

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : SCIENCE DE GESTION

SPECIALITE : COMPTABILITE-AUDIT ET CONTROLE DE GESTIONS

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU CONTROLE DE
GESTION DANS UNE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE
SERVICE : CAS DE L'AGENCE CONTRELEC

REALISE & SOUTENU PAR :

DANSOU K. Gauthier

&

YEKPOGNI S. Francis

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

AVOCETIEN Victor

C/SML

MAITRE MEMOIRE

Dr. Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

*La Faculté des Sciences Economiques et
de Gestion (FASEG) n'entend donner
aucune approbation ni improbation aux
opinions émises dans ce mémoire.*

*Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs*

DEDICACE

- ☞ *A mon père DANSOU O. Joachím*
- ☞ *A ma mère FASSINOU Justine*

Gauthier Kakadé DANSOU

DEDICACE

- *A mon père YEKPOGNI G. Julien*
- *A ma mère DANSOU Euphrasie*

YEKPOGNI Sagbo Francis

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- ☞ Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG), Professeur IGUE Babatoundé Charlemagne pour les encadrements dont nous avons bénéficiés au cours de notre formation.
- ☞ Dr Liamidi YESSOUFOU qui a spontanément accepté de suivre ce travail de recherche jusqu'à son terme. Nous sommes énormément sensibles à l'encadrement dont nous avons bénéficié auprès de vous. Nous vous prions de trouver ici l'expression de nos reconnaissances.
- ☞ Nos membres de jury, c'est un honneur que vous nous faites en acceptant de juger notre travail. Nous restons persuader que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité
- ☞ L'endroit de la Direction de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey Calavi et tout particulièrement à son corps professoral pour les enseignements reçus tout au long de notre formation.
- ☞ Messieurs et mesdames, autorités et personnel de l'Agence CONTRELEC, nous vous témoignons toutes nos gratitude pour avoir agréé nos demandes d'enquête.
- ☞ Nos chers parents et amis, pour vos aides précieuses et vos soutiens moraux.
- ☞ Tous ceux qui nous n'avons pas pu citer, ce n'est pas un oubli. Vous méritez votre part de reconnaissance et notre respectueuse gratitude.

Gauthier K. DANSOU & Francis S. YEKPOGNI

SIGLES ET LES ABREVIATIONS

ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
CONTRELEC	: Contrôle des Installations Electriques Intérieures
CSML	: Chef Service Matériel et Logiciel
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DCEE	: Direction du Contrôle, des Expertises et des Etudes
DSERF	: Direction du Suivi-Evaluation, de sensibilisation et de la Formation
EPST	: Etablissement Public à caractère Scientifique et Technique
ERP	: Etablissement Recevant du public
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
IGH	: Immeubles de Grande Hauteur
MERPMEDER	: Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières
	De l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables
MEM	: Ministère de l'énergie et de Mines
SA	: Secrétariat Administratif
SASA	: Secrétaire Adjoint des Services Administratifs
SCG	: Service du Contrôle de Gestion
SG	: Secrétariat Général
SRH	: Service des Ressources Humaines
SSA	: Secrétaire des Services Administratifs
SBEE	: Société Béninoise d'Energie Electrique
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UI	: Unité Industrielle
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

LISTES DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

I- LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
1	Récapitulatif des travaux d'expertise et d'études des installations électriques intérieures exécutés de 2013 à 2015	10
2	Tableau de bord	16
3	Les agents interviewés	26
4	Données recueillies des entretiens	29
5	Calcul des écarts du point des contrôles obligatoires de la ville de Porto-Novo.	30
6	Calcul des écarts du point des contrôles obligatoires de la ville de Parakou I et II	31
7	Calcul des écarts du point des contrôles obligatoires de la ville d'Abomey-Calavi	32
8	Données recueillies des points de contrôles de 2013 à 2015	33

II- LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 :	Ecart du contrôle non exécuté Porto-Novo	30
Graphique 2 :	Ecart du contrôle non exécuté de Parakou I et II	31
Graphique 3 :	Ecart du contrôle non exécuté d'Abomey-Calavi	32
Graphique 4 :	Pourcentages de satisfactions	33

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude	3
SECTION1: Présentation du cadre de l'étude.....	3
SECTION 2: Restitution des observations de stage	8
CHAPITREII : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE....	12
SECTION 1 : Problématique, objectif et hypothèses	12
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	17
CHAPITRE N°3 : Présentation et l'analyse des résultats.....	29
SECTION N°1 : PRESENTATION DES DONNEES	29
SECTION N°2 : Analyse des données et vérifications des hypothèses	34
CONCLUSION.....	37
REFERENCES BIBLIGRAPHIQUES :.....	38

INTRODUCTION

La question de la sécurité des personnes et des biens reste une fonction régalienne de l'Etat. L'Agence de Contrôle des Installations Electriques Intérieures(CONTRELEC), a été créée au Bénin dans le but d'assurer le contrôle régulier des installations électriques intérieures ainsi que la qualité des matériaux utilisés lors des installations électriques intérieures

Avec l'essor que connaît notre pays en matière de construction d'infrastructures de grande envergure, bon nombre d'acteurs publics comme privés,(opérateurs économiques et autorités publiques à divers niveaux)sont des maîtres d'ouvrages. Mais, force est de constater que les normes requises en matière d'installations électriques intérieures ne font pas

En dehors du contrôle obligatoire des installations électriques intérieures l'Agence CONTRELEC offre également à sa clientèle des prestations d'expertise et d'études des installations électriques intérieures au profit des détenteurs ou utilisateurs d'Immeubles de Grande Hauteur (IGH), d'Etablissement Recevant du Public(ERP) et des Unités industrielles(UI).

Malheureusement le constat fait est que nombreux sont ces ouvrages construits au Bénin sans un minimum de respect des normes requises en la matière. Des désagréments sont causés sur les appareils suite à l'utilisation de fil de mauvaise qualité; des cas d'électrocution ou d'incendie sont souvent relevés.

Les résultats de notre curiosité nous montrent entre autres qu'il existe un service contrôle de gestion au sein de la société et pourtant ! Ce service qui par ses outils constitue une fonction de vigilance qui s'assure de l'utilisation efficace des ressources et de la conformité des résultats aux objectifs de l'organisation devrait donc aider nos entreprises à être plutôt florissantes.

C'est dans l'optique de comprendre le fonctionnement de ce service et la part de responsabilité qui incombent aux dirigeants, dans la mauvaise gestion de ces entreprises d'Etat, que nous nous sommes Proposé le thème « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE SERVICE : CAS DE L'AGENCE CONTRELEC** »

L'architecture de ce travail est basée sur trois (3) chapitres :

Le chapitre n°1 présente le cadre institutionnel de l'étude, ensuite le chapitre n°2 aborde le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et enfin le chapitre n°3 est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre, est subdivisé en deux sections : le premier abord la présentation du cadre de l'étude et la seconde aborde la restitution des observations du stage

Section 1: Présentation du cadre de l'étude

Dans cette section nous allons aborder la présentation du cadre institutionnel d'une part et d'autre part la présentation du cadre physique de l'étude.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'Agence CONTRELEC

- **CONTRELEC aux termes du décret n° 2008-629**

1-Création de l'Agence

CONTRELEC est créée par décret n° 2008-629 du 22 octobre 2008. Elle est un Etablissement Public à caractère Scientifique et Technique (EPST). Placée sous la tutelle du Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de L'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER), elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

2-Mission de l'Agence

Selon le décret n°2008-629 du 22 octobre 2008 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de CONTRELEC, elle a pour objectif d'œuvrer au respect des prescriptions techniques relatives à la réalisation des installations électriques intérieures dans le but d'assurer la sécurité des personnes et des biens.

A cet effet, elle a pour mission, entre autres, d' :

2-1 Effectuer le contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension;

2-2 Effectuer sur demande, le contrôle des installations électriques intérieures déjà mises sous tension

2-3 Effectuer l'expertise des installations électriques dans le bâtiment;

2-4 Elaborer et mettre en œuvre toutes études et actions en vue du respect des normes de sécurité dans la réalisation des installations électriques intérieures;

2-5 Effectuer le contrôle des installations électriques intérieures pour les Immeubles de Grande Hauteur(IGH), les Unités Industrielles (UI), les Etablissements Recevant du Public (ERP) et pour les Etablissements classés dangereux.

Paragraphe n°2 : Présentation du cadre physique de l'étude.

1-Organes dirigeant de CONTRELEC :

Pour remplir convenablement sa mission, l'Agence est composée:

1-1 D'un Conseil d'Administration;

1-2 D'une Direction Générale

1-3 Des Directions Techniques.

Chacune de ces composantes joue un rôle bien précis dans la chaîne des tâches devant concourir à l'atteinte des objectifs de base. Elles se pressentent ainsi qu'il suit:

1-1 Le Conseil d'Administration

Il s'agit de l'organe suprême de décision et de gestion de l'Agence.

A cet effet, il dispose des pouvoirs les plus étendus qui consistent, entre autres, à:

1-1-1 Définir la politique générale de CONTRELEC;

1-1-2 Adopter le règlement intérieur de CONTRELEC;

1-1-3 Adopter le manuel de procédures de CONTRELEC;

1-1-4 Adopter le règlement financier de CONTRELEC;

1-1-5 Approuver le budget et le programme d'activités de CONTRELEC;

1-1-6 Approuver les rapports d'activités, le bilan, les comptes de gestion et de résultats de CONTRELEC;

1-1-7 Donner des orientations relatives à la gestion technique, économique et financière de CONTRELEC;

1-1-8 Déléguer au Directeur Général de CONTRELEC tous les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement efficace de sa mission.

Le Conseil d'Administration est composé de huit (08) membres que sont:

Président

-Le Ministre en charge de l'énergie ou son représentant.

Membres:

-Le Ministre en charge des Finances ou son représentant

-Un représentant du Ministère chargé de la Sécurité;

-Un représentant du Ministère chargé de l'Habitat;

-Un représentant du Ministère chargé de la Communication;

-Un représentant des consommateurs d'énergie électrique;

-Un représentant du Groupement des Entreprises d'Electricité du Bénin;

-Le délégué du personnel de CONTRELEC.

Par ailleurs, il faut retenir que les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité absolue des voix des membres présents ou valablement représentés par un mandat. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Le Conseil d'Administration ne peut valablement délibérer que si au moins les deux tiers (2/3) des membres sont présents ou représentés sur première convocation. Le quorum est libre pour la seconde convocation et les décisions se prennent à la majorité simple.

1-2-La Direction Générale

Elle est composée de:

1-2-1 Un Directeur Général assisté d'un adjoint;

1-2-2 Un Secrétariat Administratif;

1-2-3 Des Directions Techniques.

Le Directeur Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre en charge de l'Energie, après avis du Ministre en charge des Entreprises Publiques et Semi-publiques. Son adjoint est nommé par arrêté du ministre en Charge de l'Energie sur proposition du Directeur Général.

Il est prévu un comité de direction opérationnel au sein de l'Agence qui a pour membres le Directeur Général et son Adjoint ainsi que les Directeurs Techniques puis un délégué du personnel.

