

ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**REPUBLIQUE DU BENIN**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**

**FACULTE DES SCIENCES**

**ECONOMIQUE ET DE GESTION**



**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE**

**OPTION : SCIENCES DE GESTION**

**FILIERE : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

**ANALYSE DE LA PRATIQUE DU  
CONTROLE DE GESTION A LA  
SOGEMA**

**Réalisé par :**

Mathias LABITE et B. Constantin AMOUSSOU

**Sous la supervision du :**

**Maître de stage**

Augustin C. AKPO

Chef Cellule d'Audit Interne  
Et de Contrôle de Gestion

**Directeur de mémoire**

Dr TOGODO Azon Aimé

Enseignant chercheur à la  
FASEG/UAC

**Mai 2015**

**AVERTISSEMENT**

**LA FACULTE DES  
SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE  
GESTION D'ABOMEY-  
CALAVI, N'ENTEND  
DONNER NI  
APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX  
OPTIONS EMISES DANS  
CE MEMOIRE. CES  
OPINIONS DOIVENT**

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Yaou LABITE ;
- ma très chère feu maman Olibatchikpa KOUSSENI ;
- mes frères LABITE Salomon et LABITE Djima.

Mathias LABITE

## DEDICACE

Je dédie ce travail

- A mon père AMOUSSOU ANANI Marcelin
- A ma mère TOGBEGA Mélévi.
- KAKPO Abla Sophie ; AMOUSSOU Bertrand

Constantin B. AMOUSSOU

## REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis avant toute chose d'exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes, qui, de près ou de loin nous ont soutenu dans nos efforts et qui ont contribué également à la réalisation de ce mémoire. A cet effet, nos sincères remerciement vont à l'endroit de :

- Professeur Charlemagne Babatoudé IGUE, le doyen de la faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
- Dr TOGODO Azon Aimé, notre maître de mémoire pour sa surveillance, la pertinence de ses suggestions.
- A tout le corps Enseignant de la FASEG qui a contribué à notre formation qui nous a servi de base pour cette étude ;
- M. Lazare AKOMAGNI, le directeur générale de la SOGEMA, pour avoir accepté notre demande de stage ;
- M. AKPO Augustin, Chef Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion ;
- M. GOUGOUNON Cyril ;
- M. TOBOU Samuel, Directeur Administratif et financier de la SOGEMA ;
- M. NOUKOUMONKE Augustin ;
- M. IROUKOURA Cossi Aquime ;
- M. YEYEHOU Henri ;
- M. AGBE Claude Bernard ;
- M. DAKPO Barnabé ;
- M. IDRISOU MAMOUDOU Omar Maïga
- M. ANAGO-NI Arnaud
- A tout le Personnel du service administratif et du Personnel de la SOGEMA, pour l'accueil chaleureux
- Nous tenons à exprimer nos sincères gratitudeux aux membres du jury qui ont bien voulu accepter de nous honorer ainsi de leur présence.

## LISTE DES SIGLES

AD : Assistant de Direction

CAICG : Cellule d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion

CJC : Cellule Juridique et du Contentieux

CMD : Caisse Menu Dépense

CPM : Commission de Passation des Marchés

CRPC : Cellule des Relations Publiques et de la Communication

CSCI : Cellule de Suivre-Evaluation et Informatique

DAF : Direction Administrative et Financière

DAT : Directeur de l'Assainissement et des Travaux

DET : Direction de l'Exploitation et des Travaux

DG : Direction Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

DPM : Droit de Place Mensuelle

DR : Direction du Recouvrement

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

SA : Secrétariat Administratif

SAH : Service de l'Assainissement et de l'Hygiène

SAP : Service Administratif et du Personnel

SAT : Service de l'Aménagement et des Travaux

SCB : Service Comptabilité et Budget

SEMAC : Société d'Exploitation des Marchés de Cotonou

SER : Service de l'Exploitation et de la Règlementation

SFM : Service des Finances et du Matériel

SOGEMA : Société de Gestion des Marchés Autonomes

SRCA : Service des Recettes Contractualisées et Autres

SRO : Service Recettes Ordinaires

**LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**

**Tableau n°1** : Fiche signalétique.....P 6

**Tableau n° 2** : Répartition de l'effectif du personnel de la SO GE MA par catégorie socioprofessionnelle de l'année 2015.....P 8

**Tableau n° 3**: Récapitulatif de la définition des objectifs, du système de l'information et le système de motivation ..... P 33

**Tableau n° 4** : L'échantillon des enquêtes..... P 35

**Tableau n°5** : la définition des objectifs à la SOGEMA .....P 37

**Tableau n°6**: planning d'élaboration du budget .....P 37

**Tableau n° 7** : le système de motivation des Agents de la SOGEMA ..... P 37

**Tableau n°8** : les systèmes d'information de la SOGEMA .....P 38

**Tableau n°9** : Efficacité du service de contrôle de gestion.....P 38

**Tableau n°10** : Existence d'un plan de contrôle de gestion.....P 39

**Tableau n°11** : Efficacité du système d'information.....P 39

**Graphique n°1** : Effectif du personnel de la SO GE MA par catégorie socioprofessionnelle de l'année 2015.....P 9

**Graphique n° 2** : relation entre système d'information, comptabilité de gestion et le contrôle de gestion..... 32

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	P 1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	P 3
Section 1 : Présentation et structure organisationnelle de la SOGEMA.....	P 3
Section 2 : Expériences du stage et observation des faits.....	P 14
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	P 18
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	P 18
Section 2 : La revue de littérature et méthodologie de recherche.....	P 22
<b>CHAPITRE TROISIEME : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE</b> .....	P 37
Section 1 : Présentation des résultats et analyse des données.....	P 37
Section 2 : Validation des hypothèses et recommandations .....	P 40
<b>CONCLUSION</b> .....	P 45

## RESUME

Cette étude consiste à analyser la pratique du Contrôle de gestion de la SOGEMA, qui est une entreprise publique. Dans le but de montrer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources de la SOGEMA pour aboutir à leurs objectifs fixés. En effet, au terme de notre étude, les résultats obtenus nous montrent que ses objectifs sont fixés en fonction de leur besoin. De même, les agents de la SOGEMA sont motivés individuellement par prime et salaire. Elle utilise plusieurs systèmes d'information pour la régularité de ses activités en particulier la comptabilité budgétaire. Pour observer le bon fonctionnement du service de contrôle de gestion de la SOGEMA, il faut doter donc ce service d'une personnalité qualifiée et suffisante ; les moyens de déplacement ; permettre aux contrôleurs d'exercer clairement leur fonction. Ce qui va permettre à la SOGEMA un suivi permanent de toute sa fonctionnalité pour l'atteinte de ces objectifs.

A large orange rectangular box with rounded corners and a white border. The word "INTRODUCTION" is centered in bold black text. The box has a slight shadow and is decorated with white scroll-like elements at the corners.

# INTRODUCTION

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

La République du Bénin, tout comme les autres pays de l'Afrique a opté pour le développement des secteurs jugés stratégiques pour l'essor économique et social de la nation afin de procéder à une redistribution équitable de la richesse collectivement constituée et de protéger les intérêts du peuples. Au premier rang de ces secteurs, se trouvent des entreprises publiques.

Toute entreprise qu'elle soit privée ou publique vise à atteindre ses objectifs. La définition et la réalisation de leurs objectifs sont des missions qui demandent des efforts considérables aux réponses de ces entreprises. Pour qu'il puisse réaliser ses objectifs, chaque dirigeant est ainsi appelé à mettre à la disposition de l'entreprise tous les moyens dont cette dernière aura besoin ; il s'agit des moyens humains, matériels et financiers.

Après avoir réuni toutes les ressources de base, la réalisation des objectifs peut se manifester dans l'un des résultats ci-dessous :

L'entreprise ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;

L'entreprise parvient à atteindre les objectifs lui assignés mais avec l'utilisation non adéquate des ressources (plus de moyens) : gaspillage de ses ressources ;

L'entreprise atteint les objectifs qui lui sont assignés avec l'économie possible des ressources (utilisation de moins de ressources). Il va de soi que, ce soit ce dernier résultat qui intéresse tout responsable de chaque entreprise.

Cependant, gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'économie des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile. Cela exige une maîtrise des activités de son entreprise, en d'autre terme le contrôle de gestion de son entreprise. Ainsi donc, pour que l'organisation ait l'assurance de l'utilisation adéquate de ses ressources et parvenir à atteindre ses objectifs, elle devrait mettre en place un service de contrôle de gestion qui aurait pour effet de la poursuite de toutes les activités de l'organisation ; afin de pouvoir bien comparer les réalisations aux objectifs fixés.

Au cours de notre recherche sur le sujet de mémoire intitulé : «Analyser la pratique du Contrôle de Gestion dans les entreprises publiques : cas de la SOGEMA». Nous allons essayer d'analyser d'abord comment sont définis les objectifs de la SOGEMA. En suite analyser le système d'information de la SOGEMA et apprécier en fin le système de motivation des agents au sein de la SOGEMA.



**CHAPITRE PREMIER :**  
**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**



## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Ce chapitre aborde respectivement la présentation de la SOGEMA, la structure organisationnelle et le déroulement du stage.

### SECTION 1 : Présentation et structure organisationnelle de la SOGEMA

Cette présentation se fera en deux volets : le premier volet portera sur la genèse, les missions, la nature juridique et les ressources de la SOGEMA et le second volet sera consacré à sa structure organisationnelle

#### Paragraphe 1 : Genèse, missions et nature juridique de la SOGEMA

##### A- Genèse de la SOGEMA

L'histoire du marché DANTOKPA remonte aux années 1940. Il a subi assez de déplacements desquels provient son appellation. Autrefois DANTOKPA (marché lagune) était exploité par les TOFFIN pour écouler leurs produits maraîchers et de pêche sur un petit site près du lycée COULIBALY. Face à l'évolution grandissante de ses activités et la consommation de l'espace qu'il engendrait, le site fut restreint. Cette situation d'inadéquation a obligé les autorités administratives à transférer le marché d'abord à Gbogbanou en 1963, à son site actuel qui abrite un fétiche du nom de DAN d'où l'appellation DANTOKPA. Il a connu ses premières activités à partir de 1964.

Douze (12) ans plus tard, vu l'intérêt que suscitaient l'organisation des marchés, la gestion des marchés de Cotonou a été confiée à la Société d'Exploitation des Marchés de Cotonou (SEMAC) créée pour cette cause le 26 décembre 1976 par le décret N°76-318 pris en Conseil des Ministres.

Son objectif principal était l'exploitation saine et efficiente de tous les marchés de Cotonou. En **mars 1977**, la **SEMAC** démarrait ses activités dans des conditions peu favorables. Son activité principale était l'exploitation des marchés

**DANTOKPA** et **GANHI**. Elle se chargeait aussi du transport, de la vente de sable, du ramassage des ordures et de la location des chaises.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Les multiples services dans lesquels la **SEM**AC s'était investie se traduisaient par résultats bénéficiaires. Ainsi en **1978**, les autres marchés furent retirés aux sous-préfectures et confiés à la société par l'Etat ; ce qui a fait échouer la **SEM**AC. Suite à cet échec, la **SOGEMA** a vu le jour en remplacement de la **SEM**AC par décret N° **83- 112 le 04 avril 1983**.

La **SOGEMA** est une Société d'Etat à caractère commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est chargée de la gestion des marchés autonomes, à savoir : Dantokpa Gbogbanou et Ganhi.

Malgré la mise en œuvre de la décentralisation en décembre 2002, la **SOGEMA** chargée de la gestion des marchés autonomes est restée sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de la Décentralisation. Actuellement, elle est sous la tutelle du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT). Elle a pour objectifs essentiels, la mise en œuvre d'une politique de construction, d'entretien, de gestion et d'amélioration des infrastructures existantes puis de la protection des biens et services de ses usagers dans les marchés sus mentionnés.

Le marché est divisé en deux grandes parties fonctionnelles : une partie centrale où sont concentrées les activités commerciales à valeur ajoutée élevée (Bâtiment principal, hangars) et une zone périphérique où s'effectue le commerce à faible valeur ajoutée (secteurs vivrier de Kpodji, Lac au Nord et Gbogbanou au Sud).

