

REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION



MEMOIRE CORRIGE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DES
CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN
SCIENCES DE GESTION

OPTION : SCIENCES DE GESTION

FILIERE : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

**ANALYSE DE LA PRATIQUE DU
CONTROLE DE GESTION DANS LES
ADMINISTRATIONS PUBLIQUES :
CAS DE LA MAIRIE DE COTONOU**

Réalisé par :

G. Raymond ANAGONOU et A. Boris TOSSOU

Sous la supervision de :

Maître de stage

Mme BIADJA Berthe
Chef Cellule d'Audit Interne
Et de Contrôle de Gestion

Directeur de mémoire

Dr TOGODO Azon Aimé
Enseignant chercheur à la
FASEG/UAC

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mon père ANAGONOU A. Norbert,
- Ma mère HESSOU Sossi,
- Mes frères, sœurs, et amis

G. Raymond ANAGONOU

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon épouse HOMEGRON Denise ;
- Mes oncles AGBO-TCHOTCHO I. Raphaël et KOBA A. Bernard
- Mon petit frère TOSSOU A. David

A. Boris TOSSOU

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, qu'il nous soit permis avant toute chose d'exprimer notre gratitude à tous ceux qui de près ou de loin nous ont soutenu dans nos efforts et qui ont contribué à l'aboutissement de cette œuvre. A cet effet, nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Professeur Charlemagne Babatoudé IGUE, le doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) pour toute l'attention accordée à notre formation;
- Dr TOGODO Azon Aimé, notre maître de mémoire qui, malgré ses multiples occupations a accepté de suivre de bout en bout la réalisation de ce mémoire ;
- A tout le corps enseignant de la FASEG qui a contribué à notre formation qui nous a servi de base pour cette étude ;
- Mr Léhady v. m. SOGLO, le maire de Cotonou pour avoir accepté notre demande de stage ;
- Mme BIADJA Berthe, Chef Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion de la mairie de Cotonou, qui est notre maîtresse de stage ;
- A tout le personnel de la mairie de Cotonou.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps à l'appréciation de ce travail.

LISTE DES SIGLES

CAICG	: Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion
CFPB	: Contribution Foncière des Propriétés Bâties
CFPNB	: Contribution Foncière des Propriétés Non Bâties
CDQ	: Comité de Développement des Quartiers
CMD	: Caisse Menu Dépense
DAF	: Direction Administrative et Financière
DSAJ	: Direction des Services Administratifs et Juridiques
DSAP	: Direction des Services Administratifs à la Population
DSEF	: Direction des Services Economiques et Financiers
DPDM	: Direction de la Prospection et du Développement Municipal
DR	: Direction du Recouvrement
DSM	: Direction de la Sureté Municipale
DST	: Direction des Services Techniques
DSF	: Département des Services Financiers
DSE	: Département des Services Economiques
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
ISTTP	: Ingénieurs des Services Techniques des Travaux Publics
OS	: Objectif spécifique
PAD	: Plan Annuel de Développement
PDC	: Plan de Développement Communal
PTA	: Plan du Travail Annuel
TAF	: Taxes Sur les Armes à Feu
TV	: Taxes de voirie
TVA	: Taxes sur Valeur Ajoutée
UAC	: Université d'Abomey - Calavi

LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1: Effectifs du personnel municipal de la mairie de Cotonou par catégories.....	11
Tableau 2: Synthèse sur contrôle de gestion, système d'incitation et système d'information.....	36
Tableau 3: L'échantillon des enquêtes.....	39
Tableau 4: L'existence d'un système de contrôle de gestion.....	41
Tableau 5: Outils de la cellule d'audit interne et de contrôle de gestion.....	41
Tableau 6: Planning annuel pour la mairie de Cotonou.....	42
Tableau 7: Indépendance de la CAICG à la mairie de Cotonou.....	42
Tableau 8: Performance de la CAICG à la mairie de Cotonou.....	42
Tableau 9: Fixation d'objectif à la mairie de Cotonou.....	43
Tableau 10 : Système d'information de la mairie de Cotonou.....	43
Tableau 11 : Efficacité du système d'information à la mairie de Cotonou.....	44
Tableau 12 : Outils d'information à la mairie de Cotonou.....	44
Tableau 13 : Outils de motivation à la mairie de Cotonou.....	45
Tableau 14: Moyens mis en œuvres pour assurer la compétence du personnel.....	45
GRAPHIQUE1: Processus du contrôle de gestion.....	31