1-3 Les Directions Techniques

Elles sont au nombre de trois (03). Il s'agit de:

1-3-1 La Direction du Contrôle, des Expertises et des Etudes (DCEE);

1-3-2 La Direction du Suivi-Evaluation, de la Sensibilisation et de la Formation(DSESF);

1-3-3 La Direction de l'Administration et des Finances(DAF).

La DCEE a pour attributions, entre autres, d'effectuer le contrôle obligatoire de toutes les installations électriques avant une première mise sous tension, ainsi que le contrôle obligatoire périodique des installations électriques intérieures des Immeubles de Grande Hauteur (IGH), des Etablissements Recevant du Public (ERP) et des Unités Industrielles (UI). Quant à la DSESF, elle se charge de faire l'évaluation des contrôles; de faire la programmation et le suivi des activités de CONTRELEC; d'initier et de suivre la mise en œuvre des actions d'information, de sensibilisation et de formation.

Enfin, la DAF est chargée de toutes les questions administratives, de comptabilité, de la

gestion du personnel, du matériel et des finances.

2-Attributions et organisation de l'Agence

La démarche consiste à présenter la composition de chacune des Directions de l'Agence, puis les observations de stage.

2-1 Attributions des dispositions : du décret N° 2008-629 du 22 octobre 2008, Plusieurs arrêtés ont été pris. Au nombre de ces arrêtés, nous avons :

a- L'arrêté 2014 N° 069/MERPMEDER/DC/SGM/CTJ/CTE/DRFM/CONTRELEC/SA portant certification des plans et schémas électriques des Immeubles et Unités Industrielles (UI).

b- L'arrêté 2014 N° 070/MERPMEDER/DC/SGM/CTJ/CTE/DRFM/CONTRELEC/SA portant modalités d'agrément des bureaux d'études du secteur de l'électricité pour la vérification et l'approbation des plans et schémas électriques.

c- L'arrêté 2014 N° 070/MERPMEDER/DC/SGM/CTJ/CTE/DRFM/CONTRELEC/SA portant conditions préalables exigibles pour la souscription, avant leur première mise sous tension d'un contrat de fourniture d'énergie électrique pour l'alimentation des installations électriques intérieures.

d- L'arrêté 2011 N° 071/MERPMEDER/DC/SGM/CTJ/CTE/DRFM/CONTRELEC/SA portant paiement des frais de contrôle relatifs à l'augmentation de puissance et à la reprise de contrat d'abonnement d'énergie électrique.

L'application de ces dispositions réglementaires est d'un intérêt capital

Pour garantir la sécurité des personnes et des biens, tant au niveau des organisations publiques que privées.

2-2 Organisation

Pour atteindre ses objectifs, la Direction générale de CONTRELEC est composée de trois (03) Directions ayant chacune au moins deux services.

a- La Direction du Contrôle, des Expertises et des Etudes (DCEE)

Elle est composée du:

b- Service de Contrôle qui s'occupe du contrôle obligatoire avant une première mise sous tension et du contrôle obligatoire périodique, ainsi que du contrôle des installations électriques intérieures déjà mises sous tension.

c- Service des Expertises et Etudes qui, quant à lui, a la charge d'apprécier les demandes de contrôle des installations électriques, leur pertinence et d'étudier la sécurité requise pour ces installations. Il diagnostique les perturbations d'origine électrique et propose des

recommandations pour y remédier. Il fait aussi le dimensionnement des groupes électrogènes et offre aussi bien d'autres services.

d- La Direction du Suivi-Evaluation, de la Sensibilisation et de la Formation (DSESF)

Deux services sont également créés au niveau de cette Direction. Il s'agit du:

- **Service Suivi-Evaluation** : ce service évalue les activités programmées au niveau de l'Agence pour en dégager les ratios. Il s'occupe de la production des rapports mensuel et annuel des différentes activités de la structure. A la fin de chaque mois, il se charge de la collecte des informations sur les activités et les recettes provenant de toutes les antennes. Pour finir, ce service traite également les rapports de contrôle ; en fait le dépouillement avant de les archiver.

- **Service de la Sensibilisation et de la Formation** : qui a pour rôle, la sensibilisation sur les activités de l'Agence, la formation des électriciens et des agents de la structure.

e- La Direction de l'Administration et des Finances(DAF)

Quatre services ont été retenus à ce niveau. Il s'agit du:

f- Service des Ressources Humaines : ce service s'occupe de la:

- Gestion et du suivi de la carrière des agents;
- Formation du personnel de l'Agence;
- Définition et de la description des postes en adéquation avec les profils;
- Dotation de l'Agence d'un système de rémunération pour les emplois à contrat privé.

g- Service de la Comptabilité et des Finances : ce service a pour mission:

- d'élaborer le budget et les états financiers de l'Agence;
- d'assurer la gestion efficace des finances de l'Agence;
- d'assurer l'approvisionnement de l'agence en matériel, mobilier et fournitures de bureau et la conservation des pièces comptables de l'Agence.

h- Service du matériel et de la logistique : qui s'occupe des questions du matériel, de la gestion du parc de véhicules de l'Agence et du magasin.

i- Service du contrôle budgétaire: il a pour mission l'élaboration du budget; le contrôle de l'exécution du budget et la mobilisation des ressources.

Notre stage s'est déroulé sur une durée de trois (03) mois à la Direction Générale de l'Agence de Contrôle des Installation Electriques Intérieur est sise à Akpakpa COTONOU. Nous sommes restés précisément au Service des Comptabilités et Finances, puis au Service Matériel et Logistique a la Direction Générale pendant notre séjour dans cette structure. Il

nous a permis non seulement de rapprocher la pratique de la théorie nous familiarisant avec le monde du travail, mais aussi et surtout d'observer les pratiques de contrôle de gestion des organisations pour plus d'efficacité et d'efficience au niveau de notre structure d'accueil afin d'améliorer le mode de gestion mise en œuvre par ses dirigeants. Cela ne serait possible bien entendu que par l'orientation de nos recherches vers les situations qui méritent d'être améliorées. Des informations ont été recueillies et des enquêtes ont été menées au cours du séjour.

SECTION 2: Restitution des observations de stage

Cette section est structurée en deux paragraphes : le premier présente la gestion des prestations du CONRTELEC et le management des ressources humaines et le second aborde l'organisation et le fonctionnement structurel de l'agence CONTRELEC

Paragraphe n° 1 : La gestion des prestations du CONTRELEC et le management des ressources humaines ;

1-Gestion des prestations de CONTRELEC

Nombreux sont les béninois qui considèrent CONTRELEC comme une structure habilitée à effectuer le contrôle de la qualité des compteurs ou décompteurs. Ces appareils sont utilisés dans le cadre de l'estimation mensuelle de la consommation en électricité d'un ménage. Cette conception qu'ils ont de CONTRELEC dénote de ce qu'il y a un déficit de communication autour des prestations qu'elle fournit depuis sa création (menace). Pour bien circonscrire la présente étude, un guide d'entretien a été élaboré prenant en compte l'Agence dans ses environnements interne et externe.

Dans l'optique d'assurer ses différentes fonctions managériales, CONTRELEC met sur le marché des prestations telles que : le contrôle obligatoire; les travaux d'expertise et d'études des installations électriques intérieures ainsi que d'autres services au profit de la clientèle qu'elle partage avec le réseau électrique national dénommée Société Béninoise d'Energie Electrique(SBEE).

En partenariat avec la SBEE, elle est présente dans chacune des Agences de cette dernière (atout). Il s'agit des antennes composées chacune d'un chef d'antenne, d'une secrétaire puis d'au moins deux agents de contrôle en fonction de la densité de la population à servir. Disséminées un peu partout sur le territoire national, ces antennes ne disposent pas de local propre et adéquat comme cadre de travail (faiblesse). Jusqu'à présent, les agents de CONTRELEC sont logés dans les locaux de la SBEE et cela dans des conditions peu adéquates compte tenu de l'exiguïté de leur

cadre de travail (menace).

Selon les dispositions légales prévues, le contrôle des installations électriques intérieures est obligatoire avant leur première mise sous tension. Il en est de même lorsqu'un usager fait la demande d'augmentation d'ampérage. CONTRELEC partage la même clientèle que la SBEE qui jusque-là est l'unique fournisseur d'énergie électrique (atout). La Direction Générale de CONTRELEC est sise à AKPAKPA dans le quartier SODJATIME, sur un immeuble à quatre (04) étages loué (faiblesse). Il abrite toutes les Directions de l'Agence. Depuis sa création, ce n'est qu'en 2013 qu'elle a pu couvrir l'intégralité du territoire national de par la présence de ses antennes dans chacun des départements administratifs. CONTRELEC est compétente pour exercera priori un contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension dans tout bâtiment appartenant soit à un particulier soit à une organisation publique ou privée (force).

Plusieurs dispositions légales et règlementaires ont été prise sa fin de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Il s'agit du décret N°2008-629 du 22 octobre 2008 portant création, attributions, organisation, fonctionnement de CONTRELEC suivi de plusieurs arrêtés d'application (force). En dehors des services de contrôle effectués par CONTRELEC, elle offre également à sa clientèle des services d'expertise et d'études pour la mettre à l'abri d'éventuels dégâts matériels afin d'éviter les incendies pouvant conduire à des pertes en vies humaines (force).

Il est prévu dans les attributions de la Direction en charge du Contrôle, des Expertises et des Etudes, la compétence d'assurer des travaux d'expertise et d'études aux propriétaires ou utilisateurs d'IGH d'ERP, ou d'UI. A la lecture des différents rapports d'activités réalisés et après une évaluation des résultats des différentes activités menées au niveau de cette Direction, le volet contrôle obligatoire connait une grande avancée (force).

Cependant des difficultés sont relevées. On note l'existence de chantiers non repérés et d'autres qui sont dans des zones difficiles d'accès aux agents Contrôleurs par faute de moyens roulant adapté à ces milieux (faiblesse). Quant aux prestations d'expertise et d'études des installations électriques intérieures, elles s'effectuent de la manière suivante:

- Expression du besoin par le client à travers l'envoi d'une correspondance, d'un mail ou d'un appel téléphonique;
- Visite de site de CONTRELEC pour apprécier l'envergure du travail à faire;

- Elaboration d'une proposition technico-financière par CONTRELEC;
- Observation éventuelle du client sur la facture pro-forma (Demande fréquente de réduction);
- Elaboration d'une nouvelle facture pro-forma conformément au pourcentage de réduction accordé;
- Démarrage de l'audit;
- Rédaction du rapport de l'audit;
- Présentation ou restitution du rapport;
- Paiement de CONTRELEC.

Cela fait que l'expertise d'un bâtiment couvre un (01) à deux (02) mois voire trois (03) mois surtout quand il s'agit des grandes structures (faiblesse)

Malgré l'existence d'une telle procédure, ces services sont très peu sollicités par la clientèle pour défaut de communication (faiblesse).

Cependant, il faut souligner que le staff administratif disponible fait de son mieux pour satisfaire sa clientèle (force).

