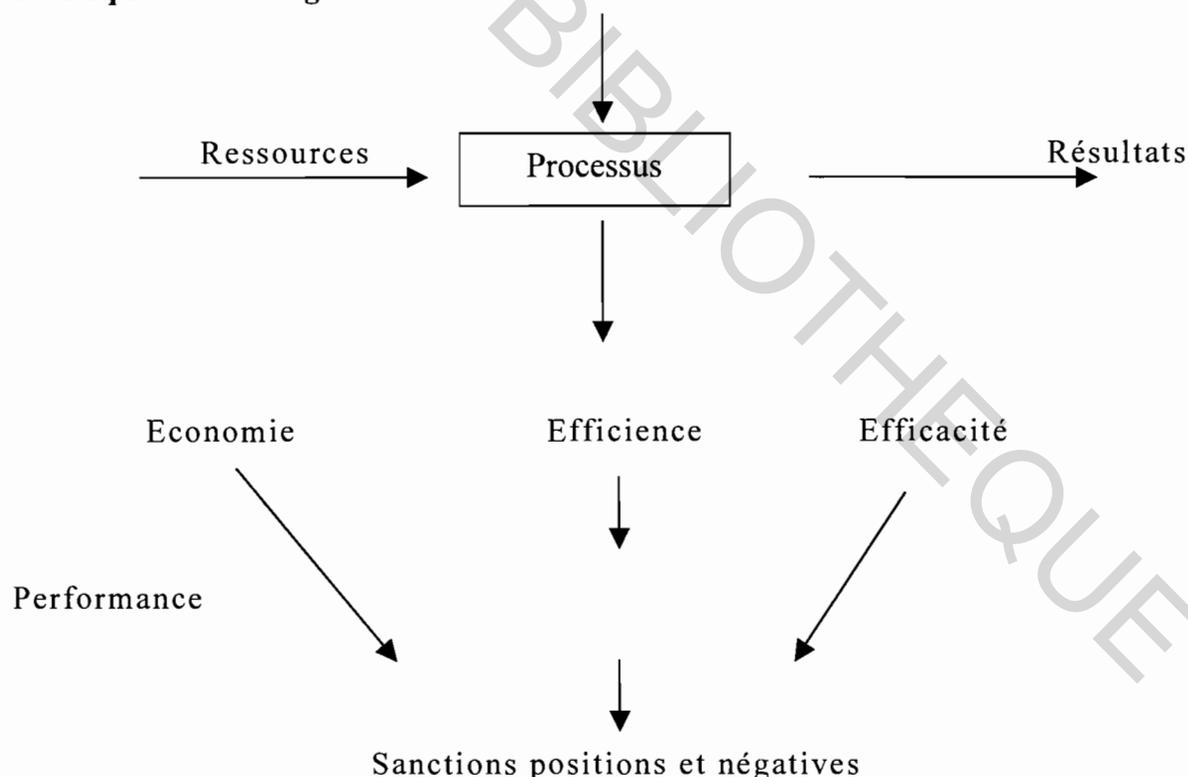
Il s'agit ici de la mise en place de dispositif d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- La mise en place d'une négociation sur le termes de l'évaluation : les termes de l'accord ainsi définis engagent les membres de chaque entité ;
- La mise en place d'un système de sanction / récompense indexé sur la performance définie.

1.3 Composantes du système de mesure de la performance

Figure n° 1 : Système de mesure de la performance

Politique et stratégie



Source : (Yazi, 2005 : 1)

Cette représentation du système de mesure de la performance correspond bien à celui du management des activités dans une entreprise. Le système de mesure de la performance doit partir des politiques et des stratégies

développées par l'entreprise. La performance est ensuite évaluée grâce à des indicateurs. Ces indicateurs peuvent exprimer un rapport entre :

- les résultats obtenus et les objectifs visés ils mesurent alors l'efficacité ;
- le processus de production et le délai fixé, dans ce cadre, ils mesurent l'efficience ;
- l'acquisition de ressources et les ressources existantes, ils servent à mesurer l'économie.

De manière détaillée, un système de mesure de la performance comprend :

- la fixation des objectifs ;
- la mesure des résultats ;
- le système de sanction.

1.3.1 Fixation des objectifs

La fixation des objectifs est préalable à la réalisation de l'activité et à sa mesure. En ce qui concerne l'activité de production, les objectifs à atteindre par le chef d'usine ainsi que les membres de son équipe sont connus avec exactitude et consignés dans des documents avant le lancement de toute fabrication.

1.3.2 Mesure des résultats

La mesure des résultats, fait suite à la réalisation de l'activité. Elle permet de rendre compte et de structurer les objectifs à l'aide de variables clés, axées sur la performance.

1.3.3 Système de sanction

Le système de mesure de la performance fonctionne aussi quand il est associé à une sanction. La sanction sert à récompenser selon la performance réalisée. Ainsi, la sanction peut être positive ou négative.

1.4 Conditions pour bien mesurer la performance

Quatre conditions semblent fondamentales pour bien mesurer la performance :

- le rattachement à une responsabilité ;
- la définition d'un objectif ;
- la capacité d'obtenir une mesure de performance ;
- la séparation des fonctions entre décision et gestion de l'information (Mykita & al, 2002 : 200-203).

1.4.1. Rattachement à une responsabilité

La performance doit être clairement localisée. Elle doit également être rattachée à une responsabilité. Pour cela, il faut organiser les responsabilités pour que chaque indicateur soit rattaché à une et une seule responsabilité afin d'éviter des situations de co-responsabilités qui compliquent l'analyse des résultats.

1.4.2. Définition d'un objectif

Pour chaque indicateur, il faut définir une valeur cible qui est imposée ou négociée avec la hiérarchie. L'objectif doit être sensé, raisonnable, noble par rapport au passé, pouvoir être justifié et flexible.

1.4.3. Capacité de mesurer la performance

L'indicateur retenu doit pouvoir faire l'objet d'une mesure précise, à un coût raisonnable.

1.4.4. Séparation des fonctions

Le principe de séparation des fonctions est un principe de contrôle interne. Il stipule qu'il est nécessaire de séparer les fonctions de décision, de détention de valeurs monétaires (ou de biens) et de comptabilisation pour éviter les erreurs et les fraudes. (Mykita & al, 2002 : 203).

Section 2 : Indicateurs de performance

2.1 : Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées ». (Voyer, 1999 : 64).

D'une manière générale, on peut retenir deux grandes catégories d'indicateurs de performance :

- les indicateurs témoins ;
- les indicateurs guides

Les indicateurs témoins sont obtenus à posteriori ; en ce sens ils décrivent des résultats (la performance passée). Ils sont rattachés aux extrants ; principalement aux produits et aux services. Ils peuvent également refléter l'impact de ces extrants sur l'environnement, sur l'emploi et sur la mission sociale de l'entreprise.

Les indicateurs guides interviennent à priori, et indiquent la direction à prendre pour atteindre la performance. Ils sont rattachés à la fois aux

processus et à leurs intrants. Ce qui les rend difficiles à chiffrer et à atteindre. (Yazi, 2005 : 8-9)

2.2 Fonctions des indicateurs

Les responsables d'une entreprise ont besoin d'informations quantifiées qui les aident à connaître la situation de l'entreprise qu'ils ont en charge de piloter ainsi que celle de son environnement. Ces informations fournies par les indicateurs sont le reflet de la stratégie mise en place et des objectifs poursuivis. De ce fait, les fonctions remplies par un indicateur doivent être claires et précises. Les principales fonctions d'un indicateur sont :

La fonction de suivi de l'action : où en est-on dans telle ou telle action ?

La fonction d'évaluation : Quels résultats avons-nous atteint ?

La fonction de diagnostic : Quel est le problème ? Quelle est l'opportunité ?

La fonction de vigilance : Quels changements affectent notre environnement ?

(Demeestère, 2002 :79).

2.3 Caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- l'invariabilité de forme : sa définition et ses sources d'alimentation restent constantes sur la durée de vie qui lui est assignée. ;
- la pertinence : à ce niveau l'indicateur doit :
 - permettre de mesurer effectivement les niveaux de performance du projet ;
 - être conçu en fonction des spécificités du projet et de ses objectifs ;
 - être de préférence déterminé pendant la phase de formulation du projet ;
 - être fidèle et représentatif de l'objectif.

- la qualité et la précision de sa mesure : l'indicateur doit
 - donner une information juste ;
 - être bien formulé et clair ;
 - faire ressortir une variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace c'est à dire mettre en évidence les évolutions de l'objet de mesure ;
 - être fiable, avoir confiance dans les mesures.

- La disponibilité des informations : l'indicateur doit :
 - être facile à établir, alimenter et utiliser au moindre coût ;
 - être simple et compréhensible, donc intelligible par tous ;
 - être évocateur pour sa forme. (Yazi, 2005 : 10-11).

2.4 Typologie des indicateurs

La littérature de gestion fournit plusieurs typologies d'indicateurs.

Mendoza & al (2002 : 65-67) donne la proposition suivante:

- indicateurs de résultats ;
- indicateurs de moyens ;
- indicateurs d'avancement des plans d'actions ;
- indicateurs d'environnement.

2.4.1 Indicateurs de résultats

Ils mesurent l'atteinte ou la non atteinte des objectifs par le centre, en terme de niveau d'activité, de qualité, de coût et de marge dégagée, etc. Par exemple : la quantité de produits vendus. En comparant la valeur prise par les indicateurs de résultat avec les objectifs on peut évaluer l'efficacité du service. On peut également mesurer le degré de maîtrise des variables d'action.

2.4.2 Indicateurs de moyens

Les indicateurs s'intéressent à la productivité et mettent en perspective les résultats obtenus, compte tenu des moyens engagés. Ils se présentent fréquemment sous forme de ratios. Par exemple : moyens/unités produites.

L'information qu'ils génèrent au sein de l'entreprise permet de suivre le niveau d'utilisation des moyens disponibles. La capacité d'assurer une utilisation satisfaisante des moyens installés (équipement, personnel, etc.), constitue dans de nombreux secteurs d'activité une condition essentielle pour être rentable. Ces moyens correspondent souvent à des charges fixes dont l'absorption représente dès lors une obligation incontournable. Cette information est collectée afin d'ajuster les différents intrants à leurs niveaux désirés, aux problèmes ponctuels, au budget, etc.

2.4.3 Indicateurs d'avancement des plans d'actions

Ils permettent de mesurer la progression ou l'état d'avancement dans la réalisation des différentes activités d'une entreprise par rapport aux objectifs fixés. Plus précisément, ils correspondent à une chaîne d'objectifs opérationnels, spécifiques couplés à des impératifs de temps et montrent la mesure dans laquelle les réalisations sont adéquates à la planification ou ne le sont pas. Ils permettent ainsi de comparer les objectifs aux réalisations effectives. Ils doivent être liés aux variables délai – coûts – qualité. Exemple : nombre de cercle de qualité.

2.4.4 Indicateurs d'environnement

Ils permettent de disposer d'informations clés sur l'environnement d'une entreprise, d'un service afin d'orienter correctement les actions des responsables. Par exemple, un responsable de l'usine d'égrenage pourra juger très intéressante, une information sur les nouvelles commandes obtenues par la direction commerciales.

Section 3 : Tableau de bord

3.1 Définition du tableau de bord

Pour gérer son activité, le responsable doit pouvoir s'appuyer sur des informations essentielles et régulières qui rendent compte de son action afin d'apprécier le niveau de réalisation des objectifs et de pouvoir éventuellement réagir. A cet effet, le contrôle de gestion propose une variété de méthodes et d'outils. Leur objet est d'orienter l'entreprise dans le sens des objectifs stratégiques définis par les dirigeants. Dans la présente étude, nous retenons le tableau de bord (TB). La revue de la littérature en la matière, présente plusieurs définitions que nous trouvons complémentaires.