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
Section1: Présentation et structure organisationnelle de la Mairie de Cotonou...	5
Section2: Expériences du stage et observation des faits.....	17
CHAPITRE2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	20
Section1: Cadre théorique de l'étude.....	21
Section2: Méthodologie de recherche.....	37
CHAPITRE 3: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	40
Section1: Présentation des résultats et analyses des données.....	41
Section2: Recommandations et conditions de mise en œuvre.....	48
CONCLUSION.....	50

RESUME

Notre stage pratique de fin de formation s'est déroulé à la Cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion durant la période de Juillet à Septembre 2016. Au cours de ce stage, nous avons remarqué que la mairie de Cotonou est une grande municipalité de par son organisation, et ses ressources. Comme toute collectivité territoriale, sa bonne gestion passe par la gestion performante les tâches lui permettant d'assurer une bonne prestation à ses citoyens. Dans l'exécution de ses activités, elle dispose de certains atouts qui font sa force et lui offrent des opportunités dans ses activités. En dépit de tous ces atouts, nous avons pu détecter certains problèmes concernant sa gestion. Au nombre de ces problèmes, nous nous sommes particulièrement attirés par ceux liés au contrôle de gestion.

En effet, le contrôle de gestion ne cesse de nourrir des milliers de réflexions. Alors nous avons mené notre étude sur le thème : « Analyse de la pratique du contrôle de gestion dans les administrations publiques : cas de la mairie de Cotonou ».

L'état des lieux de nos recherches nous a confrontés aux trois problèmes spécifiques ci-après :

- Comment se présente le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou ?
- Ce système est-il pertinent ?
- Quel est le système d'information de la mairie de Cotonou ?

L'objectif général de notre étude est donc d'analyser le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou. Pour y parvenir, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou;
- Analyser la pertinence de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou;
- Evaluer la pratique de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou.

Pour pouvoir atteindre nos objectifs, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche empirique et l'approche théorique. Au terme des enquêtes effectuées, le diagnostic établi nous a permis de justifier nos objectifs.

Enfin nous avons alors fait des recommandations et mis en place des conditions pouvant aider à leur mise en œuvre.

ABSTRACT

Our practicum convenient of formation end took place to the Cell of audit Intern and Control of Management during the period of July to September 2016. During this practicum, we noticed that the town hall of Cotonou is a big township of by his/her/its organization, and his/her/its resources. As all territorial collectivity, his/her/its good management passes by the effective management the tasks allowing him to assure a good benefit to his/her/its citizens. In the execution of his/her/its activities, she/it has some assets that make his/her/its strength and offer him some opportunities in his/her/its activities. In spite of all these assets, we could detect some problems concerning his/her/its management. To the number of these problems, we especially attracted ourselves by those bound to the control of management.

Indeed, the control of management stops feeding the thousands of reflections. Then we led our survey on the theme: "Analysis of the practice of the management control in the public administrations: case of the town hall of Cotonou".

The state of the places of our research confronted us below to the three specific problems :

- How does himself present the system of control of management of the town hall of Cotonou?
- Is this system applicable?
- What is the system of information of the town hall of Cotonou?

The general objective of our survey is therefore to analyze the system of control of management of the town hall of Cotonou. To arrive there, we set the following specific objectives :

- To describe the system of control of management of the town hall of Cotonou;
- To analyze the relevance of control of management of the town hall of Cotonou;
- To value the practice of control of management of the town hall of Cotonou.

To be able to reach our objectives, we adopted a methodology based on the empiric approach and the theoretical approach. To the term of the investigations done, the established diagnosis allowed us to justify our objectives.

Finally we made some recommendations then and put some conditions in place capable to help to them bets in work.



INTRODUCTION

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

Toute administration vise à atteindre ses objectifs. La définition et la réalisation de ces objectifs sont des missions qui demandent des efforts considérables aux réponses de ces administrations. Pour qu'elles puissent réaliser ses objectifs, chaque dirigeant est ainsi appelé à mettre à la disposition de l'administration, tous les moyens dont cette dernière aura besoin. Il s'agit des moyens humains, matériels et financiers.

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

- L'administration ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- L'administration parvient à atteindre les objectifs qui lui sont assignés mais avec l'utilisation non adéquate des ressources (plus de moyens) : gaspillage de ses ressources ;
- L'administration atteint les objectifs qui lui sont assignés avec l'économie possible des ressources (utilisation de moins de ressources).