Tableau N°1 : Récapitulatif des travaux d'expertise et d'études des installations électriques intérieures exécutés de 2013 à 2015

Années	Demandes enregistrées	Demandes effectuées
2013	15	15
2014	18	15
2015	31	30

Source : conçu sur la base des rapports d'activités.

Prestations offertes par l'Agence, les autorités ont initié de nombreuses actions managériales tels que la négociation de marché, l'information et la sensibilisation à l'égard de certaines organisations publiques (structures centrales, déconcentrées, les collectivités territoriales décentralisées, les établissements publics à caractère administratif, industriel et commercial) et privées. Mais force est de constater que la plupart des requêtes formulées pour gagner des marchés de travaux d'expertise et d'études sont restées infructueuses.

Afin de permettre à CONTRELEC de bien jouer son rôle de coordination des activités à elle dévolue, il est prévu dans son organisation structurelle une DSESF. Mais cette Direction ne dispose pas de personnel suffisant (faiblesse).

En effet, les textes ont prévu à ce niveau deux services mais seul celui en charge du Suivi-Evaluation est fonctionnel (faiblesse).

Au regard de ce qui précède ainsi que des réalités internes et externes propres à cette structure, l'Agence ne mène pas des actions de marketing public pour accroître la demande de ses prestations d'expertise et d'étude.

2. Management des ressources humaines

L'effectif est un outil humain de gestion. La connaissance effective et la maîtrise réelle du nombre d'employés, de salariés ou d'agents qu'utilise un service ou une administration sont essentielles à toute bonne gestion du personnel.

On utilise communément le mot effectif pour désigner le nombre de personnes travaillant dans un service ou dans une administration publique ou privée. L'effectif dont on parle n'est pas toujours le même et le mot doit toujours être complété d'une part par un ou plusieurs qualificatifs le définissant parfaitement et d'autre part, par la période considérée ou concernée.

Paragraphe n°2 : L'organisation et le fonctionnement structurel de l'Agence CONTRELEC

1- Organisation et fonctionnement structurel de l'Agence CONTRELEC

La mémoire et l'histoire de toute institution, se reconnaissent de par le sort réservé aux différents documents administratifs qui caractérisent son organisation et son fonctionnement depuis sa création. C'est pour cette raison que le service d'archivage est nécessaire voire indispensable pour le bien être de toute structure, qu'elle soit publique ou privée. CONTRELEC, établissement public à caractère scientifique et technique et surtout commercial ne dispose pas d'un tel service. Les documents régissant sa vie et son fonctionnement ne sont ni rangés ni classés (faiblesse). Aussi, elle ne dispose pas d'un site web pouvant lui permettre de faire la publicité des prestations qu'elle offre à sa clientèle (faiblesse). Ce canal de communication est indispensable voire incontournable pour une administration qui se veut être une administration de développement en ce 21^e siècle.

Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est structuré en deux sections : la première présente la problématique, les objectifs et les hypothèses, la seconde aborde la revue de littérature et la méthodologie de recherche

Section I : Problématique, objectifs et hypothèses

Il sera question d'abord dans cette section la problématique et intérêt de l'étude (paragraphe n°1) et ensuite les objectifs et les hypothèses de l'étude (paragraphe n°2)

Paragraphe 1 : problématique et intérêt de l'étude

1-1) Problématique

Au Bénin, il nous faut assurer la sécurité des personnes et des biens, apporter à nos populations des solutions pour leurs besoins; améliorer des infrastructures dans le domaine de l'énergie ; en un mot remettre notre pays sur la voie de développement. C'est là le rôle de l'énergie électrique dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté, ceci est fondamental dans la mesure où elle permet le développement des activités économiques et sociales. Pour veiller à l'usage sécurisé de ce facteur de production et faire face à la multiplication des accidents d'origine électrique, le Gouvernement béninois institué par le décret n°98-10 du 15 janvier 1998 et n°2007-548 du 27 novembre 2007 sur toute l'étendue du territoire national, le contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant-première mise sous tension et le contrôle obligatoire périodique des installations électriques intérieures des Immeubles de Grande Hauteur(IGH), des Etablissements Recevant du Public (ERP) et des Unités Industrielles (UI) et a confié à l'agence CONTRELEC ; la mission de procéder à ces opérations de contrôle.

Les outils d'analyses du contrôle de gestion qui sont : la comptabilité analytique, la comptabilité générale, les prix de cession, le tableau de bord et le budget permettent d'exercer ce contrôle dont les rôles et les formes n'arrêtent pas d'évoluer au fil des années, sont multiples. Cette forme de contrôle sus indiquée a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et la moyenne mise en œuvre sur le terrain (que fait-on et avec quoi ?).Ainsi ces outils d'analyses rendent du coup cette fonction plus performante, plus pertinente voire indispensable et plus présente à chaque niveau de la gestion pour permettre aux entités de l'Etat d'atteindre les objectifs définis par les dirigeants. Il est fondamental qu'une utilisation efficace et efficiente de ces outils soit effectuée.

L'importance du contrôle de gestion, de même que sa présence dans une organisation, sont capitales et toujours plus grandissante, face à un environnement toujours plus hostile : La confrontation à la complexité et aux changements des organisations, donc à une plus grande incertitude ; la transformation des modes de contrôle ; le rôle croissant de l'information.

En effet, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, l'Agence de Contrôle des Installations Electriques Intérieures a plus la responsabilité de satisfaire les besoins des citoyens nationaux que l'Etat en tant que pouvoir central.

De part sa nature, le contrôle de gestion inclut donc, tous les dispositifs ou systèmes utilisés par les managers pour s'assurer que les comportements et décisions de leurs employés sont cohérents avec les objectifs et stratégies de l'organisation. <<Le système eux- mêmes sont appelés système de contrôle de gestion>> (Merchant, 1995).

C'est dans ce contexte qu'on se propose de réfléchir sur le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du contrôle de gestion dans une entreprise prestataire de service : Cas de l'Agence CONTRELEC** »

Au cours de notre séjour et des différents travaux réalisés au sein de ce service nous avons pu relever plusieurs insuffisances mais celles qui ont captivé notre attention et font l'objet de notre étude sont :

- L'inopérationnalisation du manuel de procédure ;
- Très faible fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord ;

De ces différents problèmes sus identifiés, il se dégage un problème général à savoir : la sous-opérationnalisation de la fonction de contrôle de gestion au sein du CONTRELEC.

C'est l'étude de ce problème général qui nous a amené à formuler le sujet sous le thème :<< **contribution à l'amélioration du contrôle de gestion dans une entreprise prestataire de service : cas de l'agence CONTRELEC.** >>.

La question principale de recherche qui découle de ce thème est :

Qu'est –ce qui explique l'inefficacité de contrôle de gestion à l'Agence CONTRELEC ?

Les questions spécifiques de recherche qui découlent de ce thème sont:

- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'application du manuel de procédure au CONTRELEC ?
- les informations contenues dans le tableau de bord sont-elles fiables ?

1-2 Intérêt de l'étude :

Cet intérêt de l'étude comporte le plan théorique et le plan pratique

✓ Sur le plan théorique,

Cette étude est d'autant plus intéressante que d'une part, chacun des problèmes énumérés concourt à la mauvaise opérationnalisation du contrôle de gestion avec pour effet une contre-performance dans la réalisation des objectifs stratégiques.

D'autre part, le contrôle de gestion par sa vocation est la boussole du chef d'entreprise ; il est au cœur du management et de par sa position est chargé entre autre d'alimenter le système de gestion d'informations pertinentes et susceptibles d'orienter les dirigeants dans leurs œuvres. Sa présence et son bon fonctionnement sont capitaux pour le manager.

✓ Sur le plan pratique,

Ceci implique que le contrôleur de gestion doit au prime abord appréhender (maîtriser) ce qu'il doit faire, comment le faire et le formaliser de façon à permettre à d'autres artisans de se suivre ; et enfin il doit occuper la place qu'il convient dans l'organisation pour un meilleur exercice de sa fonction de contrôleur de gestion.

Il s'agira par ce travail de confronter ce qui devrait être le contrôle de gestion à ce qu'il est en réalité dans cette entreprise, ce que devraient être les outils et les méthodes de travail ; et enfin quelle devrait être sa position dans l'organigramme. Ceci induit judicieusement la formulation d'un objectif général décliné en des objectifs spécifiques.

Paragraphe2 : Les objectifs et hypothèses

2-1 Les objectifs

Il se dégage de la problématique formulée un objectif général d'une part et d'autre part deux objectifs spécifiques comme suivent énoncés :

2-1-1 Objectif Général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration (à une meilleure opérationnalisation) de la fonction de contrôle de gestion de l'Agence CONTRELEC.

Mais l'atteinte de cet objectif général passe par la réalisation d'objectifs secondaires qu'on peut qualifier de spécifiques.

2-1-2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques découlant de l'objectif général.

Consiste à :

- Identifier les insuffisances (forces et faiblesses) du manuel de procédure en vigueur au niveau du CONTRELEC.

-Evaluer la fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord.

Ces différents objectifs concourent à la formulation des différentes hypothèses.

2-2 Hypothèses de l'étude

Chacun des objectifs spécifiques liés à un problème spécifique nous amène à évoquer une hypothèse spécifique :

Hypothèse1

Le manuel de procédure ne permet pas de faire une bonne évaluation de l'opération du contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC

Hypothèse2

L'insuffisance de la fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord influence négativement les objectifs fixés.

Tableau n°2: Tableau de bord de l'étude.

Eléments	Problèmes	Objectifs	Hypothèses	
NIVEAU GLOBAL	La sous- opérationnalisation de la fonction de contrôle de gestion au sein du CONTRELEC	L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration, (à une meilleure opérationnalisation) de la fonction de contrôle de gestion de l'Agence CONTRELEC	-----	
NIVEAUX SPECIFIQUES	N°1	L'inopérationnalisation du manuel de procédure	Identifier les insuffisances (forces et faiblesses) du manuel de procédure en vigueur au niveau de l'Agence CONTRELEC	Le manuel de procédure ne permet pas de faire une évaluation des opérations du contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC
	N°2	Très faible fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord.	Evaluer la fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord	L'insuffisance de la fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord influence négativement les objectifs fixés

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans cette section il sera d'abord question de la revue de littérature et les définitions des concepts de base (paragraphe n°1) et ensuite la méthodologie de recherche (paragraphe n°2)

Paragraphe 1 : Revue de littérature et définition des concepts de bases

1-1 Revue de littérature

Des idées des appréhensions naissent et germent dans les esprits dès qu'on entend parler ou utiliser l'expression contrôle de gestion et /ou contrôleur de gestion. Appréhension non fondée puisque le contrôleur de gestion est assimilé à un inspecteur en raison du terme "contrôle" et parfois à tort comme étant quelqu'un qui fait de l'ingérence. Le contrôleur de gestion n'est rien de tout cela, il n'impose pas d'action correctives, il en propose pour la survie et l'intérêt de tous et toutes et la Direction Générale décide de suivre ou de s'en déroger.