Ainsi pour Leroy (1998 : 14), le TB est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.

Cette définition mise plus sur la sélection des indicateurs, elle ne met pas en exergue la périodicité, la flexibilité ainsi que la possibilité de comparaison dans le tableau de bord que nous trouvons dans la définition ci-après de Bescos & al (1997 :343) : le TB permet à un responsable d'avoir connaissance à intervalles rapprochés des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée (le mois par exemple) ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus. Il permet aussi de répondre à la question suivante : les résultats obtenus au cours du mois sont-ils meilleurs, équivalents ou au moins bons que ceux obtenus au mois précédents (ou au mois correspondant de l'année précédentes) ?

3.2 Objectifs du tableau de bord

Les informations sélectionnées doivent permettre d'apprécier les résultats obtenus et le bien fondé des actions menées en vue de prendre éventuellement des mesures correctives. Car, elles proviennent de l'enregistrement et du

traitement d'un ensemble d'indicateurs clefs sur l'activité du responsable. De manière plus précise, Guedj & al (1991 : 411), affirme : le TB est une condition nécessaire à la pertinence de la décision.

3.3 Types de tableau de bord

Nous dénombrons deux types de TB :

- Le TB stratégique : permet le pilotage de la stratégie. Il concerne la direction générale de l'entreprise. Les informations qu'il contient sont donc assez global et relatives au devenir de l'entreprise à moyen et à long terme.
- Le TB de gestion : il est couramment utilisé. Il concerne tout type de responsabilité dans différentes activités de l'entreprise et doit permettre de réagir à court terme.

3.4 Présentation du tableau de bord

Le contenu du TB dépend des besoins de son destinataire. Les informations sont présentées de façon synthétique par une valeur absolue, un pourcentage, un ratio, une indice, une note ou tout autre moyen d'évaluation. Elle peuvent être quantitatives ou qualitatives.

La présentation doit faire apparaître l'objectif ou la norme de référence ou les éventuelles valeurs limites pour chaque indicateur ainsi que l'écart avec la réalisation. Il contient généralement un nombre réduit d'indicateurs.

La structure de présentation retenue doit être simple, claire et parlante. Les indicateurs peuvent être présentés à l'aide de graphiques ou de tableaux. Les écarts par rapport aux normes ou aux valeurs limites sont indispensables. De même, les comparaisons historiques et/ou des données en cumul sont souvent pertinentes.

Dans son principe, le TB doit permettre de réagir rapidement. Cela suppose qu'il soit établi dans des délais très brefs et avec une périodicité relativement élevée. Le mois est une période très fréquente.

(Mykita & al, 2002 : 180-183).

Ce chapitre a explicité deux logiques préalables à l'évaluation d'une activité : la mise en place d'un système de mesure de la performance et la collecte des informations associées aux performances réalisées à l'aide des indicateurs.

Un système pertinent de mesure de la performance s'articule autour de la définition des objectifs, de la mesure des résultats et de la sanction.

Les indicateurs fournissent des informations permettant à un responsable de piloter son action ; ils sont rattachés à une responsabilité et sont associés à un objectif.

Le TB répond à une préoccupation d'information fondamentale sur le pilotage de la performance d'une entreprise à savoir le niveau de réalisation des objectifs fixés.

L'évaluation de la performance, objet de la partie suivante, permettra de donner une appréciation sur la mise en œuvre de l'activité.

CHAPITRE III : EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Pour essayer de mettre un peu d'ordre dans le futur, les managers ont recours à certains outils et méthodes qui permettent de définir de manière objective les résultats d'une activité. Car, il s'agit de prendre des décisions concernant le futur, des choix doivent être faits afin, de porter des actions correctives ou d'en engager de nouvelles.

Dans la première section, notre exposé porte sur les principaux facteurs qui servent à apprécier la performance d'une activité à savoir, le suivi, le contrôle et l'évaluation. Les explications qui en découlent, permettent de clarifier quelques principes d'évaluation de la performance.

Pour être fiable, l'évaluation d'une activité doit s'inscrire dans une approche méthodologique. Ainsi, dans la seconde section, nous avons décrit une approche méthodologique en tenant compte de l'environnement de l'activité d'égrenage de coton.

Section 1 : Appréciation de la performance

1.1 Suivi de la performance

« Le suivi des performances, repose sur une mesure d'écart par rapport aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure d'écart servira de support à un diagnostic des causes d'écart, qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire sur une remise en cause de la stratégie ». (Giraud et al, 2002 : 146).

Ainsi expliqué, le suivi de la performance est un ensemble d'opérations et de réflexions visant à recueillir des informations. Ces informations pour être pertinentes, doivent être recueillies de façon régulière sur les activités de l'entreprise en fonction des indicateurs définis.

1.2 Contrôle de la performance

Dans la littérature relative au comportement organisationnel, l'utilisation du terme contrôle est ambiguë. « La confusion provient en grande partie du fait que « contrôler » peut également signifier « diriger ». Défini précisément, «le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats des activités, s'informer des résultats réellement obtenus et prendre des actions correctives si nécessaire ». (Reeves & al, 1970 : 76).

Ainsi défini, le contrôle s'apprécie par rapport aux effets des actions ou des activités et aux résultats obtenus. Il consiste donc à piloter l'atteinte des résultats. Le contrôle est différent du suivi. Mais il renforce le suivi et conduit à la maîtrise des risques de l'entreprise.

1.3 Evaluation de la performance

D'une façon générale, on désigne par « évaluation » la démarche conduisant, à l'aide de critères déterminés par l'objectif visé à porter une appréciation sur un élément, un ensemble d'éléments ou sur les conditions de leur gestion et de leur exploitation. (Le Duff, 1999 : 388).

Comme ci-dessus, définie, l'évaluation de la performance d'une activité donnée, poursuit un objectif et porte sur des critères bien déterminés. Elle exige, une définition claire des objectifs, la description des éléments, la collecte d'informations relatives aux changements réellement intervenus.

Le suivi, le contrôle et l'évaluation doivent servir à guider la mise en œuvre des activités en cours et la planification de nouvelles activités. Ce sont des approches complémentaires qui visent à améliorer la gestion du cycle d'une activité. Ils ont des fonctions distinctes et des finalités spécifiques. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons retenu l'évaluation de la performance

pour apprécier les résultats de l'activité d'engrenage du coton. De ce fait, nous avons décrit ci-dessous, ses principaux principes.

1.4 Principes de l'évaluation de la performance

1.4.1 Objectifs de l'évaluation de la performance

L'objectif principal recherché par l'évaluation de la performance d'une activité est de savoir si les objectifs fixés ont été atteints. Donc, elle porte sur les résultats obtenus par la mise en œuvre de ladite activité. Cet objectif fait partie d'un ensemble d'autres objectifs d'évaluation proposés par la Banque Mondiale :

- Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ;
- examiner la mise en œuvre et le suivi ;
- fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation.

(Banque Mondiale : www.banquemondiale.org)

1.4.2 Principaux critères d'évaluation de la performance

Outre, l'efficacité, l'efficience et l'économie retenues par notre étude, l'évaluation porte sur les principaux aspects ci-après :

La rentabilité : elle détermine si les moyens les plus efficaces sont utilisés pour atteindre les objectifs fixés ; par exemple en matière de mesure des indicateurs, etc.

La pertinence : elle analyse la pertinence de la stratégie d'intervention ou plus précisément, elle détermine si les instruments du programme/projet ou les orientations politiques adoptées, continuent ou non de répondre à des priorités stratégiques et à des besoins réels.

L'impact : par analyse de l'impact, on entend une appréciation de tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans les domaines : technique, économique, social, politique, financier, etc.

(Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement : www.f3e.asso.org).

1.4.3 Types d'évaluation

Nous distinguons les principaux types d'évaluations suivants :

- évaluation subjective ;
- évaluation par les pairs ;
- étude approfondie d'un cas ;
- évaluation statistique ;
- évaluation par sondage ;
- benchmarking (analyse comparative);

(Yazi, 2005 : 3)

1.4.4 Mode d'évaluation

Le mode d'évaluation porte sur une base de comparaison par rapport au passé.

Il comporte les éléments suivants :

- l'évaluation par rapport aux concurrents ou performance relative (entreprise du même secteur dans d'autres pays ou éclatement du monopole) ;
- évaluation par rapport aux pairs ou aux autres entreprises ;
- évaluation par rapport au passé ;
- évaluation par rapport au budget ;
- évaluation par rapport aux objectifs

(Yazi, 2005 : 7).

Le type d'évaluation n'a de sens que par rapport au mode d'évaluation qui permet de le juger.

L'approche que nous avons retenue compte tenu de la spécificité de l'activité d'égrenage de coton est l'évaluation par rapport aux objectifs. Ses principales caractéristiques sont décrites au point 1.5, ci-dessous.

1.4.5 Etapes d'évaluation

La méthodologie d'évaluation de la performance suit les différentes étapes évoquées ci-après :

a) Etape 1 : Définir les objectifs

Suite à la prise de décision d'évaluer, le premier travail à faire par le commanditaire de l'évaluation est de définir les termes de référence de celle-ci. Les termes de référence sont un document qui doit comprendre : les objectifs de l'évaluation, les critères de performance, la période d'évaluation, le profil des évaluateurs, etc.

b) Etape 2 : Examiner l'information disponible

C'est le travail de l'évaluateur qui recherche les informations demandées dans les termes de référence ; mais il ne les subit pas comme des œillères et recherche aussi d'autres informations qui apparaissent nécessaires. Pour accomplir sa mission, l'évaluateur dispose des moyens suivants : la documentation, les enquêtes, les entretiens, etc.

c) Etape 3 : Choisir une stratégie d'évaluation

L'évaluateur doit comprendre les termes de référence et formuler son plan de travail en tenant compte des priorités de l'action à évaluer en matière de :

- période d'évaluation (évaluation finale, rétrospective ou à mi-parcours) ;
- champ d'application (projet, programme, politique, processus, etc.) ;
- type d'évaluation ; etc.

d) Etape 4 : Tester le design proposé

Il est important que l'équipe de l'action à évaluer, puisse être préparée par un travail interne préalable (mise à jour de la documentation, clarification sur les interrogations, etc.). A ce niveau, un premier travail rapide est effectué sur le terrain pour n'être complété et affiné que par la suite.

e) Etape 5 : Conduire l'évaluation

C'est le rôle de l'évaluateur qui doit tenir compte du planning et du budget d'évaluation pour organiser sa mission. Par exemple déterminer le calendrier d'intervention, composer l'équipe d'évaluation, etc.

f) Etape 6 : Produire le rapport préliminaire

A cette étape, il s'agit d'un premier diagnostic, d'une appréciation provisoire qui sera vérifiée grâce aux restitutions, puis précisée par l'analyse postérieure plus fine des données. L'avantage de la rédaction d'une version provisoire est de permettre la réaction immédiate des différents acteurs concernés par l'évaluation, des remarques pourront être intégrées par l'évaluateur au rapport final.

g) Etape 7 : Obtenir le feed-back

Le rapport préliminaire doit être soumis au commanditaire de l'évaluation pour amendements. C'est l'étape de l'échange mutuel entre les différents acteurs de l'action évaluée, celle ou chacun peut faire entendre sa voix, donner des informations complémentaires et exposer sa propre vision de la situation.

h) Produire le rapport final

Le rapport final doit être succinct et intégrer les préoccupations des différents acteurs concernés par l'évaluation.

(Yazi : 2 ; Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement : www.f3e.asso.org).

1.5 Approche de l'évaluation par rapport aux objectifs

L'évaluation par rapport aux objectifs porte sur la comparaison des résultats atteints avec les objectifs fixés. (Banque Mondiale : www.banquemondiale.org).

