



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN VUE DE L'OBTENTION DE LA LICENCE
PROFESSIONNELLE

OPTION: Sciences de Gestion

FILIERE: Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

PROBLEMATIQUE DE L'APPLICATION DU MANUEL DE
PROCEDURES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES: CAS DE
L'ABERME

Rédigé par :

Rodolphe W. N'DA FOUTI
&

Chimène A. EGLO

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mr. Brice TINEPONANTI
C/SBC à l'ABERME

Maître de mémoire :

Dr. Aimé AZON TOGODO
Enseignant à la FASEG

Année Académique: 2014- 2015

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ✓ A mon père Emile N'DA FOUTI, pour tous ses conseils et son soutien inconditionnel durant tout mon parcours scolaire et universitaire ;
- ✓ A ma mère Béatrice KOUAGOU, dont la bravoure, la patience, le soutien indéfectible et l'amour m'ont permis de toujours aller de l'avant, merci pour vos nobles sacrifices et vos prières.
- ✓ A tous mes frères et sœurs
- ✓ A mes cousins, pour leur soutien moral, combien inestimable.

W.Rodolpho N'DA FOUTI

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ✓ A mon père K. François, pour tous ses conseils et son soutien inconditionnel durant tout mon parcours scolaire et universitaire, trouvez en ce travail le fruit de vos sacrifices.
- ✓ A ma mère SESSOU B. EGLO, dont la bravoure, la patience, le soutien indéfectible et l'amour m'ont permis de toujours aller de l'avant ;
- ✓ A tous mes frères et sœurs
- ✓ Et à tous mes amis.

Chimène A. EGLO

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne pourrait pas être réalisé sans les efforts consentis par tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à sa conception. Seuls l'amour et la volonté de bien faire les ont poussés à agir ainsi. Nous manquerons à un devoir élémentaire, d'amitié et de probité intellectuelle, si nous ne rendons un hommage mérité à leurs égards. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

Qu'il nous soit permis de remercier du fond du cœur:

- notre Maître de mémoire Monsieur **Aimé AZON TOGODO**, qui a eu le grand mérite d'accepter avec promptitude de diriger ce travail avec abnégation et perspicacité malgré ses multiples occupations, nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;
- notre maître de stage Monsieur **Brice TINEPONANTI**, Chef Service du Budget et de la Comptabilité à l'ABERME pour sa disponibilité, son encadrement et son soutien pour la rédaction de ce mémoire, infiniment merci ;
- A Monsieur le président et aux membres du jury, pour l'honneur que vous nous faites en acceptant d'apprécier ce travail;
- A tous les professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour avoir contribué à notre formation universitaire
- A tout le personnel de l'ABERME pour nous avoir permis de mener à bien notre travail;
- A tous ceux qui ont sacrifié leur temps pour répondre aux questionnaires d'enquête et pour leur formidable accueil.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABERME: Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise d'Energie

BIDC: Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO

CA: Conseil d'Administration

CCPS: Cellule de Coordination de la Pré-électrification et du Programme Solaire

CER: Concessions d'Electrification Rurale

CNSS: Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CoDir: Comité de Direction

DG: Direction Générale

FER: Fonds d'Electrification Rurale

GIE: Groupement d'Intérêt Economique

MERPMEDER: Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

OMD: Objectifs du Millénaire pour le Développement

PTF: Partenaires Techniques et Financiers

SBEE: Société Béninoise d'Energie Electrique

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
1	Répartition du personnel en catégorie socioprofessionnelle	8
2	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt: détermination de la problématique la plus plausible	27

LISTE DES GRAPHIQUES

Tableaux	Titres	Pages
Graphique n°1	Présentation des données relatives au manque d'actualisation de l'actuel manuel de procédures de l'agence	46
Graphique n°2	Présentation des données relatives à l'imprécision du décret portant AOF de l'ABERME	47

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
Section 1: Cadre de l'étude.....	5
Section 2: Déroulement du stage et constats.....	19
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	28
Section1 Cadre théorique de l'étude.....	29
Section2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de recherche.....	32
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE.....	43
Section1 : Présentation et analyse des données.....	44
Section 2 : Approches de solutions et section de mise en œuvre.....	49
CONCLUSION.....	52

INTRODUCTION

Evoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises qu'elles soient privées ou publiques participent au développement d'un pays.

Pour y parvenir, de nouvelles dispositions sont mises en œuvre pour donner à ces entreprises publiques celles d'entreprises compétitives.

Une entreprise se voulant dynamique et compétitive doit s'arborer d'une méthode de gestion et de contrôle des moyens efficaces et efficientes tendant à fournir l'effort optimal pour atteindre son objectif visé.

La nécessité de desservir les populations béninoises en énergie électrique indispensable à la viabilisation de tout espace industriel s'est révélé un défi du gouvernement du Bénin. L'Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise d'Énergie (ABERME) qui est aujourd'hui le seul moyen de consécration et de mise en œuvre de cette politique de l'Etat est le résultat d'un long processus expérimental de réformes et d'organisation. Les difficultés de gestion relevées au niveau de la Cellule de Coordination de la Pré-électrification et du Programme Solaire (CCPS) ont nécessité une nouvelle organisation dont le fleuron est l'autonomie administrative et financière ainsi que la personnalité morale.

Avec l'institutionnalisation de l'ABERME, l'autonomie financière a été renforcée par un mécanisme de financement de l'électrification rurale ; il s'agit du Fonds d'Electrification Rurale (FER). Ainsi au terme de l'article 8 de la loi 2006-16 du 27 mars 2007, portant code de l'électricité en République du Bénin, le FER constitue le mécanisme unique de financement d'électrification rurale. Il apparaît évident que de la gestion performante dudit fonds dépendront le succès de la politique d'électrification rurale et le bien-être des localités non couvertes par la SBEE. Ainsi, l'ABERME se doit de mettre sur pied un bon système de contrôle interne axé sur des procédures claires et concourant toutes à une meilleure gestion.

C'est le manuel de procédures. Le manuel de procédure est un document de référence dans une entreprise pour l'exécution de toutes tâches .Il définit et formalise les règles de gestion, le fonctionnement et les différentes liaisons interprofessionnelles ainsi que la compréhension par tous, du système de traitement de l'information.

Vu l'importance que revêt ce document, nous nous sommes intéressés à celui de l'ABERME, à travers la thématique ci- après : « **problématique de l'application du manuel de procédure dans les entreprises publiques : cas de l'ABERME** ».

Nous étudierons ce thème à travers trois chapitres à savoir :

Le premier chapitre sera consacré à ladite Agence à travers son historique et son organisation administrative et financière. A ce niveau les observations de stage ont été restituées ; ce qui a permis de relever les imperfections qui ont servi de base à la spécification de la problématique de l'étude (chapitre 2), Les hypothèses établies sur la base des observations faites ont été appréciées et ont aidées dans les recherches effectuées. Le diagnostic fait à servi d'orientation aux approches de solutions (chapitre 3).

CHAPITRE 1 :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous consacrerons la première section à la présentation du cadre de l'étude et la seconde section au déroulement du stage et à l'inventaire des forces et faiblesses

Section 1: Cadre de l'étude

Nous présentons l'ABERME à travers son historique, sa mission, ses activités et ressources avant de spécifier son environnement et sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1: Historique, Mission et Activités

L'ABERME est présentée d'une part à partir de son historique, sa mission et sa structuration et ses moyens d'autre part.

I- Historique , Mission de l'ABERME

A-Historique de l'ABERME

L'accès de la population du Bénin à l'électrification était jusqu'en 1993, exclusivement assuré par la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE). Les estimations effectuées à partir des statistiques sur les abonnés basse tension de la SBEE faisaient ressortir pour l'année 1993 des taux d'électrification avoisinant en zones urbaines 25% contre 10% en moyenne au niveau national et seulement 0,47% en zone rurale. Face à cette situation, le gouvernement à travers le Ministère en charge de l'énergie, a créé en 1993 une Cellule de Coordination de la Pré-électrification et du Programme Solaire (CCPS) pour gérer les programmes spécifiques d'électrification en faveur des zones rurales. Ainsi, des projets de pré-électrification sont mis en œuvre dans certaines localités rurales à travers des installations d'équipements solaires et de réseaux sommaires, alimentés par des groupes électrogènes. L'initiative ainsi prise par les pouvoirs publics visait à expérimenter, par rapport au système conventionnel, une nouvelle approche visant à accélérer l'électrification des localités rurales.

Compte tenu de l'ampleur des tâches à accomplir dans le domaine de l'électrification rurale, de la dispersion géographique des localités à couvrir, de la faible capacité organisationnelle de la CCPS, il était indispensable et opportun de mettre en place un système pérenne pour l'électrification des localités rurales, à travers un cadre juridique et

institutionnel adéquat. C'est fort de tout ce qui précède et soucieux de faire de l'énergie un instrument de lutte contre la pauvreté que le Gouvernement de la République du Bénin a créé par décret N°2004-151 du 29 mars 2004, l'Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise d'Energie (ABERME) qui répond à l'une des exigences de la Réforme institutionnelle des secteurs de l'électricité et de l'eau au Bénin. Elle est sous la tutelle du Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER). Mais aujourd'hui, les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence sont régis par le décret N°2009-150 du 30 Avril 2009.

B-Mission

L'ABERME a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'Etat en contribuant à augmenter le taux d'électrification en milieu rural et de promouvoir les activités de la maîtrise d'énergie.

1- Activités et Ressources

a- Activités

L'ABERME est chargée dans le domaine:

❖ De l'Electrification rurale :

- De réaliser des enquêtes et des études débouchant sur des solutions techniques d'électrification économiquement applicables en milieu rural, dans le respect des standards et des normes homologuées;
- De contribuer à établir et veiller à la mise en œuvre des normes et spécifications techniques des installations d'électrifications rurales en collaboration avec les autres organismes nationaux concernés;
- D'établir les dossiers d'appels d'offres pour l'octroi de concessions de production ou de distribution d'électricité en zones rurales et d'organiser les consultations;
- D'assister les opérateurs du secteur et les communautés rurales dans la préparation des dossiers de projet relatifs à la production et à la distribution de l'électricité dans les zones rurales en vue de leur financement;

- D'élaborer des dossiers techniques en liaison avec les administrations concernées, les opérateurs du secteur pour le compte des communautés rurales, en vue du financement de l'électrification rurale;
- De proposer les mécanismes de financement et de gestion des programmes d'électrification en milieu rural, ainsi que la gestion des installations d'électrification;
- D'encadrer les communautés rurales bénéficiaires des installations d'électrification en milieu rural dans la gestion et la maintenance de celles-ci lorsqu'elles ne sont pas gérées par des opérateurs agréés;
- De suivre la mise en œuvre des conventions de concession de service de fourniture d'électricité en milieu rural dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur et d'en rendre compte à l'Autorité de régulation;
- De promouvoir l'utilisation des sources d'énergie nouvelles et renouvelables dans l'électrification rurale;

❖ **De la maîtrise de l'énergie**

- De suivre la réalisation des audits énergétiques et d'agréer les experts devant procéder à ces audits;
- De promouvoir les actions visant l'efficacité énergétique dans les secteurs consommateurs d'énergie;
- De contribuer à établir et veiller à la mise en œuvre des normes d'efficacité énergétique des équipements et matériels consommant de l'énergie en collaboration avec les autres organismes nationaux concernés;
- D'attester l'efficacité énergétique des équipements et matériels consommant de l'énergie ou relatifs aux énergies renouvelables;
- D'approuver les rapports d'audit énergétique;
- De promouvoir les actions de formation dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie, en collaboration avec les organismes nationaux et internationaux de formation;
- De mener des campagnes d'informations et de sensibilisation destinées aux utilisateurs de l'énergie.

b- Les ressources

L'ABERME dispose de divers moyens (ressources) pour l'accomplissement de sa mission et pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixé. Il s'agit de:

- **Ressources matérielles**

Elles sont constituées de matériels et mobiliers de bureau (climatiseurs, chaises, tables, téléphones...); de matériels roulants (voitures, motos ...); de matériels informatiques (ordinateurs, imprimantes, onduleurs, serveurs, photocopieuses...); de bâtiments administratifs (immeubles abritant les différents services, terrains...).

