



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI  
(UAC)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

(FASEG)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

**Option: Sciences de Gestion**

**Filière: COMPTABILITE AUDIT ET  
CONTROLE DE GESTION (CACG)**

**Thème**

**ANALYSE DU SYSTEME DE  
CONTROLE DE GESTION DE LA  
DGTC**

Présenté par:

**BOURAIMA Ousmane**

**&**

**ZINSOU T.G. Kèfilath**

Sous la direction

Tuteur de Stage

Directeur de Mémoire

**Mr AKIYO Fernand  
Chef Adjoint du service de Trésorerie**

**Dr TOGODO A. Aimé  
Enseignant Chercheur à la FASEG/UAC**

**Décembre 2016**

## **AVERTISSEMENT**

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
DE GESTIONS (FASEG) N'ENTEND DONNER  
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES  
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEURS AUTEURS.**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire ;

- ✓ A ma tante GODOVO Laurence épouse TOGBE
- ✓ A mon neveu ROUFAI Adilou

**Ousmane BOURAIMA**

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail

- ✓ A ma mère OKOUANDE Esther
- ✓ A mon mari Mr ADJIBADE Rahman

**Kèfilath T. G. ZINSOU**

## REMERCIEMENTS

C'est pour nous un réel plaisir et un devoir de témoigner nos sentiments de reconnaissance et de remerciement à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Nos profondes gratitude vont en premier lieu à notre directeur de mémoire Dr TOGODO A. Aimé, pour la qualité de son encadrement, ses suggestions pertinentes et sa rigueur scientifique. Nous lui disons mille fois merci.

Nos reconnaissances s'adressent ensuite, à Mr AKIYO W. Fernand pour sa totale disponibilité, pour ses remarques et points de vues bien précieux à la rédaction du présent mémoire.

Nous devons être reconnaissants envers tout le corps enseignant et personnel administratif de la FASEG pour leur contribution à notre formation.

Nous tenons aussi à remercier tous nos parents oncles, tantes, sœurs, frères pour leur soutien. Nous tenons également à remercier tous les membres du jury qui nous font l'honneur d'accepter de juger ce travail.

Nos remerciements s'adressent également au Personnel de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique qui a agréé notre recherche sur notre mémoire au sein de leur direction.

Nos remerciements s'adressent également à toute la famille BOURAIMA et ACAKPO sans oublier les Tantes, Oncles, Frères, Sœurs, Cousins, cousines et proches. A la famille ZINSOU et OKOUANDE sans oublier les Tantes, Oncles, Frères, Sœurs, Cousins, Cousines et proches.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : synthèse du système de contrôle de gestion .....	29
Tableau n°2 : Critère d'évaluation du système de contrôle de gestion .....	30
Tableau n°3 : Diagnostic des données d'analyse .....	36
Tableau n°4 : Répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'information.....	61
Tableau n°5 : Répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'orientation .....	62
Tableau n°6 : Répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'incitation .....	63

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Circulation de l'information à la DGTCP .....	42
Graphique n°2 : Le stockage des données à la DGTCP .....	42
Graphique n°3-1 : L'accès aux données.....	43
Graphique n°3-2 : La sécurité des données.....	43
Graphique n°3-3 : La fiabilité des données.....	44
Graphique n°3-4 : La mise à jour des données.....	44
Graphique n°4 : Entité chargée de définir les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels.....	46
Graphique n°5 : Politique de déclinaison des objectifs .....	46
Graphique n°6 : Fréquence de l'évaluation de l'atteinte des objectifs .....	47
Graphique n°7 : Utilisation des ressources .....	47
Graphique n°8 : Les outils d'évaluation des performances utilisées .....	48
Graphique n°9 : Qualification de ces outils .....	48
Graphique n°10 : Les actions correctives .....	49
Graphique n°11 : Les outils de motivation .....	49
Graphique n°12 : Les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel .....	50
Graphique n°13 : Les moyens utilisés pour recueillir les plaintes, les réclamations et avis du personnel .....	50
Graphique n°14 : Le système de contrôle de gestion de la DGTCP .....	51

## ABREVIATIONS

APE	: Agent Permanent de l'Etat
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest
BV	: Bordereau de Virement
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CF	: Contrôleur Financier
CSCE	: Certificats Spéciaux de Créance sur l'Etat
DAF	: Directeur des Affaires Financières
DAMF	: Direction des Affaires Monétaires et Financières
DCCE	: Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat
DCF	: Délégué du Contrôleur Financier
DCFPT	: Direction de Centre de Formation Professionnel du Trésor
DERC	: Direction des Etudes et Réglementation Comptable
DGI	: Direction Générale des Impôts
DGID	: Direction Générale des Impôts et des Domaines
DGR	: Direction de la Gestion des Ressources
DGTCP	: Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DPRV	: Direction des Pensions et des Rentes Viagères
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
DTCP	: Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique
FNRB	: Fond National des Retraités du Bénin
IGS	: Inspection Générale des Services
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
OP	: Ordre de paiement
OT	: Ordre de Transfert
RFD	: Recette des Finances Départementales
RFPDCG	: Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux
RGF	: Recette Générale des Finances
RIB	: Relevé d'Identification Bancaire
RP	: Recette Perception
SONACOP	: Société Nationale des Compagnies Pétroliers
TVA	: taxe sur la Valeur Ajoutée
UAC	: Université d'Abomey - Calavi

## **SOMMAIRE**

### INTRODUCTION

### CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Section1 : Présentation de la DGTCP

### CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Section1 : Problématique et les objectifs de recherche

Section2 : Méthodologie de recherche

### CHAPITRE3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Section1 : Présentation et analyse des données

Section2 : Recommandations et Conditions de mise en œuvre

### CONCLUSION

### REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

### ANNEXES

### TABLE DES MATIERES

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

La complexité de la gestion d'une entreprise fait qu'elle doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'informations rapides, à l'informatisation et à la rotation du personnel.

Avec les réformes de modernisation du secteur public, l'enjeu majeur devient le contrôle de gestion. Par conséquent, c'est pour répondre au nouveau cadre de gestion publique que le système de contrôle de gestion est désormais mis en place au sein des administrations publiques. En fait, le contrôle de gestion est avant tout une démarche qui permet de donner du sens à l'action collective et individuelle, d'approfondir le diagnostic des forces et faiblesses, et de renforcer le dialogue entre les différents acteurs au sein de l'organisation à l'occasion de la finalisation des objectifs, du pilotage des actions et de l'évaluation des performances. Par définition, le contrôle de gestion se voit donc approprier le milieu public également, avec la nécessité d'y intégrer la dimension du public et subséquemment ses attentes et ses satisfactions comme on le verra. Ceci dit, l'adaptation du concept contrôle de gestion selon l'environnement dans lequel il agit s'impose, particulièrement dans les administrations de l'Etat qui poursuivent des objectifs généralement multiples et difficiles à mesurer. Administration publique, le terme d'administration publique renvoie à un gouvernement, un Etat, institution, établissement public qui instaure des politiques publiques, offres des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires.

Dans cet environnement en évolution constante, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance de la fiabilité de l'information financière dans la prise de décisions. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue, d'une part, à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et, d'autre part, à minimiser les risques de non contrôle et d'inexactitude sur les données financières de l'entité. A l'instar de la plupart des pays africains, la volonté politique du gouvernement béninois en matière de trésorerie et de comptabilité a été affirmée par la création des directions sous tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances pour la gestion de la trésorerie et l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités Locales dont la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique. Pour l'acquisition d'une autonomie de gestion qui a pour but d'améliorer les performances de la Direction sur le plan de la gestion et de la qualité des services, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique se doit donc de satisfaire des exigences telles que : la maîtrise des coûts, l'évaluation des pratiques et des outils de gestion en vue de leur amélioration. Ainsi l'objectif premier des gouvernements était de respecter les principes de la finance publique par le respect de l'orthodoxie financière par

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

rapport aux recettes et aux dépenses des deniers publics. La mission dévolue au contrôle de gestion sera alors un contrôle de conformité qui va s'exercer exclusivement sous forme d'audit et d'inspection. Le système de contrôle de gestion présente l'avantage d'offrir un ensemble d'instruments qui fourniront aux managers, les informations pertinentes pour leur prise de décisions rationnelles dans le cadre des politiques stratégiques (Ficher, 1992 ; Simon, 1995). Malgré cette volonté, de nombreux maux minent son fonctionnement et ne peuvent donc combler les attentes d'un véritable système de gestion. Il se pose ainsi un problème de coordination du pouvoir de décision et de ressources, de même qu'un problème d'évaluation des performances, ce qui fait que le système de contrôle de gestion est non opérationnel. C'est donc dans le souci d'apporter une contribution aux énormes difficultés liées au système que nous nous sommes proposé de mener notre travail de recherche sur le système de contrôle de gestion afin de parvenir à l'équilibre entre les prévisions et les réalisations budgétaires.

L'objectif de ce travail est la détermination des causes inhérentes aux dysfonctionnements relevés, l'identification et la mise en œuvre des solutions adaptées à l'amélioration du système de contrôle de gestion afin de faire face aux exigences d'environnement complexe et instable.

Dans cet ordre d'idées, notre réflexion portera sur le thème : « **Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP** ».

Et pour mieux cerner les contours du sujet, notre travail de recherche sera développé en trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de l'étude
- Le second aura trait au cadre théorique et à la méthodologie de recherche
- Le troisième abordera le cadre empirique de l'étude

***CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL  
DE L'ETUDE***

---

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Ce chapitre est consacré à la présentation de la DGTCP

## **SECTION 1 : Présentation de la DGTCP**

Dans cette section, nous allons en premier lieu aborder l'Historique et la Missions puis en second lieu la Structure Organisationnelle et Fonctionnelle de la DGTCP.

### **PARAGRAPHE 1 : Historique et Missions**

#### **A- Historique de la DGTCP**

Le Trésor National du Dahomey est devenu la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) avant de prendre l'appellation Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) suite à l'arrêté n°213/MF/DC/CC du 09 Juillet 1993. Le 14 décembre 1998 il a été pris l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ce sont désormais : le décret n°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, le décret n°98-211 du 11 Mai 1998 portant statut particulier des corps du personnel de l'Administration du Trésor et de la Comptabilité Publique, le décret 2001-039 du 15 Février 2001 portant règlement général sur la Comptabilité Publique, la loi n°86-013 du 26 Février 1986 et l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 Décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP qui régissent les activités de la DGTCP.

#### **B- Missions de la DGTCP**

Deux missions sont assignées au Trésor :

##### **✓ La mission Trésor**

Au titre de la mission Trésor, la DGTCP est chargée de :

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- émettre et négocier les effets publics ;
- exécuter en collaboration avec l'institution d'émission la politique monétaire de l'Etat.

##### **✓ La mission Comptabilité Publique**

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Au titre de la Mission Comptabilité Publique, la DGTCP assure :

- l'animation des services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités locales ;
- l'étude de tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres collectivités publiques ;
- la centralisation des comptes de tous les comptables publics ;
- l'élaboration du Compte Général de l'Administration Centrale ;
- la reddition du Compte de Gestion de l'Etat ;
- la mise en état d'examen des comptes des comptables principaux et leur transmission à la chambre des comptes de la Cour Suprême.

## **PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement**

### **A- Organisation Administrative et fonctionnement**

En vue de bien mener effectivement les missions qui lui sont dévolues, La direction générale du Trésor et de la comptabilité publique a été subdivisée en services centraux, en directions techniques et en services extérieurs.

#### **a) Les services centraux**

Ils sont au nombre de deux (02) à savoir :

- ✓ L'Inspection Générale des Services (IGS)

Elle est Chargée sous l'autorité du Directeur Général de contrôler sur pièce et sur place les directions centrales et les services extérieurs.

- ✓ La Direction du Centre de Formation Professionnelle et du Trésor (DCFPT)

Elle est Chargée en collaboration avec la direction de la gestion des ressources humaines d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP.

#### **b) Les directions techniques**

Ils sont au nombre de cinq (05) à savoir :

- ✓ La direction de Gestion des Ressources (DGR)

Elle est chargée en liaison avec le directeur de l'administration de la gestion des personnels, des matériels, des archives et des moyens financiers pour la bonne marche de l'administration.

- ✓ La direction des Études et de la Réglementation Comptable (DERC)

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Elle est en rapport avec les autres directions et traite toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services.

- ✓ La direction de la centralisation des comptes de l'Etat (DCCE)

Elle élabore le compte général de l'administration centrale et centralise le compte de tous les comptes publics.

- ✓ La direction des Affaires monétaires et financières (DAMF)

Elle est chargée de la gestion de la trésorerie et des affaires budgétaires, du financement et de la dette, de la monnaie et du crédit, de toutes les relations financières et internationales.

- ✓ La Recette Générale des Finances

C'est une entité comptable au niveau national. Elle coiffe tous les postes comptables extérieurs et est divisée en sept (07) services à savoir :

- Service de la Recette

Il est Chargé du recouvrement de diverses recettes et de la centralisation de l'ensemble des recettes de l'Etat.

- Service de l'Epargne

Il gère les chèques de la trésorerie.

- Service de la Dépense

Il exécute toutes les dépenses de l'Etat.

- Service Solde,

Il est chargé de toutes les opérations de liquidation et de paiement sans ordonnancement préalable des salaires courants des agents permanents de l'Etat et des arriérés.

- Service de la Trésorerie

Il assure le suivi des comptes de disponibilité

- Service des Collectivités Locales,

Il est chargé de suivre l'exécution des budgets locaux

- Service de la Comptabilité Publique

Il est chargé de la constatation dans les écritures de la recette générale des finances, des opérations effectuées ou centralisées par les différents services de la recette générale des finances, de la reddition du compte de gestion de l'Etat et de sa transmission à la direction de la centralisation des comptes pour sa mise en état d'examen.

### **c) Les services extérieurs.**

Le fonctionnement externe de la DGTCP est assuré par les services extérieurs ou poste comptable du Trésor, à savoir :

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

## ✓ Les Recettes Perceptions

Ce sont des entités comptables au niveau des communes. Elles assurent la gestion financière de celles-ci et rendent compte de leurs opérations à la recette des Finances où elles sont rattachées.

## ✓ Les Recettes des finances départementales

Ce sont des entités comptables au niveau départemental. Elles sont des postes comptables centralisateurs de niveau 3 et rendent compte de leur gestion à la recette générale des finances.

- Recette finance de la dette (RFD) :

Elle s'occupe exclusivement de la dette publique et est installée à la caisse autonome d'amortissement. (CAA)

- Recette des Finances et des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RFPDCG) :

Elle se charge de centraliser les opérations comptables et d'apurer la comptabilité des postes diplomatiques et consulats généraux.

## **B- Environnement de la DGTCP**

L'environnement est l'ensemble des facteurs internes et externes contrôlables ou non de l'entreprise susceptibles d'influencer le fonctionnement de cette dernière. A cet effet, l'entreprise peut subir de la part de son environnement les menaces ou profiter des opportunités. Il convient alors de distinguer le micro et le macro environnement.

### **a) Micro environnement**

Encore appelé « environnement de proximité » cet environnement désigne une variable sur laquelle l'entreprise peut influencer par sa stratégie pour créer de nouvelles opportunités et menaces. Dans cette rubrique, on distingue ; les clients, les fournisseurs, les salariés et le syndicat.

#### ✓ Les salariés

Les salariés de la DGTCP sont payés par le budget National. Ces salariés sont de part et d'autres les agents Permanents de l'Etat (APE).