La **SOGEMA** est dirigée par un Directeur Général assisté d'un Adjoint. Le Directeur Général dispose des pouvoirs pour gérer la politique définie et arrêtée par le Conseil d'Administration

### **B- Missions de la SOGEMA**

Selon l'article 4 du titre premier du décret n°92-149 du 12 juin 1992 portant approbation des statuts de la Société de Gestion des Marchés Autonomes, « la **SOGEMA** a pour mission la mise en œuvre de la politique du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire.

A ce titre, elle est chargée de :

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA


- mettre en œuvre dans les marchés de Dantokpa, de Gbogbanou et de Ganhi une politique de construction et de gestion desdits marchés ;
- améliorer les infrastructures existantes ;
- assurer sur le territoire de ces marchés en collaboration avec les services de sécurité publique la protection des personnes et des biens ;
- contribuer à faire respecter les prix de vente des produits vivriers et de grande consommation fixés par les autorités compétentes ;
- servir de conseils aux autorités locales dans la gestion des trois (03) marchés ;
- participer à toutes actions tendant à faire connaître les produits commercialisés ainsi que les circuits d'approvisionnement et d'écoulement de production ;
- entreprendre toutes autres activités concourant directement ou indirectement à la réalisation des mêmes objectifs ».

### C- Statut juridique de la SOGEMA

La SOGEMA est une société d'Etat à caractère commercial. Son capital social, à sa création, est de 840.200.000 francs CFA. Elle est dotée de la personnalité morale, d'une autonomie financière et est régie par la loi N°88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques. La SOGEMA est placée sous tutelle du MDGLAAT et son siège social est fixé à Cotonou, chef-lieu du département du Littoral. Elle a une durée de 99 ans à compter de sa date de création, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**Tableau** : 1 Fiche signalétique

<b><u>Raison sociale</u></b>	Société de Gestion des Marchés Autonomes
<b><u>Sigle usuel</u></b>	SOGEMA
<b><u>Date de création</u></b>	04 Avril 1983
<b><u>Date de démarrage</u></b>	Avril 1983
<b><u>Forme juridique</u></b>	Société d'Etat à caractère commercial doté de la personnalité juridique et de l'Autonomie Financière
<b><u>Nationalité</u></b>	Béninoise
<b><u>Capital initial</u></b>	840 200 000 FCFA
<b><u>Adresse</u></b>	Tokpa 03 BP 0706 Cotonou
<b><u>Téléphone</u></b>	(00229) 21 31 46 70
<b><u>Faxe</u></b>	(00229) 21 31 55 78
<b><u>Siège social</u></b>	Cotonou
<b><u>Nombre d'établissements</u></b>	01
<b><u>E-mail</u></b>	<a href="mailto:Sogema-tokpa@hotmail.com">Sogema-tokpa@hotmail.com</a>
<b><u>Effectif du personnel (MARS 2015)</u></b>	
<b><u>Activités</u></b>	Activités d'exploitation et de travaux
<b><u>CNSS</u></b>	10028
<b><u>IFU</u></b>	3200800074012
<b><u>Enseigne</u></b>	

**Source** : Archives de la SOGEMA

## D- Les ressources de la SOGEMA

Les ressources de la SOGEMA sont constituées des ressources financières, matérielles et humaines.

### 1-Ressources financières

Les ressources financières de la SOGEMA proviennent essentiellement des recettes, des droits de place, des loyers des boutiques et magasins, des tickets ambulants, des places assises et des recettes dénommées « **autres recettes** ».

#### **Les autres recettes comprennent :**

- la location d'espace publicitaire ;
- l'implantation d'antenne sur les bâtiments qui entrent dans le patrimoine de la SOGEMA ;
- l'exploitation des latrines et garde-vélos ;
- les laissez-passer et toutes sortes de pénalités (dégagement de voie, retard dans le paiement des loyers, outrage aux agents percepteurs etc. ...).

#### **Les ressources financières de la SOGEMA comprennent aussi :**

- Capital social ;
- Subventions ;
- Fonds de roulement ;
- Réserves et reports à nouveau ;
- Revenu de l'activité principale ;
- Provisions pour risques et charges qui constituent les ressources non encaissables ;
- Emprunts contractés auprès des banques.

### 2-Ressources Matérielles

#### **Les ressources matérielles de la SOGEMA se composent essentiellement :**

- des bâtiments administratifs ;
- d'un parc de matériel roulant ;
- d'un parc informatique ;
- des infrastructures des marchés gérés par la SOGEMA;

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

- des matériels et mobiliers de bureau.

### 3-Ressources Humaines

La SOGEMA emploie du personnel pour atteindre ses objectifs. L'effectif de ce personnel est de 196, réparti de la manière suivante:

- 31 cadres;
- 36 agents de maîtrise;
- 129 ouvriers et manœuvres.

**Tableau 2** : Répartition de l'effectif du personnel de la SOGEMA par catégorie socioprofessionnelle de l'année 2015.

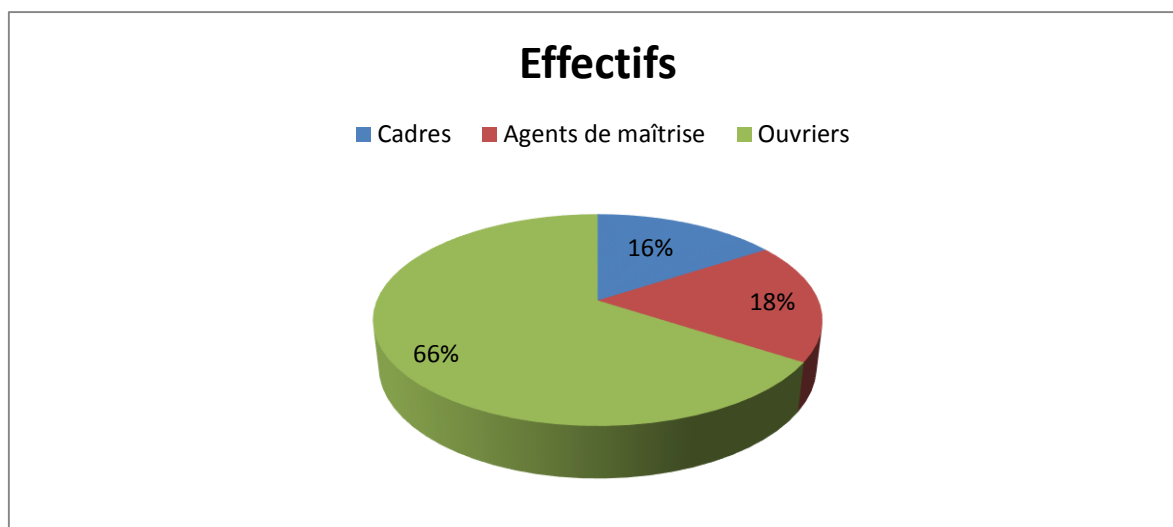
Année	2015	
	Effectifs	Pourcentages(%)
Cadres	31	16
Agents de maîtrise	36	18
Ouvriers	129	66
TOTAL	196	100

**Source** : Effectif des agents par catégorie socioprofessionnelle actuelle 2015

A la SOGEMA ; les cadres représentent seulement 16% du personnel, les agents de maîtrises occupent une portion de 18% et les ouvriers représentent 66%.

Le graphique ci-dessous montre l'effectif du personnel de la SOGEMA

**Graphique n°1** : Effectif des agents par catégories socioprofessionnel de la SOGEMA



**Source** : Effectif des agents par catégorie socioprofessionnelle actuelle 2015

Pour assurer une bonne coordination de ses activités, la SOGEMA s'est dotée d'une structure organisationnelle Fonctionnement et environnement de la SOGEMA

### **Paragraphe 2** : Structure organisationnelle de la SOGEMA

Placée sous tutelle du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire, la **SOGEMA** est administrée par un Conseil d'Administration composé de sept (07) membres. Sa gestion quotidienne est assurée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint, des Directeurs Techniques et des Chefs de Cellule.

Elle a des organes de fonctionnement et de gestion.

#### **A- Organes de fonctionnement de la SOGEMA**

##### **1- L'Assemblée Générale**

Organe suprême de la société, l'Assemblée Générale est représentée par le gouvernement de la République du Bénin. Elle nomme les membres du Conseil

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

d'Administration, les commissaires aux comptes au nombre de deux (2), le Directeur Général et approuve les rapports des commissaires aux comptes sur la certification des états financiers.

### 2- Le Conseil d'Administration

C'est la structure qui définit les grandes orientations de la société. Il est le principal organe de prise de décisions stratégiques. Le Conseil d'Administration est l'organe de décision par excellence. Il a pour missions d'examiner et d'approuver après étude les rapports d'activités, le budget, les états financiers, les perspectives de la SOGEMA et rend compte au MDGLAAT de la tenue des comptes de l'exercice. Selon les statuts Il comprend :

- le représentant du Ministre chargé de l'Intérieur, Président ;
- le représentant du Ministre chargé des Finances ;
- le représentant du Ministre chargé du Plan ;
- le représentant du Ministre chargé du Commerce ;
- le représentant du Personnel de la SOGEMA ;
- le représentant des Usagers ;
- une personnalité compétente dans le domaine concerné.

### B-Organes de gestion de la SOGEMA

Il s'agit de la Direction Générale et des Directions Techniques.

#### 1-La Direction Générale

Cette fonction est assurée par un Directeur Général qui est chargé de la gestion courante de la Société et de ses stratégies. Elle élabore et conduit la politique générale de l'entreprise, coordonne ses activités, assure la mise en application et le suivi des décisions issues du Conseil d'Administration.

A la Direction Générale sont rattachées :

- la Cellule d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion(CAICG);
- la Cellule des Relations Publiques et de la Communication(CRPC) ;
- la Cellule Juridique et du Contentieux(CJC) ;
- la Cellule de Suivre-Evaluation et Informatique(CSEI).

## 2-Les Directions Techniques

Pour accomplir ces différentes missions, la SOGEMA dispose de trois(03) Directions Techniques et quatre(04) Cellules, à savoir :

- la Direction Administrative et Financière (DAF),
- la Direction de l'Exploitation et des Travaux (DET),
- la Direction du Recouvrement (DR),
- la Cellule d'Audit Interne et de Contrôle Interne(CAICG);
- la Cellule des Relations Publiques et de la Communication (CRPC).
- la Cellule Juridique et du Contentieux(CJC) ;
- la Cellule de Suivre-Evaluation et de l'Informatique(CSEI)
- ❖ **La Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion(CAICG)**

Elle a pour mission d'assister les responsables opérationnels dans la réalisation de leur objectif et de s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle et exécutées conformément aux procédures prescrites.

Elle est donc chargée de :

- Suivre le fonctionnement des différentes structures pour l'atteinte des objectifs préfixés ;
- Veiller au respect des procédures;
- S'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations produites par les différentes structures opérationnelles ;
- Etudier les rapports à lui transmettre par le Directeur Général afin de formuler des recommandations qui s'imposent ;
- Produire les rapports d'activités de la cellule ;
- Proposer des outils de gestion financière ;
- contrôler et suivre le budget ;
- éditer les tableaux de bord ;
- aider la Direction Générale dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée ;
- Exécuter toutes autres tâches à celle confiées par le Directeur Général

### ❖ **La Commission de Passation des Marchés**

Elle est chargée de :

Veiller à la conformité et aux règles en la matière de toutes les opérations relatives au respect scrupuleux de la procédure de passation des marchés effectués par la **SO.GE.M.A**

Cette commission comprend les membres ci-après :

- Directeur Général Adjoint;
- Directeur Administratif et Financier ;
- Directeur de l'Assainissement et des Travaux;
- Juriste;
- Spécialiste en passation des marchés publics;
- Personne ressource dont la compétence est jugée nécessaire.

En matière de perspective d'extension, un plan de modernisation du marché a été validé en Conseil des Ministres et qui est désormais un outil permanent de référence pour la modernisation des marchés. Déjà plus de 4.500.000.000 FCFA ont été injectés à partir de 2008 pour la modernisation progressive du marché en commençant par la zone nord appelée Todomé où des boutiques modernes sont construites.

### C-Environnement de la SOGEMA

L'environnement de l'entreprise peut être défini comme l'ensemble des éléments pouvant influencer le comportement de l'entreprise. Parmi ces éléments, il y en a sur lesquels n'a aucune prise. Par contre certains peuvent être influencés par l'entreprise.