Dans ce contexte, la performance d'une activité est évaluée principalement à travers les indicateurs suivants : coût, qualité et délai, que l'on retrouve au niveau des objectifs. Pour chaque objectif, l'évaluation porte sur son niveau de réalisation en fonction de la mesure des indicateurs associés. En d'autres termes, l'évaluation concerne les variables de performance indiquées ci-dessous au regard des indicateurs associés. Les objectifs poursuivis par ces variables sont :

- coût : mesurer la productivité de la main d'œuvre, des matériels, détecter la sous utilisation de la capacité productive potentielle ;
- qualité : apprécier la qualité de la production ;
- délai : estimer le décalage entre les différentes phases de la production et entre la production et l'approvisionnement en matière première, etc..

Les résultats sont ensuite évalués en tenant compte des critères de performance. Les trois critères retenus pour notre étude ; soit l'efficacité, l'efficience et l'économie poursuivent le même objectif de performance, à savoir améliorer les résultats actuels. Ces critères doivent être liés aux objectifs de coût, de qualité et de délai.

L'efficacité permet d'apprécier la mesure dans laquelle les objectifs prévus ou planifiés ont été atteints. Efficacité = réalisé/planifié.

L'efficacité consiste à apprécier les résultats obtenus en rapport avec les ressources (intrants) consommées. $\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats obtenus}}{\text{intrants}}$

L'économie permet de mesurer les acquisitions des ressources au moindre coût. $\text{Economie} = \frac{\text{coût réel} - \text{coût budgété}}{\text{coût budgété}}$.

1.6 Evalueur

Comme déjà expliqué au point 1.3 de la présente section, l'évaluation permet de mesurer et de donner une appréciation sur les résultats d'une action/activité donnée ; aussi, pour effectuer correctement son travail, l'évaluateur doit être une personne indépendante ; non concernée par l'exécution d'aucune tâche entrant dans le cadre de cette dernière. En outre, il doit garder à l'esprit :

- qu'il analyse des résultats par rapport à des objectifs déterminés ;
- qu'il doit être préparé à prévenir l'avenir ;
- qu'il doit suivre un processus bilatéral.

Dans une entreprise, l'évaluation de la performance peut-être assurée par l'auditeur interne ou le contrôleur de gestion, au regard, de leur rattachement hiérarchique à la direction générale. Elle peut également, être assurée par un consultant qui est une personne externe à l'entreprise : auditeur externe, expert comptable, contrôleur de gestion).

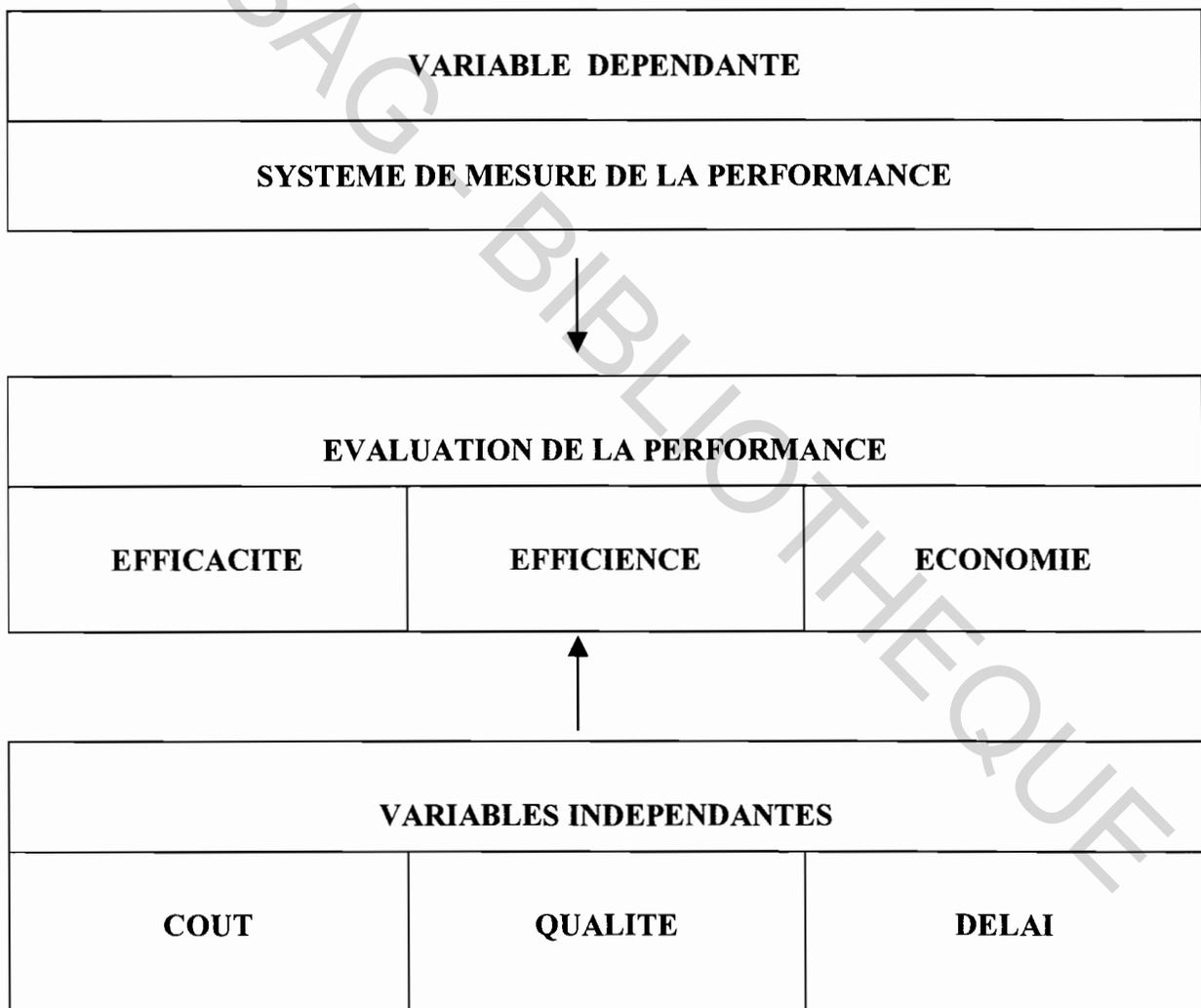
Pour mettre fin à cette section , il convient de préciser que les aspects théoriques que nous venons de développer, doivent être menés avec beaucoup de soins et de méthodes dans l'évaluation de la performance dans l'entreprise. Pour pouvoir nous imprégner réellement du système de mesure de performance de la CMDT et pour pouvoir les évaluer et faire des critiques objectives et constructives, nous avons décliné dans la section suivante, la méthodologie employée tout au long de nos recherches.

Section 2 : Approche méthodologique

2.1. Modèle d'analyse

Il s'agit pour nous, de définir le modèle conceptuel de base de notre étude. Un tel dispositif permet à l'évaluation de se construire sur une base solide. De manière spécifique, l'environnement de la CMDT nous a permis de déceler les critères et les variables d'évaluation déclinées dans le modèle ci-dessous.

Figure N°2 : Schéma du modèle d'analyse



Source ; Nous-même

2.1.1 Variables du modèle

Les variables du modèle sont des éléments clés dont le comportement affecte l'ensemble de notre modèle. Nous en dénombrons deux à savoir les variables dépendantes et les variables indépendantes.

a) Variable dépendante

La variable dépendante de notre modèle est le système de mesure de la performance. Dans le contexte de notre étude, la variable dépendante concerne les intrants qui sont composé par le matériel de production (machines), la matière première (coton) et l'énergie (électricité).

Nous supposons que la performance est le résultat d'actions combinées de plusieurs autres facteurs dont elle dépend, il s'agit des variables indépendantes.

b) Variables indépendantes

Nous distinguons les variables indépendantes suivantes : le coût, la qualité et le délai. Ces variables sont caractérisés par des indicateurs que nous avons déclinés dans le tableau N°4.

2.2. Outils de collecte des données

Dans la perspective de résoudre la problématique soulevée dans la présente étude, nous avons collecté les informations nécessaires par une démarche scientifique que nous tenterons de présenter ci-après.

2.2.1 Recherche documentaire

Dans le cadre de la présente étude, nous avons procédé à une recherche documentaire concernant les domaines ci-après :

- Le thème traité : les informations recueillies dans ce domaine ont servi de base à la rédaction des aspects théoriques ;
- La prise de connaissance de la CMDT : les documents consultés se rapportent au bulletin d'information de la CMDT, les rapports d'activité, les notes de service, les fiches techniques de l'usine, les mémoires des étudiants nous ayant précédé. Ces documents nous ont aidé à appréhender les indicateurs de mesure de sa performance.

2.2.2. Entretiens

Au cours de notre stage, nous avons rencontré, les responsables de différentes directions (Annexe N°2). Les thèmes abordés au cours de ces entretiens étaient en relation avec le métier de la direction qui nous accueillait. En outre, un guide d'entretien (confère annexe N°1), a été réalisé à l'endroit des responsables des usines.

Les entretiens ainsi réalisés ont permis de compléter, d'approfondir nos connaissances ou d'avoir des explications sur certaines données collectées sur l'entreprise.

2.2.3. Visites terrain

Nous avons effectué la visite deux usines, celle de Fana et celle de Bamako dans le but, d'une part, de rencontrer le personnel sur leur lieu de travail ; et d'autre part de constater le déroulement des activités d'égrenage du coton brut. Les différentes usines visitées sont : l'unité industrielle de Fana et celle de Bamako.

2.3. Analyse des données

2.3.1. Méthode d'analyse

Les informations collectées ont fait l'objet d'une analyse à travers des jugements portés sur des descriptions (analyse descriptives) et par des explications (analyse explicative).

2.3.2. Analyse descriptive

Elle concerne principalement la présentation de la CMDT ainsi que des outils de mesure de sa performance.

2.3.3. Analyse explicative

Elle se rapporte au traitement des données théoriques recueillies sur la performance et ses différents paramètres, d'une part : et à la construction de notre démarche d'évaluation de la performance de la CMDT, d'autre part.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Nous venons ainsi, de présenter la méthodologie que nous avons employée dans cette première partie de notre étude.

Les deux premiers chapitres ont permis de faire une rétrospective des données théoriques sur notre thème. Ces développements ont contribué à l'élaboration du modèle d'analyse que nous venons de présenter dans le troisième chapitre. Ce modèle d'analyse sera pour nous, un canevas pour évaluer la performance de l'activité d'égrenage du coton.

La deuxième partie du présent rapport donnera l'occasion pour appliquer le modèle élaboré.



**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE**

L'étude théorique menée dans la première partie a permis de nous rendre compte que la mesure de la performance d'une activité repose sur un certain nombre de critères et de production d'informations fiables. En outre, elle relève de l'action fondamentale des différents responsables en charge de cette activité qui doivent mettre à la disposition de leur société les résultats obtenus. La performance est évaluée sur cette base.

Dans le cadre de la présente étude, l'évaluation de la performance porte sur les résultats de l'activité d'égrenage de coton au cours de la campagne d'égrenage 2004-2005, dont la durée a été de neuf (9) mois ; à partir du mois d'octobre 2004 à juin 2005.

Le premier chapitre permettra de prendre connaissance de la CMDT, lieu de déroulement de notre stage.

Dans le second chapitre, nous allons décrire le dispositif de mesure de performance existant au niveau de l'usine d'égrenage de coton.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons d'abord les résultats de l'activité d'égrenage de coton au cours de la campagne sous revue. Ensuite, des recommandations seront formulées au regard des faiblesses décelées.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CMDT

Ce chapitre aborde la présentation générale de la CMDT dans deux sections :

- historique, cadre juridique et institutionnel de la CMDT;
- organisation et activités de la CMDT.