#### ✓ Le syndicat

Le personnel de la DGTCP dispose d'un syndicat pour la bonne marche des tâches et la défense de leurs intérêts conformément à la loi N 98-004 du 27 janvier 1998 portant le code du travail en République du Bénin.

### **b) Macro environnement**

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Le macro- environnement ou l'environnement général s'impose à l'entreprise et elle doit en tenir compte. Cet environnement est également une perpétuelle source d'opportunités et de menaces. On distingue six composantes du macro- environnement à savoir : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte politico- légal et le système socioculturel.

### **c) Différents environnements**

#### ✓ L'environnement démographique

Cet environnement s'analyse principalement à travers le taux de croissance de la population, sa répartition par âge, sa structure familiale, sa mobilité géographique, son niveau d'éducation et sa composition ethnique.

#### ✓ Environnement naturel

Etudier le milieu naturel revient à s'intéresser au niveau de pollution, au rôle que l'Etat entend jouer dans ce domaine.

#### ✓ L'environnement économique

L'environnement économique s'analyse à partir du revenu et du pouvoir d'achat des ménages, de l'épargne, du crédit, ainsi que la structure des dépenses des ménages, des mécanismes incitatifs mis en place par les gouvernements et des opportunités d'affaires qu'offre l'espace.

#### ✓ L'environnement technologique

L'environnement technologique influence de nos jours considérablement la vie des entreprises et des personnes physiques, d'où la nécessité pour les entreprises de considérer et de suivre cet environnement pour une meilleure adaptation des reformes et des innovations.

#### ✓ l'environnement politico – légal

Le cadre politico – légal établit des lois et règles aux quelles sont assujetties toutes les entreprises et personnes physiques. Le non respect de ce cadre peut influencer négativement les activités d'une entreprise et l'amener à sa fermeture. Il en est de même en cas d'instabilité politique et de conflits armés.

#### ✓ L'environnement socio culturel

L'environnement socio culturel influence le comportement d'achat des consommateurs et des choix stratégiques et opérationnels de toute entreprise depuis la phase de conception du produit jusqu'à sa consommation finale. Il s'avère par conséquent important d'en tenir compte avant la prise de décision.

## C- Déroulement du stage

Notre passage dans les locaux de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) n'a pas été vain. Nous avons intervenu dans plusieurs services dont nous vous présenterons de façon précise et concise le rôle et la mission de chaque service et direction concernés pour notre stage académique. Nous présenterons également la description de toutes les différentes tâches que nous avons eu à exécuter en tant que stagiaire académique.

### a) Services concernés

- ✓ Service de la Trésorerie

À ce niveau on assure le suivi des comptes de disponibilité financière. De ce fait, il est chargé :

- de la tenue du compte courant du trésor à la BCEAO ;
- de la tenue du compte courant postal du trésor ;
- des opérations par l'intermédiaire de la chambre de compensation ;
- de la surveillance des opérations exécutées par la caisse du RGF ;
- du suivi et de la surveillance des mouvements de fonds entre comptables ;
- de la centralisation des versements des autres administrations financières (impôts et douanes, FNRB et autres recettes etc.).

Dans ce service nous avons fait une(01) division et deux (02) sections.

- division des opérations financières

Et comme section nous avons :

- la section encaissement chèque
- la section virement interne et bons de caisse

- ✓ Services Dépenses

Dans ce service on exécute toutes les dépenses de l'État. Ainsi, il est chargé :

- du contrôle de la régularité des dépenses de l'État ;
- de l'exécution des dépenses sans ordonnancement
- de la centralisation des opérations de dépense ;
- des rapprochements avec l'ordonnateur

Au sein de ce service, nous avons fait les trois (03) divisions qui sont :

- division des pensions,
- division du visa
- division du règlement.

---

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Au sein de chaque division, nous avons fait au moins une section. Au nombre de ces sections, nous avons parcouru:

- la section paiement à vue (Pension)
- la section de la vérification (Visa)
- la section de la comptabilité auxiliaire (Règlement)
- la section des comptes de gestions (Règlement)

✓ Service Comptabilité Publique

Il est chargé de la constatation dans les écritures de la recette générale des finances, des opérations effectuées ou centralisées par les différents services de la recette générale des finances, de la reddition du compte de gestion de l'Etat et de sa transmission à la direction de la centralisation des comptes pour sa mise en état d'examen.

### **b) Différentes tâches exécutées au cours du stage.**

Au cours de notre stage, nombreuses ont été les tâches que nous avons accomplies. Nos interventions dans les différentes divisions et sections de la DGTCP ont permis de traiter certains dossiers. Ainsi, nos différentes tâches exécutées se résument comme suit :

✓ Service de la trésorerie

Nos différentes tâches exécutées dans ce service sont :

- La comptabilisation des bordereaux des mandats, des OP, des chèques compensés et des OT,
- Enregistrement des titres de dépenses dans les cahiers de registres,
- l'enregistrement des chèques qui vont au niveau des différentes banques dans les cahiers de virements bancaires, de couverture et de la BCEAO. Nous avons également
- Cacheté et dépouillé les titres de dépenses après la signature d'un des fondés et de la Directrice Générale du Trésor et de la Comptabilité
- Fait la répartition des chèques par catégories selon leur nature.
- Saisi et comptabilisé les dépenses (pensions, salaires, bons de caisse, le CESE) et les recettes (impôts, douane, DGI, CP) des chèques dans le progiciel ASTER
- Fait le pointage des titres de dépenses des bordereaux récapitulatifs des virements des différentes banques, en visant les chèques et ceux qui sont écrits sur les bordereaux, les ordres de virement et les déclarations de recette.
- Fait la vérification des certificats spéciaux de créance sur l'Etat (CSCE) en leur code et leur montant.

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

✓ Service de la dépense

- **Au niveau de la division pension**

- L'Édition des bulletins de pension
- Le dépouillement des bulletins
- La sélection des bulletins à virer et leur classement selon leur banque respective.
- La soustraction des bulletins à ne pas virer et leur classement par banque.

- **Au niveau de la division visa**

- La vérification, le contrôle sur pièce des titres de dépenses
- La régularisation des ordres de paiements. Nous les avons différés lorsqu'il y a vice de forme, rejetés s'il y a vice de fond et opposition si le créancier a des dettes au préalable envers l'Etat.
- Vérifier la qualité des régisseurs

- **Au niveau du règlement**

- La Comptabilisation des mandats de paiement dans le progiciel ASTER ;
- L'insertion de ces mandats dans des chemises par département, les classer selon leur imputation par article, calculer leur montant par chemise et par bordereau.
- Des dépouillements des titres de paiement
- La mise en rubrique budgétaire des mandats de paiement par ministère et par institution de l'Etat.
- La sommation des rubriques budgétaires précédemment classée par trimestre.
- La sommation annuelle des rubriques budgétaires.

✓ Services Comptabilité Publique

Dans ce service, nous avons effectué différents travaux à savoir :

- Le dépouillement des chèques, des ordres de paiement, quittances et mandats ;
- L'apurement, le dépouillement et la ventilation des comptabilités décadaires ;
- L'enregistrement et la ventilation des décades ;
- La vérification et la validation des crédits de tous les comptes mouvementés au service épargne
- Le traitement des coupons des pensions étrangères et leurs enregistrements dans le tableur Excel

## c) Observation de stage

Les agents du trésor jouissent d'un très bon cadre et d'une très bonne structure. Au sein des différentes divisions, chaque section dispose au moins d'un ordinateur connecté à un réseau

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

commun pour le traitement des dossiers internes. Les ordinateurs sont tous liés à des logiciels communs qui facilitent la traçabilité et la comptabilisation des informations. En effet, les dossiers qui circulent sont informatisés pour la plupart. Pour une analyse précise et concise, nous présenterons notre expérience ainsi que notre apport par rapport aux difficultés recensées.

## 1- Expérience de stage

Du point de vue expérimental, nous allons dans un premier temps vous parler de nos retenues, c'est-à-dire de nos connaissances pratiques acquises sur le terrain et en second temps de nos différentes difficultés rencontrées dans le cadre de nos travaux pratiques.

### ✓ Connaissances acquises

Se trouvant dans le traitement des dossiers de titre de dépenses de l'Etat, dans le décaissement et le traitement des autorisations de change des entreprises et particuliers suite aux importations et exportations dans le pays, nous avons su et compris beaucoup de choses dans la pratique.

✚ D'abord, pour les titres de dépenses nous avons compris et su comment faire la vérification sur pièces des mandats de paiement et ordre de paiement après l'ordonnancement fait au comptable pour l'exécution du décaissement dans la procédure normale ainsi que dans la procédure exceptionnelle. Comme vérification, nous savons que :

- Pour les mandats de paiement qui se trouvent dans la procédure normale, cela se fait suite aux pièces suivantes :
  - Demande d'engagement (original)
  - La facture de SONACOP (certifiée et liquidée s'il s'agit des frais de carburant)
  - Copie de l'ordre de paiement
  - Bon de préparation (original)
  - Reçu d'encaissement
  - Bon de commandes traditionnelles
  - Quittance du trésor public et fiche de dégagement
  - Quittance de reversement de TVA (DGID)

Ainsi, dans la régularisation des frais de mission, il n'y aura pas de facture, mais un Etat de paiement certifié et liquidé.

- Pour les ordres de paiements des régisseurs,

Tout d'abord nous savons que ce sont des dépenses exceptionnelles exécutées par l'Etat sous la demande d'un régisseur suite à certaines circonstances d'urgence. De ce fait, après

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

l'exécution de ces genres de dépenses, le régisseur est obligé de nous fournir toutes les pièces justificatives à la dépense afin que le comptable puisse vérifier et régulariser la dépense. C'est ainsi que nous avons su à faire le contrôle des pièces justificatives en tenant compte de :

- L'ordre de paiement signé et cacheté par le Directeur des Affaires Financières (DAF) et le Contrôleur Financier (CF)
- Demande d'engagement (original), signée et cachetée par le DAF et le CF.
- La décision ministérielle signée et cachetée par le DCF et le DAF
- L'arrêté de nomination
- Arrêté de création
- Une lettre signée par le DAF.

Normalement, on demande les pièces justificatives pour les ordres de paiement des régisseurs ; c'est pour voir la qualité du régisseur et voir si l'objectif visé pour la somme demandée est conforme à sa compétence en contrôlant les deux arrêtés demandés.

Nous savons aussi que les bordereaux de transmission des mandats de paiement des régisseurs au niveau comptable se font en neuf (9) étapes. Depuis l'accueil jusqu'au décaissement au niveau de la trésorerie.

✚ Encore dans le processus de décaissement, après avoir fait la vérification sur pièce des titres de dépense et franchis les 8 des 9 étapes au service de la dépense, nous avons su faire aussi à la trésorerie les différents types de dépouillement qui constituent l'étape préparatoire pour la 9<sup>ème</sup> étape qui est bien le décaissement, l'étape proprement dit. Ainsi nous avons su faire comme dépouillement, 6 types de dépouillements à savoir :

- Le mandat : On prend un bordereau récapitulatif, le chèque, les avis de crédit pour envoyer à la banque, puis on a gardé le reste pour la comptabilisation et les archives.
- Les ordres de transferts : On fait juste la copie de l'ordre de transfert, on envoie l'original à la banque et on garde la copie pour l'enregistrement dans le cahier de registre et le reste gardé dans les archives.
- Le bordereau de virement (BV) : On fait la copie du BV et du chèque, on envoie les originaux à la banque et on garde les copies pour les enregistrements et les archives.
- Les bulletins de paie : on classe le bulletin, le chèque et un bordereau pour envoyer à la banque, puis on garde le second bordereau pour tout enregistrement.
- Les pensions : on envoie à la banque la copie du bordereau de mise en règlement bancaire et l'originale des fiches ou bulletin de pension. L'original du BRMVB et les bulletins récapitulatifs sont gardés pour la comptabilisation et l'archive.

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- Les chèques compensés : dans ce cas, on envoie à la banque le chèque, la copie du RIB et le BRMVB sont gardés pour la comptabilisation et l'archive.

✚ Ensuite concernant la pension, nous savons que le recensement se fait dans le MEF à la Direction des Pensions et des Rentes viagères (DPRV).

- Pour les rentes viagères, nous savons que c'est une grande catégorie, la pension se trouve dedans, cela se fait périodiquement
- Pour les pensions, nous savons qu'il existe 4 types de pensions à savoir :
  - Pension des titulaires, on la donne au pensionné même
  - Pension orphelinat, on la livre aux enfants du pensionné jusqu'à l'âge majeur (soit 21 ans), par contre si l'enfant est handicapé physiquement ou il ne peut pas jouir de toutes ses facultés même s'il atteint l'âge majeur, il la reçoit à vie.
  - Pension veuvage, on la donne à la personne mariée du titulaire ou à ses conjoints s'il était un polygame suite aux pièces justificatives fournis par ses conjoints
  - Pension Française, on la donne à des retraités étrangers (Français ou Nigérien) qui travaillaient dans l'administration publique, Vu le contrat du Benin avec la France et le Niger.
  - La formule de calcul de la pension française est la suivante:

$$\text{Pension} = \frac{\text{Indice} * \text{Valeur indiciaire} * \text{Taux}}{12}$$

(L'indice \* valeur indiciaire) / 12 = le montant brut mensuel

Normalement, on divise le montant par 12 pour trouver le salaire mensuel.

- Indice : On le trouve en fonction du grade du pensionné
- Valeur indiciaire : Ce qui est en cours actuellement est 3007, elle est statique depuis 2009.
- Taux : (Anuité \* 2) + bonification éventuelle
- Annuité : C'est le nombre d'année de travail du pensionné
- Bonifications : ce sont les différentes décorations reçues par le pensionné au cours de sa carrière. Chaque décoration équivaut à un point en plus dans le pourcentage. Ainsi pour les femmes qui ont des enfants, chaque enfant équivaut à une bonification donc un point en plus dans le pourcentage.

Nous savons aussi qu'il existe une fourchette pour le calcul. Le taux varie de 30% à 80%, ce qui veut dire qu'on ne peut pas calculer le taux d'une personne à moins de 30% et à plus de 80%.

## 2- Difficultés rencontrées

Plusieurs sont les problèmes auxquels nous avons été confrontés au cours de notre passage au trésor public pour formation académique. Nous pouvons citer entre autres :

- L'instabilité fréquente du réseau qui est devenu le pire cauchemar quotidien du trésor ; cela nous retarde dans le traitement des dossiers (saisie et comptabilisation dans les bases de données). Ce problème de non stabilité de la connexion du réseau interne qui continue de perdurer nous empêche de consulter les titres au moment voulu dans les différents logiciels du trésor. On éprouve aussi de difficultés pour suivre l'évolution des titres dans le logiciel approprié. Par conséquent les programmations journalières ne sont jamais atteintes et par ricochet retarde le respect des échéances.
- La coupure intempestive d'électricité vient encore bloquer la marche du système. Parfois, cette coupure survient lors du traitement des dossiers importants, des recommandations. Cette difficulté nous paraissait beaucoup plus capitale, parce qu'elle bloque presque toute tâche dans les services à divers niveau. Elle laisse encore ses traces négatives dans certaines réalisations (activités) comme les impressions, les photocopies, les calculs dans les calculatrices à bandes, etc. Face à cette mauvaise volonté de la part des autorités du trésor sur la solution relative à l'électricité, certains agents dynamiques, rentrent parfois au-delà de 22h.
- Outre ces insuffisances notoires dans les services du trésor, nous pouvons aussi souligner le manque de fournitures et matériels du bureau à mettre à la disposition du personnel. Comme à leur habitude, les demandes de fournitures et matériels de bureau adressées au Responsable Fourniture et Matériel prennent des fois, des mois, malgré les multiples rappels de la part des demandeurs avant la satisfaction. Parfois même ce sont des demandes très urgentes comme les demandes de cartouches d'encre pour les imprimantes.
- Enfin, la vétusté des micros ordinateurs et autres appareils et la non fonctionnalité à temps réel de l'internet freine l'évolution normale des dossiers. La mise à jour des anti- virus est subordonnée à la fonctionnalité normale de l'internet. l'internet qui est indispensable aujourd'hui dans l'exécution de toutes les activités, n'est pas fonctionnel dans tous les services du trésor. Rares sont ceux qui en trouvent. Au moment de la déconnexion du réseau interne, ce qui arrive le plus souvent, le constat se fait plus sentir. Il s'avère nécessaire dans ces cas d'utiliser l'internet pour le partage de certains dossiers dans le temps.

***CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE***

---

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Ce chapitre est consacré à la problématique, aux objectifs, à la revue de littérature sur le contrôle de gestion et à la méthodologie de recherche.

## **Section 1 : la problématique et les objectifs de la recherche**

Nous parlerons ici premièrement de la problématique puis deuxièmement des objectifs de la recherche

### **Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.**

#### **A- Problématique**

La volonté politique du gouvernement béninois en matière de trésorerie et de comptabilité était affirmée par la création des directions sous tutelle du MEF pour la gestion de la trésorerie et l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités Locales dont la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique afin de rendre la politique de gestion des deniers publics et des collectivités locales plus compétitives et émergentes sur le plan international.

Ces activités confèrent à la DGTCP une importance grandissante dans le circuit du développement de notre pays. Malheureusement cette direction est confrontée à d'énormes difficultés telles que : la non maîtrise des charges, le non respect des prévisions budgétaires et l'absence d'un système de gestion garantissant l'interconnexion permanente entre les actions opérationnelles et la stratégie de la DGTCP.

Ces différents dysfonctionnements liés à l'inefficacité du système de contrôle de gestion compromettent la pérennité de la direction.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un outil indispensable au pilotage des entreprises. Dès cet instant naissent des centres de responsabilités considérés comme un sous ensemble de la DGTCP pouvant posséder une délégation réelle d'autorisation assortie de moyens financiers, matériels pour atteindre des objectifs quantifiés et datés, dont on procèdera à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire , un tableau de bord.

Cependant, chaque direction ou entité doit se considérer comme un sous ensemble de l'organisation dont l'étendue du pouvoir est clair et investie d'une obligation de performance cohérente avec ce dernier. Il se pose un problème réel de faiblesse managériale c'est-à-dire l'inexistence d'un système de contrôle de gestion garantissant, une adéquation des ressources allouées aux entités avec leurs pouvoirs de décision. Seul le contrôleur de gestion aidé de la volonté de la direction permet de le mettre en place.

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Le système de contrôle de gestion paraît ainsi comme l'ensemble des processus des systèmes qui permettent aux dirigeants de la DGTCP d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions concourantes seront cohérents notamment grâce à l'évaluation.

Dans le souci de prévenir un éventuel risque de rupture de l'équilibre financier, et de contre performance, la DGTCP a instauré un système de contrôle de gestion afin de favoriser l'efficacité et l'efficience, de produire rapidement l'information nécessaire, d'orienter la gestion, de favoriser l'amélioration continue et la mise en œuvre de nouvelles activités, d'être facile à interpréter et à étudier. Mais il est à noter que le système de contrôle de gestion n'est pas investi, des attributions pouvant lui permettre de construire des objectifs et un système d'évaluation des différentes directions de la DGTCP en cohérence avec la politique de fonctionnement de la structure organisationnelle. Le contrôle de gestion doit être considéré par les premiers responsables comme une démarche managériale, une discipline, un mode de management, un acte quotidien opéré par les responsables les plus souvent opérationnels dans la DGTCP dont l'objectif restera le pilotage de la performance. Le contrôle de gestion apparaît donc comme un outil précieux au pilotage des organisations. Il permet de réduire les incertitudes en accompagnant le processus de décision, donc favorise l'efficacité du contrôle budgétaire.

Si la gestion d'une entreprise moderne repose sur l'exploitation judicieuse et efficace de ses services, nous restons convaincus que la résolution de cette problématique passe par celle d'une question centrale : le système de contrôle de gestion de la DGTCP est-il efficace ? De cette question centrale en découle trois questions spécifiques à savoir :

- Quels sont les outils du contrôle de gestion à la DGTCP ?
- Les différents outils de contrôle de gestion et de pilotage sont-ils pertinents ?
- Le contrôle de gestion est-il appliqué ?

C'est dans l'optique de contribuer à la résolution de ces dysfonctionnements que nous avons décidé de mener notre recherche sur le thème « **Analyse du contrôle de gestion de la DGTCP** »

## **B- Intérêt de l'étude**

La présente étude permettra à la DGTCP de s'assurer de la mise en place d'un guide de pilotage visant à analyser et à maîtriser les principaux risques d'identification donc un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière.

En particulier l'étude lui permettra de découvrir si les normes et procédures tiennent compte de l'évolution de ses besoins et de son environnement. En outre, elle contribue à l'amélioration du dispositif du contrôle interne répondant aux besoins de fiabilités de l'information financière et comptable. Il est donc opportun d'exploiter cette fonction importante du management à l'aide de ses principaux outils.

L'intérêt de la présente étude se situe essentiellement aux niveaux suivants :

- Une étude qui permettra à l'équipe dirigeante de la DGTCP de définir une politique générale à long terme à partir de laquelle les contrats d'objectifs et les budgets sectoriels de la DGTCP sont élaborés, exploités et évalués périodiquement. Au delà du répertoire d'outils d'analyse de la gestion qui sont exposés, il bénéficiera des recommandations adaptées à son contexte actuel et de la spécificité de son environnement avec les modalités pratiques de mise en œuvre. Ces recommandations pourraient contribuer à corriger certains dysfonctionnements préjudiciables au pilotage de cette structure qu'est la DGTCP.
- Cette étude amènera les responsables à former et à informer les agents sur les contrats d'objectif, le tableau de bord à partir d'une vision clairement définie. Ainsi, le contrat d'objectif les mettrait en compétition et activera en eux une motivation pour la performance individuelle, base d'une performance collective ;
- Cette étude permettra à l'Etat de disposer facilement dans le cadre des négociations, des informations relatives à la politique générale de la DGTCP et d'autres outils de gestion fiable.
- Le lecteur trouvera dans cette étude des aspects utiles à la compréhension de la problématique du système de contrôle de gestion dans les organisations. La connaissance des outils et techniques du contrôle de gestion et sa pratique dans l'environnement d'une structure comptable et de gestion de trésorerie pourraient enrichir également le capital de connaissance du lecteur.
- Ce travail traduit notre modeste contribution à la littérature déjà abondante sur le contrôle de gestion. Ce document sera dans notre vie professionnelle, l'un des

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

principaux critères de mesure de notre aptitude et capacité de maîtrise des nouvelles techniques de gestion apprises au cours de notre formation.

## **Paragraphe 2 : Objectifs de recherche et Revue de littérature**

### **A- Objectifs de recherche**

Pour mener à bien cette étude, notre objectif général vise à analyser l'efficacité du contrôle de gestion de la DGTCP sous l'angle de ses principaux outils. Pour atteindre cet objectif général, trois objectifs spécifiques s'avèrent indispensables :

#### **Objectif spécifique 1**

Décrire le système de contrôle de gestion de la DGTCP

#### **Objectif spécifique 2**

Analyser la pertinence des différents outils de contrôle de gestion et de pilotage de la performance disponible à la DGTCP.

#### **Objectif spécifique 3**

Examiner l'application des outils de contrôle de gestion.

### **B- Revue de littérature**

Il s'agit ici des points de vue des différents auteurs par rapport au thème d'étude et de la méthode de rédaction.

## **Points de connaissance par rapport à l'analyse du système de contrôle de gestion**

### **a) Entreprise, Contrôle de Gestion, Performance et structures Organisationnelles**

Vu la complexité des concepts sur lesquels portera notre réflexion, leur clarification est indispensable. Ainsi, nous étudierons la définition des concepts ci-après :

#### **1- L'entreprise**

---

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

L'entreprise est le lieu où le travail des être humains s'organise afin d'agir sur la nature pour en obtenir des résultats utiles (cours de comptabilité générale).

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et services pour le marché.

### 2- Le Contrôle

Le mot Contrôle renvoie à une double idée : Une idée de vérification et une idée de maîtrise d'une situation.

Il s'agit alors de rechercher à maîtriser une situation et de la diriger vers le sens désiré.

Selon l'approche cybernétique, « le contrôle est un moyen qui vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés pour savoir s'il y a concordance ou divergence ».

Pour **LAUZEL & TELLER, (1997)**, « quand on évoque la notion de contrôle, on pense souvent aux aspects répressifs des contrôleurs et aux côtés quelque peu fraudeurs des contrôles. Contrôler signifie en effet : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser »

« Le contrôle n'est pas seulement l'action de vérification dans un but plus ou moins coercitif, c'est aussi la volonté de maîtrise de soi ou d'une organisation » (**LAUZEL & TELLER, 1997**).

De ces définitions, nous retenons que le concept de contrôle est étroitement lié à une norme, une référence qui préétablie et scrupuleusement respectée dans son processus, comprend toutes les étapes qui préparent et qui vérifient les décisions et la maîtrise des actes de l'organisation par rapport à des normes prédéfinies de façon permanente.

### 3- La Gestion

La gestion est définie comme un processus d'activités, de planification, d'organisation, de leadership et de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés grâce à des moyens humains, matériels et financiers.

Le terme **Gestion** renvoie fondamentalement à deux niveaux de gestion : niveau stratégique, niveau exécution :

- **La Gestion stratégique** est définie comme « un moyen pour définir une mission, décider des politiques, établir des plans et à veiller à leur mise en œuvre. »

- **La gestion opérationnelle** « consiste à élaborer des plans à court terme, à préparer des budgets d'exploitation, à planifier le travail quotidien et à veiller à ce qu'il soit bien fait, et si possible, de mieux en mieux. »

### 4- Le Contrôle de Gestion

Selon **R. NIFLE(1996)**, le Contrôle de Gestion est devenu difficile à définir, à cause des pratiques diverses au sein des entreprises et des conceptions exposées dans les différents ouvrages qui recouvrent des notions variées.

Ainsi nous avons du contrôle de gestion plusieurs définitions proposées par divers auteurs dont nous citerons quelques unes.

« Le Contrôle de Gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées. »

**LAUZEL & TELLER (1997).**

« Le contrôle de Gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs organisationnels. » **R. N ANTHONY (1965).**

«Le contrôle de Gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation » **ALAZARD &SEPARI, (1998 : 16).**

**F.GIRAUD, O. SAULPIC, M-H. DELMOND, P-L. BESOS et G. NAULLEAU (2002)** définissent le contrôle de gestion comme « un processus de pilotage de la performance exercée par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. C'est une démarche managériale indispensable pour la prospérité de toute l'entreprise. »

**Hélène LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL et A. SOLE (1998)** restent dans la même logique lorsqu'ils définissent le contrôle de gestion en tant que discipline, en tant que mode de management et en tant qu'actes quotidiens opérés par les responsables, le plus souvent opérationnels dans l'entreprise. Le contrôle de gestion en tant que mode de management apparaît alors comme le processus par

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs fixés.

**R. DEMENESTRE**, va plus loin en donnant la définition suivante : « le contrôle de gestion est un processus de management qui assure le déploiement de la stratégie dans l'action et le retour d'expérience pour venir nourrir la stratégie. Il se fait à différents niveaux hiérarchiques et pour différentes fonctions de l'organisation, en s'appuyant sur des ensembles de pratiques de gestion destinées à assurer une maîtrise des performances attendues comme contribution à la réalisation de la stratégie ». De cette définition il se dégage un schéma présentant une typologie de contrôle à trois niveaux :

- **Le contrôle stratégique** qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour un jugement sur leur pertinence ;
- **Le contrôle de gestion** qui s'adresse aux responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs : c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée ;
- **Le contrôle opérationnel** qui est un suivi quotidien à court terme du bon déroulement des opérations. Il concerne essentiellement le personnel d'exécution. Toutes ces actions combinées permettent à l'entreprise d'atteindre la performance souhaitée.

### 5- La performance

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Selon **Claude ALAZARD et S. SEPARI (2001)**, « En gestion, la performance est définie comme l'association de l'efficacité et de l'efficience »

- **L'efficacité** consiste pour une entreprise à obtenir les résultats dans le cadre des objectifs définis ;
- **L'efficience** correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible d'éliminer l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage.

De tout ce qui précède, la performance ne pourra être mise en œuvre que si elle est reliée à l'organisation elle-même, c'est-à-dire aux entités et aux individus dont les actions locales conditionne sa réalisation. Il existe plusieurs types d'évaluation de la performance qui varient selon les objectifs et les attentes. Le système d'évaluation de la performance repose essentiellement sur des niveaux d'évaluation et des indicateurs de la performance.

## ✓ Les niveaux d'évaluation de la performance

Les niveaux d'analyse de la performance doivent être clarifiés avec précaution, faute de quoi, elle engendrera de multiples dysfonctionnements.

**YAZI, (2004)** présente à cet effet plusieurs niveaux d'analyse tels que :

- La prestation, ou l'activité ou le processus
- L'individu
- Le groupe
- Le service

## 6- La structure organisationnelle

L'organisation a besoin d'une structure pour combiner et coordonner ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Selon **Claude ALAZARD et S. SEPARE (1998)**, « La structure organisationnelle est la décomposition de tâches et des relations hiérarchiques. Dans un sens plus dynamique, la structure intègre également les procédures de fonctionnement et de communication entre chaque pôle ».

### b) Structure de gestion, de délégation de pouvoir et d'optimisation du contrôle de gestion

#### 1- La Structure de gestion

Elle caractérise les paramètres de gestion de chacune des entités à savoir:

- La nature des objectifs qui leur sont assignés ;
- Les critères de mesure qui permettent d'évaluer l'entité.

Ces deux éléments doivent bien entendu être cohérents l'un avec l'autre.

En effet, si l'entité est évaluée sur des critères différents des objectifs qui lui sont assignés, celle-ci est peu incitée à tenter de les atteindre.

Ces deux éléments de la structure de gestion doivent également et surtout être cohérents avec la structure organisationnelle c'est-à-dire l'étendue du pouvoir. Le rôle du contrôleur de gestion est donc de construire une structure de gestion ajustée à la structure organisationnelle, elle-même cohérente car garantissant une adéquation des ressources allouées aux entités avec leur pouvoir de décision. Il se dégage également de la structure de gestion quatre types de centres de responsabilités qui sont :

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- **Les centres de coûts** : Ce sont des centres qui, compte tenu de leurs pouvoirs de décision ne peuvent agir directement sur les coûts mais sur le chiffre d'affaires. La responsabilité de ce type de centre s'exprimera en termes de maîtrise de coûts, de qualité de prestation, de délai, etc.....
- **Les centres de revus** : Ils peuvent agir essentiellement sur le chiffre d'affaires mais très peu sur les coûts des prestations produites. Comme pour les centres de coûts, leurs responsabilités ne pourront s'étendre à l'ensemble des prestations mais elle se fondera sur les critères tels que le chiffre d'affaires, les parts de marchés etc.....
- **Les centres de profit** : Ils sont des centres qui ont un pouvoir de décision très large pour assumer la responsabilité de l'ensemble du profit dégagé par l'activité.
- **Les centres d'investissement** : qui sont des centres qui disposent de l'autorité la plus large, puisqu'ils génèrent non seulement des décisions opérationnelles, mais aussi des décisions d'investissement liées à leurs activités.