#### 1-Les marchés traditionnels

Ce sont les premiers marchés du Bénin, qui sont nés de la nécessité économique d'assurer des échanges des biens et à l'occasion des services. Ces marchés sont en autogestion selon les modes variables, selon la périodicité et selon l'importance des affaires qui y sont brassées.

#### 2-Les marchés communaux

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

La naissance et le développement des administrations locales ont fait naître les marchés communaux. Ces marchés ont donc un fondement constitutionnel et légal.

### 3-Les centres d'affaires

Combinant les magasins modernes sur plusieurs espaces de marché de type Africain, les centres d'affaires peuvent être rentables pour les promoteurs privés.

### 4-L'Etat

En tant que propriétaire de la SOGEMA, l'Etat attend de la société, la construction du budget nationale, une sécurisation des affaires des usagers, un assainissement du cadre physique des marchés DANTOKPA et GBOGBANOU.

### 5-Les usagers

Les usagers attendent de la société une capacité de fournir des places marchandes disponibles confortables, un marché assaini et biens sécurisé, la fixation des prix des places sont avec eux et la mobilisation des redevances dépend de leur confiance et de leur satisfaction. Ils influencent même les états et peuvent faire basculer les décisions de gouvernance.

### 6-La mairie de Cotonou

Elle attend de la société une contribution à ces recettes budgétaires et à ces efforts d'assainissements de la ville de Cotonou, en tant que propriétaire du territoire du ressort des marchés cibles de la SOGEMA.

### D-Présentation et organisation de la CAICG

La Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion a été créée en juillet 2010.

Elle fait partir des cellules qui sont rattachées à la direction générale, ce qui lui confère une position en staff dans l'organigramme de la SOGEMA. Comme son nom l'indique, ce

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

département est un assemblage de vérification et de contrôle, par conséquent il a en son sein les Auditeurs Internes et les Contrôleurs de Gestions.

Elle est soumise à des tâches suivantes :

- Poursuivre les séances d'informations au niveau des directions techniques et cellules sur la mission de la Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion ;
- Poursuivre l'actualisation du manuel de procédure administrative, comptable et financier de la SOGEMA ;
- Vulgariser le manuel de procédures applicable à chaque service ;
- Contrôler et effectuer les imputations des recettes et des dépenses à partir des comptables ;
- Contrôler l'arrêt des cahiers de présence et la présence des agents sur les lieux de travail ;
- Faire le contrôle de caisse, de bons de caisse provisoire et de bons de carburant ;
- Vérifier le respect des procédures de commande et de sortir de matériel, fournitures de bureau et produits d'entretien ;
- Contrôler le respect des procédures et la fiabilité des pièces comptables et autres documents comptables ;
- Contrôler et apprécier l'adéquation des moyens et résultats par rapports aux objectifs ;
- Contrôler la qualité et le fonctionnement du contrôle interne ;
- Effectuer les missions de contrôles inopinés ;
- Analyser à priori les engagements de dépenses au regard du budget prévisionnel ;
- Contrôler la théorie de la société et la mise à jour des états de rapprochement ;
- Contrôler la gestion des contrats de prestation de service, de gérance libre et des beaux ;
- Vérifier la mise en application des décisions, notes de services et réglementations applicables au personnel de la société ;
- Calculer les coûts et les écarts budgétaires ;
- Analyser les écarts et proposer les actions correctives ;
- Produire les rapports ;
- Limiter les dépassements budgétaires en terme de dépense ;
- Elaborer le plan annuel d'Audit et de Contrôle de Gestion 2014 ;

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

- Présenter mensuellement le point de la mise en application des décisions issues des CODIR ;
- Exécuter toute autres tâches à elle assignée par le DG et toute mission de contrôle à la demande des différentes structures ;
- élaborer et soumettre à la direction Générale, un planning annuel des missions d'audit interne pour toutes les structures de la SOGEMA ;
- procéder à la mise en œuvre du planning annuel des missions d'audit ;
- Ces actions contribueront à :
  - s'assurer de la sincérité des informations ;
  - s'assurer de la régularité des opérations ;
  - s'assurer de l'efficacité des opérations ;
  - s'assurer de la clarté et de la bonne adéquation des structures

La méthodologie utilisée pour le travail dans cette cellule consiste en l'exécution du Plan d'Audit Annuel établi selon les objectifs de la Direction Générale et les actions à mener dans le sens des tâches de la cellule.

### **SECTION 2** : Expériences du stage et observation des faits

#### **Paragraphe 1** : expériences du stage

##### A. Travaux effectués

##### 1- Mission de contrôle de caisse

- Le département a prévu dans son Plan d'Audit Annuel des contrôles inopinés sur la caisse principale de la SOGEMA de Cotonou. Au cours de cette mission, les étapes suivantes ont été franchies :
  - Le billettage : nous avons aidé la caissière qui a procédé au comptage des billets et des pièces de la caisse en séparant les diverses coupures (10 000F CFA, 5 000F CFA, 2 000F CFA etc.) en séparant également les devises de la monnaies locale dont le total nous a donné l'avoir en caisse ;
  - La vérification des pièces comptables : A cette étape nous avons procédé au contrôle sur pièces en nous servant du livre du journal et d'autres pièces justificatives. Le livre du journal est un document dans lequel on inscrit toutes les opérations de la journée, les

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

encaissements comme les décaissements et à la fin de la journée on établit le solde ; ensuite on procède au contrôle d'un petit livre nommé « CMD » qui signifie Caisse Menu Dépense. Il comporte les petites dépenses imprévues et urgentes de la structure.

Elle contient une somme maximale de 200 000F CFA. La vérification à ce niveau sert à s'assurer que le montant restant dans la caisse est conforme à celui inscrit dans le livre CMD, enfin nous contrôlons les tickets valeurs en vérifiant les entrées et les sorties afin de trouver le nombre restant.

- l'analyse des écarts de caisse : le solde au niveau des livres sera comparé au montant du billettage pour dégager un écart s'il y en a. La cause de ce écart est apportée par l'audité et à l'auditeur d'en examiner la pertinence ;

### 2- Contrôle de places assises dans le marché de DANTOKPA

Les assises sont des places occupées par les usagers devant les hangars dans les allés du marché Dantokpa. L'objet de contrôle à ce niveau vise à dénombrer le nombre de places assises dans le marché. A cet effet, nous contrôlons également le nombre de tickets assis délivré. En réalité chaque assise est affectée d'un ticket de valeur de 1200 FCFA par mois, ce contrôle permet donc aux usagers du marché de payer chaque fois leurs tickets et permet également aux agents percepteurs de la société de faire le travail de la qualité pour l'atteinte des objectifs fixés. En fin, nous avons également la chance de participer au contrôle de Droit de Place Mensuelle (DPM). L'objet de ce contrôle vise donc à évaluer les arriérés et à vérifier l'authenticité des reçus délivrés pour les places régulièrement attribuées ainsi que les contrôles inopinés de présence aux postes ; de retard au service des agents et beaucoup d'autres activités internes.

### **Paragraphe 2 : Observation des faits**

#### **A-Récapitulatif des observations faites**

##### 1-Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les diverses observations nous ont permis de dégager les atouts ci-après :

- Dotation de tous les services d'au moins d'un micro-ordinateur ;
- Bonne ambiance de travail entre tous les collaborateurs ;
- Respect de la hiérarchie au sein du personnel ;
  - Existence d'un service de Contrôle de Gestion au sein de la SOGEMA ;
  - Disponibilité des agents à suivre les stagiaires ;
  - Existence de connexion de réseau WIFI ce qui facilite les recherches.

##### 2-Inventaire des faiblesses et des menaces

Au nombre des faiblesses et menaces identifiées au cours de nos observations, nous pouvons citer :

- Insuffisance de documents nécessaires à notre disposition ;
- La mauvaise perception de l'utilité du service du Contrôle de Gestion par le personnel ;
- Réticence des agents pour appuyer le contrôleur de gestion dans l'exercice de sa fonction;
- Insuffisance du personnel dans la Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion ;

#### **B-Difficultés rencontrés**

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Les entretiens et questions réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posé quelques problèmes. Nous pouvons entre autres difficultés noter :

- Les difficultés d'accès à certaines données, simplement par ce qu'elles sont jugées confidentielles par l'entreprise ;
- Les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non-respect de certains rendez-vous avec les personnes ressources de l'entreprise ;
- La rareté des ouvrages ayant rapport aux problèmes spécifiques dans les différents centres de documentation fréquentés.

Ces situations ont souvent bouleversé notre plan de travail et nous ont amenés à travailler à des heures tardives.



**CHAPITRE DEUXIEME : CADRE  
THEORIQUE ET MATHODOLOGIE DE LA  
RECHERCHE**



RECHERCHE

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Ce chapitre porte sur la problématique de recherche, les objectifs de l'étude et aboutit à la méthodologie de recherche.

### SECTION 1: Cadre théorique de l'étude

#### Paragraphe1 : Problématique et intérêt du sujet

##### A-PROBLEMATIQUE

Dans tous les pays, particulièrement au Bénin les investisseurs privés et publics ne cessent de créer des entreprises en vue de satisfaire les besoins de la population et de créer de la valeur ajoutée.

Malgré la création de ces entreprises, certaines d'entre-elles disparaissent à l'étape embryonnaire et d'autres qui essayent de subsister connaissent de nombreux obstacles qui empêchent directement ou indirectement l'atteinte de leurs objectifs. En effet, nous devons reconnaître que souvent les causes de la faillite survenant dans les entreprises sont fonction de l'inexistence de l'inefficacité des dispositifs permettant d'évaluer les processus du management des risques, de contrôle et de gouvernance des entreprises pouvant conduire réellement à l'atteinte des objectifs préfixés voire la performance.

C'est dans cette optique qu'on voit de grandes entreprises et même parfois des multinationales se retrouver à certain moment de leur existence, dans des positions stratégiques très difficiles (SITEX de LOKOSSA) : de nombreux exemples montrent que certaines entreprises, en arrivent à disparaître en quelques années, alors qu'on les croyait tout à fait invulnérables et capables de se maintenir indéfiniment dans le peloton de tête de leur profession. Alors qu'en est-il des entreprises publiques ?

Pour J.P. WIGNY (1962 pages 19), les entreprises publiques comme toutes les autres entreprises sont gérées sur la base d'un certain nombre de règlements et d'objectifs circonscrits dans leur politique générale. L'un des objectifs majeurs des entreprises publiques est d'assurer d'une manière permanente et régulière à défaut d'initiative privée suffisamment efficace, la satisfaction des besoins collectifs jugés essentiels.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

C'est une des principales raisons de la naissance de la Société de Gestion des marchés Autonomes (SOGEMA). Le développement d'un pays dépend à priori de la performance de ses entreprises qu'elles soient industrielles ou commerciales. L'entreprise est une unité économique organisée qui, par la combinaison des facteurs de production, produit des biens et/ou des services pour un marché déterminé en poursuivant de multiples objectifs. De plus, elle est le lieu où se créent la richesse et l'emploi. L'entreprise qui a un système efficace croît et atteint ses objectifs. Ainsi, de toutes manières les entreprises béninoises sont confrontées à d'énormes problèmes tels que la mauvaise gestion dont la fluctuation des résultats, les problèmes d'ordre techniques (service rendu par le personnel), la non couverture des charges par les recettes, la lenteur ou lourdeur administrative, mauvaise gestion de fonds de roulement, etc....

A ces différents obstacles, il y a lieu d'ajouter le manque d'intérêts et de conscience pour la chose publique. De même, la SOGEMA, entreprise d'Etat à caractère commercial qui se veut performante, prospère et innovante au service de la modernisation et de sécurité des marchés sous tutelle doit se mettre résolument au travail pour se remettre sur l'orbite de la performance. A cet effet, nous pouvons noter quelques difficultés qui influencent négativement sa performance, notamment l'insuffisance de personnel, insuffisance d'infrastructure marchande, la vétusté d'infrastructure existante, la faiblesse du droit de place etc....

Pour remédier à ces problèmes, il y a eu lieu donc de faire recours aux professionnels à travers l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources pour l'atteinte de ses objectifs. C'est alors que, le contrôle de gestion ne permet pas de répondre aux questions « Que choisir ? Où aller ? », Mais il insère les processus de décision au sein des procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment, et dans quel but.