Section 1 : Historique, cadre juridique et institutionnel de la CMDT

1 -1 Historique

La CMDT a été créée en 1974, suite à la signature d'un protocole d'accord entre le gouvernement malien et la Compagnie Française pour le développement des Fibres Textiles (CFDT).

La CMDT est une société d'économie mixte, chargée de gérer la filière de production cotonnière du Mali.

Cependant, force est de reconnaître que, depuis les années 50, la CFDT était présente au Mali en vue de mettre en place la filière cotonnière.

De 1965 à 1970, ses actions se sont élargies pour la diversification, avec la prise en compte des cultures vivrières. Avec l'avènement des associations villageoises à partir de 1970, les producteurs associés aux actions de la CMDT, se sont impliqués dans le processus de développement de leurs zones.

En 1974, avec l'appui des bailleurs de fonds dans le cadre du "projet de développement Mali-Sud", elle intervient dans les domaines de l'alphabétisation, la santé, l'hydraulique villageoise, etc.

La CMDT devient alors l'interlocuteur privilégié des paysans et joue un rôle important dans le développement économique du pays. En 1988, s'est déroulé un séminaire sur l'avenir de la filière coton au Mali. Les résolutions issues

de ce dernier ont servi de base à l'élaboration du contrat plan Etat- CMDT- Producteurs, actuellement en cours d'exécution.

1-2 Cadre juridique

La CMDT est une société anonyme d'économie mixte, dont le capital s'élève à 32,5 milliards de francs CFA. Son siège social est situé à Bamako, avenue de la Mame. Ce capital est détenu à 60% par l'état malien et à 40% par le partenaire français, Développement des Agro-Industries du Sud (DAGRIS).

1-3 Cadre institutionnel

Le contrat plan établi en juin 1994 entre l'état, la CMDT et les producteurs de coton constitue le cadre institutionnel de référence de cette société.

Il est constitué par un ensemble de mesures intéressantes orientées sur le maintien et le renforcement de la compétitivité du coton malien sur le marché international:

- mise en place des mécanismes permanents de stabilisation des prix ;
- instauration de pratiques durables (code de procédures pour les appels d'offre, système de suivi des activités, etc.);
- actions visant à accroître la productivité de la filière coton (règles de gestion de la sous filière intrants, etc.)

Section 2 : Organisation et activités de la CMDT

2-1 Organisation générale de la CMDT

La CMDT est gérée par un conseil d'administration composé de dix (10) membres. Mais, il revient à l'état en tant qu'actionnaire principal de désigner les organes de direction de la société. Elle est dirigée par un Président Directeur Général, assisté par neuf (9) directeurs centraux et six (6) directeurs régionaux. La structure organisationnelle de la CMDT est de type

fonctionnel. Conformément à l'organigramme, en annexe N°3, du présent rapport, nous avons les organes ci-après mentionnés.

2-1-1 Directions régionales

Les directions régionales sont des organes représentatifs de la direction générale dans les zones rurales. Elles sont au nombre de six (6) : Koutiala, Fana, Sikasso, San, Bougouni, Kita.

Elles ont en charge de gérer seize (16) usines d'égrenage de coton graine ayant une capacité totale annuelle de 572 000 T, avec trente et un (31) secteurs d'encadrement du monde rural. Cependant, l'usine de Bamako, située au siège de la société constitue la 17^{ème} usine dont dispose la CMDT. La liste des usines figure à l'annexe N°4.

2-1-2 Présidence Direction Générale

La présidence est l'organe représentatif supérieur de la société. Elle applique les instructions du conseil d'administration qui définit les stratégies conformément au contrat plan. Elle est dirigée par un Président Directeur Général (PDG). Les structures en staff du président directeur général sont:

a) Audit interne

L'audit interne garantit la mise en application des procédures et se charge de la mission de vérification de la régularité des différents aspects de fonctionnement de la société; à travers le contrôle du respect des principes de gestion sur la base des faits et des documents.

b) Cellule de la communication

La cellule de la communication est chargée de l'application de la politique définie par la direction générale en matière de communication. Elle

coordonne et assure la diffusion de l'information générale au niveau des différents partenaires de la société et au sein de la société elle-même.

2-1-3 Direction générale

La direction générale est un organe fonctionnel, liée à la présidence. Sa principale mission est le contrôle et la diffusion de l'information au sein de la société. Elle est dirigée par un Directeur Général Adjoint. (DGA), qui remplace le PDG en cas de besoin. Le DGA a sous son autorité trois structures qui sont placées en staff et six directions centrales opérationnelles et fonctionnelles.

a) Structures placées en staff de la DGA

❖ Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion assure l'élaboration et le suivi du budget ainsi que la gestion efficiente des moyens et ressources dont dispose la société.

❖ Cellule de qualité

La cellule de qualité a pour mission la conception ainsi que la mise en œuvre de la politique de maintien et d'amélioration de la qualité du coton fibre.

❖ Service informatique

Le service informatique est chargé de l'application de la politique définie par la direction générale en matière d'information.

b) Directions opérationnelles

Elles sont chargées de la production industrielle et agricole. Ce sont :

❖ **Direction de la production industrielle**

La direction de la production industrielle (DPI) a pour mission principale la conception et la mise en œuvre de la politique industrielle de la société. Elle comprend les services suivants:

Le service équipement : il a pour mission le recensement de tous les besoins en investissement des unités industrielles existantes et des nouvelles implantations d'unités dans le cadre de la modernisation. En outre, il organise et supervise les travaux de construction de bâtiments, des pistes rurales et de radiers.

Le service égrenage: il établit le plan de campagne d'égrenage et procède à l'organisation de l'égrenage du coton graine par les usines. Il assure un suivi régulier des ratios d'exploitation des usines et des centrales d'énergie

Le service parc auto et garage : il assure l'exploitation rationnelle et la maintenance du parc auto.

❖ **Direction de la production agricole**

Elle est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique de production agricole. Elle comprend trois services:

Le service de la production agricole et conseil : il s'occupe de la diffusion des innovations techniques et agronomiques en vue de l'amélioration de la productivité au sein du système de production du coton.

Le service appui aux organisations paysannes: ce service est chargé des négociations avec les organisations professionnelles agricoles et leurs syndicats..

Le service liaison recherche- développement: il est chargé des relations avec les instituts de recherche agronomiques.

La cellule suivi-évaluation : elle est chargée de fournir à la société, toutes les informations dont elle a besoin sur le fonctionnement du système de production du coton.

c) Directions fonctionnelles

Elles servent d'unité de soutien aux directions opérationnelles. Ce sont:

❖ Direction des affaires juridiques

Elle assure les études juridiques et le suivi du règlement des litiges opposant la CMDT aux tiers. Elle contribue à la définition de la politique des affaires juridiques, l'établissement et le suivi des contrats de prestation de service. Elle assure également le secrétariat des réunions statutaires (conseil d'administration, assemblée générale, comité de direction). Elle comprend :

Le service courrier et archives; il est chargé de l'organisation et de l'archivage des correspondances et des documents au sein de la société. Il s'occupe également de la gestion des moyens de communication.

Le service juridique: il représente la société en justice pour le règlement des litiges opposant celle-ci au tiers.

Le service des moyens généraux : il intervient au niveau du suivi de l'exécution des contrats de prestation de service relatifs à l'entretien et à la réparation des installations électriques et équipements de froid.

❖ Direction financière et comptable

Cette direction est chargée de la comptabilité générale et analytique au sein de la société. Elle est composée des services suivants :

Le service de la comptabilité générale: il a en charge la réception, l'enregistrement et le classement des documents comptables. En outre, il

reçoit les bons d'entrée et de sortie des stocks et effectue les inventaires des stocks en fin d'exercice.

Le service de la comptabilité analytique: il s'occupe de la répartition de la consommation globale par centre d'activité en vue de dégager les performances ou les insuffisances constatées.

Le service de trésorerie : il est chargé de la gestion quotidienne de la trésorerie, il organise l'approvisionnement de la direction générale et des directions régionales en fonds, conformément aux besoins réels.

La cellule interface régions: elle est placée en staff du directeur financier et comptable adjoint. Elle est chargée de la vérification de toutes les écritures comptables et financières gérées au niveau régional. En ce sens, elle a la responsabilité de la centralisation des mouvements des sites décentralisés.

❖ **Direction des ressources humaines**

Elle a pour mission la gestion administrative courante et prévisionnelle du personnel ainsi que la formation professionnelle. Elle comprend :

Le service du personnel et des affaires sociales: il s'occupe de la gestion du personnel .

Le service de formation et de gestion du personnel : Il est chargé de la gestion des carrières des travailleurs.

❖ **Direction commerciale**

La direction commerciale contribue à l'élaboration de la politique commerciale de la société. Elle s'emploie à son application et à la mise en œuvre des instructions définies par la direction générale en matière de commercialisation du coton. Elle comprend :

Le service de ventes: il assure la vente de la fibre, de la graine et de toutes les autres ventes.

Le service export: Il suit les données de production en provenance des usines et contrôle les conditions de stockage des balles dans les usines et dans les ports d'embarquement.

❖ **Direction des approvisionnements**

La direction des approvisionnements contribue à la définition de la politique d'approvisionnement de la société et à sa mise en œuvre. Elle comprend :

Le service des achats : il effectue, centralise et gère tous les achats de la société. En outre, il initie et tient un tableau de bord des achats. Il est chargé également de dresser les statistiques relatives aux achats par exercice.

Le service des approvisionnements: il est chargé de l'organisation des programmes d'approvisionnement.

(Walet Mohamed aly, 2005 : 5-12)

2-2 Activités et moyens de la CMDT

Dans le cadre de la gestion de la filière du coton dont la CMDT à en charge, elle réalise plusieurs activités que nous aborderons ci-dessous, nous présenterons également les principaux moyens dont elle dispose pour assurer sa mission.

2-2-1 Activités de la CMDT

❖ **Encadrement des producteurs**

La CMDT assure l'encadrement des exploitations cotonnières, apportant ainsi, son soutien et ses conseils aux producteurs dans une optique de transfert de compétence. Dans le cadre du contrat plan, cet encadrement prend une

dimension de partenariat entre la CMDT et les producteurs. Les producteurs sont impliqués dans la gestion de la filière, notamment, au niveau des intrants et de la planification des surfaces à cultiver.

❖ **Collecte et transport**

La CMDT assure la collecte et le transport de plus de 87% de la production de coton. Cependant, le secteur privé y est associé, par mesure d'économie.

❖ **Transformation industrielle**

La CMDT réalise la transformation du coton graine en fibre de coton au niveau de ses usines.

❖ **Gestion de la filière intrants**

Elle est réalisée conjointement avec les producteurs à travers les comités techniques des associations. Elle concerne essentiellement les engrais, les herbicides, les semences et les matériels divers. Le cahier de charge adopté par les producteurs sert de référence pour la gestion de l'appel d'offre.

❖ **Recherche**

La recherche est conduite par le service de liaison - recherche et développement en collaboration avec l'Institut de Recherche Rural et d'autres organismes de recherche nationaux ou internationaux.. (Rapport d'activités, 2005 : 18).

❖ **Développement rural**

La CMDT a toujours été consciente que la santé de la filière coton passait par l'épanouissement de la population rurale qui lui fournit sa matière première. A ce titre, elle s'implique dans les activités suivantes: santé, éducation,

hydraulique villageoise, etc. Toutefois dans le cadre du contrat plan, il est prévu que la CMDT se désengage progressivement de ces activités.

❖ Aménagement du territoire et préservation de l'écosystème

La CMDT participe à la construction de pistes nécessaires à l'acheminement du coton vers les usines d'égrenage. Ces routes nécessaires à la filière coton sont également utiles au développement de la zone et facilitent le déplacement de la population. Elle participe aussi, à la préservation de l'écosystème dont la santé détermine les capacités de production.