La présente revue de littérature aura donc deux pôles :

- la clarification des concepts et les contributions antérieures par rapport aux problèmes spécifiés plus haut dans la problématique et ce, en prenant pour point de départ les sujets retenus au niveau de la vision globale, partielle de résolution de la problématique spécifiée au centre de documentation du CONTRELEC et ceux disponibles à la bibliothèque de l'université d'Abomey-calavi, des revues scientifique, des livres.

-La présente revue de littérature comportera deux (2) parties, la clarification des concepts fondamentaux d'une part et les travaux antérieurs d'autre part. Procédons à présent à la clarification des concepts liés à l'exécution de la fonction de contrôle de gestion.

1-2 Définition de quelques concepts de bases

1-2-1 Gestion

Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept «gestion».

Selon George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN (1985 : 4), la gestion est définie comme : «un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources».

La définition la plus populaire de la gestion et celle de LASSEGUE Pierre (1993 : 197). D'après lui, «La gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes».

Selon MEYER J. (1978 :68), la gestion au sens strict est définie comme la mise en œuvre, par un responsable, des ressources qui lui sont confiées, en vue d'atteindre, en respectant un certain nombre de règles, l'objectif, pour lequel ces ressources ont été mises en place.

Selon Pierre G. et BERGERON (1984 : 91), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

Pour le cas de notre travail nous considérons la définition de George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN` car elle est la plus complète, du fait qu'elle décrit la gestion comme un processus consistant dans les activités de planifier, d'organiser, motiver et contrôler.

1-2-2 Contrôle

D'après M. GERVAIS (1981 : 4), le mot «contrôle» doit être entendu ici non dans son acception française, à savoir vérification à posteriori en vue d'exercer principalement un rôle punitif et accessoirement un rôle correctif, mais bien au sens anglo-saxon du terme, à savoir maîtrise de soi pour s'adopter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la droite ligne de l'objectif.

Selon Elie COHEN (1997 :80) le contrôle a pour objet la vérification visant à détecter ou à prévenir le vol, la fraude ou le gaspillage des ressources. Mais au-delà de cet aspect suspicieux, le contrôle comporte une dimension plus positive. Il fait alors référence aux dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire de déclencher des actions qui produisent des effets attendus dans les délais prévus. Le contrôle apparaît ainsi comme un ensemble des dispositions qui permettent aux responsables de rester en prise avec leur organisation.

Selon Pierre LAUZER et Robert TELLER (1989 :9). Contrôler signifie : « vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser». Comme le souligne P. LAUZER et Robert TELLER, le terme anglo-saxon« control» que l'on traduit improprement par « contrôle» signifie : «Maîtriser ou le fait de garder son (self-control) c'est-à-dire conserver la maîtrise de l'entreprise».

Ce terme permet l'autocorrection et par là, augmente la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Etant donné que la productivité donne le rapport quantitatif entre une production et un ou plusieurs facteurs de cette production, ce rapport se présente sous forme de quotient et indique généralement combien d'unités de la production considérée sont obtenues à partir d'unités de facteurs (O. GELINIER, cite par J. MEYER, (1969 :11)).

D'une façon générale il est impossible pour une entreprise d'atteindre ses objectifs et être rentable si elle ne procède pas au contrôle de ses activités. Dans ce cas il nous faut signaler que le contrôle est indispensable pour permettre à l'entreprise d'être efficace et aussi rentable. Généralement, il existe plusieurs définitions du terme contrôle, mais dans le cadre de notre travail nous considérons la définition la plus complète celle de LAUZEL et R. TELLER.

1-2-3 Contrôle de gestion :

▪ << C'est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation >> (Anthony, 1988, p10).

Cette définition du contrôle de gestion souligne la place essentielle qu'il occupe dans l'organisation. Il joue le rôle de conseiller auprès de toutes les autres fonctions.

▪ Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources obtenues (disponibles) sont utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. *BOUQUIN*

▪ A travers cette définition, il faut remarquer que le contrôle de gestion est une fonction transversale parce que participant :

- à la fixation ou élaboration des objectifs
- à la réalisation de ces objectifs
- à la confrontation des prévisions et des réalisations.

Il s'ensuit que le rôle du contrôleur de gestion est une fonction transversale au sein de l'entreprise.

Selon C. Grenier : « le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale, entre objectifs, moyens et réalisations ».

Aucune confusion n'est possible entre les deux concepts ci-dessus énoncés. En effet, les fonctions de l'auditeur sont bien distinctes de celles du contrôleur de gestion ; même s'ils ont un point commun : relever les goulots d'étranglements et proposer des alternatives de correction; et pour preuve :

- Le contrôleur de gestion s'assure de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et de l'atteinte des objectifs alors que l'auditeur audite une section et parfois l'organisation complète.

-L'auditeur dans sa mission doit être indépendant alors que le contrôleur peut ne pas l'être.

-L'auditeur émet une critique qui n'engage que lui alors que le contrôleur mouline les chiffres et vérifie.

1-2-4 La gestion budgétaire (GB):

La gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés d'une entreprise, de fixer aux différentes fonctions des sous objectifs cohérents sous forme de budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées de redressement » La gestion budgétaire est un facteur clé de structuration des missions et de formation des hommes.

1-2-5 Le tableau de bord de gestion (TBG) :

Le tableau de bord est le panneau où sont réunis les instruments de bord. Le tableau de bord peut être aussi défini comme étant : « 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. » *GERVAIS, 2000.*

SCEMAMA, 1997 vient appuyer GERVAIS, 2000 en disant « le tableau de bord est l'ensemble cadrans et clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire. »

1-2-6 Stratégie :

Ensemble des actions et décisions qui déterminent durablement le succès d'une organisation.

1-2-7 Manuel de procédure :

Le manuel est un ouvrage didactique présentant les notions essentielles d'une technique, d'une science. Autrement c'est un abrégé, un condensé, un résumé de l'essentiel à savoir ou à faire.

La procédure, elle est la manière de procéder régulièrement ou la succession de procédés nécessaires ou utiles à la conduite d'une opération.

En somme, le manuel de procédure est le condensé ou l'abrégé de la succession des procédés nécessaires à l'exécution d'une tâche ou opération.

1-2-8 La prévision :

Prévoir, c'est collecter les informations internes et externes permettant d'établir pour la période considérée un programme d'action, une norme.

La prévision définit un but à atteindre, les moyens pour y parvenir.

L'entreprise se consacre à un double exercice de prévision d'activité future et de déclinaison des objectifs du plan opérationnel (ce plan est le plan d'activité dont l'élaboration est souvent

confiée au service budget comprenant gestionnaire, comptables et techniciens qui seront chargés d'animer les navettes budgétaires à l'intérieur de l'entreprise). Ces deux éléments contribuent conjointement à la détermination des objectifs du budget.

✓ **Place du contrôle de gestion dans l'organisation**

Selon A.M. KEISER (2004 : 31), le service du contrôle de gestion est au centre des flux d'informations de l'entreprise. Il reçoit, traite, analyse, explique et transmet à d'autres services, des informations reçues. Le choix de son emplacement dans la structure d'une organisation est important et conditionne l'avenir du service et des services rendus. C'est pourquoi la recherche de la place de la fonction «contrôle de gestion» dans une organisation pose plusieurs problèmes entre autres :

-Le service «contrôle de gestion» doit-il exister comme service distinct ? Le problème est celui de savoir si une ou plusieurs personne (s) peut (peuvent) occuper à temps plein cette fonction. Pratiquement, cela dépend de la taille de l'entreprise.

1-3 Rattachement du contrôle de gestion aux responsables opérationnels de l'Agence CONTRELEC

DIRECTION GENERALE

Direction de réseau

Contrôle de gestion x

(Jacques Fettu, contrôle de gestion bancaire et financier, 2000, p.91.)

Certaines organisations placent la fonction du contrôle de gestion au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui peut faciliter la communication. Dans une structure par divisions ou centres de profit, le contrôle de gestion peut être décentralisé : le contrôleur de gestion de la division est rattaché hiérarchiquement au responsable de la division et fonctionnellement au contrôleur central. Toutefois, l'avantage de ce mode de rattachement du contrôle de gestion est la possibilité d'une transmission et d'une analyse efficace et rapide de l'information comptable.

1-4 Fonctionnement du contrôle de gestion

Selon ISABELE, K. et LOIC, K., (1994 : 62), pour pouvoir être opérationnel, le contrôle de gestion respecte une méthodologie de travail particulière et utilise des outils qui s'appuient sur l'organisation de l'entreprise.

La méthode du contrôle de gestion suit un processus logique comprenant plusieurs étapes. Les outils correspondent à la logique technique, c'est-à-dire l'ensemble des procédures et

documents permettant la mise en forme de l'information et le contrôle de l'activité et des résultats.

L'organisation est représentée par le découpage de l'entreprise en centres de responsabilités. Pour cela, l'entreprise est subdivisée en unité ayant une activité qualifiée «d'homogène» ce qui la rend mesurable.

Ici, le terme centre de responsabilité d'après Jacques Fettu (2000 :57) est défini comme une entité de gestion disposant :

- d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des allocations des ressources et des niveaux d'objectifs dans le cadre du plan opérationnel et du budget ;
- d'un système de pilotage de sa gestion lui permettant de rendre compte (reporting, tableau de bord) de l'utilisation de ses ressources et de l'état de ses réalisations par rapport à ses objectifs propres.

De son tour Monsieur Philippe CAMUS (2000 : 376), après avoir défini un centre de responsabilité comme une subdivision de l'entreprise qui :

- à une direction à sa tête ;
- à un certain degré d'indépendance dans son activité ;
- poursuit des objectifs propres compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise ;
- est dotée de moyens pour atteindre ses objectifs.

En fin, pour être beaucoup plus efficace, fonctionnel et opérationnel, le contrôle de gestion ne doit pas être défini comme métier de spécialistes mais comme une fonction partagée par le plus grand nombre de responsables. Jacques Fettu (2000 : 83).

1-5 Le rôle du contrôle de gestion

Selon ARDOIN J.L. et JORDAN. H., (1976 :22), le contrôle de gestion remplit un rôle, à savoir :

✓ Permettre la décentralisation des responsabilités

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt «c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise». ARDOIN J.L. et JORDAN H. (1976 : 22).

1-6 Outils de contrôle

✓ Comptabilité générale

Selon MUKANKUSI Aloysie (2005 :5), la comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit des opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et de crédits des fournisseurs.

J.P. LEVENE (1998 : 9), définit la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable. Elle renseigne sur la composition et la valeur du patrimoine, elle est la première source d'informations de l'entreprise et permet :

- de constater les produits et charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découlent et
- de dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).

Par ces deux aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.

La comptabilité générale constitue l'outil de contrôle de gestion par excellence car elle constitue la première source d'informations de l'entreprise.

✓ Comptabilité analytique

Elle est considérée comme outil efficace de la gestion prévisionnelle, car elle se focalise sur les centres d'activités d'une entreprise en relevant particulièrement à chaque branche les coûts supportés par celles-ci d'une manière bien détaillée.