Pour plus d'efficacité, le contrôle de gestion doit être plus préventif que répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures, de procédures intégrées à son organisation.

A ce sujet, notre question de recherche est : « Quelle est l'efficacité du service du contrôle de gestion de la SOGEMA ? »

Pour répondre à cette question nous essayerons de la spécifier ainsi qu'il suit :

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

- Comment sont définis les objectifs de la SOGEMA ?
- Quelles est le système de motivations ou incitations des agents ?
- Quel est le système d'information de la SOGEMA?

Pour contribuer à une nouvelle approche de l'importance et de l'existence au service du contrôle de gestion au sein des administrations publiques, nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « Analyse de la pratique du Contrôle de Gestion à la SOGEMA ».

### B- Choix et intérêts du sujet

En ce qui concerne le choix et intérêts de notre sujet, nous avons été motivé à choisir ce sujet par le fait qu'au cours de nos études, surtout de tout ce que nous avons appris dans certains cours comme, Contrôle de Gestion et la Gestion prévisionnelle, nous étions imprégné de l'importance que joue le contrôle de gestion dans la gestion courante de l'entreprise, dans la détermination des objectifs et dans l'atteinte de ses objectifs tout en lui assurant la rentabilité durable dans ses affaires.

Dans la suite, le choix de notre sujet nous permet d'étudier un cas présentant un aspect à plusieurs intérêts.

#### 1- Intérêts individuels

Notre recherche aura un effet capital sur la mise en pratique des théories apprises lors de notre formation académique. En tant que futur cadre, comptable et gestionnaire d'entreprises, la connaissance approfondie du contrôle de gestion dans la prise de décision sur la gestion des entreprises nous est très intéressant d'une façon personnelle dans le cadre de nous renseigner sur l'accomplissement de nos fonctions dans l'avenir.

#### 2- Intérêts collectifs ou sociaux

Une bonne gestion des entreprises publiques conduit à un double rôle :

- la population reçoit des services de qualité, nécessaire et capable à satisfaire leurs besoins ;
- l'Etat ou promoteur de ces entreprises reçoit de son tour le fruit ; la contrepartie des services offerts pour le bien être de la population, il s'agit donc d'une entrée de fonds dans le trésor public.

De ce fait, la réalisation de notre recherche sur le sujet énoncé aura une grande contribution aux différents gestionnaires et dirigeants de ces entreprises et leur permettra de mieux connaître ce système de contrôle de gestion et son rôle dans toutes les activités qui se déroulent au sein de ces entreprises et surtout sur la rentabilité et l'efficacité de ces dernières.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Cette recherche permettra également aux contrôleurs de gestion, aux dirigeants d'entreprise et aux gestionnaires de viser une meilleure définition des politiques de leurs organisations pour l'avenir, afin de mieux dégager la rentabilité et l'efficacité financières et opérationnelles de l'entreprise. Il s'agit donc de créer un besoin de gestionnaire de qualité promettant les meilleures performances.

### 3-Intérêts académiques

Notre recherche fournira l'esprit d'inspiration à tous les autres chercheurs et étudiants en particulier dans le cadre d'enrichir leurs recherches.

Notre recherche permettra aussi de répondre aux besoins d'exigences académiques d'effectuer un travail de recherche en vue d'obtenir un diplôme de la Licence Professionnelle en Gestion offert par l'UAC en tant qu'une institution de formation des études universitaires.

### **Paragraphe 2** : Objectifs et Hypothèses

#### A-OBJECTIFS

L'objectif général de notre étude est donc d'analyser l'efficacité du service du contrôle de gestion de la SOGEMA afin de relever les insuffisances, proposer des conditions indispensables devant favoriser le Contrôle de Gestion un levier du développement des entreprises.

Les objectifs spécifiques de notre étude se distinguent ainsi qu'il suit :

- 1- Analyser comment sont définis les objectifs de la SOGEMA.
- 2- Apprécier le système de motivations ou incitations des agents.
- 3- Analyser le système d'information de la SOGEMA.

#### B-HYPOTHESES

Pour atteindre ses objectifs, plusieurs hypothèses ont été émises et se présentent de la façon suivante :

- 1- Les objectifs de la SOGEMA sont définis en fonction de tous ses besoins et ressources;
- 2- La SOGEMA motive ses agents par participation des intéressés à la fixation des objectifs;
- 3- Le système d'information de la SOGEMA est inefficace.

### **SECTION 2** : La revue de littérature et méthodologie de la recherche

## Paragraphe 1 : La revue de littérature

### A. NOTION ELEMENTAIRE SUR LES ENTREPRISES PUBLIQUES

Pour mieux expliquer la notion d'entreprises publiques, Il nous faut d'abord définir le terme «entreprise».

#### 1- Définition de l'entreprise

Selon Elie COHEN (1997 : p 131), l'entreprise est surtout considérée comme une organisation relativement autonome, dotée des ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée.

D'après LELARGE G. (1989 : p 9), l'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon si optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation des biens ou des services.

Parmi toutes ces définitions, pour notre étude nous avons préféré d'adopter celle de LELARGE car elle nous décrit une entreprise comme une organisation qui doit mettre en place des moyens en vue d'atteindre ses objectifs aux moindres coûts. Elle est donc la définition la plus complète.

#### 2- Objet de l'entreprise

Selon LAROUSSE, l'entreprise est un centre de production dont les responsables peuvent être motivés par les objectifs différents :

- La recherche d'un profit personnel ;
- Le devis d'assurer au mieux la vie du corps social (recherche du profit collectif) ;
- La volonté de pouvoir, grâce au produit de son travail, vivre dans un état d'indépendance.

#### 3- Entreprises publiques

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

La notion «entreprise publique» peut être définie selon le dictionnaire le petit Robert comme une entreprise dans laquelle l'Etat est majoritaire.

D'après cette définition, il s'agit de distinguer une entreprise publique d'avec les autres, du fait que cette dernière est totalement fondée en grande partie par l'Etat.

Selon LAROUSSE, « public » vient du mot latin «publicus», c'est-à-dire qui relève de l'administration ou des finances de l'Etat.

De même LAROUSSE décrit une entreprise publique comme celle qui remplit les critères suivants :

- **Critère juridique** : selon ce critère l'entreprise publique est une institution investie de la personnalité juridique (personne morale). Elle a un patrimoine propre, des droits et des obligations.
- **Critère d'ordre administratif** : Selon ce critère l'entreprise publique est soumise à un contrôle particulier de la part de l'Etat. C'est à ce titre que l'entreprise est caractérisée par un objectif public.
- **Critère économique** : selon ce critère, l'entreprise publique a un objectif industriel ou commercial d'ordre économique et ou social. Dans ce sens, elle agit comme un commerçant et son activité est tournée vers la réalisation du bien-être social mais aussi du bénéfice.

Compte tenu des critères ci-dessus, on peut définir l'entreprise publique comme étant un organisme autonome doté de la personnalité juridique, exerçant une activité d'ordre industrielle, commerciale et sociale mais qui fait l'objet d'un contrôle institutionnalisé spécifique de la part de l'Etat.

Selon Jane Aubert KRIER (1962 : p 15), les entreprises publiques sont : «des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics ».

D'après Gérard A. dans le dictionnaire économique et financier, «les entreprises publiques sont des organismes placés sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

ont la propriété partielle ou entière, et dont l'activité est orientée vers la production des biens et services destinés à la vente à un prix qui tend à couvrir au moins leur prix de revient».

D'après ces deux dernières définitions, le point le plus identique réside de la propriété.

Les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) ont une propriété partielle ou entière des entreprises publiques. D'où les entreprises publiques sont des entreprises créées et soumises au contrôle de l'Etat.

### B. NOTION SUR LE CONTROLE DE GESTION ET DEFINITION DES OBJECTIFS

#### 1- Contrôle de gestion

Pour définir le terme «contrôle de gestion » nous allons nous référer aux idées de différents auteurs qui y avaient apporté de nombreuses significations.

Selon Yves DUPUY et Gérard ROLLAND (1994 : P 8), le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des processus de recueil et d'utilisation d'informations ayant pour but de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'organisation à tous ses niveaux.

Partant de cette définition, il nous convient de dire que le contrôle de gestion constitue un outil par lequel les dirigeants de l'entreprise puissent recueillir l'information pertinente pour orienter leurs décisions et constitue également un outil qui les permet d'utiliser cette information recueillie afin de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'entreprise.

D'après R.N. Anthony (1965 : P 70), le contrôle de gestion peut être défini comme «le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés».

Cette définition fait allusion au fait que le contrôle de gestion est un service qui permet aux dirigeants de chaque entreprise de trouver une assurance fermée sur l'utilisation des ressources dont cette dernière était dotée et cette assurance conduit à l'atteinte des objectifs et aussi de les atteindre aux moindres coûts. Le contrôle de gestion est en quelque sorte une fonction qui constitue un support de pilotage économique d'une entreprise.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Ainsi Lionel Collins et Gérard Vallin (1992 : P 34), définissent le contrôle de gestion comme l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

D'après cette définition, le rôle du contrôle de gestion est de prévenir les dangers et difficultés qui peuvent surgir sur la gestion de l'entreprise, et qui peuvent perturber sa bonne préparation du futur en fin de prendre des stratégies de les surmonter.

D'après Ardouin et all. (cités par Keiser ,2004), le contrôle de gestion est «l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs».

En fin Michel GERVAIS (2000 : p 12), définit le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Le contrôle de gestion est donc un ensemble des dispositions prises destinées à fournir aux dirigeants et divers responsables, des données caractérisant la marche de l'entreprise. Ils font les calculs, les écarts, les analyses et soumettent leur conclusion aux jugements des dirigeants opérationnels.

**Les ressources** : les matières premières, l'information, les biens matériels, les équipements, les ressources financière.

**Efficience** : utilisée ici dans son sens technique, une Entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.

**Efficacité** : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**Pertinence** : elle met en rapports objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il met en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.

Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre Objectifs, Moyens et Réalisations.

### 2- Les objectifs de l'organisation et le contrôle de gestion

Les objectifs de l'organisation ont été fixés à l'occasion de la formation de la stratégie : dans le processus de contrôle de gestion, ils sont donc pris comme des données. Cependant l'acquisition d'expérience par l'action correctrice, l'évolution permanente du contexte peut amener les dirigeants à les remettre en causes.

Les auteurs Guerny et Guirec définissent les objectifs comme des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise.

Le fait que la cible soit donnée ne signifie pas pour autant qu'il soit immuable. Les cibles sont actualisables et le contrôle de gestion forme une sorte d'écoute permanente pour que ses ré- estimations se fassent à temps et que le système reste fiable.

### 3- Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs

Dans la fixation et la mise en œuvre des objectifs, il faut tenir compte des hommes. En effet, la formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations qui vont se répercuter au niveau de la mise en œuvre. Par ailleurs, la formulation d'une série d'objectifs peut comporter à première vue des contradictions qui ne vont faciliter leur mise en œuvre. Lorsque les objectifs sont trop globaux, il y a nécessité en termes mesurables et immédiatement compréhensibles pour qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité (Michel, 2002)

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Ainsi, il est indispensable de détailler les objectifs subsidiaires jusqu'au niveau le plus bas. Par ailleurs nous devons noter que les objectifs et buts devront être adéquats aux moyens dont dispose l'entreprise ceci afin d'éviter les ambitions irréalistes. C'est pourquoi, il est donc nécessaire de fixer des objectifs pertinents et de bien évoluer le potentiel de chaque secteur de l'entreprise.