Il convient de souligner à ce niveau que le choix de la nature des centres de responsabilité conduit à poser le problème de la cohérence du système de contrôle de gestion suivant le champ d'action de l'autorité déléguée et les critères d'évaluation de la performance.

### 2- La délégation de pouvoir

La délégation de pouvoir est une méthode de gestion visant à amplifier l'effet des décisions sur les actions à entreprendre. Autrement dit, la délégation de pouvoir permet de multiplier les pôles de décisions dans un contexte précis afin de maximiser les résultats. La délégation de pouvoir met en face deux responsables : un délégrant, de niveau supérieur, qui cède une partie de ses pouvoirs et responsabilités à un délégataire sous certaines conditions établies et conclues au préalable.

La délégation se fait dans un cadre budgétaire. Chaque délégataire reçoit du délégrant une enveloppe budgétaire pour lui permettre de réaliser une portion de l'objectif voulu par le délégrant.

### 3- L'optimisation du contrôle de gestion

Elle consiste à créer les conditions les plus favorables pour permettre au contrôle de gestion d'atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience.

#### Point de connaissance par rapport aux problèmes

### a) **Point de connaissance par rapport aux problèmes du non pertinence des outils de contrôle et de pilotage**

Selon **LAUZEL P. et TELLER R. (1997 : 15)**, on désigne par contrôle de gestion « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables les données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise : leur comparaison avec les données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

Pour ces auteurs, le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. Le contrôle de gestion s'adresse donc aux managers qui doivent atteindre des résultats préfixés par l'intermédiaire de certaines personnes qui ont le souci de comprendre l'avenir et de maîtriser les actions des autres pour agir en connaissance de cause. Il coordonne le triplet : **DECISIONS – ACTIONS – RESULTATS**.

De nos jours, le champ d'analyse de cette discipline s'élargit au fur et à mesure que l'environnement devient complexe et que les entreprises sont contraintes à l'efficacité et à l'efficience. C'est ce qui amène **ALAZARD C et SEPARE S. (2003 : 14)** à écrire « ... les gestionnaires recherchent avec le contrôle de gestion, au-delà de la connaissance des coûts, l'orientation des acteurs pour organiser et piloter la performance.

#### **Outils du contrôle de gestion**

- **la comptabilité générale** : Elle est considérée comme la première source d'information du contrôle de gestion à travers les documents de synthèses tels que le bilan, le compte de résultat, les tableaux et annexes. Elle permet :
  - De faire ressortir les produits générés et les charges supportées par l'entreprise au cours d'un exercice.
  - D'établir en fin de chaque exercice un état de la situation patrimoniale et d'analyser l'évolution de l'entreprise. Ces documents de synthèse revêtent un caractère important car ils constituent un instrument privilégié d'informations tant internes qu'externes et leur diffusion donne une image exacte de l'entreprise.
- **Notion sur la gestion prévisionnelle** : D'après **A. MIKOL, JC DE GUARDIA, H. STOLOWY (1993 : 129)**, « la gestion prévisionnelle est le processus par lequel un responsable considère l'avenir et découvre les différentes possibilités qui s'offrent à l'entreprise ». En dehors de son rôle qui est la réflexion sur le futur, la gestion

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

prévisionnelle permet au préalable de clarifier les responsabilités, les moyens et les plans d'actions de chacun car en prenant le temps de penser à l'avance, on agit vite et mieux.

- **Notion sur le budget :** Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.
  - Le budget est un élément vital de la planification et du contrôle de l'entreprise ;
  - Il aide à la coordination des activités entre les différents responsables et services, tout en incitant à la réalisation de la performance ;
  - Il permet au responsable d'engager des dépenses et de fixer des objectifs de résultat à atteindre ;
  - En proposant des repères de contrôle de l'activité en cours, le budget est un excellent outil d'analyse des performances ;

Il génère les informations qui permettront à l'entreprise de mesurer sa progression et concevoir un système de planification au regard de sa performance réalisée.

L'efficacité de la gestion budgétaire repose inéluctablement sur le respect des principes et d'une démarche objective.

Le budget est l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme (l'année en général). Il constitue un outil essentiel de prévision et de compréhension des événements.

Le budget peut aussi se définir comme la prévision chiffrée d'un programme d'actions permettant d'atteindre par des moyens définis les objectifs de l'entreprise.

- **Notion sur la gestion budgétaire :** La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. La gestion budgétaire est alors un instrument de contrôle de gestion qui vise à connaître par anticipation la manière dont le profit est généré, ce qui conduit à des actions pour améliorer la performance économique de l'entreprise.
- **Le Tableau de Bord de Gestion (TBG) :** **Gervais M.** (2004 : 595) définit le tableau de bord de gestion comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ». **SCEMAN J-L (1986 : 13)** vient appuyer **Gervais M.** en disant « le tableau de bord

---

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

est l'ensemble des cadrans et des clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leurs affaires ».

- **Le reporting :** Le reporting est issu de la « responsibility accounting » apparue dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle dans les grandes entreprises américaines. Il est défini par **GRAY** et **JOHNSTON(2003)** comme « un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation, de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer ». Il sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs. Il est utilisé pour faire remonter les informations unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Le reporting a pour mission principale de fournir l'information à la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées. Ainsi, chaque responsable à son niveau, peut suivre et apprécier les résultats et la performance des unités dont il a délégué la responsabilité à d'autres responsables placés sous son autorité, c'est ce qui justifie son rôle d'outils de contrôle.
- **Le contrôle interne :** Selon la compagnie Nationale des commissaires aux comptes (France), « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ». Quant à **l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes)**, il définit le contrôle interne comme « 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 suivants :
  - La réalisation et l'optimisation des opérations ;
  - La fiabilité des informations financières ;
  - La conformité aux lois et aux règlements en vigueur ;
  - La sauvegarde et la protection de l'environnement ».

Le contrôle interne garantit la sincérité et l'exhaustivité des informations à tous les niveaux de son intervention. Bien qu'il soit un processus, son efficacité dépend de la qualité des opérations effectuées à chaque étape.

- **Tableau de synthèse des outils de contrôle de gestion**

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

**Tableau n°1 : synthèse du système de contrôle de gestion**

Composants	Outils	Objectifs	Auteurs
Système d'orientation	Le Budget Le plan stratégique	Aide à la coordination des activités entre les responsables et services, tout en incitant à la réalisation de la performance ; Permet au responsable d'engager des Dépenses et de fixer des objectifs à atteindre.	BURGARD et al (2013 :78) BOISSELIER et al (2013 :13) GIRAUD et al (2009 :137) ARDOIN et al (1991 :120) GRANDGUILLOT (2008 :16)
Système d'information	Le tableau de bord Le reporting La comptabilité Générale	Assurer l'accessibilité de l'information à tous les acteurs concernés (y compris ceux de la société civile) ; Assister le travail humain ; Automatiser le travail	Gervais M. (2004 :595 ) Robert Teller (1999) GRAY et JOHNSTON(2003) SCEMAN J-L (1986 :13)
Système d'évaluation et d'incitation	Le contrôle budgétaire Le benchmarking La gestion prévisionnelle	Permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de s'assurer que les agents sont prévenus de leur performance ainsi que les lacunes des salariés dans une organisation ; Permet d'apprécier la pertinence des actions du service du personnel lui-même et en particulier la formation, la rémunération, le recrutement et la promotion.	Brcikley et al., (2008) Y. Alouane (1997) A.MIKOL, JC DE GUARDIA, H. STOLOWY (1993:129) Merchant et Van der Stede(2012) Nagar (2002) Abernethy et al, (2010)

**Source : Nous même sur la base de nos recherches**

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

**Tableau n°2 : Critères d'évaluation du système de contrôle de gestion**

<b>Système de contrôle de gestion</b>	<b>Critères de performance</b>
Système d'orientation	Objectifs biens définis
	Moyens disponibles pour l'atteinte des objectifs
	Utilisation efficace et efficiente des moyens disponibles
	Evaluation des objectifs
Système d'information	Fiabilité du système d'information
	Aptitude à gérer les volumes de données de l'activité
	Capacité d'établissement du système d'information
	Valorisation de l'information initiale en la faisant circuler, en la stockant et en la restituant.
Système d'incitation	Les facteurs de satisfactions élevés : Evolution de carrière, autonomie, responsabilité, reconnaissance, intérêt du travail etc...
	Les facteurs d'insatisfaction non élevés : Politique salariale, conditions de travail, salaire, système de supervision, statut, sécurité du travail etc...

**Source : Nous même sur la base de nos recherches**

## ➤ La constatation des écarts

L'écart ne présente d'intérêt que s'il est utile, fiable et actuel, s'il obéit à une logique économique et s'il s'intègre dans un ensemble plus large d'application de la performance.

Le contrôle budgétaire est à la fois permanent et périodique :

Il est tout d'abord permanent au niveau du responsable budgétaire : A cet échelon, la surveillance s'exerce exclusivement sur les recettes ou les dépenses liées à l'action du responsable. Un tel suivi lui permet à tout moment d'orienter son action, d'informer sa hiérarchie, ou de lui demander assistance. Par ailleurs, le service comptable lui communique périodiquement le montant des dépenses qui sortent de sa responsabilité afin qu'il ait une vision complète de son domaine d'activité et qu'il puisse se situer dans le contexte global de son entreprise.

- Le suivi budgétaire devient périodique lorsque le responsable rend compte à sa hiérarchie des résultats obtenus dans son département. A cet effet, des rapports (comptes rendus) chiffrés et explicatifs sont élaborés et transmis par voie hiérarchique.

Ces comptes rendus :

- reconstituent des masses de recettes et de dépenses comparables à la prévision ;
- déterminent des écarts et expliquent les plus significatifs ;
- font état des mesures prises par le responsable, au vu des écarts constatés, pour orienter l'action dans tel ou tel sens.

Le destinataire de ses comptes rendus analyse chacun des rapports et consolide les chiffrages des services qui dépendent de lui en dégagant les écarts globaux. Ensuite il adresse :

- Aux responsables budgétaires des demandes d'explication complémentaires et les décisions prises par le siège au vu des résultats du contrôle ;
- Au supérieur hiérarchique, la synthèse des contrôles effectués.

## ➤ La mise en œuvre des actions correctives

En principe, une fois les réalisations mesurées et communiquées, une action corrective ne démarre que si un écart significatif est repéré. Les principes de détermination des écarts pertinents sont : le contrôle par exception et le contrôle flexible. Une bonne action corrective doit être rapide et adaptée.

## ➤ La dimension humaine du contrôle de gestion

« La dimension humaine du contrôle de gestion est fondamentale. En effet, si cette fonction privilégie trop l'aspect comptable et financier, elle risque d'être vouée à l'échec. Plusieurs éléments doivent être considérés :

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- Le contrôle de gestion, en raison du terme « contrôle », risque facilement d'être assimilé à une fonction d'inscription. Le contrôleur doit convaincre ses interlocuteurs que sa mission est orientée vers la maîtrise de la gestion. S'il ne réussit pas, les responsables opérationnels peuvent avoir tendance à élever des barrières dans la circulation de l'information afin de se protéger.
- Pédagogie : le contrôle de gestion a un rôle de formation vis-à-vis des cadres opérationnels. En effet, il doit fournir des explications et former ses utilisateurs.
- La mise en place d'un système de mesure de performance peut entraîner des effets négatifs.

L'importance de la dimension humaine du contrôle de gestion ne doit cependant pas faire du contrôleur de gestion un psychosociologue. L'idéal consiste certainement à réaliser une synthèse entre l'aspect technique et l'aspect humain de la fonction.

## **Section 2 : méthodologie de recherche**

Toute étude scientifique doit être précédée pour son accomplissement d'une démarche logique et rigoureuse. La démarche suivie repose sur la collecte de données quantitatives par l'intermédiaire d'un questionnaire d'enquête et d'un guide d'entretien administré aux agents de la DGTCP.

### **Paragraphe 1 : Outils de collecte des données**

La nécessité de recueillir des informations fiables et pertinentes nous a conduit à utiliser aussi bien les méthodes qualitatives que quantitatives de collecte de données.

#### **A-Méthodes qualitatives**

Il existe plusieurs techniques de collecte de données par la méthode qualitative. Parmi ces techniques, nous avons opté pour les entretiens directs et la recherche documentaire.

##### **1) Entretien direct**

L'entretien direct est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés, très sécurisant pour le chercheur. Il arrive un guide d'entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétablie, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases (un peu comme les sondages dans la rue). Un avantage sur le questionnaire envoyé c'est que l'enquêteur peut préciser ses questions ou les reformuler suivant les individus.

Nous avons pu recueillir des informations grâce à certaines personnes ressources internes à la DGTCP. Tous ces entretiens nous ont permis de mieux connaître l'organisation de l'entreprise, d'asseoir les bases de notre étude et d'orienter nos recherches.

##### **2) Recherche documentaire**

C'est un outil préliminaire de collecte de données et celui que nous avons le plus utilisé surtout dans la phase théorique de l'analyse, c'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche. C'est un excellent moyen d'approfondir ses connaissances. Elle répond à un besoin : exposé, mémoire, étude ou simple curiosité. La surabondance informationnelle et la diversité des supports rendent cet exercice complexe et nécessite une attitude rigoureuse et organisée. Il faut procéder à la préparation de la recherche et enfin procéder à l'évaluation des résultats.

---

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Cette recherche a été faite à travers la revue de quelques mémoires, des ouvrages spécialisés de gestion financière, de contrôle de gestion et d'autres études spécifiques ce qui nous a permis d'approfondir notre connaissance sur le thème développé. Pour ce faire, les bibliothèques de l'UAC, de la FASEG et le centre de documentation de la DGTCP, nous ont servi de cadre de recherche.

## **B- Méthodes quantitatives**

C'est une méthode de recueil d'information en vue de comprendre et d'expliquer des faits. Elle s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

L'idée d'un questionnaire jaillit sous pression d'un problème général à résoudre, de la recherche de réponse à la question qu'on se pose, d'un besoin d'information sur sujet psychosocial. C'est le nombre d'éléments de l'ensemble qui assure au questionnaire sa validité et qui permet aux informations obtenues d'être jugées dignes de confiance.

Notre questionnaire a été adressé aux répondants pour collecter diverses informations. Cette enquête a permis de collecter auprès de ceux-ci des informations par rapport au contrôle de gestion et à l'importance qu'on lui accorde.

## **C- Outils d'analyse de données**

### **1) Tableaux**

Les tableaux nous ont permis de mettre en évidence les données afin de les analyser.

### **2) Graphiques**

Les graphiques sont des représentations physiques de tendance ou de l'évolution d'un phénomène sur la base de données recueillies sur le sujet.

### **3) Commentaire**

Les commentaires nous ont permis de mieux expliquer et interpréter les graphiques découlant des tableaux.

## **Paragraphe 2 : CADRE DE L'ENQUETE ET ECHANTILLONNAGE**

### **A- Cadre de l'enquête**

Le problème général et les problèmes spécifiques retenus dans le cadre de ce travail ayant été identifiés, les différentes enquêtes se sont déroulées aux services Trésorerie, Dépense, Comptabilité, Recette, à la Direction de Gestion des ressources, la Direction de centralisations des comptes de l'Etat, à l'inspection Générale des Services De la DGTCP. La population mère est constituée des cadres de ces structures qui sont environ 150 agents. Mais l'ensemble étant trop vaste, la consultation a porté sur un échantillon représentatif de chacune d'elles pouvant permettre de généraliser les résultats.