Il va de soi que, ce soit ce dernier résultat qui intéresse tout responsable de chaque administration.

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

C'est donc pour mieux appréhender le système du contrôle de gestion dans le développement local, afin que les maires puissent prendre conscience qu'ils disposent un service efficace pour faire face aux exigences de la décentralisation, que nous proposons d'effectuer nos recherches sur la question. Lesdites recherches interviennent dans le cadre de la réalisation de mémoire de fin de formation en licence professionnelle, laquelle se trouve astreint tout(e)

étudiant(e) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calvi(UAC).D'où le thème du présent travail de recherche « Analyse de la pratique du contrôle de gestion dans les Administrations publiques : cas de la marie de Cotonou». Pour plus de détail de notre travail, nous allons essayer d'analyser d'abord, la présentation du système de contrôle de gestion de la marie de Cotonou. Ensuite analyser le système d'information de la mairie de Cotonou et apprécier enfin le système de motivation des agents au sein de la marie de Cotonou.



CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

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

Section 1 : présentation et structure organisationnelle de la mairie de Cotonou.

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

Paragraphe 1 : genèse, mission et nature juridique de la mairie de Cotonou.

A- Genèse de la mairie de Cotonou

L'histoire de la mairie de Cotonou porte essentiellement sur la ville de Cotonou.

La ville de Cotonou a été créée en 1830 sur l'initiative du Roi Guézo (illustre roi d'Abomey). Selon l'une des légendes, « Kutonou », signifierait la « lagune de la mort » en raison de sa situation de carrefour du trafic des esclaves. A la fin du 19^{ème} siècle, Cotonou s'est développée à partir de quelques villages de pêcheurs situés à l'Est et à l'Ouest de la lagune. En 1888, le territoire de la ville a été cédé à la France par le roi d'Abomey, ce qui eut pour effet l'accélération du processus de son développement. A partir du noyau originel des Toffins, la ville de Cotonou s'est progressivement enrichie de toutes les ethnies du Bénin. Certains quartiers en portent aujourd'hui la marque. Ainsi, Guincomey signifie « sur la terre des populations Guin », venues de Grand- Popo et d'Agoué pour participer à la construction du Wharf de Cotonou. De même, Xwlacodji désigne la terre des Xwla. Aujourd'hui, Cotonou est devenue une représentation du Bénin en miniature et sa croissance accélérée est en train de donner naissance à une vaste « région urbaine » allant de Porto- Novo (à l'Est) jusqu'à Ouidah (à l'Ouest) et Abomey-Calavi (au Nord).

• **Présentation physique de Cotonou**

La ville de Cotonou est située sur le cordon littoral qui s'étend entre le lac Nokoué et l'océan Atlantique, constitué de sables alluviaux d'environ cinq mètres de hauteur maximale, le relief du cordon a deux caractéristiques principales :

- dépressions longitudinales parallèles à la côte ;
- bas-fonds érodés par l'écoulement des eaux pluviales qui communiquent avec le lac. Le site est coupé en deux par le chenal appelé "lagune de Cotonou", communication directe entre le lac et la mer, creusé par les Français en 1894. La liaison entre les deux parties de la ville est

assurée par trois ponts. La nappe phréatique se trouve à proximité de la surface du sol dont la perméabilité élevée accélère l'infiltration des eaux pluviales et usées (risques de pollution). Le climat est de type équatorial avec une alternance de deux saisons pluvieuses et de deux saisons sèches:

- une grande saison des pluies de mi- mars à mi- juillet ; - une petite saison sèche de mi- juillet à mi- septembre; - une petite saison des pluies de mi- septembre à mi- novembre ;
- une grande saison sèche de mi- novembre à mi- mars. Les précipitations ont lieu principalement entre mars et juillet avec un pic en juin (300 à 500 mm). Les températures moyennes mensuelles varient entre 27 et 31 degrés centigrades. Les écarts entre le mois le plus chaud et le mois le moins chaud ne dépassent pas 3,2 degrés à Cotonou, alors que cette variation se situe à 3,8 degrés dans le nord du pays. Les mois de février à Avril sont les mois les plus chauds et les mois de juillet à septembre sont les mois les plus frais. La commune de Cotonou ne dispose pas de cours d'eau, mais le lac Nokoué (85 Km²) et quelques bas- fonds constituent les réservoirs à eau de la commune. Pendant la crue caractérisée par la descente des eaux de septentrion et surtout pendant la grande saison des pluies, la ville est menacée par de graves inondations (niveau bas, fortement influencé par les variations du niveau des plans d'eau ; niveau maximal des crues : 1,50 mètres. Les épis du port ont contribué à l'érosion de toute la côte Est de la ville. Cette érosion s'opère à une vitesse moyenne de 16,80 mètres par an dans la crique. Sur le plan administratif, la ville de Cotonou est divisée en 13 arrondissements qui s'étendent sur une superficie de 79 Km². Cette ville présente un statut administratif particulier et est érigée en un département (Département du Littoral). On y compte la plupart des services administratifs, les Ambassades, les agences de coopération, les sièges des institutions internationales.... Cette ville abrite également la quasi- totalité du potentiel économique du pays (maisons de commerce, industrie etc.).

B-MISSION DE LA MARIE DE COTONOU

La Municipalité de Cotonou en tant que collectivité territoriale décentralisée, se caractérise par des missions de conception, de programmation et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel.

La Mairie de Cotonou, à travers le conseil municipal, le maire est assigné des missions en matière :

Du développement local, de l'aménagement de l'habitat et l'urbanisme ;

Des infrastructures, de l'équipement et des transports ;

De l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
De l'alphabétisation des adultes ;
De la santé, l'action sociale et culturelle ;
De services marchands et d'investissement économique.

Elle a à charge la construction, les réparations et l'équipement des établissements publics d'enseignement secondaire et des centres publics de formation de niveau communal. Elle élabore son plan de circulation urbaine, organise les transports urbains collectifs, installe et entretient les feux de signalisations. Elle a également à charge l'information de la population sur la vie de la cité. Les responsables de la sécurité soumettent au conseil municipal le plan de sécurité publique et de lutte contre la délinquance et la criminalité.

C-STATUT JURIDIQUE DE LA MAIRIE DE COTNOU

L'organisation politique et administrative de la commune de Cotonou est régie, à l'instar des Communes de Porto Novo et de Parakou, villes à statut particulier, par deux lois, à savoir, la loi N° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin et la loi N° 98- 005 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes à statut particulier.

S'étendant sur une superficie de 79 Km², Cotonou présente un statut administratif particulier et est érigé en un département (Département du Littoral).

La ville de Cotonou est subdivisée en 13 arrondissements, et les arrondissements en quartiers.

L'arrondissement n'a aucune personnalité juridique ni une autonomie financière, conformément à l'article 34 de la loi N°97- 028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin.

En application de la loi N° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes en République du Bénin, en son article 12 relatif à la composition numérique du Conseil, le Conseil Municipal de Cotonou est composé de 45 Conseillers Municipaux élus au suffrage universel direct, pour un mandat de cinq (05) ans.

Le Conseil Municipal est tenu, conformément à l'article 16 de la loi susvisée, de se réunir obligatoirement en session ordinaire quatre fois l'an, aux mois de mars, juin, septembre et novembre. Chaque session ne peut excéder quatre (04) jours. Les sessions du Conseil Municipal de Cotonou s'étendent, en moyenne sur deux jours.

Le conseil peut également se réunir en session extraordinaire sur convocation du Maire ou à la demande motivée de la majorité absolue des membres du Conseil Municipal ou en cas de prescription par l'autorité de tutelle.

Le Maire et ses adjoints forment la Municipalité qui se réunit au moins une fois par mois. La municipalité ne constitue cependant pas un organe de la commune. Il s'agit d'une structure consultative et de suivi de l'action municipale.

En qualité d'ordonnateur, l'essentiel de la responsabilité financière incombe au Maire qui engage les dépenses et signe les mandats pour ordonnancement. Il signe également les certificats et ordres de recettes, fait les arbitrages de trésorerie nécessaires dans la programmation des dépenses.

D- LES RESSOURCES DE LA MAIRIE DE COTONOU

Les ressources de la mairie de Cotonou sont constituées de ressources financières, matérielles et humaines.

1- Ressources financières

Le budget de la mairie de Cotonou comporte deux (02) sections à savoir : une section de fonctionnement et une section d'investissements tant en dépenses qu'en recettes. Cette distinction signifierait que des recettes données sont seulement affectées à des dépenses de fonctionnements et que d'autres soient uniquement utilisées à des fins d'investissement.