Ainsi pour (Sero, 2011) si le contrôle de gestion se fonde sur la définition d'objectifs, ceux-ci doivent obligatoirement s'accompagner d'un plan d'action. En effet un objectif sans plan d'action n'offre aucune signification, et ne permet aucun contrôle réel ni correctif. Le plan d'action doit détailler, chiffrer, et échelonner sur le calendrier annuel les moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Le contrôle de gestion peut dès lors élargir son activité en mettant en relation : objectifs, ressources mises à disposition et résultats constatés. Le contrôle de gestion impose une cohérence entre les objectifs, les moyens et les plans d'action des différents centres de responsabilité. Lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise, le problème ne se pose pas. Car le patron assume à lui seul les différentes responsabilités. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise plus importante, et dans les grosses entreprises, il n'est pas rare de constater un cloisonnement entre les différents centres, et une concurrence pour l'obtention des meilleurs budgets. Certains départements, y compris les administrations publiques, mettent parfois tout en œuvre pour créer des dépenses inutiles ou improductives afin de justifier des hausses de budget, pendant le prochain exercice. Lorsque le contrôle n'est que financier et simplement comptable, il s'intéresse d'avantage à examiner si les coûts sont réglementairement inscrits dans les dépenses, pour éviter les fraudes, que d'analyser si les dépenses sont justifiées en termes de gestion performante. En parallèle on assiste très souvent au désintéressement du personnel, et des responsables, aux résultats de l'entreprise. La performance implique aujourd'hui une gestion des ressources humaines basée sur « la gestion par objectif », c'est-à-dire sur la responsabilité de chaque centre à atteindre des résultats. Il est donc primordial d'impliquer aujourd'hui les responsables des différents centres dans le processus de gestion et de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais un processus destiné à motiver les responsables d'entreprise vers la performance. Cette performance apparaît sous d'objectifs bien définis. Les actions correctives visent généralement les moyens ou la façon d'atteindre les objectifs.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Enfin, l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offrent son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier. Par environnement, il faut entendre l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence sur l'entreprise, sa vie et son exploitation

### C. NOTION SUR LA MOTIVATION DANS LES ENTREPRISES

#### 1- Motivation interne et/ou motivation externe

Pour Amblard et al (1987), la motivation décrit la force qui initie le comportement et l'oriente vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin. Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000). Cette ou ces forces peuvent varier d'un individu à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des définitions du concept d'« organisation », il y a une orientation explicite vers des buts. Chaque organisation crée, implicitement une orientation vers l'avenir et vers ce qu'elle veut accomplir, une vision de ce à quoi elle veut devenir. Certaines sont orientées dans une mission économique (de maximisation de leur profit) ou dans une mission sociale (la fourniture du service social). La dernière mission est traditionnellement reconnue à la fonction publique, dont la mission est d'offrir un service de qualité au grand public. Cet objectif ne peut d'être atteint pour plusieurs auteurs que si la motivation à l'égard du service public est importante pour cette organisation. Le mot motivation a plusieurs définitions selon les auteurs :

La motivation est une prédisposition d'agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique, selon Hellriegel et Slocum. GIBSON la définit comme un état dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier. DUBRIN, lui dit que la motivation est une somme des efforts déployés pour atteindre un objectif.

Le concept de « motivation à l'égard du service public » ou « public service motivation » en anglais, est d'origine anglo-saxonne. Il fut développé au début des années 1990 par les

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

auteurs américains Perry et Wise (1990). Les travaux de ces auteurs font suite aux travaux sur la motivation.

Pour Bartoli. A (1997), l'organisationnel, qui évoque l'existence d'une motivation propre à chaque organisation, selon son histoire, ses missions, sa culture et ses valeurs. Les auteurs du concept « de motivation à l'égard du service public », visent à montrer qu'il existe des « déterminants » spécifiques de la motivation dans le secteur public. Les individus qui se sentent particulièrement à l'aise dans le monde des organisations publiques possèdent probablement des caractéristiques communes qui les poussent à s'engager dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Autrement dit, les motifs qui se trouvent à la base de leur engagement organisationnel sont spécifiques et peuvent être regroupés sous la notion de « motivation à l'égard du service public » (Giauque et Gaillard, 2006). Bien que cette définition ne soit pas véritablement partagée par la communauté scientifique ; en tant que motif, le concept de « motivation à l'égard du service public », peut être considéré comme la force qui pousse un individu à embrasser une fonction au service du bien commun. Tel que considérée, la motivation du service public possède donc des antécédents. Ces antécédents peuvent être financiers ou non.

La relation fonctionnaire – Etat est une relation contractuelle ou l'agent (fonctionnaire) fournit un service public en contrepartie d'un salaire pour le compte du principal (Etat). La rémunération comme élément de motivation a fait l'objet de nombreuses études.

Claude Chauchard (1989) affirme que la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Pour Bretton (1990), après avoir longtemps correspondu à l'idée d'une indemnité forfaitaire destinée à permettre au fonctionnaire de maintenir un rang social conforme à la dignité qu'exigent ses fonctions, le traitement se rattache désormais à la nécessaire contrepartie d'un service fait. Cet échange vise à procurer à ce dernier sa principale source de revenu-argent et autres avantages contre sa disponibilité, son habilité et sa performance (Redheuil, 1990). Selon Herzberg, les attentes des travailleurs peuvent être de deux types ; les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes qui dépendent de soi-même. Pour Louart et Beaucourt (2002), les principales motivations de la fonction publique sont les valeurs, les assurances et les incitations.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Bidias (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre de maintenir le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintien du rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni. La rémunération sera un antécédent du service public si et seulement si elle parvenait à combler les attentes des fonctionnaires. Pour Marjolein Dieleman et al (2003), si les salariés et leurs conditions de travail sont insatisfaits (exemple : les salariés ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

### 2- Les attentes des salariés vis-à-vis de la rémunération

Les attentes des salariés de la fonction publique peuvent être de deux types ; les attentes liées aux besoins psychosociologiques du travailleur et les attentes liées à la politique de rémunération.

### 3- Les attentes liées à la politique de la rémunération

Une bonne politique de rémunération doit pouvoir assurer la compétitivité externe, l'équité interne et la récompense des performances individuelles (Mathis, 1982). Elle doit posséder intrinsèquement pour ce qui est de la fonction publique, les leviers motivationnels que sont les valeurs, les assurances

### 4- La pratique de l'individualisation des salaires

Le terme individualisation (des salaires) désigne à la fois les résultats des actions menées par les firmes, les objectifs recherchés par ces actions et les moyens et procédures mis en place pour y parvenir (Dubois, 1986). L'un des moyens mis en place dans le cas de l'individualisation est la différenciation des rémunérations des salariés occupant le même poste. Cette différenciation peut se pratiquer selon trois modalités principales :

- la rémunération immédiate des résultats de la personne sous forme de primes ;
- la modulation du salaire de qualification par une fourchette de rémunérations ;
- la distribution des avantages sociaux différenciés.

Le système d'information de l'entreprise est désormais déployé dans un contexte d'entreprise étendue permettant un travail en réseau avec ses clients ou usagers, ses fournisseurs, ses donneurs d'ordre, ses partenaires ou les représentants de l'administration. Ces interconnexions génèrent des vulnérabilités nouvelles pour les systèmes d'information de l'entreprise. Pour (CONSO ; 1976) ; un système d'information est un « ensemble de procédures, des moyens et des techniques de gestion mise en œuvre pour saisir, collecter et diffuser les informations qui expriment les actions menées l'entreprise tant au sein de son processus interne de transformation que dans son environnement ». Un système d'information est une construction formée d'informations, de traitements, de règles d'organisation et de ressources humaines et techniques.

Ainsi, pour (REIX ; 1995), un système d'information est aussi un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, de textes, images, sons etc.) dans les organisations. Afin de prendre en compte cette globalité, la notion de système d'information est apparue. Elle peut cependant fortement varier suivant les disciplines (informatique, organisation, management, etc.) qui la travaillent.

La notion du système d'information comptable peut être appréhendée au sein d'un univers plus large qu'est le contrôle de gestion. La mise en place d'un système de contrôle de gestion repose sur la coexistence de trois(03) éléments : une structure d'organisation, un état d'esprit et un système d'information.

- Il s'en suit donc que toute aide à la prise de décision ou à sa post évaluation nécessite une information fiable et pertinente sur :
- l'environnement de l'entreprise, son état présent et ses évolutions possibles favorables ou défavorables.
- l'entreprise, ses forces et ses faiblesses face à l'instabilité et à la complexité du monde économique.

Prise dans le sens du système d'information, la comptabilité est alors définie comme : « un ensemble d'états, de délais et de procédures auquel une entité doit se conformer pour

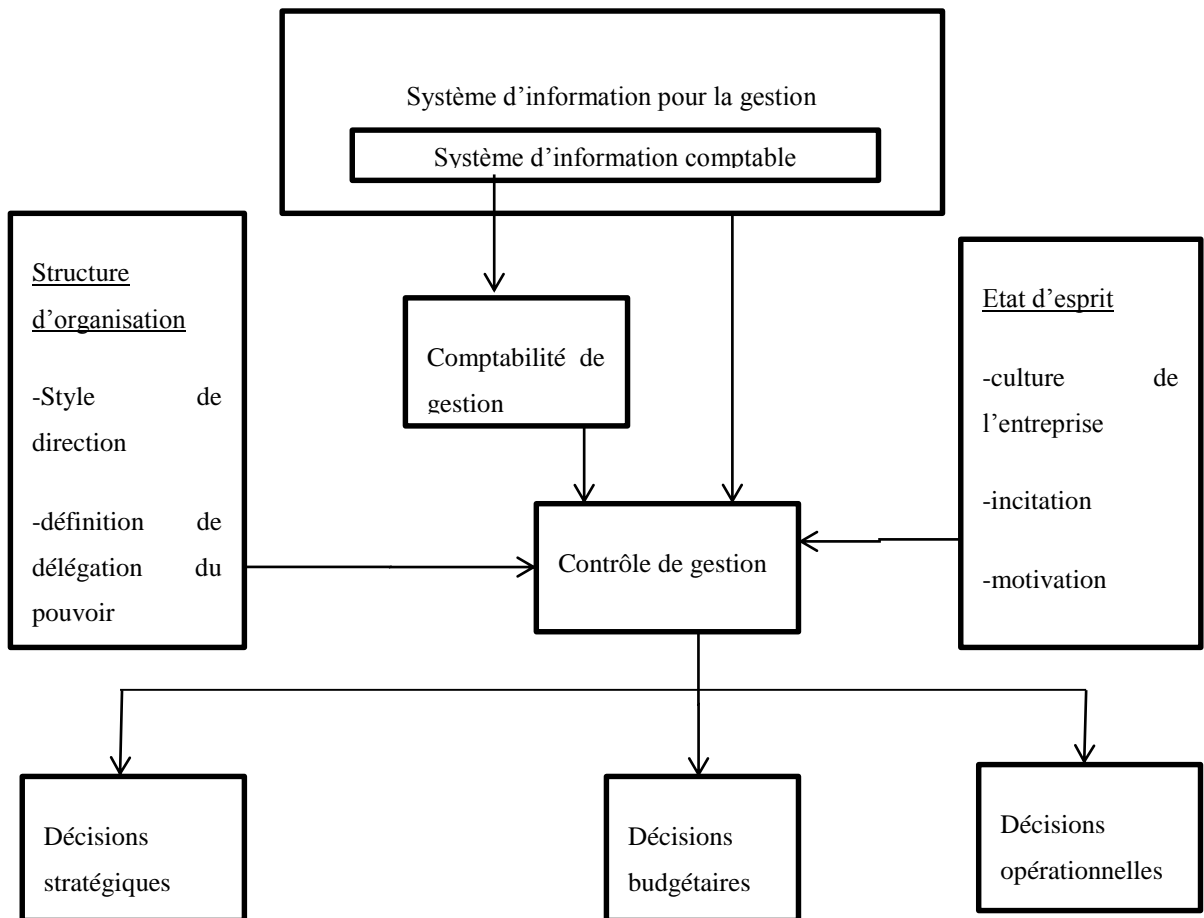
## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

rendre compte aux organes chargés du contrôle ou de suivi de réalisations » (ANTOINE et CORNIL ; 1996).

Comme le montre la figure ci-dessous, (COSSU et MILKOFF ; 1998), la source d'information privilégiée est la comptabilité de gestion, gérante la qualité et de rigueur, non seulement dans le domaine traditionnel du calcul des coûts et des marges, mais aussi dans les aspects plus récents de prévision et d'explication du processus de formation de la valeur au sein de l'entreprise, d'analyses coûts/avantages etc.

Il est vrai que la partie la plus générale du système d'information pour la gestion est également apte à répondre à d'autres besoins en particulier liés aux hypothèses d'évolution de l'environnement institutionnel, social et économique de l'entreprise.