En somme, trente (30) agents ont été ciblés pour être interrogés.

### **B- Echantillonnage**

Cette étape de l'étude consiste à cibler l'échantillon à contacter en vue d'obtenir des informations fiables. Il a été choisi comme groupe cible, les chefs Divisions, les chefs sections et leurs collaborateurs, dans le souci de mener convenablement cette étude et d'obtenir les informations souhaitées.

Le choix des cadres est basé en premier lieu sur leur degré de responsabilité, et par la suite leur capacité à pouvoir répondre au questionnaire.

Au terme de ce processus d'échantillonnage, il a été retenu :

- 08 chefs divisions
- 09 chefs sections
- 13 collaborateurs

Soit au total 30 agents de la DGTCP tout sexe confondu constituant la cible d'étude. Le tableau ci-après représente la configuration de l'échantillon.

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

**Tableau n°3** : Diagnostic des données d'analyse

N°	Population enquêté	Analyse		
		Taille de la population	Population touchée	Coefficient de sondage(%)
1	Chefs Divisions	08	06	75%
2	Chefs sections	09	06	66.67%
3	Collaborateurs	13	12	92.31%
	TOTAL	30	24	80%

**Source** : Nous même sur la base de l'échantillon

***CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE  
DE L'ETUDE***

---

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Cette partie sera consacrée d'une part à la présentation et l'analyse des résultats des enquêtes (section 1) et d'autre part à la formulation de recommandation (section 2).

## **SECTION 1 : Présentation et analyse des données**

Il s'agit de la présentation du système de contrôle de gestion puis de l'analyse des données

### **Paragraphe 1 : Description du système de contrôle de gestion de la DGTCP**

Environnement de l'entité contrôle de gestion à la DGTCP.

L'environnement peut être appréhendé comme étant l'ensemble des facteurs internes et externes contrôlables ou non, susceptible d'avoir une influence sur le fonctionnement d'une entité ou d'une organisation.

#### **A- Dépendance Hiérarchique et Fonctionnelle.**

L'entité système de contrôle de gestion est sous la tutelle de la Direction des Etudes et règlement Comptable(DERC) et donc du directeur des études et de la réglementation comptable. Il est logé à la même enseigne que les autres services sous tutelle du directeur des études et de la réglementation comptable à savoir le secrétariat, le Bureau de la réglementation et de l'organisation comptable, Bureau de l'organisation et de la réglementation en matière de recettes et de dépenses et le Bureau de la modernisation des méthodes de travail. A ce titre il est influencé par le directeur des études et de la réglementation comptable dans ses objectifs ou même ses activités de qui il reçoit, hiérarchiquement les ordres et les tâches à exécuter. Ce dernier peut aussi retenir des informations à son niveau, influencer les décisions et orientations de cette entité. Ceci peut éloigner l'entité du système de contrôle de gestion de sa mission formelle.

#### **B- Relations fonctionnelles.**

L'entité du système de contrôle de gestion entretient avec les services des autres directions de la DGTCP, une relation strictement et purement fonctionnelle c'est-à-dire une relation lui permettant d'obtenir à juste titre desdites directions et services les informations nécessaires pour accomplir les tâches qui lui sont imputées ou assignées.

#### **C- Circulation de l'information.**

La circulation de l'information au sein de la DGTCP est fonction du type d'information, ainsi l'information circule aussi bien de manière horizontale que verticale.

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

## ➤ Circulation horizontale de l'information

Il s'agit ici de l'information que le service envoie et reçoit des autres services et directions pour mener à bien le travail à lui confié, cette forme de circulation entre les services ou entre les agents dans la cadre de l'exécution des tâches à eux confiées est qualifiée d'horizontale parce que tous les agents qui échangent sont d'une même niveau hiérarchique.

En effet, cette communication est indispensable pour le bon accomplissement du travail confié, elle est facilitée à la DGTCP par l'interconnexion téléphonique de toutes les directions et services et de la connexion interne toujours accessible.

## ➤ Circulation verticale de l'information

A ce niveau on parlera de l'information ascendante et celle descendante.

L'information ascendante : il s'agit généralement des informations concernant les résultats des travaux réalisés, les comptes rendus et rapports des travaux, activités devant remonter aux responsables afin de leur permettre de prendre des décisions adéquates et mener des actions correctives justes.

## **D- Tâches du contrôleur de gestion**

- Conseille toutes les structures
- Aide les différentes structures à élaborer leur tableau de bord sectoriel et conçoit le tableau de bord de gestion au DG
- Aide également à élaborer le reporting mensuel
- Aide à la prise de décision à partir des mesures correctives et observations

Le contrôle de gestion est en amont et en aval dans la gestion de la firme.

## **E- Points Forts et Points Faibles du système de contrôle de gestion de la DGTCP**

### **Les points forts du système de contrôle de gestion**

#### ❖ Au niveau du système d'information

L'information circule bien au sein de la structure et on accède facilement aux données. De plus ces informations sont sécurisées et fiables. Elles sont sauvegardées sur des supports physiques et sur base de données.

#### ❖ Au niveau du système d'orientation

Les objectifs sont définis à la DGTCP, et à travers nos entretiens il en ressort que ces objectifs définis sont centralisés c'est-à-dire que c'est au niveau central que ces objectifs ont été mis en œuvre. Les outils d'évaluation des performances utilisés pour bien suivre les activités sont pour la plupart bons c'est-à-dire adaptés. Pour tout évènement pouvant mettre en cause le bon

---

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

fonctionnement des activités, il est mené des actions correctives pour y remédier. L'évaluation de l'atteinte des objectifs est faite trimestriellement puis annuellement.

### ❖ Au niveau du système d'incitation

Le système d'incitation à la DGTCP est plutôt efficace, pour motiver son personnel, la DGTCP accorde d'avantages tels que : la performance au poste et pour assurer la compétence de ce dernier, il procède aux formations et recyclages de son personnel. Lorsque qu'il y'a des plaintes, les réclamations et avis du personnel, ils se font lors des rencontres directes avec les supérieurs hiérarchiques ou lors des réunions.

### ✚ **Les points faibles du système de contrôle de gestion**

Les informations ne sont pas tout le temps mises à jour. Les ressources disponibles à la DGTCP ne sont pas utilisées de manière efficace et efficiente. Le contrôle de gestion ne couvre pas toutes les activités et il n'est indépendant du fait de l'intervention de l'Etat dans les prises de décisions au sein de la DGTCP.

## **Paragraphe 2 : Présentation et analyse des Résultats de l'enquête**

Cette partie mettra en exergue les résultats obtenus de nos enquêtes, entretiens et l'analyse de ces derniers.

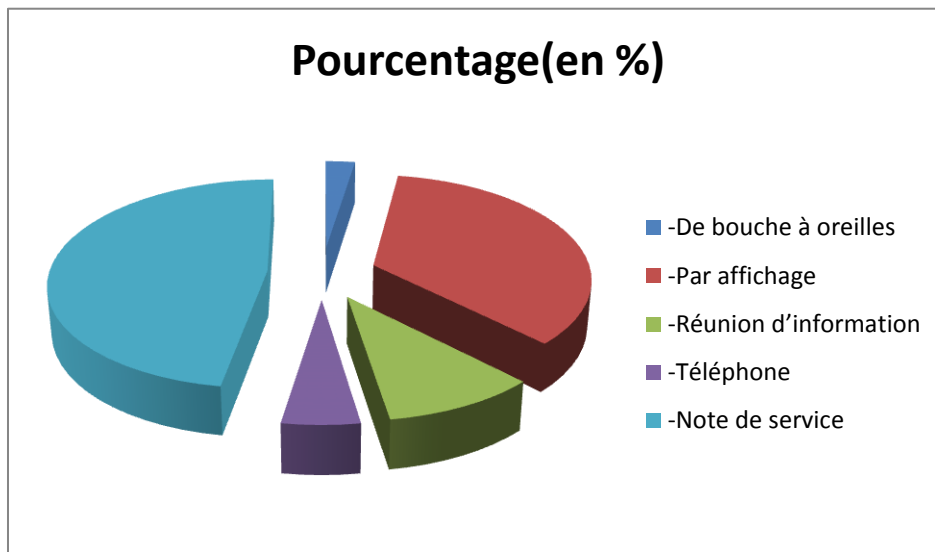
Comme sus indiqué, nous avons adressé le questionnaire à 30 personnes et ces personnes ciblées n'ont pas toutes répondu, seulement 24 personnes ont répondu.

Les questions qui se trouvent dans notre questionnaire adressé aux agents ciblés, ont été posées pour conduire l'enquête relative à l'analyse du système de contrôle de gestion à la DGTCP.

Pour ce faire, notre analyse a porté sur le système d'orientation, le système d'information et le système incitation de la DGTCP. Les résultats découlant de cette enquête sont consignés dans des tableaux que nous avons mis dans les annexes. Il s'agit du tableau relatif à la répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système de l'information, à la répartition des données relatives aux avis des enquêtés sur le système d'orientation et à la répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'incitation.

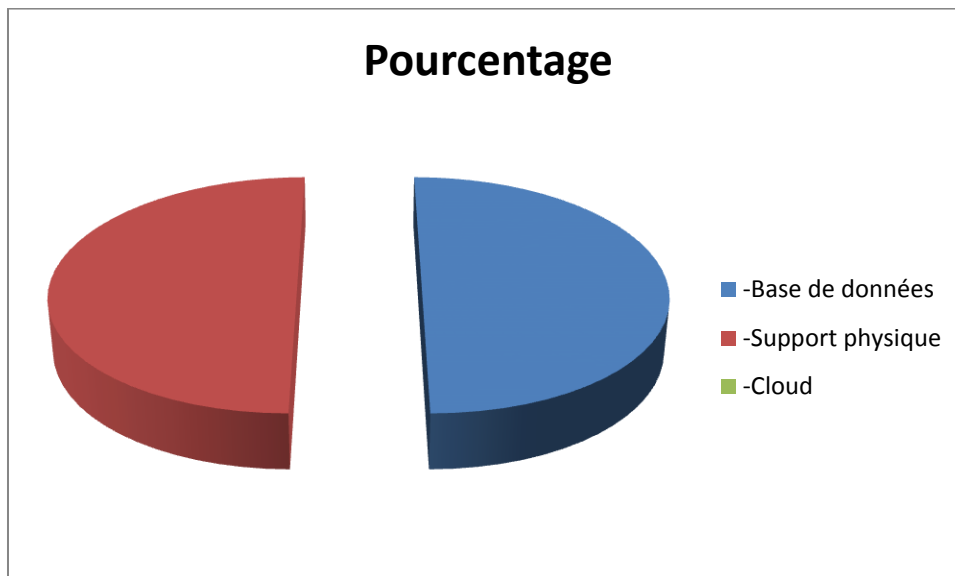
La représentation graphique des résultats obtenus se présente comme suit :

Graphique 1: Circulation de l'information à la DGTCP



Commentaire: De ce graphique, il ressort que 47% de la population touchée affirme que l'information circule par note de service à la DGTCP tandis que 35% affirme qu'elle circule par affichage, 10% affirme qu'elle circule par réunion d'information, 5% affirme qu'elle circule par téléphone et 2% affirme qu'elle circule de bouche à oreilles.

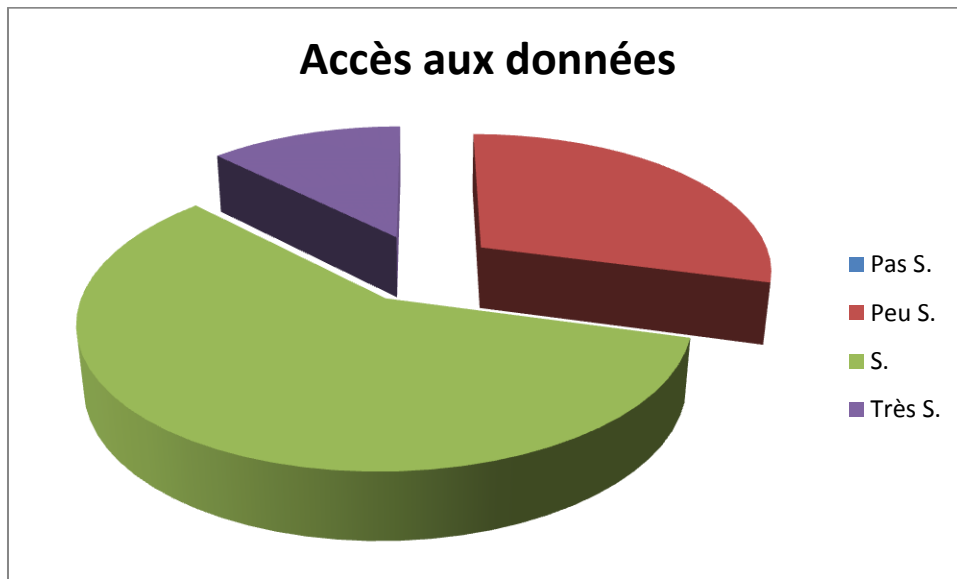
Graphique 2: Le stockage des données à la DGTCP



Commentaire : De ce graphique, il ressort que 50% de la population touchée affirme que le stockage des données se fait sur base de données tandis-que 50% affirme qu'il se fait sur support physique.

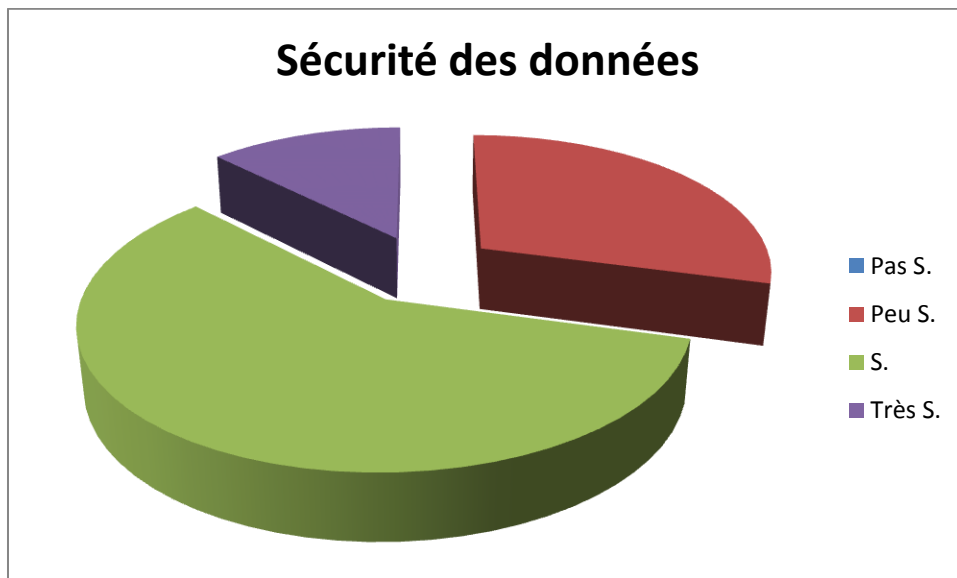
## Graphique 3: Le niveau d'efficacité du système d'information

### Graphique 3-1 : Accès aux données



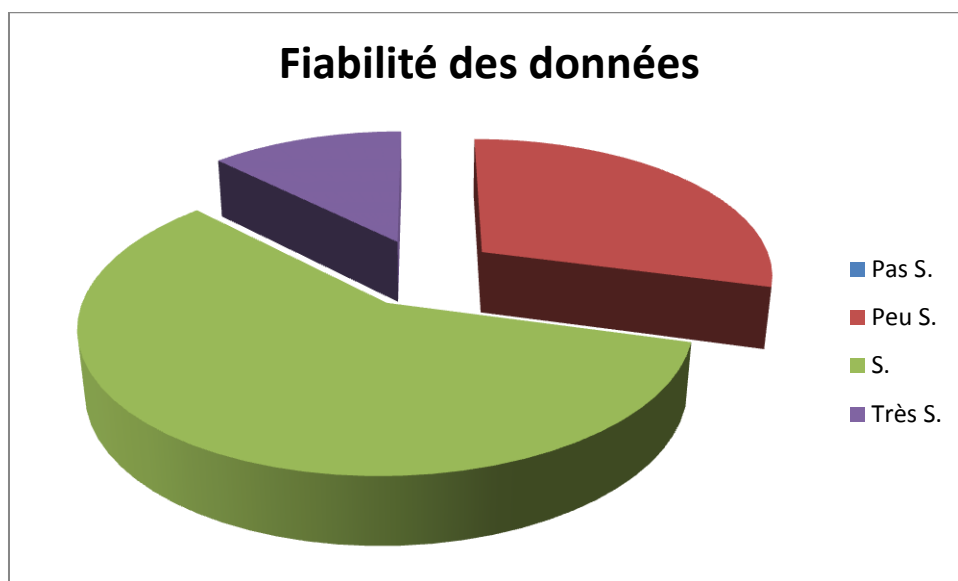
Commentaire: De ce graphique, il ressort que 58% de la population touchée affirme que l'accès aux données est satisfaisant tandis-que 29% affirme qu'il est peu satisfaisant et 13% affirme qu'il est très satisfaisant.