1-1- Recette de fonctionnement :

Il existe essentiellement quatre (04) types de recettes qui alimentent le budget de la mairie de Cotonou.

1-1-1- les recettes fiscales

Ce sont les ressources recouvrées par le service des impôts de Cotonou. Le produit des impôts directs concernent particulièrement la Contribution Foncière des Propriétés Bâties (CFPB), la Contribution Foncière des Propriétés non Bâties (CFPNB), patente, la licence, la Taxe sur les Armes à Feu (TAF) et autres taxes directes assimilées.

1-1-2- Les recettes propres

Ce sont des ressources recouvrées directement par les services de la mairie. Elles concernent :

- les produits des expéditions des actes administratifs, de l'état civil, des légalisations de signatures et certifications des droits d'expéditions de conventions coutumières, des délivrances des permis d'habités ;
- la part du produits des Amendes prononcées les tribunaux correctionnels ou de simple police, ou les contraventions ou délits commis dans la ville de Cotonou et revenant à cette dernière ;
- les redevances en matière d'urbanisme et d'environnement ;
- les produits des inhumations et concessions ;
- la location des biens meubles et immeubles de la marie ;
- la taxe d'enlèvement des ordures ménagères et les redevances pour frais d'enlèvements de débris de matériaux autres qu'ordures ménagères ;
- les redevances de vidange et du curage ;
- les recettes de prestations de services d'hygiène et de salubrité publique en matière d'hydraulique et d'adduction d'eau ;
- le produit des droits de tombeau aux cimetières de Cotonou.

1-1-3- les transferts

Il s'agit essentiellement de la taxe de voirie (TV) et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

1-1-4- les autres recettes de fonctionnement

Ce sont les recettes éventuelles non classées ainsi que les reversements pour non emploi. Peuvent être inscrites dans cette catégorie, le produit des subventions et le produit des dotations de fonctionnement a cordées à l'Etat ou toute autre personne physique ou morale.

1-2- LES RECETTES D'INVESTISSEMENTS

Elles comprennent les recettes temporaires ou accidentelles, les dotations allouées par l'Etat et le produit des prélèvements effectués au profit de la section d'investirent.

1-2-1 Les recettes temporaires

Dans cette rubrique, on peut distinguer : le produit des emprunts et avances, les dons et legs assortis de charges d'investissement, le produit des aliénations de biens patrimoniaux, les fonds de concours accordés par toute personne physique ou morale et les recettes telles que le

produit de la vente des animaux ou matériels mis en fourrière ou non dans les délais réglementaires .

1-2-2 Les dotations allouées par l'Etat

Il s'agit ici des subventions ou dotations d'investissements allouées par l'Etat.

1-2-3 Le produit des prélèvements effectués au profit de la section d'investissement.

A ce niveau on peut mentionner le produit :

- Des prélèvements sur les recettes de la section de fonctionnement,
- De excédent de la section de fonctionnement de l'exercice précédent.

2- Ressources matérielles

Les ressources de la mairie de Cotonou se composent essentiellement :

- Des bâtiments administratifs ;
- D'un parc de matériel roulant ;
- D'un parc informatique ;
- D'une salle de conférence ;
- Des matériels et mobiliers de bureau ;
- Des matériels roulants.

3- Ressources humaines

La mairie de Cotonou comme toute structure emploie du personnel pour son fonctionnement. Le nombre total du personnel de la mairie de Cotonou est de 1232. Cet effectif peut être scindé par catégorie. Ainsi on a le tableau suivant:

Tableau 1: Point des effectifs du personnel municipal de la mairie de Cotonou par Catégories au 15 Avril 2016

CATEGORIES	EFFECTIFS PAR CATEGORIES
A1	68
A2	9
A3	76
B1	70
B2	19
B3	164
C1	9
C2	113
C3	176
D1	45
D2	33
D3	317
E1	133
TOTAL	1232

Source : Archive de la mairie de Cotonou

L'effectif total actuel du personnel de la mairie de Cotonou est de : Mille deux cent trente-deux (1232) agents toutes catégories confondues.

NB : Cet effectif ne prend pas en compte les situations ci-après :

- 1-Responsables et agents retraités maintenus à leurs postes : au nombre de huit (08) ;
- 2-Agents du Budget National : au nombre de huit (08).

Paragraphe 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA MARIE DE COTNOU.