**Figure n°2** : relation entre système d'information, comptabilité de gestion et le contrôle de gestion.



Source : COSSU et MIKOLFF ; 1998

Les relations existantes entre le système d'information pour la gestion, la comptabilité de gestion et le contrôle peuvent être comprises dans ce sens que le système d'information peut être représenté comme le « centre nerveux » de toute organisation. Il englobe en son sein plusieurs sous-systèmes dont le sous-système d'information comptable. Ce dernier influe à son tour sur la comptabilité de gestion et le contrôle de gestion puisque les issues de la comptabilité ont un rôle prépondérant dans la gestion de toute organisation. Le contrôle de gestion qui dépend par ailleurs de la structure de l'organisation et de l'état d'esprit de l'entreprise assure la sécurité et la fiabilité de l'information comptable, détecte et corrige à tant les erreurs de dysfonctionnement de l'organisation. Le contrôle de gestion influe en fin de compte sur les différentes décisions des managers.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

On voit que le champ d'investigation du contrôle de gestion s'exerce aux trois niveaux de décision généralement reconnues : les décisions stratégiques qui concernent les choix essentiels de l'entreprise en terme de réaction à l'environnement, les décisions budgétaires qui concernent la prévision des activités de l'entreprise et la mesure des résultats obtenus et en fin, les décisions opérationnelles qui concernent la gestion quotidienne de l'entreprise.

**Tableau 3:** Récapitulatif de la définition des objectifs, système d'information et système de motivation

	Variables	Auteurs
Définition des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La vision stratégique</li> <li>-le Leadership</li> <li>-Plan d'action stratégique</li> <li>- Imposition</li> <li>- participation des agents</li> <li>- l'universalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-(PIERRE FONTANA ; 2004 ; p 18)</li> <li>-MINER (par PIERRE F. ; 2004 ; p 20)</li> <li>-PHILIPPE BOISTE L. ; 2003 ;</li> <li>RAYMOND LEBAN ; 2005</li> </ul>
Système de motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivation par attitudes</li> <li>-Motivation par décisions</li> <li>-Motivation par relation avec les collègues</li> <li>-Motivation par relation avec ses subordonnés et supérieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PETER DRUCKER</li> </ul>
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comptabilité générale</li> <li>- Reporting</li> <li>-Comptabilité analytique</li> <li>-Comptabilité budgétaire</li> <li>-Comptabilité de gestion</li> <li>-Système de pilotage et opérant</li> <li>- Tableau de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-(CONSO et al ; 1982 ; MAINGAUD P. ; 1962)</li> <li>-(MARGERIN et AUSSET ; 1993 ; LEMOIGNE ; 1974)</li> <li>-(BANDEREMBAKO ; 2001)</li> <li>-(FERNAND ; 1982)</li> <li>-(BRAULT J. et al ; 1990)</li> </ul>

**Source :** Réalisé par nous même

### Paragraphe 2 : Cadre méthodologique de recherche

Il s'agira pour nous, d'indiquer ici les différentes techniques de collecte de données et d'analyse de résultat pour la réalisation de notre étude. Pour R. PINTO et M.GRAWTZ (1971), la méthode est l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie.

#### A. Outils de collecte des données

##### 1-La pré-enquête

Selon Raymond Boudon (1969), la pré-enquête permet au chercheur de partir des idées préconçues. Elle nous a permis de nous attacher aux services des agents de la SOGEMA qui nous ont servis de personnes ressources notamment dans la reconnaissance du milieu d'étude, les démarches qui autorisent l'accès aux données statistiques puis certaines informations susceptibles de nous guider dans notre recherche.

La pré-enquête nous a aussi permis d'estimer les résultats de la SOGEMA à travers les notes de service, des rapports et nos observations.

##### 2-Entretiens directs

L'utilisation de l'interview libre dans le cadre de cette étude se justifie par le fait des entretiens exploratoires que nous avons eu avec certains cadres de la SOGEMA du département de contrôle de gestion et les agents d'autres services spécifique ; et de collecter les renseignements auprès d'eux. En effet, ces entretiens nous serviront à écarter les zones d'ombre sur nos propres observations (voir annexe).

##### 3-Questionnaire

Pour atteindre ces différents objectifs que nous avons posés, nous avons eu recours aux méthodes quantitatives et qualitatives :

- La méthode quantitative a consisté à un questionnaire adressé aux personnels de la SOGEMA, en particulier ceux qui sont dans la Cellule Audit Interne et de Contrôle de Gestion et ceux dont les activités ont une incidence directe sur la performance de la SOGEMA ;

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

- La méthode qualitative est réalisée à travers les entretiens directs avec différents chefs de service et cadres pour recenser les différents facteurs qui pourraient être un handicap à l'efficacité de contrôle de gestion et ceci en raison de notre problématique.

### 4-Echantillon

Notre population cible se compose des agents de la SOGEMA. Dans le but d'accéder au maximum d'informations, nous nous sommes intéressé et de façon aléatoire, à un échantillon de 80 agents compte tenu de l'ensemble du personnel de la SOGEMA dont l'effectif total est de 196 personnes. Notons que des 80 questionnaires, 50 ont été récupérés et exploités.

L'échantillon se présente donc comme suit :

**Tableau 4** : Personnes enquêtées par direction

Direction ou cellule	Effectifs	Pourcentage(%)
CAICG	3	6
CESI	3	6
DR	30	60
DAF	14	28
Total	50	100

**Source** : Enquête du mois d'Avril 2015, réalisé par nous-même

### 5- Enquêtes

C'est l'ensemble des individus concernés par l'enquête. La CAICG, CESI, DR et la DAF ont été choisis comme cadre de réalisation de nos enquêtes.

### 6-Observation

Nos observations ont été faites aussi bien sur la pratique du contrôle de gestion à la SOGEMA que sur les comportements des agents des autres services envers ce dernier.

### 7-La recherche documentaire

La recherche documentaire a été orientée vers un nombre important d'ouvrages traitant le sujet de notre étude. Elle consiste à exploiter des ouvrages, cours, mémoires et tout document pouvant faciliter notre rédaction. Elle a été complétée par les informations issues des états financiers, rapports d'activités et les théories économiques qui expliquent mieux le sujet de notre étude. Elle nous a permis également d'avoir un aperçu sur notre zone d'étude, les différents services qui la composent, ceux qui sont concernés par le phénomène et la répartition du personnel des agents de la SOGEMA. En plus, elle nous a permis aussi de consulter la bibliothèque de la FASEG et autres.

## B-Outils et techniques de traitement

### 1-Outils

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Le dépouillement du questionnaire de notre enquête auprès des agents approchés a été réalisé manuellement en même temps que notre échantillonnage.

### 2-Techniques de traitement

Nous avons procédé à la quantification des données qualitatives selon la fréquence des réponses similaires puis à la construction de tableau montrant l'interaction entre certaines variables et leur influence sur le phénomène étudié. Les logiciels Word, Excel ont ensuite servi à la construction des tableaux aux opérations statistiques et à la saisie des données.

Dans le cas d'espèce, nous avons utilisé le manuel de procédure, les revues et parution sur la SOGEMA, les rapports de mission pour l'atteinte des objectifs de la SOGEMA et internet.

### C-Critère de validation des hypothèses

La théorie retenue pour la vérification du bien-fondé des hypothèses est basé sur l'étude des données de l'exploitation des différentes réponses que nous avons obtenues du questionnaire adressés aux agents concernés et des différents entretiens. A cet effet, nous retiendrons comme cause réelle, la réponse identique recueillie auprès de la majorité des individus enquêtés.



## **CHAPITRE TROISIEME : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**Tableau n°5** : la définition des objectifs à la SOGEMA

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
En fonction des activités	20	40
En fonction des ressources	20	40
Abstention	10	20
Total	50	100

**Sources** : Enquête du mois d'Avril 2015 réalisé par nous- même

Le tableau nous montre que 40% des enquêtes reconnaissent que les objectifs sont définis en fonction des activités et en fonction des ressources et 20% restant n'ont pas répondu.

**Tableau n°6** : Planning d'élaboration du budget

Eléments	Effectif	Pourcentages(%)
Oui	40	80
Non	0	0
Abstention	10	20
Total	50	100

**Source** : Enquête du mois d'Avril 2015 réalisé par nous- même

Le tableau nous montre que d'après les agents enquêtés soient 80% affirment que il y a un planning d'élaboration du budget et il y a 20% enquêtés qui n'ont pas répondu.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**Tableau n° 7** : le système de motivation des agents de la SOGEMA

Eléments	Effectif	Pourcentages(%)
Individuelle	39	78
En groupe	0	0
De rôles	10	20
Abstention	1	2
Total	50	100

**Sources** : Enquête du mois d'avril réalisé par nous- même

Le tableau nous montre que d'après les agents enquêtés soient 78% affirment la motivation individuelle, il y a 20% enquêtés qui reconnais la motivation en rôles et 2% n'ont pas répondu.

**Tableau n°8** : les systèmes d'information de la SOGEMA

Elément	Effectifs	Pourcentages(%)
Système comptable	8	16
Comptabilité Général	6	12
Système de pilotage	3	6
Comptabilité budgétaire	28	56
Comptabilité de gestion	5	10
Comptabilité analytique	0	0
Total	50	100

**Sources** : Enquêtes du mois d'Avril 2015 réalisé par nous- même

Les 56% enquêtés affirment, le système d'information de la SOGEMA par Comptabilité budgétaire, 16% reconnaissent par Système comptable, 12% par la Comptabilité Général, 10% par la comptabilité de gestion et d'autres de 6% par le système de pilotages.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

**Tableau n°9** : Efficacité du service du contrôle de gestion

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Efficace	4	8
Non efficace	45	90
Abstention	1	2
Total	50	100

**Sources** : Enquête du mois d'Avril 2015 réalisé par nous- même

La majorité des enquêtes soient 90% affirment l'inefficacité de service du contrôle de gestion, 8% des enquêtés ne reconnais pas son inefficacité et 2% n'ont pas répondu.

**Tableau n°10** : Existence d'un plan de contrôle de gestion

Elément	Effectif	Pourcentages(%)
Oui	5	10
Non	40	80
Abstention	5	10
Total	50	100

**Sources** : Enquête du mois d'Avril réalisé par nous- nous

La majorité des enquêtes soient 80% affirment qu'il n'existe pas un plan de contrôle de gestion au contraire 10% reconnais l'existence d'un plan de contrôle de gestion et d'autre 10% n'ont pas répondu.

**Tableau n°11** : Efficacité du système d'information de la SOGEMA.

Eléments	Effectif	Pourcentages(%)
Efficace	42	84
Inefficace	6	12
Abstention	2	4
Total	50	100

**Sources** : Enquêtes du mois d'Avril 2015 réalisé par nous- même

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Ce tableau montre que 84% des agents qualifient le système d'information de cette structure efficace, contre 12% qui la qualifient inefficace et 4% qui s'abstiennent.

### **Paragraphe 2** : Analyse des données

Du tableau n°5 on compte 40% des agents respectivement qui montre que les objectifs sont fixés en fonction des activités et de leurs ressources contre 20% d'abstention. Alors, on voit que la SOGEMA fixe normalement ses objectifs en tenant compte de toutes ses ressources et forces.

Du tableau n°6 ; on retient qu'il existe un planning d'élaboration du budget à la SOGEMA soit 80% affirment sur 20% Abstention. Cela confirme l'existence de ce plan.

Le tableau n°7 montre la motivation des agents de la SOGEMA. Ainsi ce tableau montre que 78% des Agents sont motivés individuellement, 20% de motivation de rôle contre 0% en groupes et 2% d'abstentions. On déduit alors que la SOGEMA utilise le système de motivation individuel. De plus, chaque année, chaque chef cellule ou chef service est noté par ses travaux sur 12 points lorsqu'un agent obtient une moyenne supérieure ou égale 12 points, il obtient 100 000F CFA. Par contre, lorsqu'il obtient une moyenne inférieure à 12 points il obtient 60 000F CFA à la fin de l'année comme prime ou motivation du travail.