### Graphique 3-2 : Sécurité des données



Commentaire : De ce graphique, il ressort que 58% de la population touchée affirme que la sécurité des données est satisfaisante tandis-que 29% affirme qu'elle est peu satisfaisante et 13% affirme qu'elle est très satisfaisante.

Graphique 3-3 : Fiabilité des données



Commentaire: De ce graphique, il ressort que 58% de la population touchée affirme que la fiabilité des données est satisfaisante tandis-que 29% affirme qu'elle est peu satisfaisante et 13% affirme qu'elle est très satisfaisante.

Graphique 3-4: La mise à jour des données



Analyse : De ce graphique, il ressort que 54% de la population touchée affirme que la mise à jour des données est peu satisfaisante tandis-que 21% affirme qu'elle est satisfaisante, 17% affirme qu'elle est très satisfaisante et 8% affirme qu'elle n'est pas satisfaisante.

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- Analyse du système d'information

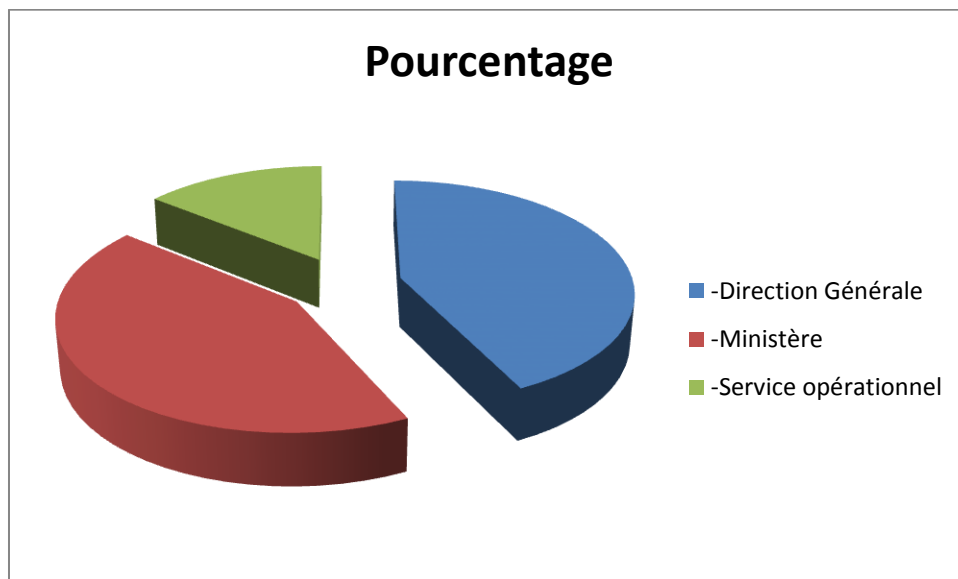
Tout d'abord, rappelons que le système d'information(SI) est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, de stocker, de traiter et de distribuer de l'information, souvent grâce à un ordinateur. L'apport des nouvelles technologies de l'information est à l'origine du regain de la notion de système d'information. L'utilisation combinée de moyens informatiques, électroniques et de procédés de télécommunication permet aujourd'hui, selon les besoins et les intentions exprimés, d'accompagner, d'automatiser et de dématérialiser quasiment toutes les opérations incluses dans les activités ou procédures d'entreprises.

L'efficacité d'un système d'information est la qualité de ce dernier à fournir des résultats conformes aux objectifs.

Il existe plusieurs outils d'accès aux informations dans les entreprises à savoir : le téléphone, les formulaires sur papier, la base de données, les notes de service, par affichage simple, cloud, internet, intranet, extranet etc...

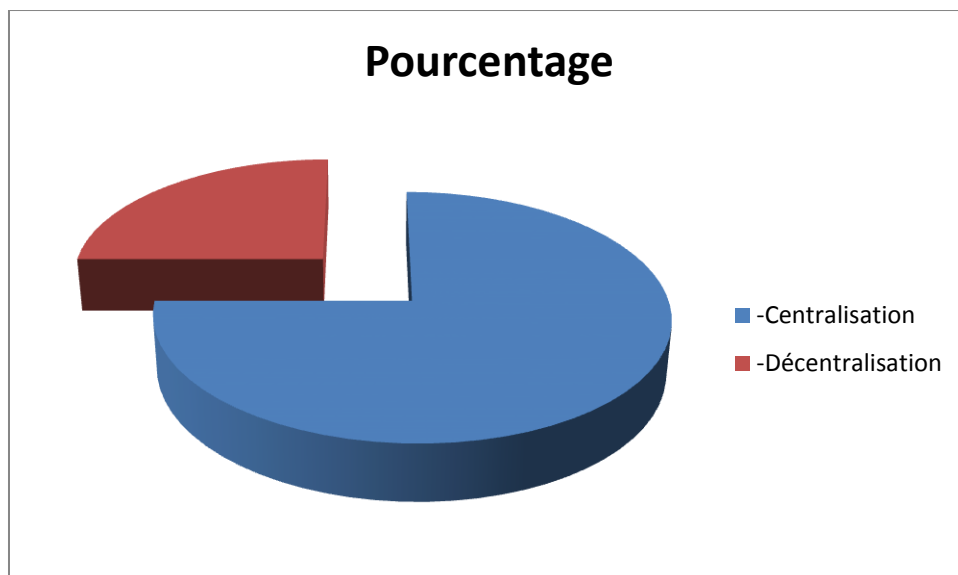
D'après nos enquêtes il en ressort que 47% de la population ayant répondu à la DGTCP affirme que les informations circulent par note de service, 35% affirme qu'elles circulent par affichage, 10% affirme qu'elles circulent par réunion d'information, 5% affirme qu'elle circule par téléphone et 2% affirme qu'elles circulent de bouche à oreilles. C'est un système un peu dépassé et pour que l'information puisse circuler rapidement il va falloir adopter d'autres méthodes. Les avis sont partagés sur le fait que les données soient stockées sur la base de données et sur des supports physiques. Cette manière de procéder peut avoir des avantages tous comme des inconvénients. En ce qui concerne le support physique, certes plus facile à comprendre il est le moyen le plus sujet à erreur et le plus inefficace de stocker et d'extraire des données financières. Il se prête à la perte d'informations du fait d'un mauvais stockage et ne permet de produire de rapports qu'au bout d'un temps considérable et moyennant d'énormes ressources humaines. Mais retenons que pour une organisation ayant un fort volume d'activités comme la DGTCP, une base de données informatisée est de loin préférable.

**Graphique 4:** Entité chargée de définir les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels



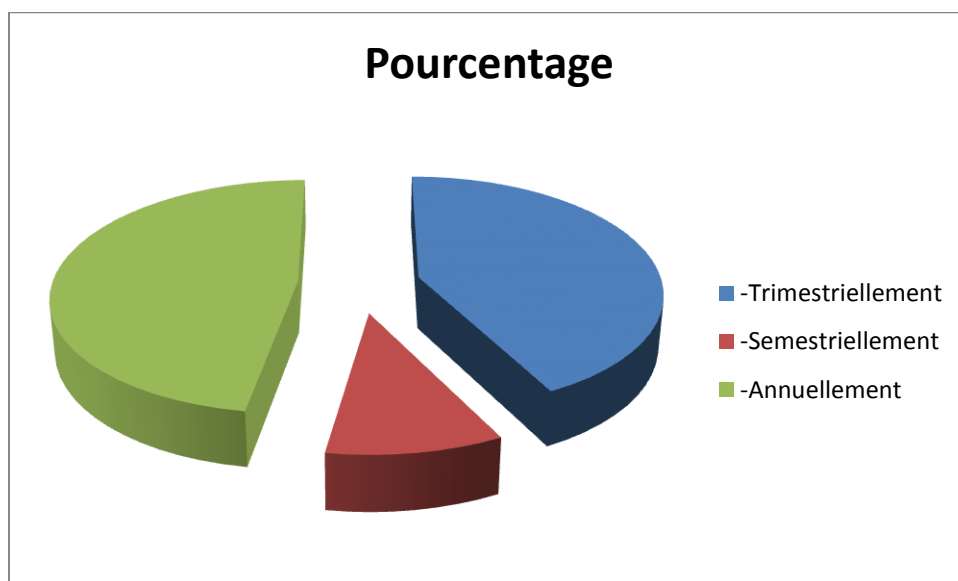
**Commentaire :** De l'analyse des commentaires les avis sont partagés, nous remarquons que 43% soutiennent que c'est le Ministère qui définit les objectifs, 43% soutiennent que c'est la DGTCP qui définit les objectifs et 14% soutiennent que c'est le service opérationnel qui les définit.

**Graphique 5:** Politique de déclinaison des objectifs



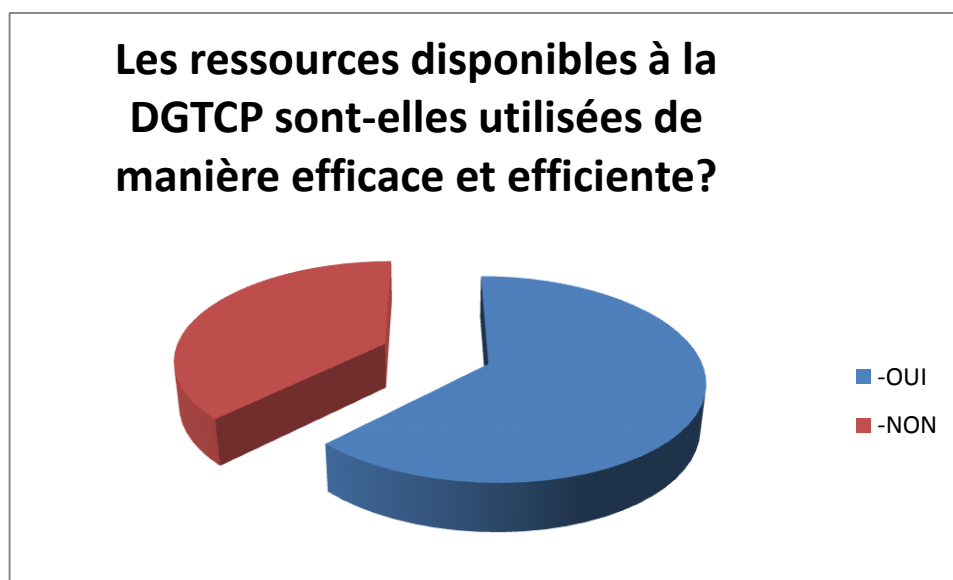
**Commentaire :** 75% des personnes interrogées disent que la politique de déclinaison des objectifs est centralisée tandis que 25% disent qu'elle est décentralisée.

Graphique 6 : fréquence de l'évaluation de l'atteinte des objectifs



Commentaire : Il en ressort que 90% de la population touchée affirme que l'évaluation de l'atteinte des objectifs se fait trimestriellement puis annuellement tandis-que 10% des interviews disent qu'elle se fait semestriellement.

Graphique 7: Utilisation des ressources



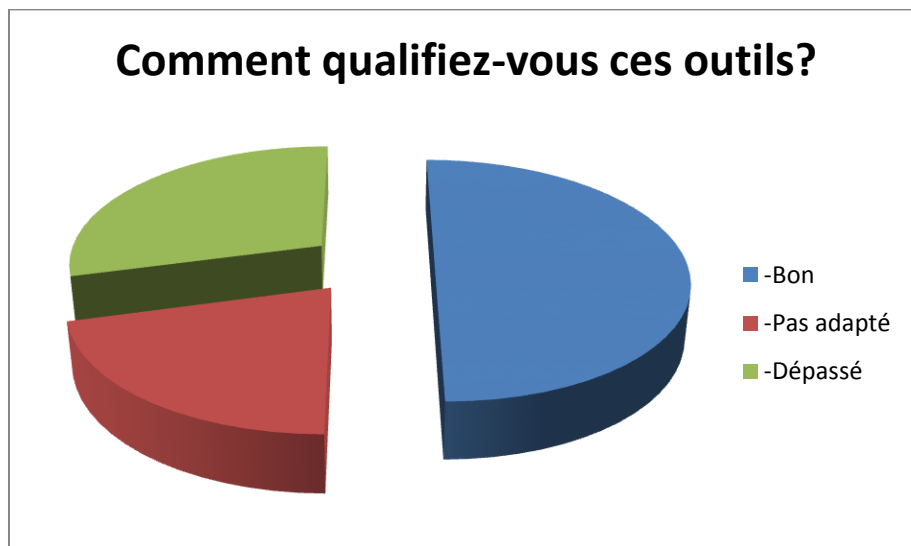
Commentaire : Il en ressort de ce graphique que 63% de la population touchée dit que les ressources disponibles (Financières, matérielles, humaines etc...) sont utilisées de manière efficace et efficiente tandis que 27% disent le contraire.

Graphique 8: Les outils d'évaluations des performances utilisées



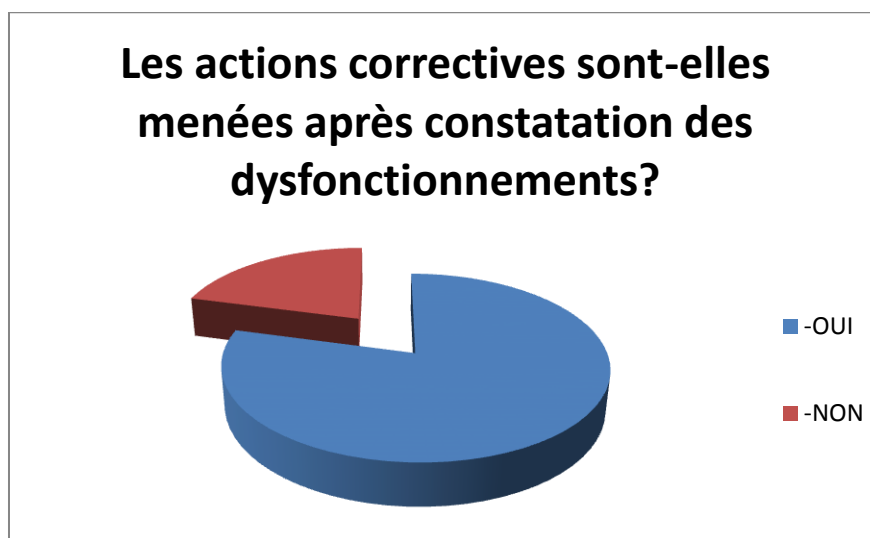
Commentaire : De ce graphique, il ressort que 58% des enquêtés estiment que les outils d'évaluation des performances utilisées permettent de faire un bon suivi des activités alors que 42% affirme le contraire.