- **Ressources humaines**

Elles constituent la plus importante des ressources dont dispose une entreprise. Il s'agit du personnel ayant pour mission d'assurer sa bonne marche à travers les différentes tâches auxquelles il est affecté. L'ABERME emploie différentes catégories de personnel à savoir:

- ✓ les Agents Permanents de l'Etat (APE) ;
- ✓ les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) ;
- ✓ les Agents conventionnés.

Tableau n°1 : Répartition du personnel en catégorie socioprofessionnelle

Catégories	Effectif	%
APE	21	50
ACE	19	45.24
AC	02	4.76
TOTAL	42	100

Source : Réalisé par nous-mêmes en Avril 2015

L'ABERME, étant devenue une agence, dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie organisationnelle et financière, un Fonds d'Electrification Rurale (FER) a été créé dans cette agence. Afin qu'un suivi rigoureux soit exercé sur ce fonds, l'Etat Béninois à recruter un Agent Comptable (AC) au sein de l'Agence.

- **Ressources financières**

Les ressources financières de l'ABERME sont classées en deux catégories :

- ✓ Les ressources budgétaires : ce sont les moyens mis à la disposition de l'agence figurant dans le projet de budget ;
- ✓ Les ressources non budgétaires : ce sont les ressources qui ne figurent pas dans le projet de budget mais dont l'agence dispose par exemple le FER.

- ❖ **Description du Fonds d'Electrification Rurale (FER)**

Le FER est institué par la loi N°2006-16 du 27 mars 2007 portant code de l'électricité en son article 8 a institué le fond de l'électrification rurale en vue de distribuer exclusivement au développement de l'électrification en zone rurale de façon pérenne.

L'objectif du Fonds d'Electrification rurale (FER) est de contribuer au développement des zones rurales par la promotion de l'électricité rurale d'une part, à l'amélioration de la qualité et le niveau de vie des populations des zones rurales et promouvoir la santé, l'éducation d'autre part.

De la même manière, le FER permettra de financer une gamme appropriée d'opérations et d'opérateurs afin de valoriser, parmi l'ensemble des initiatives publiques et privées, celles qui sont compatibles avec les choix nationaux de la politique d'électrification rurale. Il décharge la charge financière des opérateurs en attribuant des subventions d'investissement d'électrification en zones rurales afin de compenser la faible rentabilité de ces investissements, de minimiser les risques encourus pour permettre dès le début de l'exploitation une tarification de l'énergie compatible avec le faible pouvoir d'achat des populations rurales.

Il recherche aussi un effet de levier des fonds publics permettant de mobiliser des fonds privés de différentes sources en particulier des utilisateurs, des opérateurs privés et des banques commerciales tout en pérennisant le mécanisme financier par une bonne sélection des opérations sur la base de critères économiques et financiers et par des procédures de sécurisation appropriées ; créer des activités génératrices de revenus afin d'assurer le fonctionnement pérenne et autonome de l'ABERME.

Paragraphe 2: Environnement et Structure organisationnelle de l'ABERME

Il s'agit de présenter ici l'environnement et la structure organisationnelle de l'Agence.

I- Environnement

C'est l'ensemble des facteurs qui influencent sur la vie d'une entreprise. En effet, l'insertion de l'entreprise dans le tissu économique conduit à l'analyse de son environnement sur ses deux (02) aspects: le macro environnement et le micro environnement.

A- Le macro environnement

Il s'agit de l'environnement général de l'ABERME. Il est plus abstrait et difficile à cerner et à prévoir, c'est l'environnement sur lequel l'ABERME a des moyens d'actions limités ou nuls. Les composantes de cet environnement sont: l'environnement économique, juridique et réglementaire et l'environnement démographique.

1- L'environnement économique

Les facteurs économiques ont une influence sur toute activité commerciale. Les entreprises se doivent donc d'anticiper et de vite s'adapter aux changements dans ce domaine. L'environnement économique dépend de trois facteurs: le pouvoir d'achat, l'épargne et le crédit. L'entreprise a aussi beaucoup d'opportunités qu'elle peut exploiter pour sa viabilité économique. Au nombre de celles-ci nous avons:

- Une demande très forte en électricité dans les milieux ruraux ;
- Des partenaires techniques et financiers (PTF), appuyant le secteur de l'électricité dans le cadre de l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et de la lutte contre la pauvreté ;
- Les bonnes relations avec les partenaires offrent des opportunités pour développer une meilleure gestion clientèle et un programme d'investissement ambitieux devant permettre à terme un développement appréciable de la base commerciale de l'entreprise.

2- L'environnement juridique et règlementaire

Cet environnement prend en considération les lois, les textes et dispositions qui régissent le domaine d'électrification au Bénin. L'ABERME étant une entreprise d'Etat prestataire de service, elle est soumise aux dispositions de la loi N°2006-16 du 27 mars 2007 portant code d'électrification en République du Bénin; du décret N°2004-424 du 04 août portant approbation des statuts de l'ABERME; du décret N°2009-150 du 30 avril 2009 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Agence; du protocole d'accord entre la SBEE et l'ABERME par rapport à la taxe de 03F le KWh vendu.

3-L'environnement démographique

L'environnement démographique est l'ensemble des personnes physique et morale vivant sur le territoire béninois. Selon le recensement général de la population et de l'habitation, la population béninoise est de 8.497.827 habitants en 2009.

L'ABERME doit donc se préparer à bien répondre aux futurs besoins du marché dont les habitants évoluent avec la technologie et l'économie.

B- Le micro environnement

Il est l'environnement immédiat ou de proximité. Il rassemble les déterminants directs de l'organisation et que l'action de l'ABERME peut influencer. Il s'agit d'un environnement concret et facile à appréhender dans ce cas d'espèce, nous avons: la population rurales, les fournisseurs, les concurrents et les partenaires etc.

1-Les populations rurales

On distingue trois (03) catégories de population à savoir :

La population urbaine ;

La population périurbaine et ;

La population rurale.

2-Les fournisseurs de l'ABERME

Ce sont des personnes physiques ou morales qui fournissent des prestations de services à l'ABERME dans le cadre de l'exercice de leurs activités. Nous avons les fournisseurs de matériels bureautiques et informatiques, les fournisseurs de travaux d'électrification, les artisans et tous ceux dont les prestations sont utiles à l'agence, étant donné que l'ABERME a pour vocation de faire faire.

3-Les partenaires de l'ABERME

L'ABERME est une entreprise publique en relation avec les entreprises et les institutions dont la SBEE, la Banque Mondiale, la BIDC, la GIZ, l'Etat.

II-Structure organisationnelle de l'ABERME

La structure organisationnelle de l'ABERME comprend le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Comité de Direction d'une part et les Directions techniques, Cellules et Services d'autre part.

A -Le Conseil d'Administration

Il est l'organe suprême de décision et de contrôle des actions de l'ABERME au regard des orientations définies par le Gouvernement et composé par sept (07) membres nommés pour une durée de 3 ans renouvelables une fois par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge de l'Energie. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'entreprise. Il les exerce dans les limites de l'objet social et a pour rôle essentiel la prise des grandes décisions de l'entreprise et de veiller à leur exécution. Les membres du Conseil se réunissent au moins une fois tous les six mois sur convocation de son Président. Il peut également se réunir à la demande du DG ou à celle de la majorité simple de ses membres. Il délibère sur les questions entrant dans le cadre de ses attributions et figurant à un ordre du jour communiqué au moins dix jours à l'avance à tous les membres du Conseil, ainsi qu'à l'autorité de tutelle.

Les membres du CA sont au nombre de sept (07):

Président : un représentant en charge de l'Energie;

Vice- Président : un représentant du Ministre en charge du Développement;

Un représentant du Ministre en charge des Finances;

Un représentant du Ministre en charge des Entreprises publiques;

Une personnalité compétente dans le secteur de l'énergie;

Le représentant de l'Association Nationale des Communes du Bénin;

Le représentant du personnel de l'ABERME.

B- La Direction Générale (DG)

D'après le décret N°2004-424 du 04 août 2004, la DG est sous l'autorité du CA, nommé par décret sur proposition du Ministre, il est chargé de veiller à la bonne exécution de l'ensemble des missions de l'ABERME. Le DG dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la gestion administrative, financière et technique de l'Agence; il est nommé pour 4ans renouvelables une fois et assiste avec voix consultative au conseil d'administration.

❖ La direction générale

Assure la bonne organisation, le bon fonctionnement de l'ABERME

Soumet au CA les programmes d'électrification rurale et de Maîtrise d'énergie avec les justifications nécessaires;

Recherche des financements pour la réalisation des objectifs de l'ABERME;

Mobilise et gère le Fond d'Electrification Rurale et toutes autres ressources financières destinées à l'électrification rurale et la maîtrise d'énergie ;

Négocie auprès des bailleurs de fonds, en liaison avec les administrations compétentes, les financements nécessaires à l'électrification rurale et la maîtrise d'énergie;

Exerce toute mission d'intérêt général que pourrait lui confier le Gouvernement dans le secteur d'électrification rurale;

Prépare et exécute le programme et le budget annuel de l'ABERME;

Assure la gestion des comptes;

Soumet les dossiers d'appel d'offres pour l'attribution des concessionnaires de service de fourniture d'électricité en zones rurales à l'autorité de régulation des secteurs de l'électricité;

Signe les contrats ou conventions entrant dans le cadre de la mission qui lui est confiée et définit les profils de compétences humaines et élabore le plan de recrutement du personnel de l'agence en assurant sa mise en œuvre;

Etablit chaque fin d'année avant le 31 mars un rapport d'activités annuel, les bilans et états financiers sur la gestion de l'exercice précédente.