Le tableau n°8 montre que la SOGEMA utilise plusieurs systèmes d'information. Parmi tant autres, on peut citer le système comptable qui se constate à 16% ; la comptabilité générale à 12% ; le système de pilotage à 6% ; la comptabilité budgétaire à 56% et la comptabilité de gestion à 10%. On peut déduire alors que la SOGEMA a le système d'information basé sur la comptabilité budgétaire. De plus d'après notre observation en théorie, la procédure budgétaire est respecté mais en pratique non car le contrôleur ne jouit pas clairement de ses droits. Un contrôleur a le droit d'élaborer le budget prévisionnel ; de calculer des écarts etc. Or à la SOGEMA, le service du Contrôle de Gestion veille à l'analyse des chiffres issus de la comptabilité générale ; le calcul des écarts et le suivi budgétaire. Parfois, le contrôleur est écarté de l'élaboration du budget et ne fait que le suivi budgétaire, alors que le contrôleur est l'œil du directeur général dans le cycle. Ainsi, nous pouvons dire que le service du Contrôle de Gestion de la SOGEMA n'est pas efficace. En réalité le Plan du Travail Annuel(PTA) est un document élaboré avant le budget : c'est-à-dire que le budget n'est qu'une expression chiffrée du PTA qui

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

est un cumul des activités à mener par une entreprise au cours d'une année. En effet, après l'élaboration du budget à la DAF, le CODIR donne son avis motivé sur le budget. En suite, chaque direction ou cellule défend leur cas, et il y a intégration des observations des demandes au CODIR. Mais, lorsque la procédure n'est pas respectée, déjà en Avril, d'autres lignes budgétaires sont épuisées et ils sont obligés de faire le collectif budgétaire. En ce qui concerne la motivation pour plus d'éclaircissement, nous sommes rapprochés du directeur de recouvrement pour en savoir sur quelle base, les agents percepteurs sont-ils motivés, en tant que moteur, et la pièce maîtresse de la richesse, des ressources de la SOGEMA. Les agents percepteurs sont motivés par capacité de recouvrement individuel (motivation individuelle), et les meilleurs c'est-à-dire la personne qui revienne avec plus de ressource (argent), donc cette motivation est sur critère.

Dans le tableau n°9, on lie l'efficacité du contrôle de gestion. Ceci veut confirmer que 90% pensent que le système en place n'est pas performant contre 10% de refus et d'abstention. Donc on peut alors dire le système mise en place est inefficace.

Du tableau n°10 qui porte sur l'existence d'un plan de contrôle de gestion au sein de la SOGEMA, on constate 10% (Oui) contre 80 % (Non). Cela confirme qu'il n'y existe pas en réalité un plan de contrôle de Gestion à la SOGEMA.

Tableau n°11 montre que 84% des agents qualifient le système d'information de la SOGEMA. Ceci vient confirmer l'information du tableau n°7 que ce système existe et exerce efficacement sa fonction. Aussi faut-il noter que 12% le qualifient inefficace. Cela montre en effet que bien que ce dernier soit efficace, il lui faut des ajustements.

Par ailleurs, à la question, quelle est la vision stratégique de la SOGEMA, la SOGEMA étant une organisation moderne performante et prospère au service des usagers et de la collectivité nationale ; les principaux domaines actuels de compétence ou les processus opérationnels sont : la gestion des places ; la construction et l'assainissement.

De plus, en ce qui concerne les objectifs de la SOGEMA, elle a pour objectifs essentiels la mise en œuvre d'une politique de construction, d'entretien, de gestion et d'amélioration des infrastructures existantes puis la protection des biens et services des usagers dans lesdits trois marchés.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

A cet effet ; elle vise les objectifs comme suit :

- Consulter les statuts de l'entreprise ;
- établir ; documenter ; mettre en œuvre et entretenir le système de management dont l'efficacité s'inscrit dans une dynamique d'amélioration ;
- améliorer la gestion des marchés de manière à réduire les coûts d'opérations et à gérer un chiffre d'affaire suffisant pour garantir l'équilibre financier, sa survie et accélérer sa croissance ;
- développer les sensibilisations et la nouvelle technologie et expérimenter celles qui sont les plus susceptibles de contribuer à la mission de la société ;
- favoriser le développement des alliances stratégiques et des partenariats susceptibles d'initier et de réaliser des projets pouvant contribuer à la réalisation de la mission de la société ;
- assurer l'équilibre entre le bon fonctionnement de l'entreprise et de l'épanouissement dans leurs milieux de travail.

### **SECTION 2:** Validation des hypothèses et suggestions

#### **Paragraphe** 1 : Validation des hypothèses

Hypothèse n°1 Du tableau n°5, On voit que 80% des agents montrent que les objectifs sont fixés en fonction de ses activités et de ses ressources. A cela vient ajouter une information du tableau n°7 qui montre que la SOGEMA définit ses objectifs en élaborant un budget pour gérer efficacement ses ressources et mener à bien ses activités. Alors, on déduit que les objectifs de la SOGEMA sont fixés en fonction de ses besoins. Ceci confirme l'hypothèse n°1

Hypothèse n°2 du tableau n°10, on voit que 78% des agents sont motivés individuellement. A cela vient s'ajouter le système de motivation des agents. Cela montre que la motivation individuelle utilise les primes et salaires. Ceci confirme l'hypothèse n°2.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Hypothèse n°3 le tableau n°11 montre que la SOGEMA utilise plusieurs systèmes d'information dont la comptabilité budgétaire qui est le plus pratiqué. A cela le tableau n°8 vient ajouter que 84% des agents apprécient le système d'information contre 12% qui en trouvent des insuffisances. Alors bien que le système exerce sa fonction, il en manque des insuffisances. Alors l'hypothèse n°3 n'est pas confirmée.

### **Paragraphe 2 : Suggestions et la mise en œuvre.**

Nous proposons les mesures ci-après pour permettre de pallier les insuffisances à l'efficacité de la mission du contrôle de gestion à la SOGEMA. Ces dernières seront adressées :

- A la direction générale.

Afin de permettre à la CAICG de disposer des moyens humains pour pallier aux problèmes d'insuffisance du personnel, la direction générale doit doter la CAICG de personnel en qualité et en quantité suffisante.

Pour pallier à l'amélioration de la qualité du travail, il faut permettre au personnel de la CAICG de suivre régulièrement des formations, des recyclages ou séminaire périodique afin de leur permettre de mieux accomplir les tâches qui leur sont dévolues.

Pour le respect du secret professionnel, la direction générale doit doter la CAICG d'un local a part pour éviter les fuites d'informations par les agents d'autres cellule qui partagent le même bureau.

La direction générale doit mettre à la disposition de la CAICG les moyens de déplacement pour lui permettre d'effectuer les contrôles au moment voulus.

La direction générale doit permettre à la CAICG d'élaborer le budget ou de participer réellement à l'élaboration du budget pour permettre à la société d'éviter l'épuisement des lignes budgétaires au cours de l'année.

Pour maintenir un service de contrôle de gestion efficace, il est nécessaire que ce service soit directement attaché à la direction générale ou à la haute direction de l'entreprise. Il est maintenant recommandé aux dirigeants de ces entreprises de rattacher le contrôle de gestion à

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

la direction générale car dans toutes ces entreprises, ce service n'est que disponible au département de l'audit interne.

- A la Cellule d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion :

La CAICG doit effectuer des contrôles permanents et rigoureux pour permettre aux agents d'éviter les erreurs et des fraudes.

- Au gouvernement Béninois

Nous pouvons également recommander au gouvernement Béninois d'introduire le système de contrôle de gestion dans toutes ses entreprises pour s'assurer de leur bonne gestion au lieu de procéder à les privatiser.



**CONCLUSION**

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

Une entreprise privée ou publique vise à atteindre ses objectifs. La définition et la réalisation de leurs objectifs sont des missions qui demandent des efforts considérables aux réponses de ces entreprises. En effet gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'économie des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile. Cela exige une maîtrise des activités de son entreprise, en d'autre terme le contrôle de gestion de son entreprise. Ainsi donc, pour que l'organisation ait l'assurance de l'utilisation adéquate de ses ressources et parvient à atteindre ses objectifs, elle devrait mettre en place un service de contrôle de gestion qui aurait pour effet la poursuite de toutes les activités de l'organisation ; afin de pouvoir bien comparer les réalisations aux objectifs fixés. Ainsi, la SOGEMA est une structure publique qui met en œuvre le contrôle de gestion pour la définition et l'atteinte de ses objectifs. Ceci nous amène à penser au thème : « Analyser la pratique de contrôle de gestion dans les entreprises publiques : cas de la SOGEMA ». L'objectif général que nous poursuivons est d'analyser l'efficacité du service du contrôle de gestion de la SOGEMA.

Pour l'atteinte de ces objectifs, nous avons élaboré dans un premier temps un questionnaire que nous avons soumis au personnel pour recueillir leur avis par rapport à la pratique du contrôle de gestion dans les entreprises publiques en particulier à la SOGEMA. Les données issues de cette enquête nous ont aidés à faire notre rédaction.

L'analyse de ces résultats nous a conduits à confirmer qu'il existe la cellule du contrôle de gestion mais qui présente des irrégularités évoquées dans la problématique. Nous pouvons dire pour avoir l'efficacité du contrôle de gestion de la SOGEMA, Il faut que la direction générale mette à la disposition de la CAICG les moyens humains ; matériels ; les moyens de déplacement et permet à la CAICG d'élaborer le budget ou participer réellement à l'élaboration du budget.

Loin d'être exhaustive, nous croyons que la liste ci- dessus présentée peut permettre à la SOGEMA de réajuster leur travail.

Nous pensons que ces analyses et suggestions permettront aux entreprises publiques en particulier la SOGEMA de réfléchir aux problèmes de la gestion.

## EFFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### I-OUVRAGES GENERAUX

- LELARGE, G. (1989). Organisation et Gestion de l'Entreprise. Paris: CLETI.
- DUPUY, Y. et ROLLAND, G. (1994). Manuel du Contrôle de Gestion. Paris : Dunod
- ANTHONY, R.N. (1965). Management Control Systems. 9th ed., New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Lionnel COLLIN et Gérard VALLIN, (1992). Audit et Contrôle de Gestion, Aspects Financiers, opérationnel et stratégiques. Paris. Edition Dalloz.
- Ardouin et all (cités par KEISER, 2004) ; Contrôle de Gestion. 3<sup>ème</sup> Edition. Paris : Edition ESKA.
- Michel GERVAIS, (2000). Contrôle de Gestion. Paris: Edition Economica.
- Amblard. H et Abramovick N.B et Livian J.F et al. (1987), Management des ressources humaines, Eyrolles
  
- Roussel. P (2000), « La Motivation au travail- Concepts et Théories », Note n°326, Lirhe, Toulouse, Octobre.
- D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « Management des Organisations » De Boeck & Larcier s.a. 1992, p 600
- Bartoli A. (1997), Management dans les Organisations Publiques, Dunod, Paris France.
- Giauque D. et Gaillard T. (2006), « Motiver par le service public : c'est possible ! », Benchmark, Affaires Publiques.
- Chauchard Claude.J.L (1989), Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines, Les éditions d'organisation, Paris, France.
- Redheuil N. (1990), la relation, Rémunération-Performance, Mémoire de DEA en Science de Gestion, Université de Bordeaux.
- Herzberg. F, Mausner B. et Snyderman B. (1959), The motivation to Work : Wiley and sons, New York.

## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

- Louart P. et Beaucourt C. (2002) ; « Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ? » Clarée IAE- USTL, Lille, France.
- Bidias B. (1971), Les Finances publiques et L'économie financière de la République Fédérale du Cameroun, 1ère Edition.
- Dieleman Marjolein, Viet Cuong P. et al. (2003), « Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam » Human Resources, for Health (BioMed Central) Vol 1.
- Mathis L. (1982), Gestion Prévisionnelle et valorisation des Ressources Humaines, Collection Personnel, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Dubois J. (1986), Les Salaires, les Editions d'Organisation, Paris
- REIX R. 1995 Système d'information et management des organisations. Vuibert, (Belgique), 345
- Claude Lévy-Leboyer ;(2001) La motivation dans les entreprises Modèles et stratégies, Edition d'organisation.
- Louart P. et Beaucourt C. (2002) ; « Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ? » Clarée IAE- USTL, Lille, France.
- Mathis L. (1982) ; Gestion Prévisionnelle, et Valorisation des Ressources Humaines, Collection Personnel, Les Editions d'Organisation, Paris.

### II-DICTIONNAIRES

- COHEN, E. (1997). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Ed. LA DECOUVERTE.
- Dictionnaire le petit ROBERT.
- GERARD, A., Dictionnaire économique et financier.