Graphique 9 : Qualification de ces outils



Commentaire : Il en ressort de ce graphique que la moitié de l'échantillon affirme que ces outils d'évaluation sont bons tandis que 29% disent qu'ils sont dépassés et le reste ne le trouve pas adapté.

Graphique 10 : Les actions correctives

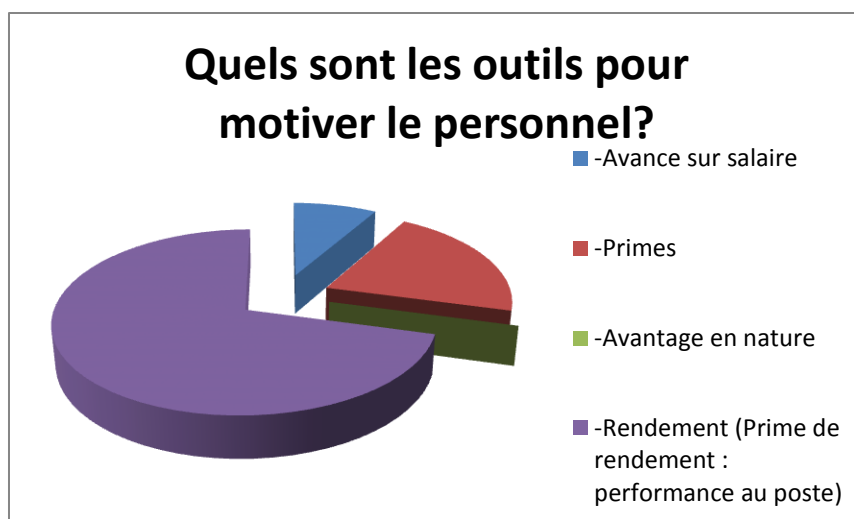


Commentaire : Nous observons que 79% des interviewés acceptent que effectivement après la constatation des dysfonctionnements, les actions correctives sont menées pour palier à ces problèmes alors que 21% ne l'acceptent pas.

- Analyse du système d'orientation

Le système d'orientation concerne beaucoup plus les moyens utilisés dans l'entreprise et les objectifs prédéfinis. A la DGTCP lorsque les objectifs sont définis, ils sont déclinés de manière centralisée. D'après nos enquêtes, la majorité affirme que l'évaluation de l'atteinte des objectifs est faite trimestriellement puis annuellement. La majorité affirme aussi que les ressources disponibles sont utilisées de manière efficace et efficiente. De plus la majorité du personnel interrogé trouve que les outils utilisés pour l'évaluation des performances sont bons et permettent de faire un bon suivi des activités. C'est un atout pour le système de contrôle de gestion de la DGTCP. Le système de contrôle n'a pas tous les moyens pour vite agir.

Graphique 11 : Les outils de motivation



## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

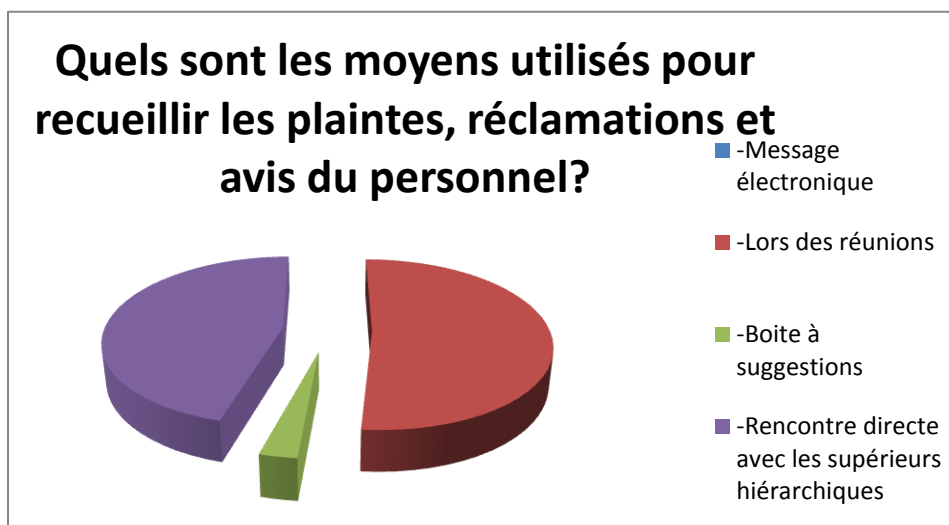
Commentaire : 71% des personnes interrogées affirment que la DGTCP motive beaucoup plus son personnel en leur accordant Prime de rendement, 21% disent qu'elle les motive en leur donnant des primes puis le reste disent qu'elle les motive en leur faisant des avances sur salaire.

Graphique 12 : Les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel



Commentaire: d'après nos enquêtes, les personnels de la DGTCP touchés disent que les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel sont : La formation et le recyclage.

Graphique 13: Les moyens utilisés pour recueillir les plaintes, les réclamations et avis du personnel

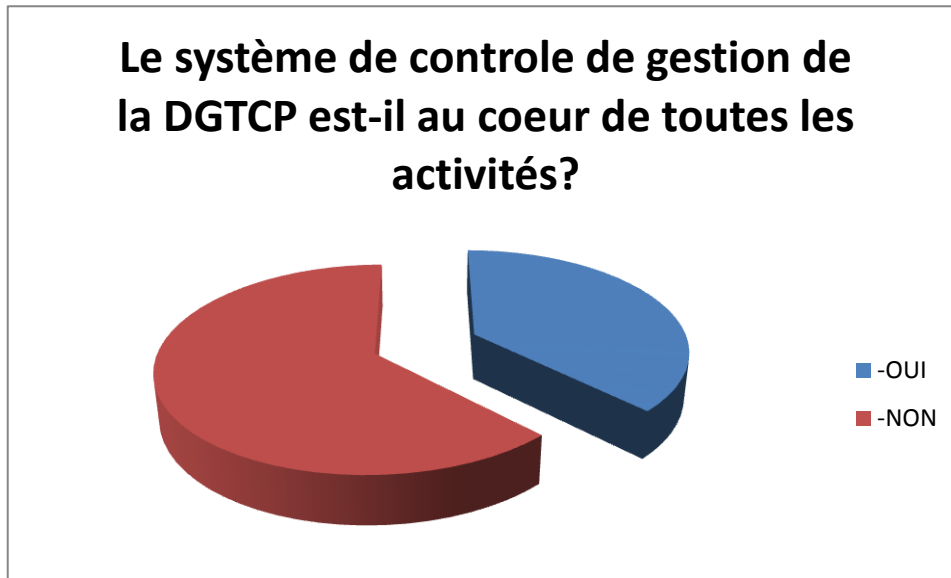


## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Commentaire : De ce graphique, il ressort que la majorité de l'échantillon affirme que les plaintes, réclamations et avis des personnels sont recueillis lors des réunions et des rencontres directes avec les supérieurs hiérarchiques et le reste par boîte à suggestions.

Graphique 14: Le système de contrôle de gestion de la DGTCP



Commentaire : On constate que 63% des personnes interrogées soutiennent que le système de contrôle de gestion n'est pas au cœur de toutes les activités tandis que 37% disent le contraire.

- Analyse du système d'incitation

Les systèmes d'incitations sont des contrats de récompense fondés sur l'atteinte d'objectifs de performance. Les outils pour motiver le personnel sont de plusieurs ordres à savoir : les primes, les avantages en nature, les avances sur salaire, la promotion etc...A la DGTCP, 71% des interviewés sont motivés par les primes de rendement, 21% pour les primes et le reste pour les avances sur salaire. Elle devrait utiliser d'autres outils plus motivants non seulement pour les salariés et cadres de la DGTCP mais aussi les non salariés comme les stagiaires pour les inciter à apporter encore plus de valeur ajoutée. La majorité affirme que pour la compétence du personnel, il lui est offert des formations et des recyclages. Le personnel a le droit de donner son avis, de faire des réclamations et même de se plaindre, et pour le faire, à la DGTCP la majorité de l'échantillon affirme le faire lors des réunions et des rencontres directes avec les supérieurs hiérarchiques et le reste par boîte à suggestions pour se faire entendre.

## **SECTION 2 : RECOMMANDATIONS et CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Dans cette section, nous allons présenter d'une part faire des suggestions d'améliorations de ces derniers et d'autres part leurs conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : RECOMMANDATIONS**

L'objet de cette partie est de prodigué modestement des approches de solutions susceptibles d'améliorer et de renforcer durablement la présence de l'entité de contrôle de gestion pour une bonne gestion des ressources grâce à un mélange d'efficacité, d'efficience et de dynamique de cette entité pour plus de performance.

#### **Recommandations**

Le système de contrôle de gestion tel que présent à la DGTCP ne correspond pas encore totalement à ce que le contrôle de gestion doit être dans une entité économique comme celle dans laquelle elle est pour les raisons suivantes :

- L'incapacité à pouvoir atteindre les objectifs de l'entité contrôle de gestion de la DGTCP
- L'asymétrie d'information
- La sous-opérationnalisation de la fonction contrôle de gestion à la DGTCP

En raison de l'évolution de l'environnement et les attitudes des acteurs au sein de l'organisation, il est nécessaire de piloter les ressources humaines dans leur motivation, leur confiance, leur participation aux activités de l'entreprise. Donc dans un contexte général, la DGTCP devra mettre en place une technique de diffusion automatique des informations pour éviter le retard dans les réactions qui régissent sur la gestion. Il faut développer des indicateurs personnels et collectifs pour gérer l'effectif, la masse salariale, le système de rémunération dans son ensemble.

Le contrôleur de gestion devra :

- Vérifier la mise à jour des informations ;
- Renforcer la sécurité des données ;
- Constituer la seule référence officielle à laquelle peuvent avoir recours le personnel dans l'exécution quotidienne de ses tâches ;
- Constituer un moyen de formation rapide des employés ;
- Poursuivre la formation généralisée du personnel et veiller à son recyclage périodique ;

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- Constituer un moyen de boussole et de guide dans la réalisation des diverses opérations de contrôle ;
- Etre une condition d'efficacité de l'entité contrôle de gestion dans la mesure où il représente une source de référence ;
- Le conseil : étant le conseiller de toute l'entreprise, le contrôleur de gestion doit se mettre constamment au service de tout le personnel pour faciliter la réalisation des objectifs ;
- Etre au centre de toutes les activités de l'entreprise et être opérationnel ;
- Organiser au profit des dirigeants, des formations ou séminaires spécialisés sur l'élaboration du tableau de bord, afin de leur permettre d'être aguerris pour la conception d'un tableau de bord et de maîtriser tous les aspects de conception de ce merveilleux outil de contrôle de gestion.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre**

Les recommandations ne peuvent en aucune manière être atteintes sans la réunion d'un certain nombre de conditions. En conséquence, des propositions seront faites à l'endroit de l'Etat, des dirigeants et du personnel.

- L'Etat béninois devrait laisser plus de latitude aux décideurs de la DGTCP pour assurer la gestion de celle-ci.
- La mise en œuvre des mesures proposées ne peut se faire sans l'appui de l'autorité. La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique devra donc soutenir et assurer le pilotage des propositions et veiller à la conception et au suivi des plans d'actions pour atteindre les résultats escomptés.
- Pour avoir un système de contrôle de gestion efficace, nous suggérons aux agents d'accompagner et de soutenir leur institution dans la mise en place de la politique et des stratégies de contrôle de gestion.

## **CONCLUSION**

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Le contrôle de gestion peut être un puissant instrument de pilotage des entreprises publiques béninoises. Il ressort que sa conception, son implantation, son exploitation et donc son efficacité sont des contingentes à des facteurs de contexte comme la culture organisationnelle, la stratégie et les objectifs des firmes, la conscience des autorités, le degré d'autonomie et d'hétérogénéité de l'équipe managériale et le sens de l'innovation des équipes managériales.

Le système de contrôle de gestion paraît ainsi comme l'ensemble des processus des systèmes qui permettent aux dirigeants de la DGTCP d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions concourantes seront cohérents notamment grâce à l'évaluation. Le contrôle de gestion doit être considéré par les premiers responsables comme une démarche managériale, une discipline, un mode de management, un acte quotidien opéré par les responsables les plus souvent opérationnel de la DGTCP dont l'objectif restera le pilotage de la performance. Le contrôle de gestion apparait donc comme un outil précieux au pilotage des organisations. Il permet de réduire les incertitudes en accompagnant le processus de décision, donc favorise l'efficacité du contrôle budgétaire.

Le système d'information de la DGTCP est un peu dépassé et pour que l'information circule rapidement, il va falloir adopter d'autres méthodes. Pour le stockage des données, il se fait sur des supports physiques. Facile à comprendre, représente le moyen le plus sujet à erreur et le plus inefficace pour stocker et extraire des données financières. Mais retenons que pour une organisation ayant un fort volume d'activités comme la DGTCP, une base de données informatisée est de loin préférable. A la DGTCP lorsque les objectifs sont définis, ils sont déclinés de manière centralisée. Les ressources disponibles sont utilisées de manière efficace et efficiente. De plus les outils utilisés pour l'évaluation des performances sont bons et permettent de faire un bon suivi des activités. C'est un atout pour le système de contrôle de gestion. Les systèmes d'incitation sont des contrats de récompense fondés sur l'atteinte des objectifs de performance. Les outils utilisés pour motiver le personnel sont de plusieurs ordres à savoir : les primes, les avantages en nature, les avances sur salaires etc... A la DGTCP pour motiver le personnel il est utilisé comme outil : la prime de rendement (performance au poste). La DGTCP devrait utiliser d'autres outils plus motivant non seulement pour les salariés et cadres mais aussi pour les non salariés comme les stagiaires pour les inciter à apporter plus de la valeur ajoutée. Les formations et recyclages sont les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence des agents. En ce qui concerne les plaintes, les réclamations et avis du personnel, ils se font lors des réunions ou rencontres directes avec les supérieurs hiérarchiques.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1) DESSOU G.E (2015) « Analyse du système de recouvrement des recettes non fiscales à la DGTCP »
- 2) AZANMAVHO L.C. et HOUAGA H.C (2010) « de la gestion budgétaire dans une société d'Etat : cas de la SOGEMA »
- 3) AHOUAGA H. (2010) « Analyse du contrôle de gestion pour la dynamisation du contrôle budgétaire dans les administrations : Cas du CeRPA/ Mono-Couffo »
- 4) KADIRI S. (2016) « Analyse du système de contrôle de gestion de la SOBEMAP »
- 5) AGBESSI C. et YESSIA J. Y (2010) « Outils du contrôle de gestion et Performance : Etudes exploratoires des communes du Mono »
- 6) Marlène et NAZZ J.P (2014), Rapport de stage
- 7) ADJE B.T.I (2013) rapport de stage
- 8) WALKY J. (2013) rapport de stage
- 9) Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE(2007) communication
- 10) Manuel de Procédure service dépense de la DGTCP
- 11) Manuel de Procédure service trésorerie de la DGTCP
- 12) Manuel de Procédure comptabilité publique de la DGTCP
- 13) LAUZEL et TELLER, (1997) « définition du contrôle »
- 14) R. NIFLE, (1996) « définition du contrôle de gestion »
- 15) ALAZARD et SEPARI, (1998 : 16) « définition du contrôle de gestion »
- 16) F. GIRAUD, O. SAULPIC, M-H. DELMOND, P-L. BESOS et G. NAULLEAU (2002) « Définition du contrôle de gestion »
- 17) HELENE LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL et A. SOLE (1998) « définition contrôle de gestion »

- 18) Claude ALAZAND et S. SEPARI (2001) « définition de la performance »
- 19) YAZI (2004) « les niveaux d'évaluations de la performance »
- 20) Claude ALAZAND et SEPARI (1998) « la structure organisationnelle »
- 21) A. MIKOL, JC DE GUARDIA, H. STOLOWY (1993: 129) « Notion sur la gestion prévisionnelle »
- 22) GERVAIS M. (2004 : 595) « définition du tableau de bord de gestion »
- 23) SCEMAN J-L (1986 : 13) « définition du tableau de bord de gestion »
- 24) GRAY et JOHNSTON(2003) « définition du reporting »
- 25) R. N ANTHONY (1965) « définition du contrôle de gestion »

# ANNEXES

## Questionnaire d'enquête

Bonjour Mme / Mr/ Mlle,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) à l'Université d'Abomey- Calavi, basé sur le thème : « **Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP** », nous sommes exposés à de nombreux détails qui nous contraignent à solliciter votre aide pour l'édification de cet exposé à partir du questionnaire que voici :

1) Comment l'information circule- t-elle à la DGTCP ?