L'un des principaux objectifs de la décentralisation est de rapprocher l'administration de l'administré afin de favoriser le développement. A cet effet la commune a le choix entre l'organigramme proposé par la maison des collectivités locales et l'adoption d'un organigramme propre compte tenu de sa spécificité.

L'Administration municipale de Cotonou s'est dotée d'une structure organisationnelle qui répond au mieux à ses aspirations de développement.

La description de cette structure permettra de cerner les différents services de la Municipalité de Cotonou, leurs attributions respectives de même que les relations qui existent entre eux.

A- Les Attributions du Maire

Les attributions du maire sont définies par la loi N° 97-029 du 15 janvier 1999 en sa sous-section 2.

Le Maire est le premier responsable de la commune.

A ce titre, il exerce diverses fonctions d'intérêt communal et des fonctions d'intérêt national. Il est chargé d'exécuter les délibérations du conseil communal. Il exerce d'importantes attributions à savoir :

- Représenter la commune dans les actes de la vie civile;
- Élaborer et exécuter le budget de la commune ;
- Gérer les biens de la commune ;
- Recruter et gérer le personnel de la commune ;
- Délivrer certaines autorisations d'urbanisme ;
- Représenter la commune en justice et dans la passation des contrats ;
- Veiller à la bonne organisation des élections ;
- Publier les lois et règlements et veiller à leur application ;
- Assurer la police administrative, la tranquillité, l'ordre public,
- Assurer le recouvrement des impôts, taxes et droits communaux.

Il est l'officier d'Etat civil ; il reçoit les déclarations de naissance, de décès, célèbre les mariages, délivre les actes, les jugements de naissance, de décès. Le Maire est assisté dans l'exercice de sa mission par un assistant et trois adjoints.

B- Les attributions du Contrôleur Général des Services Municipaux.

Il exerce :

Un contrôle à priori sur toute décision à incidence budgétaire, financière et comptable immédiate ou différée ;

Un contrôle concomitant sur l'exécution des engagements contractuels des tiers envers la commune ainsi que les diligences relevant des services.

C- Les Attributions du cabinet du maire

Le cabinet du maire dispose à sa tête un directeur qui a pour rôle de :

- Diriger le cabinet du maire ;

- Anticiper et suivre la mise en œuvre du projet de ville;
- Aider à assurer la cohésion de la majorité municipale ;
- Assurer la coopération de la ville avec les autres villes nationales et internationales.

Il doit également de façon permanente et spécifique soutenir l'action du Maire et des élus, assurer les relations avec la presse, préparer les diverses interventions du Maire, suivre les affaires réservées, représenter le Maire à l'extérieur ou au sein de la collectivité, organiser l'agenda du Maire, suivre le fonctionnement des services municipaux et assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions du Maire. Le directeur de cabinet a sous sa responsabilité le chef de cabinet et le chef de protocole.

D- Les Attributions du Secrétariat Général.

Ce service dispose à sa tête d'un Secrétaire Général qui est le chef de l'administration municipale. Il assure sous l'autorité du Maire, la gestion, l'animation des services administratifs communaux et veille à leur bon fonctionnement. A ce titre, il assure :

- La coordination de l'avancement des grands projets ;
- Le suivi et la coordination de l'action des services extérieurs mis à sa disposition ;
- L'organisation, l'impulsion et la coordination des services communaux.
- Le secrétaire général est assisté d'un adjoint. Il a sous sa responsabilité les directions suivantes : la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ), la Direction des Services Administratifs à la Population (DSAP), la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF), la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM), la Direction des Services Techniques (DST) et la Direction de la Sûreté Municipale (DSM).

- **Les attributions de la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ)**

La Direction des Services Administratifs et Juridiques rassemble les services fonctionnels à l'interne, elle a pour principale attribution la gestion du personnel (le regroupement des agents, la gestion de leur carrière, les congés et repos, le mouvement du personnel,...)

- **Les attributions de la Direction des Services Administratifs à la Population (DSAP)**

La Direction des Services à la Population constitue un regroupement des services en relation permanente avec la population communale. A cet effet, elle assure les actes de l'état civil, le contrôle du secrétariat des arrondissements, la gestion des dossiers des chefs de quartier. Elle

s'occupe également de la délivrance d'autorisations pour des manifestations à caractère politique, religieux, culturel et sportif. Elle s'occupe par ailleurs de l'assistance aux couches sociales en difficulté (handicapés, démunis, sinistrés et autres).