En outre, la CMDT participe au capital de diverses sociétés nationales dont les activités lui procure des engrais, du matériel agricole, etc. Par exemple, HUICOMA (825 millions de francs CFA, ce qui constitue 25% de son capital. (Info-coton, 1997 : 16).

2-2-2 Moyens de la CMDT

Pour assurer sa mission, la CMDT dispose des principaux moyens suivants :

- un effectif total de 4364 agents dont 1598 sont permanents ;
- dix sept (17) usines d'égrenage pour une capacité de 572 000t;
- six cent quatre vingt quinze (695) camions et tracteurs, dont l'entretien est effectué par les garages de Sikasso, Koutiala et Fana.
- des centrales d'énergie. (rapport d'activité 2005: 9).
- Les zones d'intervention de la CMDT sont constituées par les territoires situés au sud du fleuve Niger (le cercle de Dioila dans la région administrative de Koulikoro, les cercles de Baraouéli, de Bla et de San dans la région administrative de Sikasso) et à l'ouest dans le cercle de Kita. (Confère l'annexe N°5). Elle couvrait, au cours de la campagne agricole 2004-2005, 172 000 exploitations, pour la plupart non mécanisées. (Info- coton, 1997 : 14).

CHAPITRE II : DISPOSITIF DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Il s'agit pour nous, dans ce chapitre de rendre compte du dispositif de mesure de performance existant au niveau de la CMDT. L'approche que nous allons adopter intègre les indicateurs de performance identifiés au regard des variables et des critères retenus ainsi que la méthodologie de collecte des informations

Pour réaliser une évaluation objective des éléments de l'activité d'égrenage du coton, la CMDT doit fournir en temps opportun une information crédible et objective notamment sur les objectifs recherchés et les indicateurs de performance utilisés. De ce fait, dans un premier temps, nous aborderons les objectifs de mesure de la performance ainsi que, les indicateurs existants au niveau de l'usine.

L'existence d'un système d'information alimenté et disponible au niveau de l'usine permet à l'évaluation de s'appuyer sur une base solide. En l'absence de telle donnée, les estimations construites seront erronées. C'est pourquoi, dans un second temps, nous présenterons la méthodologie de collecte des informations.

Section 1 : Description des objectifs et indicateurs de performance

1-1 Objectifs de performance

Dans le cadre de nos investigations, nous avons constaté l'absence des objectifs spécifiques et clairement définis au niveau de l'activité d'égrenage de coton. L'accent est mis sur les différentes composantes de l'activité et leur suivi.

La mesure des résultats atteints se fait principalement à travers le système de suivi et celui d'information mis en place. Ces deux systèmes fournissent une grande quantité d'informations qui sont par la suite traitées et exploitées en vue d'une appréciation objective des performances atteintes au cours de la

campagne d'égrenage. Cette procédure est préjudiciable à la mesure de la performance car elle n'est pas fondée sur une détermination préalable des objectifs.

Toutefois, dans le cadre de l'évaluation de la performance, nous constatons que ces deux systèmes jouent un rôle limité qui se trouve, en plus, accentué par l'absence de tableau de bord spécifique à l'activité d'égrenage..

1.2 Indicateurs de performance

La mesure de la performance de l'activité d'égrenage du coton graine, se fait de façon empirique au niveau de la CMDT. Elle est effectuée principalement à travers les indicateurs de suivi et les données standard fixées.

Les indicateurs de suivi fournissent des informations qui sont consignées dans des registres et sur des fiches de production, qui font l'objet d'une analyse en comparaison à des données standard.

Nous pouvons donc relever que la performance est appréciée sans la détermination des indicateurs de performance même s'ils existent de façon implicite. Ce qui limite les informations recueillies.

Toutefois, le rôle de ce système de mesure de la performance étant limité, il ne peut donc pas accomplir une véritable mesure de performance. En outre l'absence d'une définition claire des objectifs spécifiques assignés à cette activité, ainsi que, des outils de mesure, comme le tableau de bord, accentue cette limite.

Il nous revient donc de prendre comme base les indicateurs existants et de les classer par rapport aux critères de performance retenus : efficacité, efficience, économie. Ensuite, nous apprécierons ces indicateurs par rapport aux données standard.

1.2.1 Classification des indicateurs selon les critères de performance

Comme toute entreprise et dans l'intérêt de tous les acteurs de la filière, la CMDT veille à produire le coton fibre dans de meilleures conditions afin de réduire son coût de production. Pour ce faire, elle a élaboré un certain nombre d'indicateurs afin de faciliter le pilotage de la production de coton fibre d'une part et de suivre son évolution d'autre part.

Les indicateurs spécifiques à l'activité d'égrenage du coton sont des indicateurs usuels qui permettent aux agents de l'usine d'apprécier l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés. Ces indicateurs mesurent donc le niveau de performance des tâches routinières au niveau des usines. Ils permettent d'apprécier plusieurs paramètres par rapport à des standards déjà existants. Ils sont exprimés en nombre de jours, en puissance (KwH), en pourcentage, etc. en fonction de la nature de l'objet à mesurer.

Nous avons classé ces indicateurs selon les critères de performance que nous avons déjà évoqués dans la première partie de ce rapport à savoir : efficacité, efficience et économie. Ceci, afin de nous permettre d'émettre une appréciation objective sur les résultats obtenus, au cours de la période sous revue.

a) Efficacité

Nous avons regroupé autour de ce critère, les indicateurs suivants :

❖ Consommation de liens

Par balle, il faut utiliser 8 à 9 liens. La formule de calcul de cet indicateur est :

Consommation de liens = Nombre de liens utilisés/Nombre de balles confectionnées.

❖ **Consommation de toiles**

De même, il faut utiliser au moins une toile pour chaque balle de coton fibre. La formule de calcul de cet indicateur est :

Consommation de toile = Nombre de toiles utilisées/ Nombre de balles confectionnées.

Ces deux ratios peuvent être rapportés à la tonne fibre (TF).

❖ **Consommation d'énergie**

La consommation d'énergie est intrinsèque à l'usine. Elle permet de porter un jugement de valeur sur le système de production. Elle peut être améliorée, contrairement au coût de l'énergie qui est externe à l'usine.

Consommation d'énergie (KWh/TF) = Consommation d'énergie de l'usine / quantité de coton produite.

Ces trois ratios sont calculés quotidiennement et utilisés par le chef d'usine et la direction de la production industrielle en vue d'apprécier la consommation rationnelle de l'usine. Cependant, ils sont plus utilisés par le département du contrôle de gestion par ce qu'ils rentrent dans le calcul des coûts. L'objectif visé étant de minimiser les coûts de production.

b) Efficience

Ce critère regroupe les indicateurs suivants :

❖ **Délai d'égrenage**

Le calcul de cet indicateur permet de mettre en évidence la capacité réelle d'égrenage d'une usine. Plus le délai est élevé, plus la capacité d'égrenage de l'usine est faible.

Le délai d'égrenage est normalement de cinq (5) mois, de décembre à Avril pour éviter les activités d'égrenage pendant la saison des pluies. En réalité ce délai n'est pas souvent respecté et varie suivant les campagnes d'égrenage.

❖ **Capacité moyenne d'égrenage**

La capacité moyenne d'égrenage donne la capacité de production quotidienne d'une usine. Elle est constatée après la campagne d'égrenage et calculé sur la base de la production totale effectuée par rapport à la durée effective de la campagne d'égrenage de l'usine.

Capacité moyenne d'égrenage = quantité totale de coton produite/Nombre de jours d'égrenage.

Cependant, dès le début de la campagne d'égrenage, la DPI détermine la capacité potentielle d'égrenage qui est calculée sur la base des prévisions de production de coton annoncées par la DPA et l'état des équipements pour chaque usine. Bien sûr, c'est cette capacité potentielle d'égrenage ainsi, définie qui va servir de référence pour l'appréciation des résultats obtenus.

❖ **Vitesse d'égrenage**

La vitesse d'égrenage encore appelée cadence d'égrenage donne le poids de la fibre produite par scie en une heure de temps. Elle est exprimée en kg/scie/h.

Vitesse d'égrenage = quantité de coton produite par l'usine/Nombre de scies de l'usine/Nombre d'heures de fonctionnement

En général, la vitesse d'égrenage varie de 7 à 15kg/scie/h ; mais la vitesse de référence est de 12 à 14,5kg/scie/h. Elle permet de déterminer la quantité de coton graine qu'une usine doit produire par jour.

❖ Coefficient d'égrenage

Le coefficient d'égrenage encore appelé coefficient d'utilisation est déterminé par jour. Cependant, elle peut être rapportée à toute la campagne d'égrenage.

Coefficient d'utilisation = Temps de fonctionnement de l'usine / 24 heures

La détermination de cet indicateur est importante dans la mesure où il permet d'apprécier la puissance des équipements.

c) Economie

Ce critère comporte les indicateurs ci-dessous énumérés :

❖ Classement du coton graine

L'entrée à l'usine du coton graine donne lieu à un classement pour vérifier la qualité de la production et à une pesée en vue de la vérification du poids. Les renseignements recueillis à ce niveau sont de trois ordres:

- origine: village de provenance du coton graine
- variété du coton qui est fonction des semences fournies aux producteurs
- classement du coton en fonction des différentes classes : 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} choix.

❖ Classement du coton fibre

Après l'égrenage, le classement du coton fibre est effectué en vue de l'opération de vente. La fibre de coton est classée en fonction du type de coton fibre et de la longueur de la soie. Les différents types de fibre de coton sont consignés dans le tableau N°3 qui suit:

Tableau N°2 : Classement du coton fibre

Types de choix	Types de tête
1^{er} choix	Sarama Julis Néré Juli Liba Kati/c Liba/c
2^{eme} choix	Kola
3^{ème} choix	Bata

Source : Nous- même

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, plusieurs types de fibre de coton constituent le premier choix, cependant la meilleure qualité est le sarama. Le second choix correspond au type kola, tandis que le type bata fait l'objet du troisième choix. Le type de tête est la qualité du coton.

Le coton fibre donne lieu à un second classement qui se fait en fonction de la longueur de soie. Il donne des informations sur la qualité de la fibre. L'unité de mesure de la longueur de la soie est le pouce. Un pouce est égal à 25,4 mm. En général, le pouce varie entre 1'' 5/32 et 1'' 1/16.

❖ Rendement moyen graine

Rendement moyen graine = quantité de graine produite/quantité totale de coton égrenée.

❖ Rendement moyen fibre

Rendement moyen fibre = quantité de fibre produite/quantité totale de coton égrenée.

❖ Rendement moyen fibre courte

Rendement moyen fibre courte = quantité de fibre courte produite/quantité totale de coton égrenée.

Les rendements moyens de coton, que nous venons de lister, dépendent de certains éléments qui ont une influence sur l'égrenage du coton. Il s'agit de :

- la variété de coton : il y a des variétés qui donnent beaucoup de fibre, tandis que d'autres produisent plus de graine ;
- le processus d'égrenage : plus on nettoie le coton, plus on gagne en qualité, mais on perd en quantité.

Cependant il existe des données standard des différentes variétés de produits dérivés de l'égrenage d'une tonne de coton graine qui vont nous servir de référence pour apprécier le rendement.

❖ Taux de pertes

Le reste de la production constitue les pertes et fait l'objet du calcul du taux de perte.

1.2.2 Données standard

Les données standard indiquées dans le tableau N°4, ci-dessous, sont des normes établies pour servir de référence pour l'évaluation d'une campagne d'égrenage. C'est le cas pour du rendement du coton. En général, l'égrenage d'une tonne de coton donne :

- graine de coton : 420 kg (42%)
- fibre de coton : 530 kg (53%)
- fibre courte : 6 kg (0,6%)
- Déchets et pertes : 44 kg (4,4%)

Ces données proviennent également des prévisions établies en début de campagne d'égrenage ; c'est le cas du coefficient d'égrenage.