D'après M. GERVAIS (1981 :31), la connaissance du coût complet des produits achetés, fabriqués ou vendus étant un élément d'informations non négligeable pour conduire et contrôler sa gestion. La méthode de coût complet permet :

- Une valorisation de stock aux différentes étapes du cycle de production et de vente ;
- L'élaboration d'un tarif pour la commercialisation d'un bien ou d'un service dont le prix n'est pratiquement pas défini ou imposé par la concurrence et
- L'établissement d'un devis pour des pièces unitaires, la fabrication de petites séries ou l'accomplissement des travaux spéciaux.

De toute façon l'évaluation des coûts complets n'est pas une tâche facile ; elle nécessite un travail dû et sérieux :

✓ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations aux prévisions, aux différents niveaux jugés convenables. Il consiste ensuite à analyser et contrôler les écarts constatés et de provoquer les actions correctives.

Monsieur Michel GERVAIS, dans son livre : «contrôle de gestion et planification de l'entreprise» définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés figurant au budget afin :

- De rechercher la cause d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires et
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

En ce sens le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions

✓ **Tableau de bord**

Selon Paul LURKIN et ALS. (1990 : 88), les tableaux de bords sont, avant tout, des instruments de gestion interne à l'entreprise, facilitant l'action du dirigeant ou du responsable de service en vue de la réalisation des objectifs finaux. Les tableaux de bord éclairent le dirigeant sur la qualité de la gestion en confrontant la réalité aux prévisions. Ils faciliteront la détection des erreurs de parcours et l'analyse des écarts.

Michel GERVAIS (1981 : 90), définit le tableau de bord comme «un système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action et qui introduit aux côtés de l'information financière, des indicateurs physiques et une information d'avantage qualitative»

D'après Philippe CAMUS (2000 :285), le tableau de bord est défini comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.

Le tableau de bord puise une partie d'information dans la comptabilité (surtout dans la comptabilité analytique). Cependant, répondant à des besoins de nature et de temps, il ne s'identifie pas au système comptable. Ce tableau récapitule d'une façon synthétique toutes les indications, tant de nature monétaire qu'opérationnelle, nécessaire au pilotage.

Selon Isabelle CALME et ALS (2003 :332), le tableau de bord présente et organise des données de l'entreprise à l'aide de calcul d'écart, de ratios, de graphiques et de clignotants.

Etant des tableaux de synthèse des différents départements (fonctions), ils permettent au dirigeant de surveiller, de façon permanente, l'équilibre financier, la rentabilité globale et les conditions d'exploitation qui sont à l'origine des bénéfices et des pertes. Les tableaux de bords auront pour rôle de présenter les données financières nécessaires aux gestionnaires, d'apprécier la réalisation des objectifs fixés par la direction.

1-7 Contributions antérieures

Pour disposer d'une orientation dans l'identification des problèmes et leurs résolutions, recours est fait aux travaux antérieurs effectués et les revues scientifiques. Un certain nombre de dysfonctionnements ont été déjà relevés par une étude antérieure effectuée sur le CONTRELEC et révélés par le biais du mémoire réalisé par **A. GBEGNAHOUN et A. SAGBO, 2007**. Ce travail de recherche a surtout mis l'accent sur la place inadéquate du service Budget et Contrôle de gestion et ce même si l'étude ne portait que sur le sous ensemble système budgétaire du contrôle de gestion.

L'importance de l'existence du contrôle de gestion dans une organisation est accentuée par le témoignage effectué par CHUKI S. et les siens à travers un travail de recherche dans lequel ils écrivent :

« Le département Contrôle de Gestion et Finance est à la fois le garant de la sécurité financière de l'entreprise et un vecteur de l'efficacité et de la légitimité économique du service public. C'est une entité fonctionnelle se plaçant en soutien et au service de tous les secteurs de l'entreprise, ...».

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Dans ce paragraphe les techniques sont exposées d'abord et ensuite la méthode d'analyse.

2-1 Technique

Le point de départ de toute recherche ou tout travail est irréfutablement une connaissance approfondie du domaine d'étude qui passe nécessairement par la collecte d'informations s'y rapportant.

Ainsi, cette étude ci, essentiellement orientée sur la qualité du SBCG à travers les opérations que ce service réalise et sur l'aptitude et le professionnalisme des acteurs qui l'animent a permis de suivre la démarche de recherche suivante : collecte d'information, interprétation,

analyse des données collectées et enfin faire des propositions de suggestions et conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes identifiés.

2-1-1 Collecte des données

Les informations relatives à notre étude ont été recueillies au moyen d'une documentation constituée à cette fin ; d'un questionnaire. Les données que nous aurons à utiliser proviendront pour la plupart des entretiens avec le personnel des services.

A cet effet, la technique d'échantillonnage aléatoire simple a été choisie, tout en tenant strictement compte, de son caractère représentatif au niveau de tous les maillons de la chaîne. Le tableau suivant regroupe ainsi l'effectif de l'échantillon étudié.

Tableau N°3 : Les agents interviewés

Service	Nombre d'agents interviewés
Service des ressources Humaines (SRH)	03/03
Direction de Suivi d'Evaluation du Contrôle (DSEC)	05/08
Direction des Contrôles des Expertises des Etudes(DCEE)	03/03
Direction des Administrations des Financières (DAF)	07/10
TOTAL	18/24

Source : Réalisé par nous même

En ce qui concerne la documentation, nous avons consulté des ouvrages, des rapports et articles, et certaines bibliothèques virtuelles sur internet et celles de la place, en occurrence la bibliothèque du Conseil des Activités Educatives du Bénin (CAEB) de Porto-Novo et, la bibliothèque de l'UAC

2-1-2 Outils d'analyses des données et critère de vérification des hypothèses

Pour une représentation synthétique des données et une facilité des lectures, nous aurons à calculer des écarts sur contrôle non exécuté, à réaliser des tableaux et graphiques retraçant les fréquences relatives et absolues des variables sur plusieurs années afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses. Quant aux données mobilisées à partir de notre questionnaire, elles seront restituées relativement aux problèmes spécifiques.

2-1-2-1-FORMULE :

PNP : pourcentage Non Prévu

CR_I : Contrôle Réalisé dans une année

CR_T : Contrôle Réalisé dans les trois dernières années

$E/CNE = (PNR - PNP) \cdot CR_I / CR_T \cdot CR_T$

E/CNE : Ecart sur Contrôle Non Exécuté

PNR : Pourcentage Non Réalisé

E/CNE > 0 : Ecart sur Contrôle Non Exécuté est favorable

E/CNE < 0 : Ecart sur Contrôle Non Exécuté est défavorable

2-1-2-2 CALCULS DES POURCENTAGES :

$PNR = ENE / CR \cdot 100$

$PNP = ENE / CP \cdot 100$

ENE : Ecart Non Exécute

CR : Contrôle Réalisé

CP : Contrôle Prévu

$PS = DS / DE \cdot 100$

DE : Demandes Exprimées

DS : Demandes Satisfaite

PS : Pourcentages de satisfactions

2-1-3 Critère de vérification des hypothèses

Pour la vérification de l'hypothèse n°1

La 1^{ère} hypothèse sera confirmée lorsqu'au moins 60% de la population de notre échantillonnage vont approuver que *le manuel de procédure ne permette pas de faire une bonne évaluation des opérations du contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC*. Dans le cas contraire Elle sera infirmée

Pour la vérification de l'hypothèse n°2

Cette hypothèse sera confirmée dans un premier temps lorsque E/CNE < 0 (défavorable) dans les trois villes des trois dernières années étudiées, elle sera infirmée dans

un premier temps lorsque $E/CNE > 0$ (favorable) dans les trois villes des trois dernières années étudiées.

Lorsque le pourcentage d'atteinte des objectifs est inférieur à 70% sur les trois dernières années étudiés l'hypothèse est définitivement confirmée par contre lorsque le pourcentage d'atteinte des objectifs est supérieur à 70%, elle est infirmée.

➤ **Contraintes et limitent de l'étude**

Lors de la réalisation de ce travail nous avons rencontré un certain nombre de difficultés.

En effet, la recherche de la structure d'accueil en stage a été notre pire expérience où une quinzaine de demande de stage a été déposée sans aucune suite favorable. Le démarrage de ce travail n'a été une réalité qu'après l'intervention de nos proches en occurrence DJOSSOUKAN Léon auprès de l'Agence CONTRELEC sise à AKPAKPA qui nous ont finalement accueillis en stage. De plus la présentation des documents de l'Agence CONTRELEC varie d'année en année et les différents postes ne sont pas bien détaillés ce qui rend difficile la lecture ; on note aussi quelques erreur de calcul dans ces documents.

Ainsi, malgré notre ambition de mener au mieux cette recherche, des biais ont pu s'introduire dans ce travail. Il faut noter que la présente étude comporte des limites qui, pour la plupart, sont liées au degré de la fiabilité des informations obtenues et du délai qui nous a été imparti.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET L'ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre comporte deux sections dont la première est consacrée à la présentation des données et la seconde à l'analyse des données et vérification des hypothèses.

Les données collectées à l'issu de cette étude sont diverses et variées et peuvent être représentées dans les tableaux et graphiques ci-après :

Le tableau suivant a été réalisé pour nous permettre d'avoir une idée réelle des points de contrôle des installations électrique intérieure avant leur première mise sous tension dans les trois villes par l'Agence CONTRELEC.

Section 1 : présentation des données

Cette section présente les données relatives à l'hypothèse n°1 et ensuite les données relatives à l'hypothèse n°2

Paragraphe n°1 : données relatives à hypothèse n°1

Hypothèse n°1

Tableau N°4 : Données recueillies des entretiens

Services	Agents interviewés	Avis positifs	Pourcentages
SRH	03	03/03	17%
DSEC	05	04/05	22%
DCEE	03	02/03	11%
DAF	07	05/07	28%
Total	18	18/18	78%

Source : Nous-mêmes à partir des questionnaires

Les résultats du tableau n°4 nous montrent que 78% des Agents interviewés approuvent ce facteur comme l'obstacle de l'évolution des opérations du contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC.