- **Les attributions de la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM).**

La Direction de la Prospective et du Développement Municipal a en charge :

- La gestion des assistants chargés de la prospective et du développement des arrondissements;
- L'animation des comités de développement des quartiers (CDQ) ;
- L'appui aux initiatives communautaires ;
- La gestion des indicateurs de développement notamment, l'élaboration des questionnaires, le traitement et l'analyse des données recueillies ;
- L'assainissement et la promotion des localités ;
- La détermination des grands projets de développement pour la ville ;
- L'aide aux autres acteurs chargés du développement à réaliser un diagnostic participatif et ascendant.

- **Les Attributions de la Direction des Services Techniques (DST)**

La Direction des Services Techniques est chargée de :

- L'animation de l'équipe des cadres techniques ;
- L'assainissement et la propreté urbaine ;
- L'aménagement, la réfection et l'entretien des voies urbaines ;
- Le suivi de l'eau, de l'électricité et de l'éclairage public;
- L'urbanisme, l'architecture et les constructions ;
- La circulation urbaine et les transports ;
- La prévention des risques, l'aménagement et l'entretien des espaces verts et du cadre de vie ;
- La gestion opérationnelle des équipements et des infrastructures de la ville.

- **Les attributions de la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF).**

La Direction des Services Economiques et Financiers constituent l'une des directions clés de l'administration municipale. Elle a pour attributions :

- L'élaboration des procédures de contrôle de gestion ;

- L'élaboration des tableaux de bord financiers ;
- Le suivi du patrimoine de la commune ;
- Le suivi des affaires domaniales ;
- La mobilisation des ressources de la ville ;
- L'organisation des conférences budgétaires ;
- La préparation et l'exécution du budget communal après son vote par le conseil municipal et son approbation par l'autorité de tutelle ;
- L'assurance des relations avec les organismes financiers et les prestataires.

Elle est composée de deux départements à savoir le Département des Services Financiers (DSF) et le Département des Services Economiques (DSE).

Les départements ensemble sont composés de sept (7) services. Il est l'officier d'Etat civil ; il reçoit les déclarations de naissance, de décès, célèbre les mariages, délivre les actes, les jugements de naissance, de décès. Le Maire est assisté dans l'exercice de sa mission par un assistant et trois adjoints.

E) PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA CAICG

La cellule d'audit interne et de contrôle de gestions a été créée en juillet 2012.

Elle fait partie des cellules qui sont rattaché à la direction générale, ce qui lui confère une position en staff dans l'organigramme de la municipalité de Cotonou. Comme son nom l'indique, ce département est un assemblage de vérification et de contrôle, par conséquent il a en son sein les auditeurs internes et les contrôleurs de gestions. Elle est soumise à des tâches suivantes :

- poursuivre les séances d'informations au niveau des directions techniques et cellules sur la mission de la cellule d'audit internes et de contrôle de gestion ;
- poursuivre l'actualisation du manuel de procédure administrative, comptable et financier de la mairie.
- vulgariser le manuel de procédure applicable à chaque service ;
- contrôler et effectuer les imputations des recettes et des dépenses à partir des comptaibles ;
- contrôler l'arrêt du cahier de présence et la présence des agents sur les lieux de travail ;
- faire le contrôle de caisse, de bon de caisse provisoire et de bon carburant ;

- vérifier le respect des procédures de commande et de sortie de matériels, fournitures de bureau et produits d'entretien ;
- contrôler le respect des procédures et la fiabilité des pièces comptables et autres documents comptables ;
- contrôler et apprécier l'adéquation des moyens et résultat par rapport aux objectifs ;
- contrôler la qualité et fonctionnement du contrôle interne ;
- effectuer les missions de contrôles inopinés ;
- analyser à priori les engagements de dépense au regard du budget prévisionnel ;
- contrôler la théorie de la mairie et la mise à jour des états rapprochement ;
- contrôler la gestion des contrats de prestation de service, de gérance libre et des beaux ;
- vérifier la mise en application des décisions, notes services et réglementations applicables aux personnels de la mairie ;
- calculer les coûts et écarts budgétaires ;
- analyser les écarts et proposer les actions correctives ;
- produire les rapports ;
- limiter les dépassements budgétaires en terme de dépense ;
- élaborer le plan annuel d'audit et de contrôle de gestion 2016 ;
- présenter mensuellement le point de la mise en applications des décisions issues du CODIR.
- élaborer et soumettre au maire, un planning annuel des missions d'audit internes pour toutes les structures de la mairie ;
- procéder la mise en œuvre du planning annuel des missions audits ;
 - Ces actions contribueront à :
 - s'assurer de la sincérité des informations ;
 - s'assurer de la régularité des opérations ;
 - s'assurer de l'efficacité des opérations ;
 - s'assurer de la clarté et de la bonne adéquation des structures.