D'autres par contre, sont des données historiques c'est-à-dire les résultats des campagnes précédentes, que nous allons utiliser pour enrichir et mieux éclairer les éléments concernés par la comparaison. C'est le cas pour les classements coton graine et coton fibre.

Tableau N°3 : Récapitulatif des données standard

Indicateurs	Données standard
Consommation de Liens	8 à 9 par balle
Consommation de toiles	1 toile par balle
Consommation d'énergie	60 à 200 KWh/TF
Délai d'égrenage	5 mois
Capacité moyenne d'égrenage	500 T
Vitesse d'égrenage	12 à 14,5 Kg/scie/T
Coefficient d'égrenage	3561 T
Classement coton graine	1 ^{er} choix : 94,15%
	2 ^{ème} choix : 4,68%
	3 ^{ème} choix : 1,1%
Classement coton fibre	1 ^{er} choix : 97,34%
	2 ^{ème} choix : 2,43%
	3 ^{ème} choix : 0,23%
Rendement moyen graine	42%
Rendement moyen fibre	53%
Rendement moyen fibre courte	0,6%
Types de tête	64,1%
Taux de pertes	4,4%

Source : Nous-même

Nous allons comparer les données standard indiqués dans le tableau N°4, ci-dessus aux résultats obtenus au cours de la campagne sous revue, en vue de l'appréciation de la performance réalisée, objet de notre étude.

Section 2 : Méthodologie de collecte des données

2.1 Enregistrement des données

Le service de l'égrenage, produit peu de statistiques qui devaient pourtant permettre d'avoir une vision globale de l'exploitation de l'usine. Les statistiques fournies dans ce domaine visent à apprécier la puissance du matériel technique existant ainsi que le déroulement de l'activité d'égrenage.

La majorité des indicateurs sont calculés quotidiennement. Ils sont enregistrés dans des fiches journalières mises à la disposition du chef d'usine par les équipes de travail. Les données décadaires conservent la synthèse, tous les dix jours.

2.2 Traitement des données

Le système de collecte des données nécessaires pour le calcul des indicateurs est à la fois manuel et informatisé.

Pour certains indicateurs, il s'agit d'observer, pour déterminer la nature de l'objet à apprécier. Par exemple, le polling qui est la technique pour mesurer la longueur de la soie du coton fibre. Il suffit de tirer la fibre pour apprécier sa longueur de manière visuelle ou à l'aide d'un instrument appelé « règle graduée ».

D'autres indicateurs sont mesurés par des compteurs spéciaux installés dans les usines. Par exemple, la consommation d'énergie.

En fin de campagne, le chef d'usine élabore également un rapport synthétique sur les activités menées ainsi que les résultats obtenus tout le long de la

campagne sous revue. Une fois les données recueillies, elles sont traitées, saisies et transmises aux directions centrales concernées qui procèdent alors à la consolidation des informations reçues et à leur analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats portent sur les points suivants :

Dans une première section, nous avons, d'abord, indiqué les résultats atteints à l'issue de la campagne sous revue, au regard des indicateurs identifiés. Ensuite, nous avons dégagé les forces et les faiblesses constatées. Enfin, nous avons procédé à l'évaluation de ces résultats selon les critères de performance retenus.

Dans la seconde section, des recommandations ont été proposées à la CMDT en vue d'une amélioration des performances de l'activité d'égrenage.

Section 1 : Résultats obtenus

1.1 Au niveau des indicateurs de performance identifiés

Pour évaluer les résultats de la campagne sous revue, nous allons comparer les données standard que nous considérons comme objectifs fixés aux résultats obtenus en vue de déterminer les écarts. Les écarts ainsi obtenus, serviront à apprécier les résultats.

Les résultats récapitulés dans le tableau N°5, ci-dessous ont été obtenus au niveau de l'activité d'égrenage du coton au regard des indicateurs de performance identifiés.

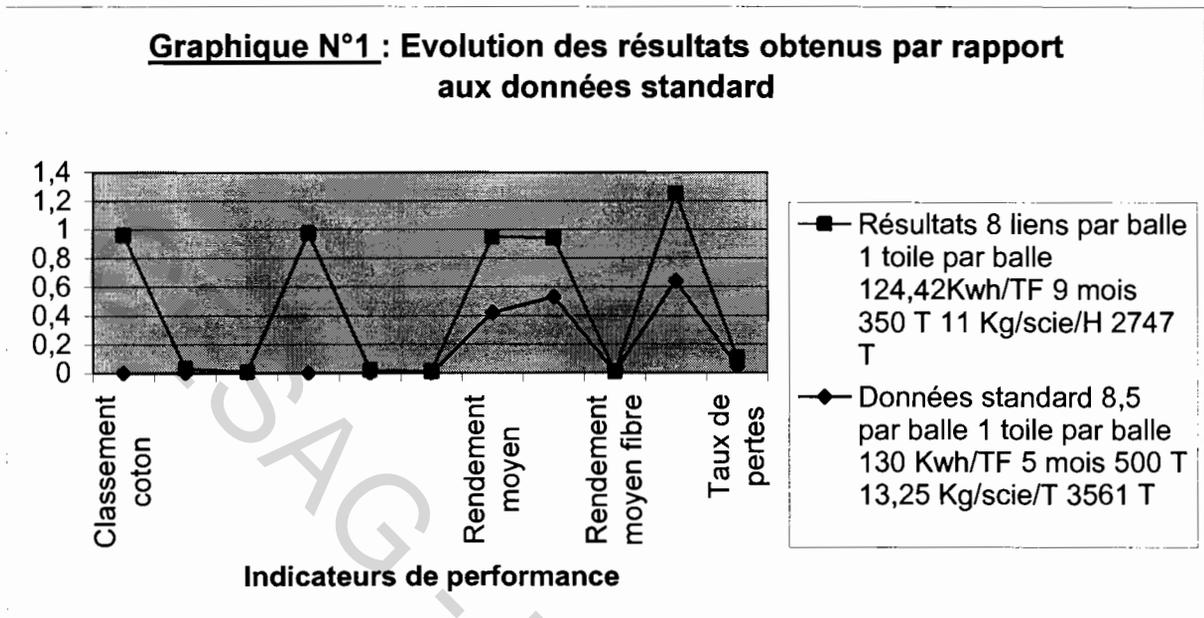
Pour la valeur des indicateurs tels que : la consommation de lien, la consommation d'énergie et la vitesse d'égrenage ; nous avons utilisé la moyenne pour faciliter le calcul des écarts. Les écarts constatés sont également soulignés dans le même tableau.

Tableau N°4 : Récapitulatif des résultats

Indicateurs	Données standard	Résultats	Ecart
Consommation de Liens	8,5 par balle	8 liens par balle	0,5 liens par balle
Consommation de toiles	1 toile par balle	1 toile par balle	0
Consommation d'énergie	130 Kwh/TF	124,42Kwh/TF	5,58kwh/T
Délai d'égrenage	5 mois	9 mois	4 mois
Capacité moyenne d'égrenage	500 T	350 T	150 T
Vitesse d'égrenage	13,25 Kg/scie/T	11 Kg/scie/H	2,25kg/scie/T
Coefficient d'égrenage	3561 T	2747 T	814 T
Classement coton graine	1 ^{er} choix : 94,15%	96,03%	1,88%
	2 ^{ème} choix : 4,68%	3,2%	1,48%
	3 ^{ème} choix : 1,1%	0,77%	0,33%
Classement coton fibre	1 ^{er} choix : 97,34%	97,3%	0,04%
	2 ^{ème} choix : 2,43%	1,9%	0,53%
	3 ^{ème} choix : 0,23%	0,8%	0,57%
Rendement moyen graine	42%	52,59%	10,59%
Rendement moyen fibre	53%	40,84%	12,16%
Rendement moyen fibre courte	0,6%	0,25%	0,35%
Types de tête	64,1%	60,8%	3,3%
Taux de pertes	4,4%	6,32%	1,92%

Source : Nous-même

Le graphique suivant permet d'apprécier dans le détail, l'évolution des différents résultats intervenus par rapport aux objectifs fixés.



Source: Nous-même

Nous avons constaté des forces au niveau des indicateurs suivants ;

La consommation des liens a été effectuée dans les normes fixées ; de même que celle des toiles.

La consommation d'électricité est située en dessous de la norme fixée.

Nous avons remarqué au niveau du classement du coton graine et du coton fibre, une amélioration de la qualité du coton produite. Le rendement fibre courte a diminué aussi, de 0,35% par rapport à la norme existant en la matière.

En, ce qui concerne les faiblesses, nous avons constaté que :

Le délai d'égrenage, est trop long.

La capacité moyenne d'égrenage est en dessous de la norme standard. De même que le coefficient d'égrenage, la vitesse moyenne d'égrenage, le

rendement coton graine et coton fibre ainsi que le taux de pertes qui est passé de 4,4% à 6,32%.

En définitive, nous avons constaté les forces et les faiblesses analysées ci-dessous.

1.1.1 Identification des forces

Sur la base des résultats obtenus au niveau de l'usine et des entretiens effectués avec le personnel, nous avons relevé que le système de mesure de la performance, de même que, l'activité d'égrenage du coton comporte des forces qui nous avons listé dans le tableau suivant.

Tableau N°5 : Récapitulatifs des forces

Forces	
Forces liées au système de mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'indicateurs de performance • Existence de fiches de suivi des activités • Elaboration de rapport de fin de campagne • Existence d'un cadre de concertation
Forces liées à l'activité d'égrenage	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation de liens et de toiles • Qualité du coton fibre • Consommation d'énergie

Source : Nous-même

a) Forces liées au système de mesure de la performance

❖ Existence d'indicateurs de performance

L'élaboration par la CMDT, d'indicateurs de performance, du mode de calcul et de la périodicité permet aux utilisateurs de disposer des mêmes explications, d'avoir ainsi une vision commune sur les indicateurs. En outre, elle permet de fiabiliser et de régulariser les informations produites.

❖ Existence de fiches de suivi des indicateurs

Les fiches journalières et décennaires constituent un moyen fiable de collecte des informations. Dans la mesure où elles garantissent que les informations demandées seront fournies de manière exhaustive.

Par ailleurs, le fait de disposer de ces informations favorise un suivi des performances. En outre, ce suivi qui repose essentiellement sur la mesure des écarts entre les résultats des activités observés sur deux ou plusieurs périodes respecte les critères du système de mesure de performance.

La constitution d'une base donnée qui peut en résulter constitue d'une part un véritable support de conservation des informations et archives de l'entité et d'autre part une aide à la prise de décision.

❖ Elaboration de rapports de synthèse

L'élaboration de rapports de synthèse en fin de campagne permet de mettre à la disposition du responsable hiérarchique une note synthétique sur l'évolution des résultats. Cependant, les contrôles opérés par les responsables hiérarchiques garantissent l'enregistrement régulier et correct des fiches, de même, ils assurent le respect des procédures prescrites.

❖ Existence de cadre de concertation

Au niveau de l'activité d'égrenage, tout comme au niveau des autres domaines de la filière (approvisionnement en intrants, crédit, plan de campagne, etc.) des cadres de concertation ont été mis en place entre les partenaires à travers le contrat plan.

Les résultats de la fonction industrielle y sont évaluées, notamment, le rendement égrenage, la production coton fibre, etc. Ce qui favorise un meilleur partage informations et des responsabilités entre tous les intervenants, de même qu'une synergie des actions.

b) Forces liées à l'activité d'égrenage

❖ Consommation de liens et de toiles

La consommation de liens et de toiles dénote le souci d'une utilisation judicieuse de ces matières.

❖ Qualité du coton

Sur la base des données fournies, nous avons constaté que la qualité du coton est satisfaisante.