Paragraphe 2 : donnée relative à l'hypothèse 2

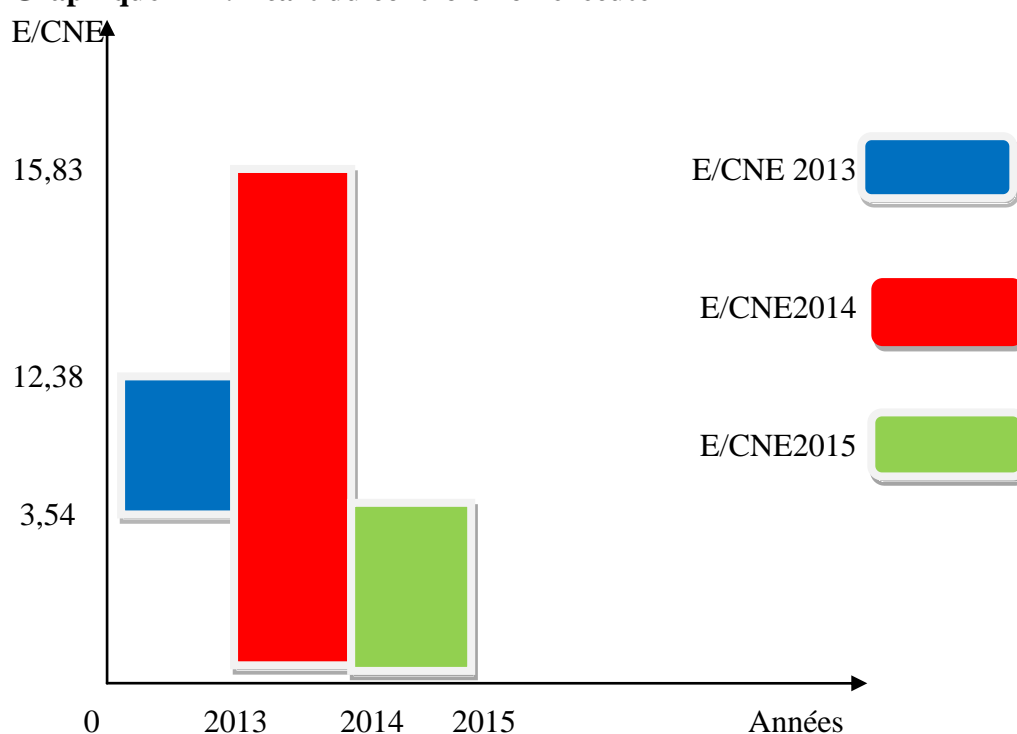
- Les prévisions et les réalisations des points de contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension dans la ville de PORTO-NOVO sur les trois dernières années

Tableau n°5 : Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville de Porto-Novo

POSTES \ ANNEES	2013	2014	2015	Totale
Contrôle prévu	395	405	451	1251
Contrôle réalisé	325	325	411	1061
Ecart Non Exécuté	70	80	40	
Pourcentage Non prévu	17,72%	19,75%	9,73%	
Pourcentage Non réalisé	21,53%	24,62%	8,87%	
E/CNE	12,38	15,83	3,54	

Source : Réalisé par nous-mêmes des points de contrôle obligatoire de 2013 à 2015 à Porto-Novo

Graphique n°1 : Ecart du contrôle non exécuté



A l'analyse du graphique et du tableau le CONTRELEC a réalisé les pourcentages non prévus respectivement 17,72% ; 19,75% et 9,73% sur les trois dernières années étudiées mais cette entreprise a effectué pour les même années les pourcentages non réalisés de 21,53% ; 24,62%

et 8,87% soient les écarts de contrôle non exécutés (défavorables) de 12,38 ; 15,83 et 3,54 pour les trois dernières années étudiées.

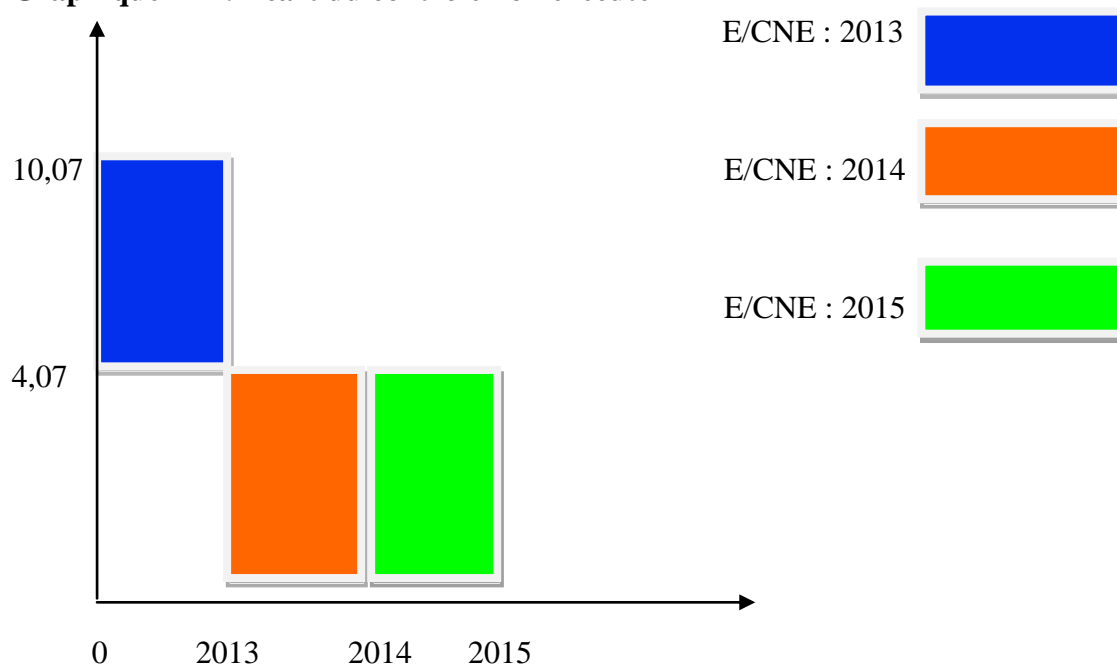
- Les prévisions et les réalisations des points de contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension dans la ville de Parakou I-II sur les trois dernières années

Tableau n°6: Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville de Parakou I et II

POSTES \ ANNEES	2013	2014	2015	Totale
Contrôle prévu	311	285	311	1143
Contrôle réalisé	255	251	255	544
Ecart Non Exécuté	56	34	56	
Pourcentage Non prévu	18,01%	11,93%	18,01%	
Pourcentage Non réalisé	21,96%	13,55%	21,96%	
E/CNE	10,07	4,07	10,07	

Source : Réalisé par nous-mêmes des points de contrôle obligatoire de 2013 à 2015 à Parakou I-II

Graphique n°2 : Ecart du contrôle non exécuté



A l'analyse du graphique et du tableau le CONTRELEC a réalisé les pourcentages non prévus respectivement 18,01% ; 11,93% et 18,01% sur les trois dernières années étudiées mais cette entreprise a effectué pour les même années les pourcentages non réalisés de 21,96% ; 13,55% et 21,96% soient les écarts de contrôle non exécutés (défavorables) de 10,07 ; 4,07 et 10,07 pour les trois dernières années étudiées.

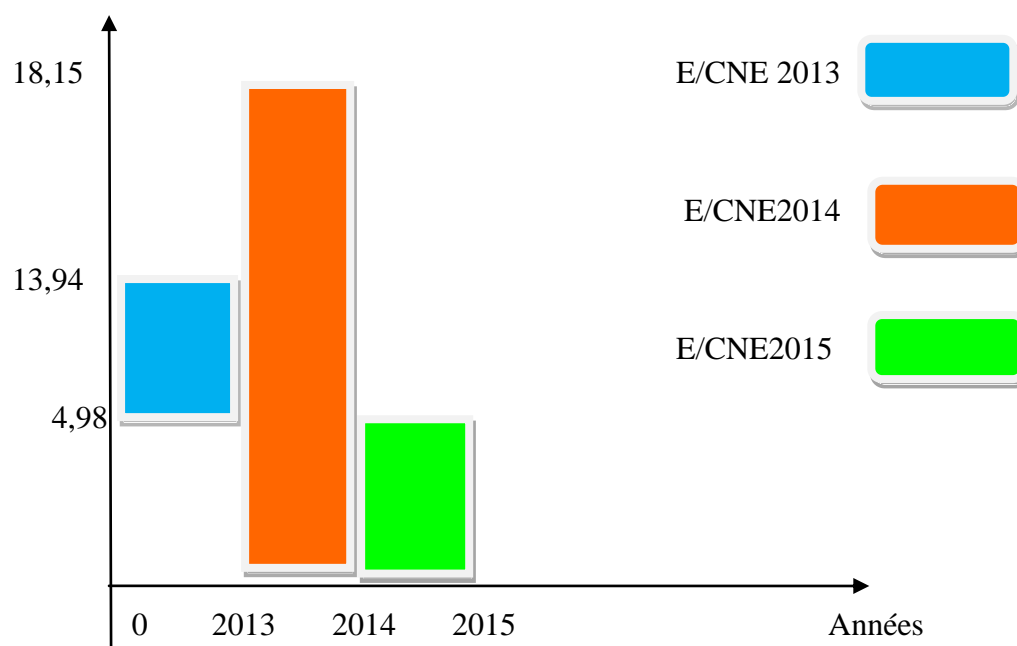
- Les prévisions et les réalisations des points de contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension dans la ville d'Abomey-Calavi sur les trois dernières années

Tableau n°7 Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville d'Abomey-Calavi

POSTES \ ANNEES	2013	2014	2015	Totale
Contrôle prévu	404	405	521	1342
Contrôle réalisé	329	325	470	1129
Ecart Non Exécuté	75	80	51	
Pourcentage Non prévu	18,56%	19,75%	9,79%	
Pourcentage Non réalisé	22,80%	24,62%	10,85%	
E/CNE	13,94	18,15	4,98	

Source : Réalisé par nous-mêmes des points de contrôle obligatoire de 2013 à 2015 à Abomey-Calavi

Graphique n°3 : Ecart du contrôle non exécuté
E/CNE



A l'analyse du graphique et du tableau le CONTRELEC a réalisé les pourcentages non prévus respectivement 18,56% ; 19,75% et 9,79% sur les trois dernières années étudiées mais cette

entreprise a effectué pour les même années les pourcentages non réalisés de 22,80% ; 24,62% et 10,85% soient les écarts de contrôle non exécutés (défavorables) de 13,94 ; 18,15 et 4,98 pour les trois dernières années étudiées.