C- Le Comité de Direction (CoDir)

Le Comité de Direction (CoDir) est un organe consultatif, il est composé de:

Président: Le DG

Membres:

- Le DGA
- Les Directeurs techniques et Chefs de cellules
- Deux délégués du personnel élus en Assemblée Générale du personnel

Il est consulté pour certaines décisions telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'agence. Il peut également être consulté sur toutes affaires que le Directeur Général lui soumet dans le respect des dispositions des présents statuts. Il se réunit une fois par semaine. Il peut également se réunir de façon exceptionnelle sur convocation du Directeur Général ou à la demande de la majorité absolue de ses membres

L'organigramme actuel de l'ABERME (en annexe) comprend les Directeurs Techniques et Cellules ci-après: DERU, DME, DAB, DCF, CPD-CSEP, CEIES, CPM, CAJP. Mais en plus de ces

cellules et directions, il y a eu en 2012 la décision N°61/ABERME/SP qui porte la création et les attributions de la Cellule d'Audit Interne au sein de l'ABERME.

D-Directions techniques

1-La Direction de l'Electrification Rurale (DERU)

Elle est chargée de:

- la réalisation des études débouchant sur des solutions techniques d'électrification économique applicable en milieu rural dans le respect des standards et normes;
- l'établissement des dossiers d'appels d'offres de l'octroi de concession pour la production ou la distribution de l'électrification en milieu rural en liaison avec la Cellule de Passation des Marchés;
- l'encadrement des bénéficiaires des installations dans la gestion de la maintenance;
- proposer les mécanismes de financement et de gestion des programmes d'électrification en milieu rural ainsi que la gestion des installations d'électrification ;
- suivre la mise en œuvre des conventions de concession et d'en rendre compte à l'autorité de régulation

Cette direction comprend:

- Le Service des Etudes des Projets d'Electrification Rurale (SEPER) ;
- Le Service du Suivi de la Réalisation et de la Maintenance des Ouvrages (SSREMO) ;
- Le Service du Suivi des Travaux du Volet Génie Civil (SSTVGC).

2-La Direction de la Maîtrise d'Energie (DME)

Elle est chargée de:

- établir les normes d'efficacité énergétique des équipements et matériels consommant de l'énergie en collaboration avec les autres organismes nationaux;
- agréer les experts devant procéder aux audits énergétiques;

- suivre et d'approuver les rapports d'audits énergétiques;
- mener les campagnes d'informations et de sensibilisation destinées à rationaliser l'usage de l'énergie par les consommateurs;
- promouvoir les actions de formation dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie avec les organismes nationaux et internationaux de formation. Elle dispose aussi de trois (03) services:
 - Le Service Audit et de Contrôle d'Efficacité Energétique (SACEE) ;
 - Le Service des Etudes Prospectives (SEP) ;
 - Le Service Recherche-Développement et Innovation Technologique (SRDIT)

3-La Direction Administrative et du Budget (DAB)

Elle est chargée de:

- la gestion administrative;
- la gestion financière et comptable;
- la gestion du personnel;
- la gestion des stocks et du matériel.

Elle coordonne ses activités à travers trois (03) services:

- Le Service de Gestion des Ressources Humaines (SGRH) ;
- Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- Le Service Matériel et Approvisionnement (SMA).

4-La Direction de la Coopération, de la Communication et de la Formation (DCF)

Elle est chargée de:

- mettre en œuvre les politiques de coopération nationale et internationale de l'ABERME;
- informer et de sensibiliser les populations bénéficiaires des installations;
- animer les structures de gestion et développement communautaire;

- développer un plan de communication autour des actions de l'ABERME;
- mettre en œuvre les programmes de formations au profit des populations bénéficiaires des ouvrages de l'ABERME;
- gérer les archives et la documentation.

Elle a sous tutelle trois (03) services à savoir:

- Le Service des Politiques de Coopération Nationale et Internationale (SPCNI) ;
- Le Service de la Documentation et de la Formation (SDF) ;
- Le Service des Etudes et du Développement Communautaire (SEDC).

E-Les cellules Techniques

1-La Cellule de Politique de Développement, de la Coordination et Suivi-Evaluation des Projets(CPD-CSEP)

Elle a pour mission de suivre la mise en exécution des programmes de développement des activités de l'ABERME au regard des orientations données par le CA. A ce titre, elle est chargée de:

- suivre la mise en œuvre de la politique énergétique et planifier les activités de l'ABERME;
- assurer la coordination des activités des projets de concert avec les superviseurs desdits projets;
- élaborer et suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'ABERME;
- suivre l'organisation et le bon fonctionnement de l'ABERME; etc.

2-La Cellule d'Etude d'Impact Environnemental et Social (CEIES)

Elle a pour mission de procéder à la mise en œuvre des études d'impacts environnementaux et sociaux des projets et programmes de l'ABERME. A cet effet, elle est chargée de:

- faire le tri préliminaire des projets en vue de procéder, selon le cas, à une étude d'impact environnemental et social partielle ou approfondie;

- élaborer des termes de référence;
- faire réaliser les études d'impact environnemental par les consultants;
- publier des rapports d'étude d'impact environnemental; etc.

3- La Cellule de Contrôle des Marchés de Passation (CCMP)

Cette Cellule a pour mission de procéder à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante, et ce, quel que soit le montant du marché ou le budget afférent.

Elle assiste aux opérations d'ouverture des plis, procède à la validation d'un rapport d'analyse comparative des propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marchés élaborés par la commission de passation du marché ; à un examen juridique et technique du dossier du marché avant son approbation et ; au besoin.

4-La Cellule des Affaires Juridiques et des Procédures (CAJP)

Elle a pour mission de donner des appréciations juridiques au DG sur les dossiers d'importance et des décisions et engagement à prendre. A cet effet, elle est chargée de:

- l'analyse juridique des dossiers engageant la responsabilité de l'Agence notamment les accords de prêt, les marchés publics, les Dossiers d'Appel d'Offre et les projets de textes organiques;
- faire l'étude des correspondances et autres documents revêtant une importance juridique;
- rédiger en collaboration avec les directions compétentes des documents juridiques de grande importance.

5- La Cellule d'Audit Interne (CAI)

Elle assure le contrôle de l'existence et de la mise en application des procédures en vigueur. A cet effet, elle est chargée de:

- faire l'audit administratif, financier, comptable et technique sur la base d'un plan d'audit annuel et actualisé le cas échéant;

- vérifier l'application des procédures des marchés publics et des normes comptables;
- suivre l'exécution du budget de l'Agence au regard des orientations données par le CA;
- réviser et contrôler les comptes arrêtés à la fin du premier semestre et à la clôture de l'exercice; etc.

❖ **L'Agent Comptable (AC)**

Elle a pour mission de suivre la gestion efficace du Fonds d'Electrification Rurale (FER) alloué à l'ABERME pour la réalisation de ses objectifs.

Section 2: Déroulement du stage et constats

Cette section sera consacrée dans un premier temps au déroulement du stage et dans un second temps à la Problématique, aux objectifs et hypothèses.

Paragraphe 1: Déroulement du stage

Il s'agit de faire une présentation de la Direction de l'Administration et du Budget et des tâches exécutées au cours de notre stage et de passer ensuite aux observations de stage, aux expériences acquises et difficultés rencontrées.

I-Présentation des activités exécutées au SBC, expérience acquises et difficultés rencontrés.

A-Présentation des activités du service budgétaire et comptable

Durant notre stage à l'ABERME, notre cadre physique a été la DAB précisément le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC). Sous l'autorité du Directeur Général, il s'occupe de toutes les opérations administratives, comptables, financières et budgétaires de l'ABERME. Pour ce faire, elle est assistée dans ses tâches par trois (03) services:

Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)

Ce service est chargé de la mobilisation des ressources, de la gestion de la trésorerie, de la gestion comptable et de la gestion budgétaire et financière.

Les procédures de mobilisation des ressources sont constituées des règles régissant les sources de financement des activités de l'ABERME y compris les subventions et dotations allouées par l'Etat à travers le ministère de tutelle. La seule ressource de l'ABERME est le FER qui est alimenté par:

- ✓ les dotations de l'Etat pour les investissements en matière d'électrification rurale, notamment les infrastructures, les investissements d'exploitation, les charges liées aux suivis, aux contrôles et aux audits des Concessions d'Electrification Rurale (CER);
- ✓ les contreparties de l'Etat aux financements des projets par des partenaires au développement;
- ✓ les subventions des bailleurs de fonds;
- ✓ les dons et legs;
- ✓ les emprunts;
- ✓ les produits des prêts accordés aux opérateurs sur les ressources du fonds;
- ✓ les redevances des concessionnaires opérant dans le sous-secteur de l'électricité;
- ✓ les prélèvements d'une taxe sur chaque kilowattheure vendu aux consommateurs finaux; les produits des placements des fonds disponibles; etc. Les règles de gestion liées à la mobilisation des ressources financières sont les suivantes:
- ✓ les ressources sont mobilisées et gérées suivant les procédures spécifiques correspondantes aux sources de financement;
- ✓ toute ressource mobilisée doit nécessairement être déposée sur le(s) compte(s) ouvert(s) au nom de l'ABERME au trésor public ou dans les banques primaires de la place avant toute affectation.

Quant à la gestion de la trésorerie, elle est constituée des règles régissant les entrées et sorties de fonds des caisses de l'ABERME et des comptes ouverts au nom de celle-ci. Les procédures financières de gestion de la trésorerie visent à garantir l'existence physique et la propriété par l'ABERME des soldes résultant du grand livre et des journaux de banque et de caisse; l'enregistrement exhaustif durant une période donnée des seules opérations qui s'y rattachent; la sécurité des fonds. Cette procédure concerne principalement les encaissements dans le cadre de la mobilisation des ressources; les décaissements des

ressources dans le cadre des activités d'exploitation et d'exécution de programmes/projets; la gestion et le contrôle de la trésorerie dans le cadre du fonctionnement de l'ABERME.

La gestion comptable

La comptabilité de l'ABERME est d'un fonctionnement ambigu. En effet il existe trois différents pôles détenant des pièces ou des informations comptables. La difficulté ici réside dans la rigidité de gestion au niveau des trois services concernés. Chacun d'eux évolue de façon autonome. Les relations fonctionnelles ne sont pas développées. A cet effet ils tiennent séparément leur comptabilité en archivant à leur niveau les pièces comptables auxquelles ils ont accès. Ceci rend difficile la centralisation des informations comptables à deux égards : en premier lieu, l'insuffisance de la circulation d'information empêche le service finance et comptabilité d'être au cœur des données comptables ; en second lieu, il faut préciser que les conditions d'enregistrement et d'archivage des mêmes pièces comptables ne sont pas des plus professionnelles. Aucun de ses services n'enregistre de façon journalière les informations qui lui parviennent. Cette absence des livres journaux au sein desdits services est aggravée par des conditions précaires d'archivages des pièces. Cette situation justifie les difficultés d'identification ou d'accès à des données comptables dans le cadre de certaines missions d'audits, de commissariat aux comptes, d'établissement des états financiers.