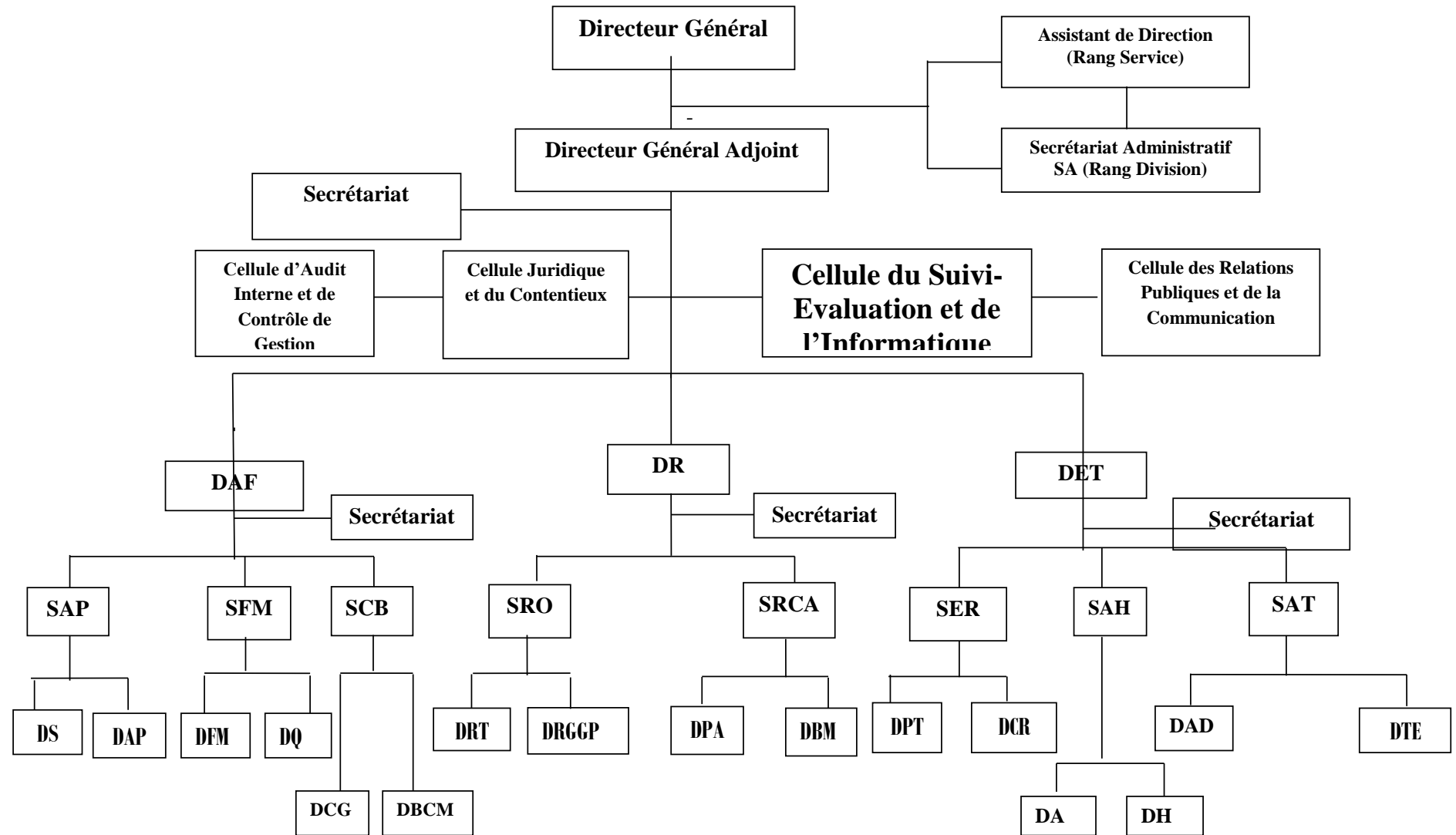
### III-MEMOIRES

- Jean Marie GAPARAYI ;(2003) « Discussion du système d'information comptable d'une entreprise des télécommunications : cas de L'ONATEL » ; Université de BURUNDI.
- Mlle Elisabeth Ayaba TCHOKPON ;(2013) « Problématique de l'efficacité de l'Audit Interne dans la gestion des entreprises publiques : cas de la SOGEMA » ; **PIGIER BENIN**.

# ANNEXES

# ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

## Nouvel Organigramme DE LA SOGEMA



# ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

## ANNEXE 2 : Procédure d'élaboration du budget de la SOGEMA

Période	Acteurs	Tâches	
Avant le 01/09	La commission budgétaire	Préparer les propositions d'instructions budgétaires	
Au plus tard 01 / 09	DG / DGA	Approuver les propositions d'instructions budgétaires et donne les instructions préparatoires du budget	Lettre de cadrage
01 / 09		Diffuser les instructions	
01 / 09	Les directeurs / Chefs Cellules / Contrôle de gestion	Préparer et transmettre leurs propositions budgétaires au contrôleur de gestion via le secrétariat particulier de la DG pour avis. Le contrôleur de gestion à son tour aux C/SCB via le secrétariat DAF les propositions approuvées pour consolidation.	-Fiche d'élaboration budgétaire  -Liste des biens et services
10 / 09	Chef service Comptabilité et budget/ DBCM	Consolide les propositions budgétaires qu'il transmet au DAF pour appréciation puis au DG pour avis	-Planning des directions
12 / 09	DG/ DGA et le comité budgétaire	Arbitrer la proposition budgétaire en prenant en compte les disponibilités en termes de ressources de la société. Le budget administrer est transmis au chef service comptabilité et budget pour finalisation.	Proposition de budget
Au plus tard le 30 / 09	Conseil d'administration	Examine et approuve le budget de la SOGEMA. Le budget approuvé est ensuite retourné à la DG	Budget approuvé
12 / 10		Met en place le budget autorisé en le faisant saisir sur le logiciel de comptabilité	
15 / 10	DG	Envoie le budget autorisé au MEF	Budget approuvé par le conseil d'administration
15/10	C / SCB	Prise en compte des observations du MEF	
30/10	DG	Le budget est retourné au MEF après la prise en compte des observations	
15/11	Le DG / DGA	Engage les dépenses prévues au budget	
A tout moment	Contrôleur de gestion	Exerce en permanence un contrôle à priori des dépenses engagées par DG / DGA	Manuel de procédure et liasses de pièces comptables
Par trimestre	Le Contrôleur de gestion	Elabore le tableau de suivi budgétaire	Tableau de suivi budgétaire
A la demande du DG	Le conseil d'administration	Approuve les éventuelles révisions budgétaires pour autoriser les acquisitions non prévues au budget et qui s'avèrent nécessaires pour le bon fonctionnement de la SOGEMA	



## ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

5- Quelle est la méthode d'élaboration adoptée par la SOGEMA ?

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

6- Comment la SOGEMA motive t- elle ses agents

Individuellement  En groupe  De rôle

7-Quels sont les systèmes d'information de l'Entreprise ?

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

8-Comment examinez –vous les systèmes d'information de la SOGEMA ?

Efficace  Inefficace  Abstention

9-Existe-t-il un plan de contrôle de gestion à la SOGEMA ?

Oui  Non

10-Est – ce que le système de contrôle de gestion est- il efficace ?

Efficace  non efficace  Autre (préciser)

**Nous vous remercions**

# **TABLE DES MATIERES**

<u>DEDICACES</u> .....	II
<u>REMERCIEMENT</u> .....	IV
<u>LISTE DES SIGLES</u> .....	V
<u>LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES</u> .....	VI
<u>SOMMAIRE</u> .....	VII
<u>INTRODUCTION</u> .....	P 1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> .....	P 3
<u>LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</u> .....	P 3
<u>SECTION 1 : PRESENTATION ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOGEMA</u> .....	P 3
<u>PARAGRAPHE 1 : GENESE, MISSIONS ET NATURE JURIDIQUE DE LA SOGEMA</u> .....	P 3
<u>A-Genèse de la SOGEMA</u> .....	P 3
<u>B-Mission de la SOGEMA</u> .....	p 4
<u>C-Statue juridique de la SOGEMA</u> .....	p 5
<u>D-Les ressources de la SOGEMA</u> .....	P 7
<u>1-Ressources financières</u> .....	P 7
<u>2-Ressources matérielles</u> .....	P 7
<u>3-Ressources humaines</u> .....	P 8
<u>PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOGEMA</u> .....	P 9
<u>A-Organes de fonctionnement de la SOGEMA</u> .....	P 9
<u>1-Assemblée générale</u> .....	P 9
<u>2-Conseil de l'administration</u> .....	P 9
<u>B-Organes de gestion de la SOGEMA</u> .....	P 10
<u>1-La direction générale</u> .....	P 10
<u>2-Les directions techniques</u> .....	P 10
<u>C-Environnement de la SOGEMA</u> .....	P 12
<u>D-Présentation et organisation de la CAICG</u> .....	P 13
<u>SECTION 2 : EXPERIENCES DU STAGE ET OBSERVATION DES FAITS</u> .....	P 14
<u>PARAGRAPHE 1 : EXPERIENCES DU STAGE</u> .....	P 14
<u>A-Travaux effectués</u> .....	P 14

# ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

1-Mission du contrôle de caisse.....	P 14
2-Contrôle de places assises dans le marché DANTOKPA.....	P 15
<u>PARAGRAPHE 2 : OBSERVATION DES FAITS</u> .....	P 16
A-Récapitulatif des observations faites.....	P 16
1-Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	P 16
2-Inventaire des faiblesses et menaces.....	P 16
B-Difficultés rencontrées.....	P 16
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> .....	P 17
<u>CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</u> .....	P 18
<u>SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</u> .....	P 18
<u>PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET</u> .....	P 18
A-Problématique.....	P 18
B-Choix et intérêt du sujet.....	P 20
1-Intérêts individuels.....	P 20
2-Intérêts collectifs ou sociaux.....	P 20
3-Intérêts académiques.....	P 21
<u>PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES</u> .....	P 21
A-Objectifs.....	P 21
B-Hypothèses.....	P 21
<u>SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</u> .....	P 22
<u>PARAGRAPHE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE</u> .....	P 22
A-Notion élémentaires sur les entreprises publiques.....	P 22
1-Définition de l'entreprise.....	P 22
2-Objet de l'entreprise.....	P 22
3-Entreprises publiques.....	P 22
B-Notion sur contrôle de gestion et définition des objectifs.....	P 24
1-Contrôle de gestion.....	P 24
2-Les objectifs de l'organisation et le contrôle de gestion.....	P 26
3-Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs.....	P 26
C-Notion sur le système de motivation dans les entreprises.....	P 27
1-Motivation interne et/ou motivation externe.....	P 27

# ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION A LA SOGEMA

---

2- <u>Les attentes des salariés vis-à-vis de la rémunération</u> .....	P 29
3- <u>Les attentes liées à la politique de rémunération</u> .....	P 30
4- <u>La pratique de l'individualisation des salaires</u> .....	P 30
D- <u>Notion sur les systèmes d'informations dans les entreprises</u> .....	P 30
<u>PARAGRAPHE 2 : CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE</u> .....	P 33
A- <u>Outils et collecte des données</u> .....	P 34
1- <u>La pré-enquête</u> .....	P 34
2- <u>Entretiens directs</u> .....	P 34
3- <u>Questionnaire</u> .....	P 34
4- <u>Echantillon</u> .....	P 34
5- <u>Enquêtes</u> .....	P 35
6- <u>Observation</u> .....	P 35
7- <u>La recherche documentaire</u> .....	P 35
B- <u>Outils et technique de traitement</u> .....	P 35
1- <u>Outils</u> .....	P 35
2- <u>Technique de traitement</u> .....	P 36
C- <u>Critère de validation des hypothèses</u> .....	P 36
CHAPITRE TROISIEME .....	P 37
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	P 37
<u>SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES</u> .....	P 37
<u>SECTION 2: ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS</u> .....	P 40
<u>PARAGRAPHE 1 : ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES</u> .....	P 40
A- <u>ANALYSE DES DONNEES</u> .....	P 40
B- <u>VALIDATION DES HYPOTHESES</u> .....	P 42
<u>PARAGRAPHE 2 : LES RECOMMANDATIONS ET LA MISE EN ŒUVRE</u> .....	P 43
<u>CONCLUSION</u> .....	P 45
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....	VIII
<u>ANNEXE</u> .....	IX
<u>TABLE DES MATIERES</u> .....	X