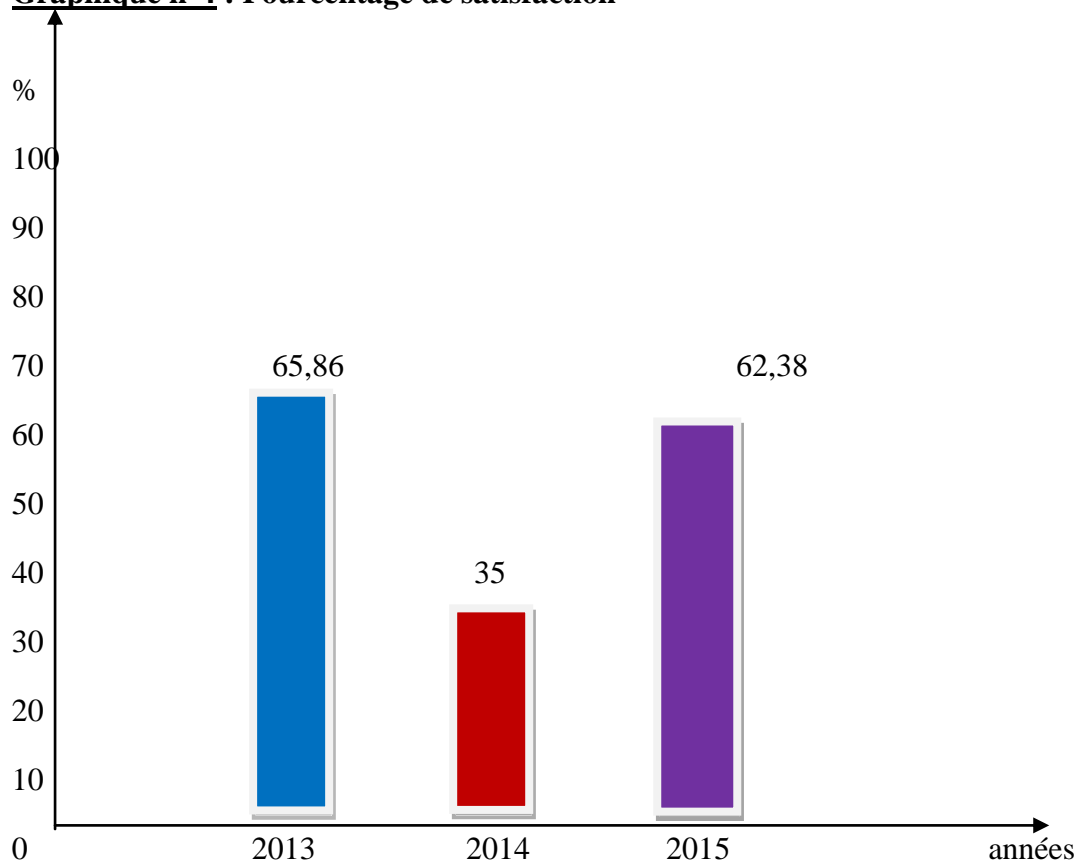
- ❖ Les objectifs ont prévu satisfaire la demande de la clientèle à 70% au moins chaque année

Tableau n°8: donnée recueillie du point de contrôle de 2013 à 2015

Postes \ Années	2013	2014	2015
Demandes exprimées	29292	21802	25245
Demandes satisfaites	19292	7631	15748
Pourcentages de satisfactions	65,86%	35%	62,38%

Source : Nous-mêmes à partir des données récapitulatifs du point de contrôle de l'Agence CONTRELE

Graphique n°4 : Pourcentage de satisfaction



En analysant le tableau ci – dessus on respectivement 65,86% ; 35% et 62,38% de satisfaction des demandes clientèles en 2013 ; 2014 et 2015.

Nous constatons que la satisfaction des demandes des clients évolue en dent de scie et inférieure à 70% sur les trois années.

Section 2 : Analyse des données et vérifications des hypothèses

Cette section aborde dans un premier temps la vérification des hypothèses et dans un second temps les suggestions à l'amélioration du système contrôle de gestion.

Paragraphe 1 : Vérifications des hypothèses

Hypothèse n°1

En se référant au seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse, il a été prévu que le manuel de procédure ne permet pas de faire une bonne évaluation des opérations du contrôle de gestion dans l'Agence, lorsqu'au moins 60% de nos interviewés vont donner un avis positif sur ce phénomène.

Les résultats du tableau n°4 nous montrent que 78% des Agents interviewés approuvent ce facteur comme l'obstacle de l'évolution des opérations du contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC : alors notre hypothèse est confirmée.

Hypothèse n°2 :

Les analyses des tableaux N° 5, 6 et 7 nous prouvent que les écarts sur contrôle non exécuté des trois villes sont défavorables sur les trois dernières années étudiées. (E/CNE<0) d'où l'hypothèse est confirmée.

En se référant au seuil de décision retenue pour la vérification de cette hypothèse il a été prévu que l'insuffisance de la fiabilité des informations contenu dans le tableau de bord fausse les objectifs fixés. En effet lorsque le pourcentage de satisfaction des demandes exprimées par la clientèle est inférieure à 70%.

Il ressort de l'analyse du tableau n°8 que les pourcentages de satisfactions des demandes de la clientèle sont respectivement de 65,86% ; 35% et 62,38% de 2013 à 2015 et tous étant inférieure à 70% alors notre deuxième hypothèse est confirmée

Paragraphe 2 : Suggestion à l'amélioration du système de contrôle de gestion.

Le système de contrôle de gestion tel que présente l'Agence CONTRELEC ne correspond pas encore à ce que le contrôle de gestion doit être dans une entité prestataire de service.

Notre objectif n'étant pas seulement d'identifier les maux qui minent le système de contrôle de gestion de l'Agence CONTRELEC, nous essayerons dans ce présent paragraphe de prodiguer modestement des approches de solutions susceptibles d'améliorer et de renforcer durablement

la présence du service de contrôle de gestion pour une bonne gestion des systèmes grâce à un mélange d'efficacité, d'efficacité et de dynamisme de ce service pour plus de performance.

Dans un contexte général, l'Agence CONTRELEC mettra en place une technique de diffusion automatique des informations pour éviter le retard dans les réactions qui agissent sur la gestion ; et enfin, sécurisera l'entrée dans la société par des cartes de « visite » à la guérite et attribuera une prime aux stagiaires qui sont quand même des ressources humaines très importantes dans l'histoire de l'Agence CONTRELEC.

Pour ce qui est du cas particulier du contrôle de gestion, nous proposons les actions qui suivent.

Pour un bon fonctionnement du contrôle de gestion à l'Agence CONTRELEC, nous proposons à la suite des tâches formelles qui relèvent de sa compétence, ce qui suivent :

- De diviser ce service en cellules qui s'occuperont chacune d'une des tâches de ce service.
- Pour une gestion rigoureuse nous conseillons à l'Agence CONTRELEC de tenir compte en plus de la tenue de sa comptabilité en coût historique, de l'actualisation monétaire. Car l'avantage de l'actualisation monétaire est de réduire l'effet de l'inflation sur la valeur du patrimoine ; elle aide à maîtriser en quelque sorte les conséquences des événements imprévus.

Problème spécifique n°1 :

-Pour ce qui est de l'inopérialisation du manuel de procédure, il faudra engager dans un bref délai toutes actions pour formaliser le cadre de travail du contrôleur de gestion c'est-à-dire rendre opérationnel le manuel de procédure de l'Agence CONTRELEC. Cette action doit être inscrite dans l'agenda des priorités des agents.

Cette technique s'élaborera en prenant en compte le fait que tous les flux relatifs au patrimoine doivent prendre par le service contrôle de gestion.

Problème spécifique n°2 :

De bien suivre l'exécution des travaux en élaborant une technique de suivi du travail pour parer aux éventuels dépassements du travail, cette technique pourra rendre compte trimestriellement. Cela aura pour avantage de permettre au dirigeant de corriger ou revoir les objectifs en cours.

Cette technique s'élaborera en prenant en compte le fait que tous les flux relatifs au patrimoine doivent prendre par le service contrôle de gestion.

D'élaborer trimestriellement les tableaux de bord pour permettre aux dirigeants de voir le niveau d'atteinte des objectifs afin de situer les responsabilités.

❖ **Conditions de mise en œuvre des suggestions :**

Les suggestions ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre. L'amélioration de contrôle de gestion dans l'Agence CONTRELEC suppose que la résolution des problèmes spécifiques par la mise en œuvre des suggestions. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une effectivité des suggestions à mettre en œuvre.

Problème spécifique n°1 :

La participation de chaque acteur est donc incontournable pour aboutir à la résolution des problèmes. Pour ce faire nous prions chaque partie à apporter sa pierre à l'édifice pour la mise en application de ses suggestions. Pour ce qui est de l'inopérationnalisation du manuel de procédure. Nous leur proposons avant tout de participer à des séminaires ou des formations sur l'application du manuel. Ensuite pour l'utilisation de ce document essentiel ; une vulgarisation de tous les services et directions est nécessaire afin d'éviter de recevoir plus tard des plaintes liées à la non vulgarisation.

Problème spécifique n°2 :

-Pour ce qui est de l'élaboration des différents tableaux de bord, nous leur suggérons de participer à des formations ou séminaires spécialisés sur l'élaboration du tableau de bord, ce qui leur permettra d'être aguerris pour la conception d'un tableau de bord et de maîtriser tous les aspects de conception de ce merveilleux outil du contrôle de gestion.

CONCLUSION

L'Agence de contrôle des installations électriques intérieures (CONTRELEC) est une structure qui met au service de sa clientèle une multitude d'activités. Ainsi en dehors du contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension et effectuer l'expertise, l'étude et l'audit des installations électriques qui constitue son activité principale, elle offre beaucoup d'autres services comme : effectuer le contrôle des installations électriques intérieures pour les Immeubles de Grande Hauteur (IGH), les Unités Industrielles (UI), les Etablissements Recevant du Publique(ERP), et pour les établissements classés dangereux est aussi bien au Bénin et dans la sous-région.

Au terme de notre étude à travers le thème « **Contribution à l'amélioration du contrôle de gestion dans une entreprises prestataire de service** »,et de la période passée en son sein nous nous sommes rendus compte que dans l'ensemble, les dirigeants de l'Agence CONTRELEC sont très ambitieux et très soucieux de son devenir. La preuve de cette ambition est l'amélioration du service Contrôle de gestion.

Cependant, ce service contrôle de gestion est sujet à des insuffisances qui portent préjudice à la qualité et à la pertinence des informations fournies.