En dehors des points ci-dessous abordés dans ce paragraphe, il est important de relever certains observations d'ordre général.

Il y a aussi lieu de relever que le Service de la Gestion des Ressources Humaines placé également sous la DAB est d'un fonctionnement précaire. Il n'existe pas un système approprié de gestion de la carrière et du contrôle de la ponctualité ou de la présence au poste. Enfin, les séances de recyclage du personnel ne sont pas fréquentes surtout au niveau des Services Financiers et l'Agence se réfère souvent à des consultants pour conduire certaines opérations : les états financiers, l'inventaire, l'élaboration des états de primes.

La gestion budgétaire

L'ABERME élabore annuellement son budget sur la base des orientations indiquées par le conseil d'administration. Le projet de budget de l'ABERME est transmis au conseil d'administration pour étude et approbation. Il convient de mentionner ici que les éventuelles observations faites, le document corrigé est présenté à nouveau au conseil d'administration pour adoption. Mais indiquons que le processus d'élaboration du projet de budget associe seulement quelques directions. Il s'agit d'une conception qui considère que les services à dénomination financière (la DAB, l'agent comptable, la cellule de passation des marchés, le service du budget et de la comptabilité) sont principalement concernés par l'élaboration du budget. A la faveur de cette situation, certaines informations ou activités échappent au comité où sont banalisées par celui-ci ; ce qui entraîne le défaut d'intégration de certains éléments qui se révèlent cruciaux en cours d'exécution. C'est ce qui justifie les dépassements de budget qui imposent parfois les demandes de collectifs budgétaires en direction du conseil d'administration.

B- Tâches exécutées

Notre stage à l'ABERME, nous a permis d'exécuter des tâches entrant dans le cadre des activités ordinaires de la DAB. Il s'agit entre autres: des tâches récurrentes(1) et des tâches spécifiques(2).

1- Les tâches récurrentes

Ce sont des tâches que nous avons effectuées presque tous les jours. Il est question de:

- ✓ L'établissement des Etats de paiement des frais de mission à l'intérieur et à l'extérieur du pays;
- ✓ L'établissement des Ordres de Mission;
- ✓ L'établissement des bordereaux de transmissions;
- ✓ La transmission de courriers;
- ✓ Opérations bancaires, qui ne sont rien d'autres que celles relatives aux dépôts, et aux retraits d'argent à la banque pour le compte de l'Agence sans oublier les opérations de remises de chèques.

Vérification des pièces comptables :

Dès leur réception, les pièces comptables sont contrôlées pour vérifier leur validité. il s'agit de :

- ✓ Du contrôle arithmétique pour s'assurer de l'exactitude ;
- ✓ De la vérification de l'authenticité du cachet et/ou signature ;
- ✓ De la conformité des pièces aux normes comptables et fiscales ;
- ✓ De l'exactitude du calcul des impôts direct/indirect et des cotisations.

Le classement des pièces comptables :

Il consiste à ranger chronologiquement les pièces comptables suivant leur nature (caisse, banque, achats, et opérations diverses).

L'enregistrement :

Au cours de cette phase, il est question de saisir les écritures découlant de l'analyse dans les différents journaux d'imputation (le journal banque, caisse, opérations diverses) ; après l'enregistrement des écritures dans les différents journaux d'imputation, ces derniers sont saisis dans le logiciel comptable Perfecto.

2- Les tâches spécifiques

Ce sont des tâches qui s'exécutent par période. Ainsi donc nous pouvons citer:

Notre participation à la déclaration fiscale et sociale. Ces opérations consistent à élaborer avant le 10 du mois toutes les déclarations fiscales, à faire le point des chèques à émettre pour le règlement des charges sociales et fiscales, à établir les chèques correspondant à chaque type de déclaration et à transmettre le dossier au DAB pour contrôle et signature.

Ensuite il faut assurer le dépôt des déclarations et des chèques à la CNSS et à la Direction des Impôts, et soumettre les quittances relatives aux paiements au visa du DAB avant de passer au classement de la pièce et à l'enregistrement de l'opération au niveau des journaux concernés et tout ceci sous la supervision du Chef Comptable.

II-Expériences acquises et difficultés rencontrées

A-Expériences acquises

Le stage à l'ABERME nous a permis d'acquérir les expériences suivantes:

Vérification des pièces comptable et leur classement;

Saisies des pièces comptables dans le logiciel perfecto ;

Etablissement des bons de commandes;

Contrôle des factures d'achat;

Exécution des commandes;

Les relations au sein du personnel dans l'entreprise;

La maîtrise de l'outil informatique en milieu professionnel;

Ce stage, bien académique que professionnel, a servi de réveil et a suscité en nous, un certain engouement de la vie professionnelle. Aussi, nous a-t-il permis de connaître l'importance de l'expérience professionnelle. Aussi, nous nous sommes rendu compte qu'il y a un grand fossé entre la théorie et la pratique. Cependant, la théorie demeure le creuset du savoir.

B-Difficultés rencontrées

Durant notre séjour à l'ABERME, tous les agents ont été accueillants et sympathiques. Notre séjour a été agréable, car l'ambiance du travail est conviviale.

Malgré l'encadrement et la volonté du personnel à nous aider dans le cadre de ce mémoire, les difficultés n'ont pas manqué. On peut citer entre autres:

- L'accès quasi impossible aux archives;
- L'inaccessibilité à certains documents jugés confidentiels en raison du caractère financier ou de la complexité;
- Le non-respect des rendez-vous tant de notre côté que du côté des encadreurs.

Paragraphe2 : Observations de stage, inventaire des problèmes et regroupement par problématique

I-Observations de stage

Il s'agit ici de faire ressortir les forces et faiblesses, les opportunités et menaces résultant de l'exécution des activités observées dans les différents services de la Direction Administrative et du Budget. En d'autres termes, il s'agit de relever les constats.

A-Inventaire des atouts

Les principaux atouts sont:

- Existence d'une politique de formation du personnel;
- Bonne vérification de la régularité sur les pièces des opérations comptables;
- Un personnel qualifié et dynamique;
- Une harmonie parfaite dans le travail
- Une logistique de taille
- Une forte pression démographique (opportunité)
- Forte réglementation du secteur d'électrification au Bénin (opportunité)

B- Inventaire des faiblesses

- Rupture fréquente des stocks de certaines fournitures indispensables;
- Inexistence d'un bon logiciel;
- Mauvaise circulation des pièces comptables entre les différents services financiers;
- Faible taux de mobilisation de la taxe de 3F/KWH collecté par la SBEE;
- Insuffisance dans la gestion des fonds de caisse;
- Manque de précision dans les attributions des directions et services rattachés
- Difficultés dans la gestion administrative et financière

- Inadéquation du manuel de procédure actuel
- Difficultés au regard de l'organisation actuel de l'agence

II- Inventaire des problèmes

Dans nos investigations à l'ABERME, nous avons remarqué que plusieurs de ces maux lui portent entrave à son processus d'aboutissement dans l'atteinte de ses objectifs. On peut citer:

- Rupture fréquente des stocks de certaines fournitures indispensables,
- Inexistence d'un bon logiciel de stocks,
- Difficultés dans la gestion administrative et financière
- Existence de deux manuels de procédures
- Faible mobilisation des ressources provenant de la BIDC.

Des constats évoqués dans l'inventaire des faiblesses, nous allons procéder aux regroupements de ces problèmes spécifiques identifiés par problématique afin d'en retenir la problématique la plus plausible. Une fois, cette étape franchie, on identifiera aisément les problèmes qui minent les centres d'intérêts.

Le regroupement des problèmes spécifiques se fera dans un tableau à partir des centres d'intérêt concernés:

- Gestion des stocks ;
- Respect des procédures de gestions ;
- Gestion des ressources financière.

Toutefois, le choix de la problématique sera orienté par le souci de contribuer à la résolution des problèmes de gestion qui constituent des goulots d'étranglement à l'évolution des activités de l'ABERME d'une part et mettre en valeur nos connaissances techniques en gestion afin de formuler des recommandations pouvant permettre d'améliorer les performances et donc créer plus de valeur aux bénéficiaires de leur services.

Tableau1: Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt: détermination de la problématique la plus plausible

N° d'ordre	Centres d'Intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Gestion des stocks	-Rupture fréquente des stocks de certaines fournitures indispensables -Inexistence d'un bon logiciel	La gestion peu efficace des stocks à l'ABERME	Problématique de la gestion efficace des stocks à l'ABERME
2	Respect des procédures de gestion	-Inadéquation du manuel de procédure actuel -Difficultés au regard de l'organisation actuelle de l'Agence	Non application du manuel de procédures à l'ABERME	Problématique de la mise en œuvre du manuel de procédures de l'ABERME
3	Gestion des ressources financières	-Mauvaise circulation des pièces comptables -Faible taux de mobilisation de la taxe de 3F/KWH collecté par la SBEE -Faible mobilisation des ressources provenant de la BIDC	Caractère peu efficace de la gestion financière à l'ABERME	Problématique de la bonne gestion financière de l'ABERME

Source: Elaboré par nous-mêmes à partir de l'état des lieux.(Mai 2015)

Cependant, ne pouvant pas apporter de solutions à toutes les insuffisances sus identifiés, le choix de notre problématique lié à « l'application du manuel de procédure » est fait dans le souci de mettre en application les connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus de formation notamment à l'université.

Précisons que cette problématique se libelle à travers le problème général: « Problématique de l'application du manuel de procédure à l'ABERME ». De ce problème, résultent deux problèmes spécifiques que sont:

- ✓ L'inadéquation de l'actuel manuel
- ✓ Difficultés au regard de l'organisation théorique de l'Agence.

CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE
L'ETUDE

Nous consacrerons ce chapitre à l'identification et à la formulation de la problématique, aux objectifs, aux hypothèses et à l'intérêt du sujet d'une part et d'autre part à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude

Section1 Cadre théorique de l'étude

Cette session est consacrée d'une part à la problématique et d'autre part au séquence de résolution de la problématique.

Paragraphe1: Formulation de la problématique, séquence de résolution

I-Formulation de la problématique

L'entreprise étant une cellule de base au service du développement d'un pays. Elle est l'unité économique de production ou de commercialisation financièrement indépendante, fonctionnant généralement en vue de la vente sur le marché des biens et services.

L'entreprise en plus de la veille de l'information, pour être compétitive, se doit d'être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant sur le plan stratégique que dans son organisation.