La prédominance du 1^{er} choix au niveau du classement coton graine et du coton fibre qui sont respectivement de 96,3% et 97,3%. Le classement du coton graine a connu une évolution de 2,25% au niveau du 1^{er} choix par rapport à la campagne précédente tandis celui du coton fibre est resté inchangé. En ce qui concerne les 2^{ème} et 3^{ème} choix, ils ont aussi, diminué respectivement pour le coton graine de 1,48% et de 0,33%. Les augmentations enregistrées, au niveau du coton fibre sont insignifiantes ; ils sont respectivement de 0,53% et 0,57%.

De même, les résultats de production en « type de tête », même si l'objectif fixé n'a pas été atteint globalement (60,8% contre 64,1%), sont jugés satisfaisants en rapport avec la campagne 2003-2004 où elle était de 44%.

La longueur de soie dominante reste toujours le 1''1/8 (91,6%), tout comme les autres années.

❖ **La consommation d'énergie**

La consommation d'énergie qui est de 124,42 KWh/TF est au-dessus de la norme fixée, mais, elle a augmenté par rapport à la campagne 2003-2004 où elle était de 122,69 KWh/TF. Elle constitue une force mais elle montre également que le temps de marche n'a pas été exploité judicieusement au cours de cette campagne.

1.1.2 Identification des faiblesses

En nous référant aux résultats obtenus au cours de la campagne d'égrenage, ainsi que des entretiens effectués; l'analyse du système de mesure de la performance et de l'activité d'égrenage du coton graine a permis de mettre en évidence des faiblesses que nous avons recensées dans le tableau suivant.

Tableau N°6 : Récapitulatif des faiblesses

Faiblesses	
Faiblesses liées au système de mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'objectifs spécifiques • Insuffisance des indicateurs de performance • Absence d'articulation des procédures de suivi • Insuffisance des données de synthèse • Absence de tableau de bord
Faiblesses liées à l'activité d'égrenage	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement irrégulier des usines • Faiblesse de la capacité d'égrenage de l'usine • Insuffisance d'infrastructures de stockage • Révision insuffisante des équipements industriels • Faiblesse du rendement

Source : Nous même

a) faiblesses liées au système de mesure de la performance

❖ Absence d'objectifs spécifiques

L'objectif assigné à l'usine d'égrenage est clairement défini dans les documents de la CMDT. Mais cette définition n'est pas suffisante compte tenu de l'absence des objectifs spécifiques à atteindre suivant les variables de performance. Nous avons constaté que l'accent est mis sur les activités et leur suivi. Cependant, un bon suivi de la performance doit se baser également sur le suivi des écarts par rapport aux objectifs.

Car, il n'y a pas d'indicateurs de performance dans l'absolu, ceux-ci ne trouvent leur sens que rapportés aux différents objectifs fixés dans la structure. Dans cette mesure, les objectifs spécifiques doivent être définis et formalisés dans un document.

❖ **Insuffisance des indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance disponibles ne portent que sur le suivi opérationnel de la production et les paramètres techniques. Le suivi économique et financier est assuré à un niveau centralisé. Dans ce cas, il peut arriver que les décisions soient motivées uniquement par des considérations techniques au détriment de la performance financière. En effet, les informations venant du niveau central de suivi de la performance sont souvent synthétiques et tardives. Elles ne peuvent donc pas contribuer efficacement aux éléments d'aide à la prise de décision.

Par ailleurs, pris individuellement, certains indicateurs ne sont pas très pertinents. Ils s'associent à d'autres afin d'avoir une valeur explicative. Ce qui suppose donc une corrélation. En ce sens, ils permettent d'établir le bien fondé des actions engagées. Par exemple, les deux indicateurs, capacité moyenne d'égrenage et délai d'égrenage pourraient être combinés pour obtenir un indicateur moins surchargé et traduisant convenablement les deux phénomènes.

❖ **Absence d'articulation des procédures de suivi**

Le suivi de la performance d'une entité est tout un processus effectué d'une part au niveau du supérieur hiérarchique de l'entité dans un double but évaluer l'entité et prendre des décisions.

Nous avons constaté que dans le cas de la CMDT les informations collectées le sont uniquement au niveau de l'usine dans les fiches et registres mis à leur disposition. Ils procèdent ensuite à leur acheminement vers le niveau central

après enregistrement. Cette démarche gagnerait à être améliorée, ce qui est difficile actuellement, à cause notamment de l'insuffisance d'informatisation du système.

❖ **Insuffisance de données de synthèse**

L'usine, ainsi que la DPI fournissent très peu de données de synthèse sur le suivi de la performance en matière d'égrenage du coton. Ce qui ne permet pas d'avoir une vision détaillée de l'activité. Les seuls rapports de fin de campagne ne suffisent pas pour collecter toutes les informations.

❖ **Absence de tableau de bord**

Le système de mesure de la performance n'est pas formalisé dans un tableau de bord au niveau de l'usine. Les seuls tableaux de bord existants sont à un niveau central.

Nous pensons que cette lacune peut être à l'origine de l'insuffisance des indicateurs de performance constatés. Dans la mesure où l'élaboration d'un bon tableau de bord prendra en compte tous les aspects de la gestion d'une activité et permettra de situer chaque indicateur dans son contexte et aussi, de mieux cibler les mesures que nous jugeons très importantes dans l'orientation des décideurs.

b) Faiblesses liées à l'activité d'égrenage

❖ **Approvisionnement irrégulier des usines**

Le coton graine est évacué dans les usines après la tenue des marchés par lesquels la CMDT l'achète aux producteurs. Elle procède alors à son évacuation par un charroi propre, spécialisé dans le transport du coton. Ainsi, l'organisation et la maîtrise du transport sont de la plus haute importance pour la société, car il s'agit de fournir au jour le jour à chaque usine, la quantité de coton graine correspondant à sa capacité d'égrenage. Cette démarche comporte des insuffisances et l'approvisionnement des usines en

soufre. En début de campagne ; il y a une insuffisance de coton disponible sur le marché. En cours de campagne ; les approvisionnements n'atteignent toujours pas les capacités maximales d'égrenage. En fin de campagne ; les quantités résiduelles sur les marchés sont faibles.

Ce qui fait que globalement, on constate que l'égrenage moyen de coton par jour, au niveau des usines est faible par rapport à l'objectif fixé, notamment pour la présente campagne, elle était de 2747t contre 3561t prévue.

❖ **Délai de transformation trop long**

Une campagne d'égrenage normale doit durer cinq (5) mois, de décembre à avril. En réalité elle se déroule sur neuf (9) mois, d'octobre à juin. Ce phénomène s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs qui constituent autant de faiblesses qui limitent le bon fonctionnement des usines dont :

L'insuffisance des révisions du matériel technique des usines

La faiblesse de la capacité d'absorption des usines : la production de coton a dépassé la capacité d'égrenage réelle des usines, ce qui prolonge la campagne d'égrenage. Malgré la mise en place d'un projet de modernisation du dispositif industriel existant ainsi que la construction de nouvelles usines pour répondre à l'usinage de quantités de plus en plus importantes de coton.

❖ **Insuffisance des infrastructures de stockage**

Nous avons constaté une insuffisance des infrastructures de stockage au niveau des usines notamment en matière de stockage du coton fibre. Le coton est égrené et conditionné dans des balles dont le poids varie autour de 220 Kg. Les balles sont stockées en usine sur les carreaux ou à l'air libre en attendant d'être évacué.

La production des balles est importante en volume et encombre rapidement les carreaux de l'usine. Pourtant, nous pensons que le stockage devrait faciliter le fonctionnement de l'usine et assurer la disponibilité du produit.

Puisque le déstockage se fait à la demande du client. Dans cette mesure, il dépend du marché, car l'achat peut se faire rapidement ou non.

Ainsi, par insuffisance d'infrastructures, le produit est exposé à des risques malgré le fait que la CMDT respecte les normes internationales de stockage que les assureurs exigent.

❖ Révisions insuffisantes des équipements

Les insuffisances relevées dans ce domaine confrontent les usines aux principales difficultés suivantes à savoir les pannes fréquentes des appareils et les rendements limités à la production. En outre, ce phénomène est aggravé par la livraison tardive des pièces détachées que nous pensons stratégiques pour le bon fonctionnement des usines.

L'utilisation des appareils défectueux peut même être à l'origine de l'augmentation de la consommation d'énergie qui a été constaté. En effet, La consommation d'énergie a augmenté au cours de la campagne d'égrenage sous revue à savoir 2004-2005. Elle est de 124,42 KWh /TF. Ce chiffre est supérieur à celui de la campagne précédente qui était de 122,69 KWh/TF.

La procédure d'approvisionnement en pièces détachées semble complexe mais elle est maîtrisée par la direction des approvisionnements au regard des entretiens effectués au cours de notre stage à la CMDT. Les délais d'approvisionnement trop longs pourraient s'expliquer aussi par l'enclavement du pays.

❖ Faiblesse des rendements

Les rendements coton graine et fibre ont connu respectivement, une diminution de 10,59% et de 2,16% par rapport à la norme. Cette diminution conjuguée à l'augmentation du taux de pertes, expliquent la baisse de la qualité du coton produite pendant la période sous revue.

1.1.3 Identification des risques liés aux faiblesses

Tableau N°7: Récapitulatif des risques liés aux faiblesses constatées

Faiblesses		Risques
Faiblesses liées au système de mesure de la performance	Absence d'objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'exploitation des indicateurs de performance • Inadéquation du système de suivi de la performance et de la stratégie de la société
	Insuffisance des indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du suivi de la performance • Incompréhension de certaines informations
	Absence d'articulation des procédures de suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Incohérence entre les décisions prises • Non exhaustivité des informations fournies
	Insuffisance des données de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité du suivi de la performance
	Absence de tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> • Non lisibilité de l'information fournie
Faiblesses liées à l'activité	Approvisionnement irrégulier des usines	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt des travaux d'égrenage
	Délai de transformation trop long	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect des délais de livraison • Avaries dues à la pluie
	Insuffisance des infrastructures de stockage	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation de la qualité • Pertes par incendies • Baisse de la compétitivité • Baisse des recettes

	Révisions insuffisantes des équipements	<ul style="list-style-type: none"> • Pannes fréquentes • Arrêt des travaux d'égrenage • Accident de travail
	Faiblesse des rendements	<ul style="list-style-type: none"> • Non maîtrise des variétés de semence

Source : Nous- même

1.2 : Evaluation de la performance par rapport aux critères retenus

1.2.1 Efficacité

Les indicateurs montrent une efficacité significative en terme d'amélioration des résultats, les objectifs fixés ont été atteints et même, dépassés pour certains. Par exemple, la consommation de liens et d'énergie est inférieure à ce qui était prévue.

1.2.2 Efficience

Nous estimons que l'activité d'égrenage a été globalement efficace. Cependant, le niveau d'efficience n'a pas été amélioré. Les indicateurs suivants : le délai d'égrenage, la capacité d'égrenage, la vitesse d'égrenage, le coefficient d'égrenage servant à apprécier l'efficience, présentent des valeurs inférieures aux objectifs fixés. Le délai d'égrenage a d'ailleurs, été recensé comme faiblesse dans le tableau N°7.

1.2.3 Economie

D'une manière globale, les indicateurs montrent la réalisation d'une économie au niveau de la campagne d'égrenage 2004-2005 à travers le classement et la qualité du coton produit. Seule, la faiblesse du rendement a été recensée dans le tableau N°7.

La présente évaluation a mis l'accent sur la comparaison des résultats par rapport aux objectifs fixés, sur les forces et les faiblesses ainsi que les risques décelés pour porter un jugement sur l'activité d'égrenage de coton.

Au terme de cette évaluation, il y a lieu de reconnaître que l'activité d'égrenage a été performant d'une manière globale.