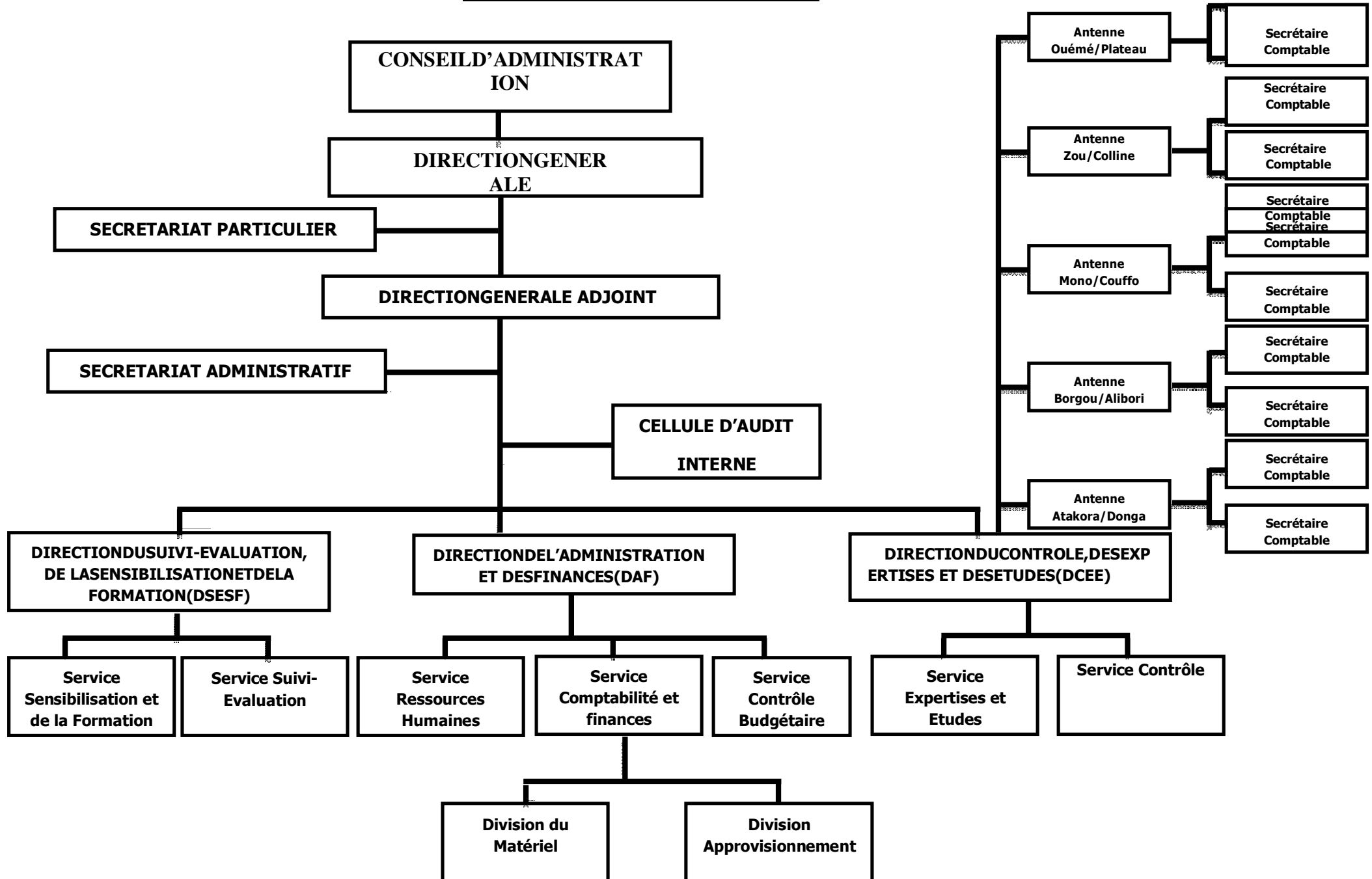
Notre objectif étant de porter des critiques sur le service de contrôle de gestion et de suggérer des solutions sommaires à l'amélioration de ce service contrôle de gestion, nous avons réalisé une étude de la fonction. C'est fort de cela que nous avons formulé des suggestions et proposé les conditions de mise en œuvre. Nous espérons que notre analyse critique et nos suggestions contribueront de façon efficace à l'amélioration du service et permettront à l'Agence CONTRELEC d'atteindre ses perspectives. Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre travail est loin d'être exhaustive. Le domaine du contrôle de gestion est bien vaste et bien complexe et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects du service de contrôle de gestion.

Aucune œuvre humaine n'étant parfaite, ce travail présente des insuffisances aussi bien au niveau de la recherche documentaire qu'au niveau de l'analyse des données. Persuadés que ce travail constitue une ébauche de recherche, seul le concert des critiques et des suggestions de chacun rehaussera sa qualité afin de faire de lui un véritable outil d'analyse pour améliorer la performance de l'Agence CONTRELEC.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- 1- ARDON, J. L. et JORDAN, H., (1976). Le contrôleur de gestion. Paris: flammariion.
- 2- CAMUS, P. (2000). Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise. 3^{ème} Edition., Paris : Edition d'organisation.
- 3-COHEN, T. (1997). Dictionnaire de gestion. Paris : Ed. La DECOUVERTE.
- 4- FETTU, J. (2000), le contrôle de gestion bancaire et financier. 3^{ème} Edition., Paris : Edition d'organisation.
- 5-GERVAIS, M. (1981). Contrôle de gestion et planification de l'entreprise. Paris : Edition Economica
- 6-GESVAIS, M. (2000). Contrôle de gestion. Paris : Edition Economica
- 7- ISABELE Calme et als. (2003). Introduction à la gestion. Paris : Dunod.
- 8- ISABELLE de KERVILLER et LOIC de KERVILLER. (1994). Le contrôle de gestion à la portée de tous! Paris : Edition Economica.
- 9- KEISER, A. M. (2004). Contrôle de gestion.3^{ème} Edition. Paris : Edition ESKA
- 10- LASSEGUE, P. (1993). Lexique de comptabilité. 3^{ème}éd., Paris : DALLOZ
- 11- LAUZEL, P. TELLER, R. (1989). Le contrôle de gestion et budget. Paris : Edition DALLOZ.
- 12-LAUZEL, P. et TELLER, R. (1997). Contrôle de gestion et budget, Paris : Edition DALLOZ
- 13- LEVENE, J. P. (1998). Gestion comptable : 3 analyses. Paris : Edition Foucher.
- 14- LURKIN, P. et als. (1990). Etats financiers, Analyse et interpretation. Bruxelles : Boeck-Wesmack.
- 15- MEYER, J. (1969). Contrôle de gestion.3^{ème} édition. Paris, PUF.
- 16- MEYER, J. (1978). Gestion budget. 7^{ème} édition. Paris, Bordas.
- 17-MUKANKUSI, A. (2005). Impact de l'analyse financière sur la prise décision dans les institutions publiques (cas de la CSR). UAAC, Kigali
- 18- PIERRE G.et BERGERON (1984). La gestion moderne théorique et cas. Paris : Ed. Gaétan.
- 19- TERRY (RG) & FRANKLIN (GS), les principes du management, Paris, éd. Tendence actuelle, 1985 p.25

ORGANIGRAMME DE CONTRELEC



ANNEXES

Questionnaire

Questionnaire de recherche adressé aux personnels et cadres du CONTRELEC

Dans le cadre des recherches pour la rédaction d'un mémoire de formation à la Faculté des Sciences Economiques et Gestion dont le thème est intitulé : « Contribution à l'amélioration du contrôle de gestion dans une entreprise prestataire de service : cas de CONTRELEC », le questionnaire ci-après est élaboré afin de nous permettre d'atteindre les objectifs assignés à notre étude. Nous vous saurions gré à cet effet, de bien vouloir répondre en toute liberté et à l'anonymat aux questions suivantes :

NB : Pour répondre aux questions posées, nous vous prions de bien vouloir écrire dans les lignes ou de mettre une croix dans les cases.

Service :

Division :

Fonction :

I- Le non fiabilité des informations contenues dans le tableau de bord fausse les objectifs fixés.

Oui

Non

Si non quelle est votre perception des facteurs qui faussent les objectifs fixés ?

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

II- Le manuel de procédure ne permet pas de faire une bonne évaluation des opérations du contrôle de gestion.

Oui

non

Si non quel est le facteur qui limite l'évaluation des opérations du contrôle de gestion ?

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

Nous vous remercions d'avoir accepté remplir ce questionnaire.

TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET LES ABREVIATIONS	v
LISTES DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION	1
Section 1: Présentation du cadre de l'étude.....	3
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'Agence CONTRELEC	3
2-1 Effectuer le contrôle.....	3
2-2 Effectuer sur demande,	3
2-3 Effectuer l'expertise.....	3
2-4 Elaborer et mettre.....	3
2-5 Effectuer le contrôle.....	3
Paragraphe n°2 : Présentation du cadre physique de l'étude.....	4
1-OrganesdirigeantdeCONTRELEC :.....	4
1-1 D'un Conseil d'Administration;	4
1-2 D'une Direction Générale	4
1-3 Des Directions Techniques.	4
1-1 Le Conseil d'Administration.....	4
1-1-1 Définir la politique générale de CONTRELEC;.....	4
1-1-2 Adopter le règlement intérieur de CONTRELEC;	4
1-1-3 Adopter le manuel de procédures de CONTRELEC;.....	4
1-1-4 Adopter le règlement financier de CONTRELEC;.....	4
1-1-5 Approuver le budget et le programme d'activités de CONTRELEC;	4
1-1-6 Approuver les rapports	4
1-1-7 Donner des orientations	4
1-1-8 Déléguer au Directeur.....	4
1-2-LaDirectionGénérale	5
1-2-1 Un Directeur Général.....	5
1-2-2 Un Secrétariat	5
1-2-3 Des Directions	5
1-3 Les Directions Techniques.....	5
1-3-1 La Direction du Contrôle	5
1-3-2La Direction du Suivi-Evaluation,.....	5

1-3-3 La Direction.....	5
2-Attributions et organisation de l'Agence	6
2-1 Attributions des dispositions.....	6
2-2Organisation.....	6
SECTION 2: Restitution des observations de stage.....	8
Paragraphe n°1 : La gestion des prestations du CONTRELEC et le.....	8
1-Gestion des prestations.....	8
Tableau N°1 : Récapitulatif des travaux d'expertise et d'études des installations électriques intérieures exécutés de 2013 à 2015.....	10
2. Management des ressources	11
1-Organisation et fonctionnement	11
Chapitre II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	12
1-1) Problématique	12
1-2 Intérêt de l'étude :	14
2-1 Les objectifs	14
2-1-1 Objectif Général.....	14
2-2 Hypothèses de l'étude	15
Tableau n°2: Tableau de bord de l'étude.	16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	17
Paragraphe 1 : Revue de littérature et définition des concepts de bases	17
1-1 Revue de littérature	17
1-2 Définition de quelques concepts de bases.....	17
1-2-1 Gestion.....	17
1-2-2 Contrôle	18
1-2-3 Contrôle de gestion :.....	19
1-2-4 La gestion budgétaire (GB):	20
1-2-5 Le tableau de bord de gestion (TBG) :	20
1-2-6 Stratégie :.....	20
1-2-7 Manuel de procédure :	20
1-3 Rattachement du contrôle de gestion aux.....	21
1-4 Fonctionnement du contrôle de gestion	21
1-5 Le rôle du contrôle de gestion.....	22
1-6 Outils de contrôle	23
1-7 Contributions antérieures	25
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	25
2-1 Technique.....	25

2-1-1 Collecte des données.....	26
Tableau N°3 : Les agents interviewés	26
2-1-2 Outils d'analyses des données et critère de vérification des hypothèses	26
2-1-2-1-FORMULE :	27
2-1-2-2 CALCULS DES POURCENTAGES :	27
2-1-3 Critère de vérification des hypothèses.....	27
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET L'ANALYSE DES RESULTATS	29
Section 1 : présentation des données	29
Paragraphe n°1 : données relatives à hypothèse n°1	29
Paragraphe 2 : donnée relative à l'hypothèse 2	29
Tableau n°5 : Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville de Porto-Novo.....	30
Graphique n°1 : Ecart du contrôle non exécuté.....	30
Tableau n°6: Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville de Parakou I et II.....	31
Graphique n°2 : Ecart du contrôle non exécuté.....	31
Tableau n°7 Calculs des écarts du point de contrôle obligatoire dans la ville d'Abomey-Calavi.....	32
Graphique n°3 : Ecart du contrôle non exécuté.....	32
Tableau n°8: donnée recueillie du point de contrôle de 2013 à 2015.....	33
Graphique n°4 : Pourcentage de satisfaction.....	33
Section 2 : Analyse des données et vérifications des hypothèses.....	34
Paragraphe 1 : Vérifications des hypothèses	34
Paragraphe 2 : Suggestion à l'amélioration du système de contrôle de gestion	34
CONCLUSION	37
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :	38
ANNEXES	B
TABLES DES MATIERES	C