La notion de performance fait appel inéluctablement à la notion de contrôle qui ne peut s'exercer que sur un minimum d'organisation. Ainsi naît la nécessité pour chaque entreprise de mettre en place des moyens de traitement rapides, efficaces et efficientes retraçant les différentes étapes de traitement de toutes informations et de communication interne en général à travers le manuel de procédures.

Le manuel de procédures est un outil de contrôle interne permettant d'assurer la sincérité, la régularité des comptes, les étapes pour l'exécution des tâches ainsi que la conformité des décisions. Mais il est à déplorer que dans la majeure partie des cas, les observations ou constatations ont démontré le ou les insuffisances dans les procédures mises en place dans ces entreprises qui ne permettent pas leur application et leur respect.

L'Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maitrise de l'Energie (ABERME), un établissement public à caractère social, s'est aussi doté d'un manuel qui retrace toutes procédures concernant les tâches à exécuter, ainsi que les décisions pour assurer la gestion de son organisation.

Vus tous les constats faits nous avons mené notre recherche sur la « Problématique de l'application du manuel de procédure dans les entreprises publiques : cas de l'ABERME. »

Le but visé par l'agence en concevant le manuel de procédure est sa consultation régulière comme instrument de référence pour toute opération à mener. Mais nous avons constaté que tel n'est pas le cas. Il relève de cet état un certains nombres de difficultés ne favorisant pas l'application de ce manuel. La résolution de ces difficultés pourrait permettre à l'agence de réduire les risques d'erreur, et de fraude.

Ainsi, la question centrale qui guidera notre étude est : Quels sont les facteurs qui expliquent la non application du manuel de procédures ? Cette question se subdivise en des questions spécifiques de recherches suivantes :

Question spécifique n°1 : la non application du manuel de procédure est-elle due à son non adéquation ?

Question spécifique n°2 : la non application du manuel de procédure est-elle due à un dysfonctionnement de l'entreprise ?

II-Séquence de résolution de la problématique

Pour la résolution de cette problématique, les problèmes spécifiques étant choisis, après avoir justifié le choix de cette problématique nous définirons les objectifs à atteindre, ensuite nous procéderons à l'identification des causes supposées être à la base de ces problèmes en vue de formuler des hypothèses de travail .

Après ces étapes, nous ferons la revue de littérature qui n'est rien d'autre que les contributions antérieures à la résolution des problèmes identifiés puis nous définirons une méthodologie de recherche qui s'articule autour de deux axes que sont :

L'approche théorique d'analyse des données ; et l'approche empirique qui regroupe les techniques de mobilisation des données nécessaires à la réalisation des enquêtes de vérification des hypothèses formulées. Enfin nous ferons une analyse des données à collecter afin d'établir le diagnostic ainsi que nos propositions de solutions sans oublier les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Objectifs, et intérêt de l'étude

I-Objectifs

Les objectifs sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre: il s'agit alors de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

❖ Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'identifier les facteurs qui expliquent la mauvaise application du manuel de procédures

❖ Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- Objectif spécifique N°1: Vérifier si la mauvaise application du manuel est due à son non adéquation ;
- Objectif spécifique N°2: Vérifier si la mauvaise application du manuel est due à un dysfonctionnement de l'entreprise.

II- Intérêt de l'étude

Le présent mémoire constitue pour nous l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion comptable et administrative.

Par ailleurs, il va servir de levier à l'ABERME pour une amélioration considérable de ses services. Ce, en termes de management des projets et le maintien de la confiance apportée par les différents bailleurs.

Enfin, ce travail loin d'être parfait, pourra néanmoins aider toute personne qui désire mener une réflexion sur un thème en rapport avec l'application de manuel de procédures.

Section2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de recherche

Paragraphe1 : Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche ou étude scientifique de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou dans le domaine abordé.

I-Notion d'entreprise publique et du manuel de procédures

A- Notion d'entreprise publique

Selon le lexique des termes juridiques : « ni la doctrine, ni la jurisprudence n'ont encore l'essence de cette catégorie juridique et nombreux sont d'ailleurs ceux qui nient la spécificité. Cependant, il existe toute une série d'organisme que l'on désigne sous ce terme générique qui a en commun une personnalité juridique distincte de celle de l'Etat ».

L'accomplissement d'activité de nature industrielle ou commerciale et des systèmes de gestion de proche de ceux du secteur privé.

Aux termes de l'article 3 de la loi 88-005 du 26 Avril 1998 portant créationil existe trois catégories d'entreprises publiques : les offices, les sociétés d'Etat et les sociétés d'économie mixte. L'article 3 de la même loi identifie deux (02) types d'offices :

- Les offices à caractère social, scientifique ou culturelle gérées par les services publics administratifs ;
- Les offices à caractère industriel ou commercial dont la gestion relève des services publics à caractère commercial.

C'est le lieu de distinguer ces deux modes de gestion de services publics.

- **Les sociétés d'Etat**

Selon l'article 5 de la loi 82-008 du 30/12/1982, « les sociétés d'Etat sont des établissements publics à assurer dans les secteurs d'activités déterminés, la réalisation des programmes de développement économique, soit en suppléant l'initiative privée dans les domaines où elle ne s'est pas encore manifestée, soit en prenant en charge des tâches économiques d'intérêt général ».

Cette disposition de l'article 5 de la loi 82-008 comporte des insuffisances. En effet, en définissant la société d'Etat comme un établissement public à caractère industriel, elle ne confère pas à la société d'Etat, le statut d'une véritable entreprise. De plus en précisant que la société d'Etat est créée pour suppléer l'initiative, on peut penser à une disparition des sociétés d'Etat une fois que le secteur privé soit bien développé.

C'est pour corriger ces insuffisances que la loi 88-005 en son article 7 définit la société d'Etat comme « une entreprise publique à caractère industriel et/ou commercial dont le capital est soit intégralement souscrit par l'Etat soit en partie par l'Etat et en partie par des personnes morales du droit public ».

- **Société d'économie mixte**

Selon l'article 12 de la loi 88-005, « les sociétés d'économie mixte sont des sociétés par actions dans lesquelles l'Etat ou toute collectivité publique ou toute entreprise sont associés à des capitaux privés ou publics ».

Ces sociétés sont des entreprises semi-publique quand : l'Etat ou toute collectivité publique associée à des capitaux privés détient au moins 50% des actions, l'Etat bien que majoritaire peut dans les statuts, décider que la société d'économie mixte aura une gestion totalement soumise aux règles du droit commun.

B-Notion sur le manuel de procédures

D'après le dictionnaire Le petit LAROUSSE (2012 :655), un manuel est un ouvrage didactique ou scolaire qui expose les notions essentielles d'un art ,une science, d'une Technique.

On peut définir un manuel comme étant un outil de gestion ayant pour objectif de bien faire comprendre l'essence d'un système ou d'un programme, et d'en assurer l'application efficace et efficiente. Le manuel atteindra son but si l'organisation le perçoit comme étant important pour sa gestion et ses opérations. Le recours au manuel doit permettre à son utilisateur de réaliser pleinement les tâches, actions ou activités qui sont de sa responsabilité et ce, en utilisant le moins de ressources possibles, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou informationnelles.

Le développement et la rédaction d'un manuel doivent viser deux buts essentiels: systématiser et uniformiser le fonctionnement d'une organisation, tout en permettant également de résoudre les problèmes techniques répétitifs de l'entreprise.

Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Il précise en particulier :

- ✓ Les différentes tâches et leurs modalités d'exécution
- ✓ Les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs
- ✓ Les procédures d'établissement documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique
- ✓ Les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

D'après le dictionnaire LAROUSSE compact (2008 :1186) une procédure « c'est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ».

La procédure est la manière spécifiée d'accomplir une activité. HENRY (1998 :16) définissent la procédure comme « un ensemble de tâches élémentaires standardisées, déclenché en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Le manuel de procédures selon RENAUD (2006 :410), est un document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service.

HERRARD (2003 :207), le manuel de procédures est aussi « un référentiel décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que l'échanges d'information à l'intérieur

de l'entreprise.

ROBERT (1992 :120) le définit comme un document décrivant les procédures et organisation comptables. C'est un document qui décrit de manière concrète et plus précise le rôle de chaque intervenant de l'entreprise.

En sommes nous pouvons dire que le manuel de procédures est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de gestion. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- Les tâches à faire (quoi)
- Le niveau de responsabilité (qui)
- Les différents étapes de traitement (quand)
- Les lieux de réalisations (où)
- Le mode d'exécution (comment).

Le manuel de procédure est aussi un outil de contrôle interne et de gestion. Sa fonction principale est de mettre en place des dispositions afin de maîtriser les différentes risques de l'entreprise d'où le manuel de procédures.

Le contrôle interne selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 1984, est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine, la sincérité, la régularité des enregistrements comptables et comptes annuels qui en résultent la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ainsi que la conformité des décisions avec la politique de la Direction.

En 1992, la Committee Of Sponsoring Organisation (COSO) retient que le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Le manuel de procédures n'est pas seulement un outil de contrôle interne mais aussi de contrôle de gestion.

Selon le cours de Mr TOGODO AZON Aimé, Docteur en science de gestion, le contrôle de gestion « ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrés périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »(PCG 1982)

Le contrôle de gestion selon Antony, 1965 « Processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

De ces définitions on pourra dire que le contrôle de gestion inclus donc, tous les dispositifs ou systèmes utilisés par les managers pour s'assurer que le comportement et décisions de leurs employés sont cohérents avec les objectifs et stratégies de l'organisation.

1-Objectifs

Selon **NGUYEN (1999 :164)**, le manuel de procédures qui se compose de procédures préventive et à priori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques à la sauvegarde et à la protection du patrimoine à la réalisation et à l'optimisation des opérations, du respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration du système d'information.

Mis à part le fait que le manuel de procédure est une exigence légale dans la zone OHADA, il est important de par sa contribution au contrôle interne. Selon HENRY (1998 :35) le manuel de procédure vise à :

Etablir une organisation à travers ce document on sait de manière claire qui fait quoi où et quand, comment et dans quel but. Le manuel de procédure est un mode d'emploi qui permettra à chaque acteur de s'auto corriger.

2-Organisation du Manuel de Procédures

La conception du manuel de procédures peut se faire suivant deux approches : l'approche fonctionnelle et l'approche systémique de la théorie des organisations.

Le manuel de procédures conçu selon l'approche systémique de la théorie des organisations est celle qui consiste à considérer l'entreprise comme un système. Le système est une totalité organisée d'un ensemble d'éléments actifs solidaires en relation d'interactions entre elles. L'étape suivante est alors d'identifier les activités de l'entreprise et de les diviser en cycles et sous-cycles. Le cycle est une série de phénomènes ou de tâches qui se renouvèlent périodiquement et dans le même ordre ; lorsqu'il est subdivisé on parle de sous-cycle.

L'avantage de l'approche systémique est que la modification de l'organigramme de la structure n'a pas d'effet systématique sur l'exécution des tâches donc sur le manuel de procédures. Seuls les opérateurs exécutant les tâches changent.