- De bouche à oreilles
- Par affichage
- Réunion d'information
- Téléphone
- Note de service

2) Comment sont stockées les données à la DGTCP ?

- Base de données
- Support physique
- Cloud

3) Comment évaluer le niveau d'efficacité du système d'information ?

	Pas S.	Peu S.	S.	très S.
Accès aux données	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sécurité des données	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mise à jour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Quelle est l'entité qui définit les objectifs à la DGTCP ?

- Direction Générale
- Ministère
- Service Opérationnel

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

- 5) Quelle est la politique de déclinaison des objectifs ?
- Centralisation
- Décentralisation
- 6) A quelle fréquence se fait l'évaluation de l'atteinte des objectifs ?
- Trimestriellement
- Semestriellement
- Annuellement
- 7) Les ressources disponibles sont-elles utilisées de manière efficace et efficiente ?
- OUI  NON
- 8) Les outils d'évaluation des performances utilisés permettent-ils de faire un bon suivi des activités ?
- OUI  NON
- 9) Comment qualifiez-vous ces outils ?
- Bon
- Pas adapté
- Dépassé
- 10) Les actions correctives sont-elles menées après la constatation des dysfonctionnements ?
- OUI  NON
- 11) Quels sont les outils utilisés pour motiver le personnel ?
- Avance sur salaire
- Primes
- Avantages en nature
- Rendement (performance au poste)
- 12) Quels sont les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel ?
-

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

Formation

Recyclage

13) Quels sont les moyens utilisés pour recueillir les plaintes, les réclamations et avis du personnel ?

Message électronique

Lors des réunions

Boite à suggestions

Rencontre directe avec les supérieurs hiérarchiques

14) Le système de contrôle de gestion est-il au cœur de toutes les activités ?

OUI

NON

Recevez mesdames et messieurs nos sincères remerciements.

- NB : - Pas S. : Pas Satisfaisant
- Peu S. : Peu Satisfaisant
- S. : Satisfaisant
- Très S. : Très Satisfaisant

## Guide d'entretien

1) Le système de contrôle de gestion est- il pertinent ? Si non ; pourquoi ?

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

2) Le contrôleur de Gestion est- il autonome ?

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

3) A quel niveau se situe l'entité du contrôle de gestion ? Puis faites en une description des tâches du contrôleur de gestion.

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

4) Le système d'orientation de la DGTCP est- il efficace ?

.....

5) Comment le contrôleur de gestion évalue le système d'information, système d'orientation et le système d'incitation ?

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

6) Quels sont les avantages et inconvénients du système de contrôle de gestion de la DGTCP ?

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

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

**Tableau n°4 : Répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'information**

Système d'information	Réponses	Pourcentage(en %)	Nombres de personnes	Commentaires
Comment l'information circule-t-elle à la DGTCP ?	-De bouche à oreilles	4,16	01	79% de la population touchée affirme que l'information circule par note de service à la DGTCP.
	-Par affichage	58,33	14	
	-Réunion d'information	16,66	04	
	-Téléphone	8,33	02	
	-Note de service	79	19	
Comment sont stockées les données à la DGTCP ?	-Base de données	100	24	La population touchée affirme que les données sont stockées sur la base de données et support physique.
	-Support physique	100	24	
	-Cloud	00	00	
Comment évaluer le niveau d'efficacité du système d'information ?	Accès aux données	00	-00 Pas S.	Plus de la moitié de la population est satisfaite de l'accès aux données.
		29,16	-07 Peu S.	
		54,17	-13 S.	
		16,67	-04 Très S.	
	Sécurité des données	8,33	-02 Pas S.	La moitié de la population est satisfaite de la sécurité des données.
		20,83	-05 Peu S.	
		50	-12 S.	
		20,84	-05 Très S.	
	Fiabilité	00	-00 Pas S.	Plus de la moitié de la population est satisfaite de la fiabilité des données.
		29,17	-07 Peu S.	
		58,33	-14 S.	
		12,5	-03 Très S.	
Mise à jour	8,33	-02 Pas S.	Plus de la moitié de la population touchée est peu satisfaite de la fiabilité des données de la DGTCP.	
	54,16	-13 Peu S.		
	20,84	-05 S.		
	16,67	-04 Très S.		

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des réponses liées aux systèmes de l'information

- ✚ Au niveau de la troisième question, il s'agit de choisir entre ces degrés de satisfaction par rapport à chaque proposition : Pas satisfaisant (Pas S.), Peu satisfaisant (Peu S.), Satisfaisant (S.) et très satisfaisant (Très S.).

## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

**Tableau n°5 : Répartition des données d'enquête relatives aux avis des enquêtés sur le système d'orientation**

Système d'orientation	Réponses	Résultats/ Pourcentage	Nombres de personnes	Commentaires
Quelle est l'entité qui définit les objectifs à la DGTCP ?	-Direction Générale	75	18	La population affirme que les objectifs sont définis par le Ministère et la Direction Générale.
	-Ministère	75	18	
	-Service opérationnel	25	06	
Quelle est la politique de déclinaison des objectifs ?	-Centralisation	75	18	75% de la population affirme que la politique de déclinaison des objectifs est centralisée.
	-Décentralisation	25	06	
A quelle fréquence se fait l'évaluation de l'atteinte des objectifs ?	-Trimestriellement	70,83	17	La population touchée affirme que l'évaluation de l'atteinte des objectifs se fait trimestriellement puis annuellement.
	-Semestriellement	16,67	04	
	-Annuellement	79,16	19	
Les ressources disponibles sont-elles utilisées de manière efficace et efficiente ?	-OUI	62,5	15	Plus de 60% de la population affirme que les ressources disponibles à la DGTCP sont utilisées de manière efficace et efficiente.
	-NON	37,5	09	
Les outils d'évaluation des performances utilisés permettent-ils de faire un bon suivi des activités ?	-OUI	58,33	14	Plus de la moitié de la population affirme que les outils d'évaluation des performances utilisés permettent de faire un bon suivi des activités.
	-NON	41,67	10	
Comment qualifiez-vous ces outils ?	-Bon	50	12	20% de la population affirme que ces outils d'évaluations des performances utilisés pour le bon suivi des activités ne sont pas adaptés.
	-Pas adapté	20,83	05	
	-Dépassé	29,17	07	
Les actions correctives sont-elles menées après constatations des dysfonctionnements ?	-OUI	79,17	19	Plus de 75% de la population affirme que les corrections sont faites après constatations des dysfonctionnements constatés.
	-NON	20,83	05	

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des réponses liées au système d'orientation

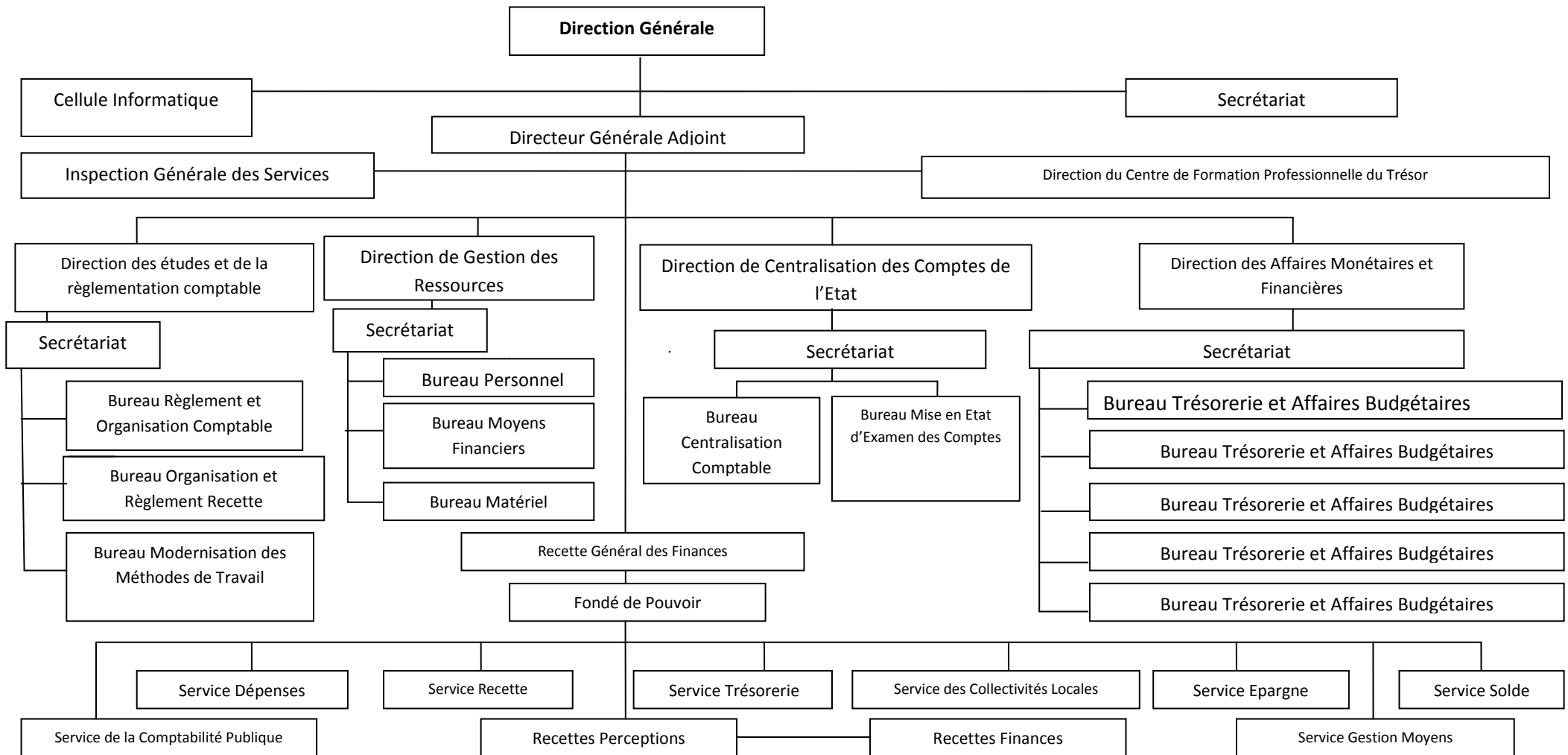
## Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

**Tableau n° 6: Répartition des données d'enquêtes relatives aux avis des enquêtés sur le système d'incitation**

Système d'incitation	Réponses	Résultats / Pourcentage	Nombres de personnes	Commentaires
Quels sont les outils utilisés pour motiver le personnel ?	-Avance sur salaire	8,33	02	Plus de 70% de la population affirme que la DGTCP motive plus son personnel en leur accordant prime de rendement.
	-Primes	20,84	05	
	-Avantage en nature	00	00	
	-Rendement (Prime de rendement : performance au poste)	70,83	17	
Quels sont les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel ?	-formation	87,5	21	Pour assurer la compétence du personnel la DGTCP offre des formations et des recyclages aux agents.
	-Recyclage	75	18	
Quels sont les moyens utilisés pour recueillir les plaintes, les réclamations et avis du personnel ?	-Message électronique			Pour recueillir les plaintes, avis et réclamations, plus de 60% de la population estime que cela se fait lors des réunions et Rencontres directes avec les supérieurs hiérarchiques.
	-Lors des réunions	00	00	
	-Boite à suggestions	75	18	
	-Rencontre directe avec les supérieurs hiérarchiques	4,16	01	
Le système de contrôle de gestion de la DGTCP est-il au cœur de toutes les activités ?	-OUI	37,5	09	Plus de 60% des personnes interrogées affirment que le système de contrôle de gestion de la DGTCP n'est pas au cœur de toutes les activités.
	-NON	62,5	15	

Source : Réalisé par nous même sur la base des réponses liées au système d'incitation

## Organigramme de la DGTCP



**Source :** La Direction Générale du trésor et de la Comptabilité Publique

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vi
ABREVIATIONS .....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : Présentation de la DGTCP .....	5
PARAGRAPH 1 : Historique et Missions .....	5
A- Historique de la DGTCP .....	5
B- Missions de la DGTCP.....	5
PARAGRAPH 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement.....	6
A- Organisation Administrative et fonctionnement .....	6
B- Environnement de la DGTCP .....	8
C- Déroulement du stage.....	10
1- Expérience de stage.....	13
2- Difficultés rencontrées .....	16
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	17
Section 1 : la problématique et les objectifs de la recherche.....	18
Paragraphe1 : Problématique et l'intérêt de l'étude.....	18
A- Problématique.....	18
B- Intérêt de l'étude.....	20
Paragraphe 2 : Objectifs de recherche et Revue de littérature .....	21
A- Objectifs de recherche .....	21
B- Revue de littérature .....	21
Points de connaissance par rapport au thème.....	21
1- L'entreprise .....	21
2- Le Contrôle.....	22
3- La Gestion .....	22
4- Le Contrôle de Gestion .....	23

# Analyse du système de contrôle de gestion de la DGTCP

---

5- La performance .....	24
6- La structure organisationnelle .....	25
Point de connaissance par rapport aux problèmes .....	26
Section 2 : méthodologie de recherche .....	34
Paragraphe 1 : Outils de collecte des données .....	34
A- Méthode qualitative.....	34
Paragraphe 2 : CADRE DE L'ENQUETE ET ECHANTIONNAGE .....	36
B- Echantillonnage .....	36
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	39
Paragraphe 1 : Description du système de contrôle de gestion de la DGTCP .....	39
A- Dépendance Hiérarchique et Fonctionnelle. ....	39
B- Relations fonctionnelles. ....	39
C- Circulation de l'information. ....	39
D- Tâches du contrôleur de gestion.....	40
E- Points Forts et Points Faibles du système de contrôle de gestion de la DGTCP.....	40
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des Résultats de l'enquête.....	41
SECTION 2 : RECOMMADATIONS et CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	52
Paragraphe 1 : RECOMMADATIONS.....	52
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre .....	53
CONCLUSION .....	54
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	56
ANNEXES .....	58