Section 2 : Proposition de recommandations à la CMDT

A partir des investigations menées, nous avons constaté que le système de suivi de la performance de l'activité d'égrenage fonctionne bien, mais qu'il comporte des insuffisances que nous avons relevées dans la partie précédente. Dans la présente partie, nous tenterons de proposer des pistes d'amélioration de ce système ainsi que du suivi des opérations d'égrenage associées.

L'objectif pour nous est de rendre plus performante l'activité d'égrenage, maillon importante dans la chaîne des activités de la CMDT à partir d'une identification efficace, pertinente et fiable des indicateurs, d'une part et de la mise en place d'un système moderne de mesure de la performance, d'autre part.

2-1 Au niveau des objectifs spécifiques

Nous estimons qu'il faut rattacher tous les indicateurs contenus dans le système de mesure de la performance à l'objectif spécifique correspondant pour mieux situer et faciliter leur exploitation. En outre, ces objectifs spécifiques doivent être écrits, formalisés dans un document et impérativement respectés.

2-2 Au niveau des indicateurs

Nous proposons à ce niveau, l'introduction de nouveaux indicateurs afin d'adapter le système de mesure à l'évolution de l'environnement

technologiques et concurrentiels dans laquelle les entreprises évoluent de nos jours.

Ce qui permettra aux dirigeants de disposer des indicateurs couvrant tous les aspects et dimensions de l'activité d'égrenage.

Par ailleurs, nous proposons des ratios de corrélation afin de rendre plus explicite certains indicateurs et favoriser ainsi les liens de corrélation.

2-3 Au niveau de l'articulation des procédures de suivi

Il faut une articulation entre les procédures de suivi pour permettre une harmonisation des informations collectées et surtout leur cohérence à différents niveaux hiérarchiques de la société.

Ce qui permettra une exploitation et une analyse judicieuse et pertinente des informations collectées.

2-4 Au niveau des données de synthèse

Il nous semble que la production périodique, à intervalles plus rapprochés des informations permettra de :

- mieux informer les acteurs sur la situation de la filière ;
- faire le point périodique sur l'activité et les fonctions d'égrenage ;
- améliorer la transparence et rassurer les différents partenaires ;
- améliorer l'image de marque de la société

Ces données de synthèse peuvent être effectuées par trimestre et porter sur chaque domaine de l'activité d'égrenage et non plus traiter de manière globale.

Ces données peuvent être :

- état de livraison du coton graine ;
- délai de livraison du coton graine demandé ; etc.

Les informations ainsi recueillies permettront de suivre la performance de chaque domaine d'activités des usines et éventuellement être une aide à une prise de décision conséquente en vue de corriger les insuffisances constatées.

Le suivi de la performance des différentes activités des usines doit pouvoir être apprécié dans les synthèses. Par exemple, permettre aux usines de suivre les performances en matière d'approvisionnement en coton graine ; ce qui ne paraît pas possible actuellement au regard des indicateurs traités.

Par ailleurs, ces recommandations, nous le reconnaissons sont difficiles à mettre en œuvre dans l'état actuel des choses à cause de l'insuffisance de l'informatisation des usines. Donc, il est très important d'encourager l'informatisation, ce qui permettrait d'abord un meilleur suivi du déroulement de l'opération d'approvisionnement et ensuite, faciliterait les analyses des synthèses qui seront proposées.

2-5 Adoption d'un tableau de bord

Le système de mesure de la performance actuelle des usines constitue une satisfaction, mais il joue un rôle limité en matière de mise à disposition d'informations exhaustives aux utilisateurs. Cette limite est accentuée par l'absence d'objectifs spécifiques, d'une articulation et de corrélation des indicateurs qui méritent d'être améliorés.

La gestion d'une entité répond à un besoin crucial d'une organisation. Pour ce faire, les activités doivent être effectuées avec méthode en vue de maîtriser tous les aspects de l'activité de ladite entité. La mesure de la performance intervient dans ce sens.

L'élaboration d'un tableau de bord est pour nous, une condition pour une bonne organisation structurelle du système de mesure des indicateurs et de

collecte des informations. C'est un moyen efficace pour mener la gestion d'une entité dans la mesure où il permettra de :

- suivre intégralement les aspects et les dimensions de la performance
- procéder aisément aux revues et aux évaluations ;
- d'identifier des indicateurs synthétiques.

2-6 Au niveau de l'approvisionnement des usines

Nous pensons qu'il faut améliorer les insuffisances dues à l'approvisionnement irrégulier des usines pour permettre :

- un meilleur suivi des opérations d'approvisionnement ;
- la disponibilité d'information sur le comportement du marché au niveau des producteurs de coton graine.

Ce qui permettra nous pensons une meilleure planification des opérations de livraison de coton graine aux usines.

En plus, nous estimons que la CMDT qui a l'obligation et l'intérêt d'approvisionner à temps ces usines en coton graine doit conserver la maîtrise totale du système de transport de cette activité ; des marchés vers les usines afin d'éviter les risques liés à la participation des tiers à cette activité majeure et particulièrement sensible qu'est le transport du coton graine.

Par exemple, l'évacuation par un charroi non approprié n'est pas compétitive à cause du supplément de coût qu'il peut occasionner.

Il reste évident que seule une organisation stricte, rigoureuse et axée sur l'usine est capable de maîtriser les flux d'approvisionnement des usines et d'établir la cohérence entre les besoins et les moyens de mise en œuvre.

2-7 Au niveau des capacités d'égrenage

L'augmentation régulière de la production de coton a amené la CMDT à reconsidérer sa capacité d'égrenage par la modernisation de son dispositif industriel et la construction de nouvelles unités industrielles. Cependant, nous pensons qu'elle doit associer à cette initiative, un bon suivi de la révision des équipements, que nous aborderons ci-dessous.

2-8 Au niveau des infrastructures de stockage

Nous proposons à ce niveau les pistes d'amélioration suivantes.

Une meilleure concertation et coordination des activités au niveau des directions suivantes à savoir la DPI, la DPA et la DC peut permettre la mise en place d'un planning harmonisé et cohérent des différentes opérations d'approvisionnement des usines ;

Une réduction du stockage du coton. Par exemple une évacuation rapide du coton fibre produit permettra d'éviter le stockage d'une quantité importante et les risques liés au feu et à la dégradation qui y sont associés. En effet la CMDT a intérêt à évacuer le plus rapidement possible son coton fibre, ce qui réduira le délai entre la production et le paiement et contribuera aussi à l'amélioration de sa trésorerie.

Une formation des magasiniers à l'informatique permettra une gestion efficace des stocks.

2-9 Au niveau de la révision des équipements

La révision irrégulière des équipements et le délai de livraison des pièces détachées souvent trop longue peuvent avoir des répercussions sur l'état de fonctionnement des usines car les équipements endommagés en souffrent. Il

faut donc veiller à ce manquement qui participe à la contre performance par l'adoption d'un calendrier de révision rigoureux et strictement respecté.

2-10 Au niveau des rendements

Le rendement du coton fibre dépendant principalement des facteurs suivants à savoir la qualité de la terre emblavée et la variété de semence, nous pensons que le renforcement des performances des techniques agricoles est un domaine important pour améliorer les rendements et également réduire le coût de production du coton en vue de promouvoir un développement des exploitations agricoles.

Conclusion de la deuxième partie

L'analyse des résultats a permis d'identifier des forces et des faiblesses.

Parmi, les forces recensées, nous avons principalement la bonne qualité du coton malien. C'est un avantage qui contribue largement à le rendre compétitif sur le marché international. Cependant, la CMDT doit veiller à maintenir ou accroître cet avantage par une amélioration constante de la qualité du coton fibre qui s'est dégradée au cours de la campagne 2004-2005, comme relevée dans l'analyse des résultats de la présente étude.

En vue de contribuer à l'amélioration des faiblesses relevées, nous avons formulé des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

De nos jours, avec l'évolution des systèmes de management des entreprises, le pilotage des activités et notamment la prise de décision est de plus en plus basée sur des critères scientifiques. La particularité du système de mesure de la performance de la CMDT confirme ce rôle.

L'étude que nous avons menée sur l'évaluation de la performance a été une occasion pour nous, de découvrir et de comprendre, l'importance des indicateurs de performance dans le système de pilotage et l'évaluation d'une activité. Par ailleurs, elle a permis de vérifier que :

Les indicateurs et les données standard qui permettent de suivre la performance de l'activité d'égrenage de coton produisent des informations fiables.

Les critères de performance, à savoir l'efficacité, l'efficience et l'économie sont adaptables au système d'évaluation de la performance de la CMDT. En outre, les résultats de production sont jugés globalement satisfaisants pour la campagne 2004-2005., même si certains objectifs n'ont pas été atteints.

Nous avons identifié des forces et des faiblesses, nous avons fait des recommandations qui sont considérées comme une contribution pour résoudre les faiblesses.

Pour finir, nous voulons souligner les limites du travail réalisé qui n'a pas une prétention à l'exhaustivité. C'est pourquoi, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherches dans ce domaine précis, afin de parfaire nos réflexions et points de vue.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BESCOS Pierre-Laurent, DOBLER Philippe, MENDOZA Carla, NAULLEAU Gérard, GIRAUD Françoise, ANGER LERVILLE Vincent, (1997), *Contrôle de gestion et management*, 4^{ème} édition, Editions Montchrestien, Paris, P.553

DAYAN Armand & al, (2004), *Manuel de gestion*, 2^{ème} édition, Edition Ellipses/Agence Universitaire de la Francophonie, Paris, P. 973

DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, P.310

GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre Laurent, (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Paris, P.269

GUEDJ Norbert et collaborateurs, (1991), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, P. 678

LE DUFF Robert, CLIQUET Gérard, VALHEN Charles-André, (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Editions Dalloz, Paris, P. 1644

LEROY Michel, LOCHARD Jean, (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, P. 144

MAHE DE BOISLANDELLE Henri, (1998), *Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils*, Editions Economica, Paris, P. 517

MENDOZA Carla, DELMOND Marie-Hélène, GIRAUD Françoise, LONING Hélène, (2002) *Tableaux de bord et balanced scorecard*, Groupe revue fiduciaire, Paris, P.247

MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jacques, (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions Foucher, Paris, P.287

PORTER Michaël. E, (1982), *Choix stratégiques et concurrence, technique d'analyse des secteurs de la concurrence*, Editions Economica, Paris, P.426

REEVES T. K. & al, (2002), 1970, *The study of managerial control*, University press, Oxford, P. 300

TEBOUL James, (1990), *La dynamique de la qualité*, Editions d'organisation, P. 369

SAUCIER A., (1994), *Les indicateurs et la gestion par les résultats*, Collection méthodologie et instrumentation, Québec, P. 56

VOYER Pierre,(1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presse de l'Université, Québec, P. 446

MEMOIRES

WALET MOHAMED ALY Mariam, (2005), *Analyse des coûts du coton graine de la CMDT*, Institut Universitaire de Bamako, Bamako, P.60

SUPPORTS DE COURS

YAZI Moussa, (2005), *cours de contrôle de gestion*, Audit Interne et Contrôle de Gestion, CESAG, Dakar

REVUES ET NOTES DE SERVICE

Décision N° 001/MOM du 06 janvier 2003, portant réorganisation de la CMDT

DEMBELE Kassim, (1997), Contrat plan, *Info coton*, (N° 001) : 14-16

Rapport d'activités 2005 de la CMDT

Sites internet

Banque Mondiale, Outils et approches d'évaluations,
www.banquemondiale.org, 07/02/2006

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement,
www.cnuCED.org, 15/03/2005

Développement des Agro-Industries du Sud, www.dagris.fr, 15/03/2005

Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement,
L'évaluation, un outil au service de l'action : www.f3e.asso.fr, 13/07/2006).