La conception selon l'approche fonctionnelle quant à elle est celle qui consiste à se baser sur l'organigramme de l'entreprise et plus précisément les fonctions. Une fonction étant un ensemble de responsabilités, il définit pour chacune d'elle l'organisation du service et les attributions des différents agents sont décrites. Chaque fonction est ensuite décomposée en sous fonction qui sont-elles mêmes décomposées en procédures. Enfin pour chaque procédure on procède à la description :

- de ses objectifs ;
- des principales règles de gestion qui la caractérisent ;
- des tâches à exécuter.

3-Forme du Manuel de Procédures

En se fondant sur les ouvrages d'HENRY A. & MONKAM-DAVERAT (2001) ainsi que Isabelle DEVRAY (1995), nous avons pu relever les particularités suivantes se rapportant au fond et à la forme du manuel de procédures.

On peut dire qu'il se présente sous forme d'un « classeur mobile » composé de feuille détachable. Cette présentation lui confère une certaine maniabilité pour son exploitation. Chaque feuille comporte un tableau présentant trois parties :

- ✓ La première partie du tableau sert à renseigner le lecteur sur le nom de

l'entreprise, le type de manuel, la procédure abordé ainsi que les références des feuilles (code et pages) ,

- ✓ La partie centrale, la plus vaste comporte le teste descriptif de la procédure ou du sujet abordé,
- ✓ Enfin la partie inférieure renseigne sur la date de rédaction et l'initiateur de la procédure.

4-Fonctions

Le manuel de procédures constitue à cet effet plusieurs référentiels parmi lesquels on peut citer :

- **Le manuel de procédures est un référentiel de communication**

Par sa conception, il permet à chaque intervenant ou opérateur d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités des opérateurs précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

- **Le manuel de procédures est un référentiel de formation**

Il constitue en effet un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

- **Le manuel de procédures est un référentiel de gestion**

Il permet d'avoir une vision globale de tous les aspects de la gestion d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son système d'informations. Il remplit à cet effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

- **Le manuel de procédures est un référentiel de contrôle Interne**

Il aide, dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de

Contrôle interne et des documents de gestion produits. L'application des instructions de la Direction Générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues seront ainsi plus aisés aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes.

- **Le manuel de procédures est un référentiel d'information de gestion**

Il permet au Directeur Général, aux Directeurs sectoriels et aux différents responsables de structures d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit de tels résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement tout opérateur sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer.

➤ **Format du manuel de procédure**

Société X	Manuel de procédure	Cycle	
	X(titres du document)	Page	
Procédure X (concerné par la présente page)		Code	
Zone de texte			
Date d'approbation	Personnel concerné	Rédacteur	

Source : cabinet SIFEC

II-Hypothèses de recherche

Une hypothèse est une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est une formulation pro-forma de conclusion que l'on compte tirer et que l'on s'efforcera de justifier et de démontrer méthodiquement. Pour conclure, on peut dire qu'une hypothèse est une proposition que l'on accepte comme vraie à partir de laquelle on raisonne pour résoudre un problème. Cette proposition peut donc être confirmée ou infirmée.

- Hypothèses liées au problème spécifique N°1

La mauvaise application du manuel serait due à son non adéquation.

- Hypothèses liées au problème spécifique N°2

La mauvaise application du manuel serait due à un dysfonctionnement de l'entreprise.

Paragraphe2 : Méthodologie de recherche

I- Approches qualitatives

En dehors de la revue de la littérature, des entretiens et des observations ont été effectuées pour faire les approches qualitatives de cette étude.

A-L'objectif

Ces approches ont pour objectif de recueillir des informations qui, par la suite, vont participer à la vérification des hypothèses.

B- L'entretien

L'entretien semi directif est une des techniques qualitatives les plus fréquemment utilisées. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien (confère annexe). Ce type d'entretien permet ainsi de compléter les résultats obtenus par un sondage quantitatif en apportant une richesse et une précision plus grande dans les informations, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre interviewer et intervieweur.

Le guide d'entretien est le support utilisé pour réaliser cette étude. Les grandes lignes abordées au cours de ces entretiens sont: l'inadéquation du manuel de procédures, comment faciliter son application.

Les responsables interrogés, lors de ces entretiens sont respectivement le chef service Budget et Comptabilité, le Directeur Administrative et du Budget, l'assistant DAB, le chef service matériel et approvisionnement, l'agent comptable et certains des collaborateurs.

C-L'observation

Cette technique nous a permis d'étudier le comportement de tous les agents qui jouent un rôle primordial dans la vie administrative, financière et comptable de l'agence.

II- Approches quantitatives

Cette méthode consiste à collecter des informations et à les traiter dans le cadre d'un sondage. Il convient donc de déterminer l'objectif de l'enquête, d'identifier la cible et l'échantillon et de préciser les outils de collecte de même que les techniques de dépouillement.

A- L'objectif de l'enquête

L'enquête réalisée au cours de cette étude a pour objectif de connaître les causes réelles du non application du manuel de procédures.

B- La cible et l'échantillonnage

La population mère de cette enquête est constituée de tout le personnel de la Direction Administrative et du Budget. Au regard de la taille de notre échantillon, nous allons réaliser une enquête par recensement adressée à l'ensemble des personnes représentatives de la population mère.

C- Les outils de collecte

En raison de la diversité des informations recherchées, l'enquête par sondage est réalisée à l'aide d'un questionnaire (confère annexe).

La recherche documentaire quant à elle consiste à exploiter les ouvrages, mémoires et tout document pouvant faciliter la rédaction de notre mémoire. Elle a été complétée par les informations issues de la consultation du manuel de procédure de l'ABERME et du document de synthèse de l'audit organisationnelle et institutionnel réalisé.

D-Dépouillement et analyse de données

A cette phase de notre étude, nous avons utilisé la technique statistique de traitement manuel. Enfin, nous avons réalisé des synthèses statistiques en faisant la proportion des réponses par cible. Les taux les plus élevés traduisent toujours les situations effectives et confirment nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 3 :
CADRE EMPIRIQUE

Il s'agit ici de présenter les résultats de nos enquêtes et de les analyser afin de pouvoir vérifier ou infirmer nos hypothèses (section 1). Ensuite nous proposerons des solutions pour la résolution de nos problèmes spécifiques ainsi que les conditions de leur mise en œuvre (section 2).

Section1 : Présentation et analyse des données

Paragraphe1 : Réalisation de l'enquête et Présentation des données

I-Réalisation de l'enquête

Comme précédemment indiqué dans notre méthodologie de recherche, elle a consisté à déterminer l'échantillon de population à interroger, puis à confectionner un questionnaire et un guide d'entretien qui nous ont permis de collecter les informations sur le terrain.

Le questionnaire est destiné aux directeurs techniques et au personnel intervenant dans la gestion financière de l'Agence, quant au guide d'entretien, il a été administré dans le cadre des entretiens formels et informels que nous avons eu avec les mêmes cibles ainsi que les représentants du personnel et quelques travailleurs de l'agence.

A-Spécification des données à mobiliser pour la conception du questionnaire

Les données à mobiliser auprès de nos enquêtés sont relatives à :

- leurs expériences en matière de fonctionnement de la Direction de l'Administration et du budget de l'Agence ;
- leur point de vue sur la gestion actuelle et le suivi effectué au niveau de l'Agence ; ainsi que
- leur avis par rapport à l'existence de deux manuels de procédures au sein de l'Agence.

(Questionnaire en annexe)

B-Difficultés rencontrées

Dans le cadre de la réalisation des enquêtes, nous avons été confrontés à des difficultés de plusieurs ordres mais, les plus importantes se sont révélées lors de la collecte des informations. En effet, il nous a été difficile de remettre les exemplaires du questionnaire aux agents et de rencontrer certains chefs de service conformément à nos vœux en vue d'un entretien interactif. Il est à noter d'autres difficultés que sont :

- la réticence de certains enquêtés à remplir le questionnaire ;
- la méfiance de certains agents qui ne veulent pas se prononcer sur la qualité de la gestion actuelle de l'ABERME.

C-Limites des données recueillies

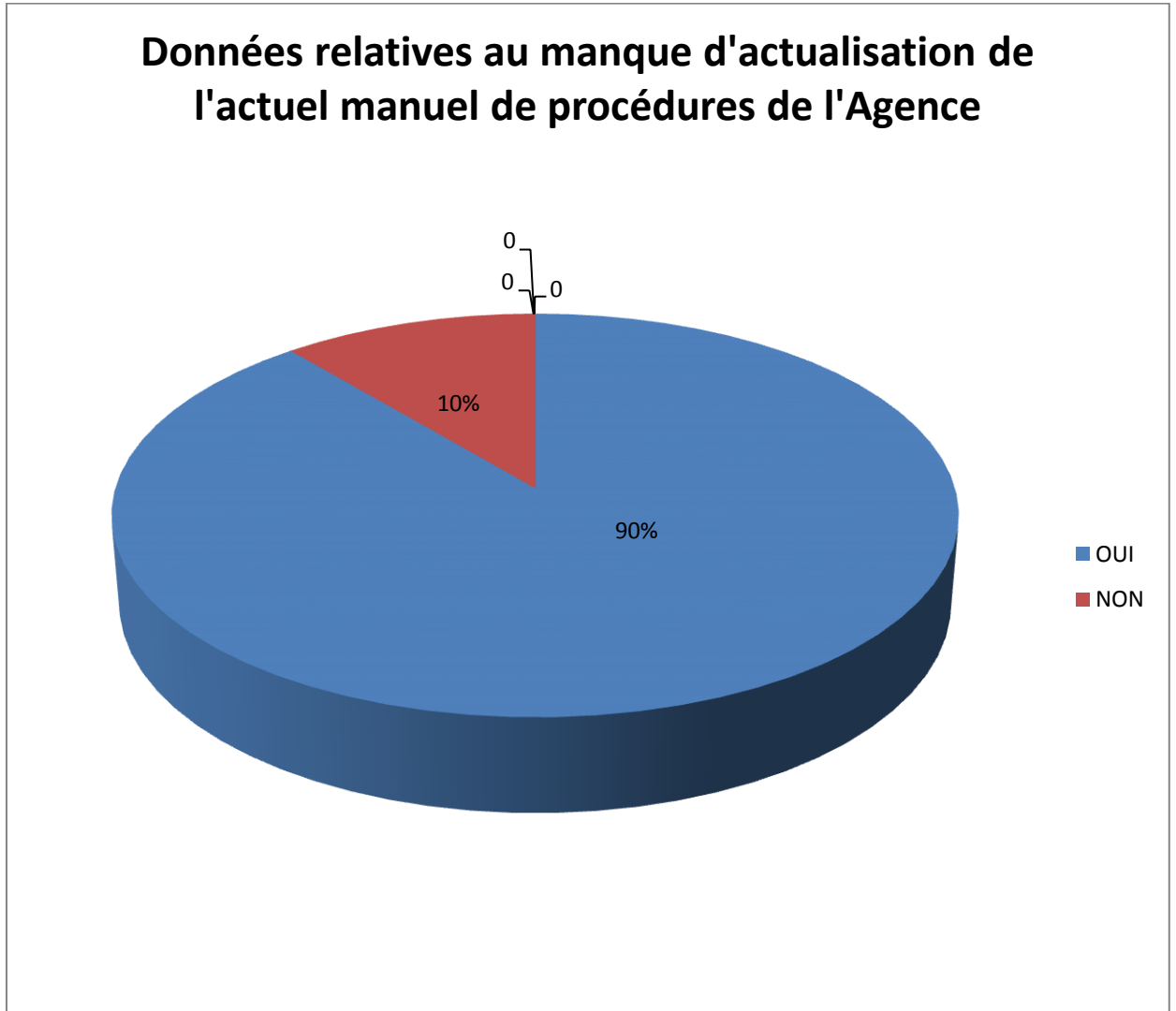
Les limites sont relatives aux informations collectées. Les enquêtés ne disposant pas d'assez de temps, nous avons jugé utile de focaliser notre attention sur les préoccupations essentielles à la réalisation des questions spécifiques.

II -Présentation des données

Notre enquête réalisée (par le biais d'un questionnaire) sur un échantillon composé aussi bien de directeur, de chefs services que de collaborateurs. Les résultats de cette enquête se présentent comme suit :

➤ **Présentation et analyse des données relatives à l'inadéquation de l'actuel manuel de procédure de l'Agence**

Graphique N°1 : Présentation des données relatives au manque d'actualisation de l'actuel manuel de procédures de l'agence.

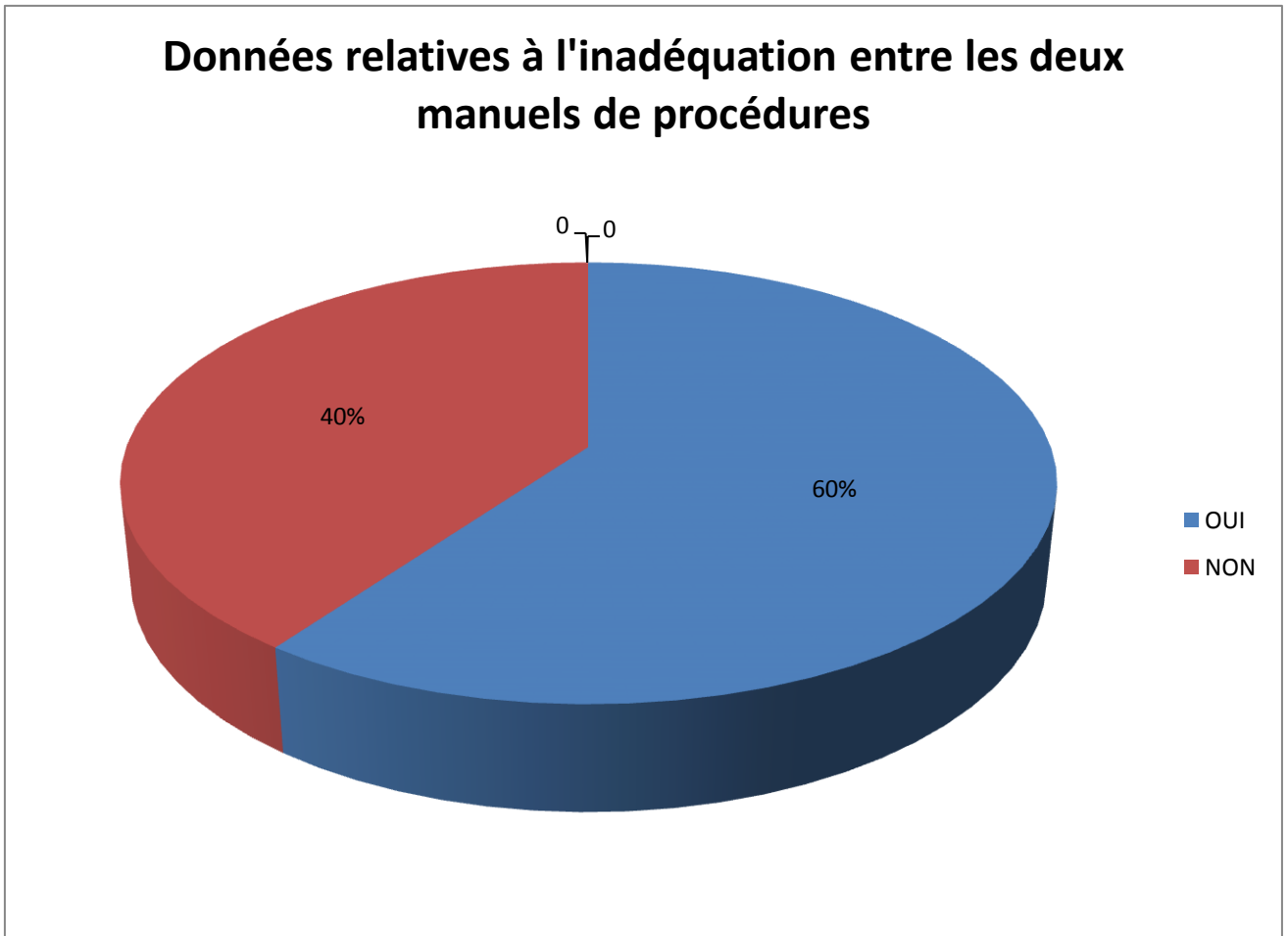


Source : Résultat de nos enquêtes (Avril 2015)

Commentaire : Nous constatons grâce à cette présentation des données d'enquête que la majorité des personnes ciblées pensent que l'actuel manuel de procédures de l'ABERME a besoin d'être mis à jour. En effet sur les dix(10) personnes à qui le questionnaire a été adressé, neuf(9) soit un pourcentage de 90% ont répondu favorablement à la question. Donc, la majorité des agents de l'ABERME sont pour la mise à jour du manuel de procédure qui selon eux est déjà dépassé.

➤ **Présentation des données relatives aux difficultés au regard de l'organisation actuelle de l'Agence**

Graphique N°2 : Présentation des données relatives à l'imprécision du décret portant AOF de l'ABERME



Source : Résultat de nos enquêtes Avril 2015

Commentaire : Nous constatons ici que parmi les dix personnes questionnées, six pensent que l'inadéquation entre les deux manuels de procédures justifie les difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des procédures de gestion soit un pourcentage de (60%). Quant aux quatre autres, elles pensent que là ne réside pas le véritable problème(40%).Ainsi, malgré que la majorité soit en accord sur la question posé, les avis restent partagés.

Paragraphe2 : Analyse des données et établissement du diagnostic

I-Analyse des données

Les réponses du questionnaire et des entretiens réalisés ont confirmé à tous les niveaux, la pertinence des problèmes spécifiques identifiés. Les pourcentages majoritaires obtenus au niveau des questions d'ordre général rendent compte des difficultés de gestion dues à l'organisation administrative et comptable peu cohérente et d'un manque d'efficacité dans le système de contrôle interne. Ces données sont aussi déterminantes dans l'appréciation des hypothèses émises.

Par rapport au problème spécifique N°1 : 90% des personnes questionnées identifie le manque d'actualisation du manuel de procédure de l'Agence comme étant la principale cause de l'inadéquation actuel de ce manuel. A la lumière des entrevues, le personnel estime que le véritable problème se situe aux niveaux du manuel lui-même, il estime donc que ce dernier est dépassé et doit être mis à jour pour lui enlever son caractère caduc et permettre donc sa compréhension par tous. Il est donc évident que l'inadéquation entre les activités et les procédures n'est pas la réelle difficulté mais plutôt le manque d'actualisation du manuel.

Le deuxième problème spécifique : difficultés au regard de l'organisation de l'Agence est étudié à travers deux causes supposées mais des réponses issues de notre questionnaire nous avons conclu que l'existence de deux manuels de procédures par endroit contradictoires crée des dysfonctionnements de gestion. Ces dysfonctionnements justifient par moment le non application du manuel de procédure. Pour les personnes enquêtées, la présence de deux manuels de procédures rend les décisions de gestion ambiguës et ne facilite pas la fluidité des informations comptables.

II-Etablissement du diagnostic

L'analyse des données obtenues suite aux questionnaires administrés et à la lumière de nos observations, il est possible de faire la synthèse suivante sur les hypothèses formulées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. A cet égard, il convient de relever que les hypothèses principales sus énumérés sont confirmées. Il ressort également de cette analyse que les causes supposées justifier le problème spécifique

comme préalablement énoncé n'en sont que des manifestations. C'est pourquoi le diagnostic établi au titre de cette étude se présente comme suit :

- ✓ L'inadéquation de l'actuel manuel de procédure est justifiée par le manque d'actualisation de ce dernier,
- ✓ Le second problème formulé comme difficulté au regard de l'organisation théorique de l'ABERME se justifie par la non adéquation entre les deux manuels de procédure existant.
- ✓ De tout ce qui précède, il s'en suit donc que nos hypothèses sont vérifiées, et que la non application du manuel de procédure à l'ABERME est essentiellement due à l'inadéquation du manuel.

Section 2 : Approches de solutions et section de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approche de solution

La présente étude ne pourrait être achevée sans que des solutions aux différents problèmes identifiés au cours de notre stage ne soient proposées aux responsables de la structure qui nous a accueillis. Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème sans perdre de vue les objectifs retenus. Dans cette optique, nous proposons des solutions qui pourraient contribuer à l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet vont permettre la résolution dudit problème.

➤ Approches de solutions relatives à l'inadéquation de l'actuel manuel de procédures

Le diagnostic effectué à révéler que le manque d'actualisation du manuel justifie le problème sus évoqué. Le dit manuel à une ancienneté de deux ans, et au vue de l'évolution des activités de l'ABERME, une mise à jour doit être effectuée afin de prendre en compte tous les aspects actuels de l'étendue des activités de l'Agence tout en mettant plus l'accent sur la gestion financière et comptable sans oublier des mesures spécifique d'évaluation et de suivi du processus de gestion. Tout ceci fait, l'Agence doit :

- veiller à la vulgarisation du nouveau manuel de procédures qui sera mis en place ;
 - organiser des séances de dissémination du manuel de procédure pour permettre une compréhension de la part de tous ;
 - et pour la rédaction du nouveau manuel, impliquer certains responsables clés pour permettre la prise en compte de tous les aspects jugés importants par le personnel chargé de mettre en application les recommandations du manuel.
- **Approches de solution relatives aux difficultés au regard de l'organisation théorique de l'Agence**

A ce niveau, le diagnostic ne retient que l'existence de deux différents manuels de procédures comme justifiant le problème sus évoqué. Lesdits manuels de procédures traitent tous deux des démarches à respecter pour la gestion administrative et financière de l'Agence. Mais en matière financière, la logique qui a mu l'élaboration du manuel du FER est liée à la démarcation erronée faite entre les ressources du FER et la subvention de l'Etat. Mais ce dernier élément est lui-même indiqué comme composante du FER. C'est alors qu'il est important d'harmoniser les deux différents manuels de procédure pour un document unique en matière de gestion administrative, financière et comptable de l'ABERME. Ceci passera nécessairement par l'implication des responsables au premier rang.

Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre

La mise en œuvre des propositions préalablement faites passent par une implication effective des responsables au premier rang de l'Agence. C'est pourquoi, les suggestions suivantes sont formulées à leur endroit.

Au prime abord, il y a lieu de signaler qu'une mission de diagnostic organisationnel a été faite à l'ABERME et dont l'élaboration d'un manuel de procédure administrative et financière devait être l'aboutissement. Ce qui devait aussi permettre de tendre vers un processus d'harmonisation des manuels qui doit également passer par une participation de toutes les directions et cellules de l'Agence. Mais après cette mission, le document a été délaissé. Pour faciliter le travail de l'équipe qui sera chargé d'élaborer le nouveau

manuel, nous suggérons que ce document soit pris comme base et comme référence à tous les changements qui seront apportés.

Par ailleurs, une chose sera d'élaborer le manuel et l'autre de veiller à son application. A cet effet, nous recommandons le respect et la mise en œuvre effectifs de ce document qui sera élaboré. En outre, il a été indiqué que le système d'évaluation évoqué plus haut soit encadré par les principes d'impartialité, de la non-discrimination et d'objectivité pour sa mise en œuvre.

De même, il est judicieux que les agents des services financiers et comptables soient régulièrement recyclés pour rendre autonome lesdits services dans l'élaboration par exemple des états financiers et de l'inventaire des matériels et immeubles.

CONCLUSION

Au terme de notre étude, qui nous a permis d'appréhender un tant soit peu l'organisation d'une entreprise, à travers les multiples tâches effectuées nous avons constaté qu'aucune entreprise ne peut bénéficier d'un bon rendement si les recommandations et les procédures d'usage ne sont pas respectés. Le bien-être de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaire ni du niveau élevé de sa trésorerie mais aussi du respect des normes établies pour les organisations et des normes que l'entreprise elle-même s'est établie afin que la structure garde une image de fiabilité.

Notre stage à l'ABERME aussi enrichissant qu'elle a été nous a permis de comprendre la nécessité du respect des procédures au sein d'une entreprise d'état. Le manuel de procédures d'une entreprise est le reflet de son organisation, autant il est un guide dans l'exécution des tâches mais aussi d'un important soutien au processus de contrôle interne. Quelquefois le respect du manuel de procédures par les agents n'est pas évident du fait de certaines difficultés. L'analyse de ces difficultés nous a permis de relever les faiblesses qui subsistent et constituent des entraves à l'application du manuel de procédures.

C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons jugé bon d'apporter au travers de quelques suggestions notre modeste contribution à l'amélioration de l'application du manuel de procédures à l'ABERME.

Notre étude ne prétend pas épuiser la réflexion sur la question ni constituer un remède miracle. Nous ne prétendons pas non plus substituer au législateur (comptable). Mais nous espérons toutefois que la Direction Générale de l'ABERME dans ses prises de décisions stratégiques, prendra en compte nos différentes propositions compte tenu des avantages certains qu'elle pourra en tirer.

BIBLIOGRAPHIE

✓ Ouvrages et documents

- Manuel de procédures administrative, financière et comptable de l'ABERME
- Document de la mission de diagnostic organisationnelle fait à l'ABERME
- Dictionnaire « LE ROBERT », LAROUSSE
- Les différents décrets pris au fil des années

✓ Mémoires

« Elaboration d'un manuel de procédure administratif et comptable d'un projet : Cas du PAEB » de KOUASSI Jean, 2009

« Dispositif de contrôle interne dans le cadre de l'élaboration d'un manuel de procédure : Cas de la société SOTRATOUR » de M. Ouédraogo Auguste, Novembre 2004

« Problématique de l'application du manuel de procédure dans une entreprise publique : cas du port autonome de Cotonou (PAC) » de MpozenziAlakè NITUNGA, Licence 2007

✓ Sites web consultés

- www.memoireonline.com
- www.google scholar.fr



ANNEXES

Annexe 1 : Fiche signalétique

Raison sociale : Agence Béninoise d'Electrification Rural et de Maitrise d'Energie

Sigle usuel : ABERME

Siège social : Cotonou

Adresse : Fifadji Chabigon, von Hôtel SOSSA– 10BP : 302 Cotonou-BENIN

Téléphones : (229) 21 38 05 99

Fax : (229) 21 31 38 68

E-mail:aberme1474@yahoo.fr

Site Web:www.aberme.org

FORME JURIDIQUE

Statut : société d'Etat à but non lucratif

Régime Fiscal : Droit Commun

Date de création : Décrets n°2004-151 du 29/03/04 et du n°2004-424 du 04/08/04

Date de Démarrage effectif des activités : 2004

Activités Principales : Electrification rurale

Activités secondaires : Maitrise d'énergie

Annexe 2 : Questionnaires d'enquête

Dans le cadre de la soutenance de notre mémoire en science économique et de gestion, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « Problématique de l'application du manuel de procédures dans les entreprises publiques : cas de l'ABERME ». Pour cela nous sollicitons votre apport pour mieux comprendre les aspects ci-après de notre sujet de réflexion.

1-) Quel document retrace l'ensemble des procédures applicable en matière de gestion de l'agence ?

Manuel de procédure Cahier de charge

2-)Avez-vous une bonne compréhension de ce document?

Oui Non

3-) De quel manière, les procédures contenues dans ce document sont- elle mise en œuvre?

Faiblement à peine correctement Très bien

4-) Les procédures et taches décrites dans le manuel sont-elles en adéquation avec les activités exécuté à l'ABERME ?

Oui Non

Justifier

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

5-) Qu'est-ce qui selon vous justifie les difficultés de gestion au regard de l'organisation théorique de l'ABERME?

- Imprécision du décret portant AOF de l'ABERME
- Inadéquation entre les manuels de procédures
- Autres

6-)Pensez-vous que l'organisation actuelle de l'ABERME facilite le respect et l'application des procédures en vigueur?

Oui Non

Justifier

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

7-)Que suggérer vous pour améliorer l'application du manuel de procédures à l'ABERME?

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

Table des Matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
Section 1: Cadre de l'étude.....	5
Paragraphe 1: Historique, Mission et Activités.....	5
I- Historique, Mission de l'ABERME.....	5
A-Historique de l'ABERME.....	5
B-Mission	6
1- Activités et Ressources.....	6
a- Activités.....	6
b- Les ressources.....	8
Paragraphe 2: Environnement et Structure organisationnelle de l'ABERME.....	10
I- Environnement.....	10
A- Le macro environnement.....	10
1- L'environnement économique.....	10
2- L'environnement juridique et règlementaire.....	11
3- L'environnement démographique.....	11
B- Le micro environnement.....	11
1- Les populations rurales.....	11
2- Les fournisseurs de l'ABERME.....	12
3- Les partenaires de l'ABERME.....	12
II- Structure organisationnelle de l'ABERME.....	12
A -Le Conseil d'Administration.....	12
B- La Direction Générale (DG)	13
C- Le Comité de Direction (CoDir)	14
D- Directions techniques.....	15
1- La Direction de l'Electrification Rurale (DERU)	15
2- La Direction de la Maîtrise d'Energie (DME)	15
3- La Direction Administrative et du Budget (DAB)	16
4- La Direction de la Coopération, de la Communication et de la	16

Formation (DCF)	17
E-Les cellules Techniques.....	
1-La Cellule de Politique de Développement, de la Coordination et Suivi- Evaluation des Projets (CPD-CSEP)	17
2-La Cellule d'Etude d'Impact Environnemental et Social (CEIES)	18
3- La Cellule de Contrôle des Marchés de Passation (CCMP)	18
4-La Cellule des Affaires Juridiques et des Procédures (CAJP)	18
5- La Cellule d'Audit Interne (CAI)	19
Section 2: Déroulement du stage et constats.....	19
Paragraphe 1: Déroulement du stage.....	
I-Présentation des activités exécutées au SBC, expérience acquises et difficultés rencontrés.	19
A-Présentation des activités du service budgétaire et comptable.....	22
B- Tâches exécutées.....	22
1- Les tâches récurrentes.....	23
2- Les tâches spécifiques.....	24
II-Expériences acquises et difficultés rencontrées.....	24
A-Expériences acquises.....	24
B-Difficultés rencontrées.....	
Paragraphe2 : Observations de stage, inventaire des problèmes et regroupement par problématique.....	25
I-Observations de stage.....	25
A-Inventaire des atouts.....	25
B- Inventaire des faiblesses.....	26
II- Inventaire des problèmes.....	28
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	29
Section1 Cadre théorique de l'étude.....	29
Paragraphe1: Formulation de la problématique, séquence de résolution.....	29
I-Formulation de la problématique.....	30
II-Séquence de résolution de la problématique.....	31
Paragraphe 2 : Objectifs, et intérêt de l'étude.....	31

I-Objectifs	31
II- Intérêt de l'étude.....	32
Section2 : Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de recherche.....	32
Paragraphe1 : Revue de littérature	32
I-Notion d'entreprise publique et du manuel de procédures	32
A- Notion d'entreprise publique.....	33
B-Notion sur le manuel de procédures.....	36
1-Objectifs.....	36
2-Organisation du Manuel de Procédures.....	37
3-Forme du Manuel de Procédures.....	38
4-Fonctions.....	40
II-Hypothèses de recherche.....	40
Paragraphe2 : Méthodologie de recherche.....	40
I- Approches qualitatives.....	40
A-L 'objectif.....	40
B- L'entretien.....	41
C-L 'observation.....	41
II- Approches quantitatives.....	41
A- L'objectif de l'enquête.....	41
B- La cible et l'échantillonnage.....	41
C- Les outils de collecte.....	42
D-Dépouillement et analyse de données.....	43
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE.....	44
Section1 : Présentation et analyse des données.....	44
Paragraphe1 : Réalisation de l'enquête et Présentation des données.....	44
I-Réalisation de l'enquête.....	
A-Spécification des données à mobiliser pour la conception du questionnaire.....	44
B-Difficultés rencontrées.....	45
C-Limites des données recueillies.....	45
II -Présentation des données.....	48

Paragraphe2 : Analyse des données et établissement du diagnostic.....	48
I-Analyse des données.....	48
II-Etablissement du diagnostic.....	49
Section 2 : Approches de solutions et section de mise en œuvre.....	49
Paragraphe 1 : Approche de solution.....	50
Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre.....	52
CONCLUSION.....	