La méthodologie utilisée pour le travail dans cette cellule consiste en l'exécution du plan d'audit annuel établie selon les objectifs de la mairie et les actions à mener dans le sens des tâches de la cellule.

Section2 : EXPERIENCE DU STAGE ET OBSERVATION DES FAITS

Cette section comportera deux paragraphes. Le premier paragraphe prendra en compte l'expérience du stage, et le deuxième paragraphe s'en chargera des observations des faits.

PARAGRAPHE 1 : Expériences du stage

A-Travaux effectués

Nous nous sommes intéressés plus à notre structure d'accueil. Il s'agit de la CAICG de la mairie de Cotonou où nous avons passé notre stage. Au cours de notre stage, nous ne sommes pas restés les bras croisés. Nous avons participé à un certains nombres d'activités avec nos dirigeants dont les nécessaires à souligner sont les suivantes :

- Une prospection avec nos dirigeants sur certains lieux de la ville de Cotonou. Cette sortie a pour but de relever et d'évaluer les différents travaux effectués par la mairie pour le compte de la fête de l'indépendance (2015-2016). Nous avons circulé pas mal de lieu.
- Nous avons aussi procédé à la vérification de certaines pièces dont les nécessaires sont les pièces comptables. A ce niveau nous avons procédé au contrôle sur pièces en nous servant du livre du journal et d'autres pièces justificatives. Le livre du journal est un document dans lequel on inscrit toutes opérations de la journée, les encaissements comme les décaissements et la fin de la journée on établit le solde.
- A Défaut de caissier dans la mairie, nous nous sommes rapprochés des régisseurs (qui s'occupent des petites dépenses) pour le contrôle de leur Caisse Menu Dépense (CMD).

Le contrôle à ce niveau sert à s'assurer que le montant restant dans la caisse est conforme à celui inscrit dans le livre CMD, en fin nous contrôlons les tickets valeurs en vérifiant les entrées et sorties afin de trouver le nombre restant

B – Compétences acquises.

Nous avons pu parfaire nos connaissances dans la pratique, apprendre la gestion du temps de travail et nous adopter à une ambiance de travail en équipe, traitement de certains courriers départ qui soient parvenus à la CAICG , la vérification d'ordre, l'enregistrement des mandats dans le cahier de transmission, classement des mandats, l'enregistrement des factures relatives à l'occupation du domaine public et le recouvrement.

PARAGRAPHE 2 : Observation des faits

A-Récapitulatif des observations faites

1-inventaire des atouts (forces et opportunités)

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

- Chaque lundi matin, tous les directeurs, chefs de services et chefs de cellule sont conviés à une réunion de comité de direction, animée par le maire en la présence des Adjoins et du secrétaire général .La réunion a pour but de faire le point des tâches de la séance écoulée, de s'enquérir des dysfonctionnements éventuels et de définir les tâches de la nouvelles semaine qui commence. Il y a donc une gestion concertée des activités de la mairie ;
- Une bonne collaboration entre les agents ;
- Respect de la hiérarchie au sein du personnel ;
- La commune de Cotonou élabore et adopte son plan de développement communal (PDC) ;
- La commune de Cotonou élabore chaque année un plan annuel de développement (PAD) ;
- La mairie de Cotonou respecte les six (06) étapes pour l'élaboration de ses budgets ;
- L'existence du registre foncier urbain ;
- L'inscription au budget de la commune des recettes propres ;
- Un bon équipement en matériel informatique ;
- Disponibilité des agents à suivre les stagiaires ;
- L'existence de connexion de réseau Wifi ce qui facilite les recherches.

2 – Inventaire des faiblesses

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

- Insuffisance de documents nécessaires à notre disposition ;
- Mauvaise perception de l'unité du service du Contrôle de Gestion par le personnel ;
- Réticence des agents pour appuyer le contrôleur dans l'exercice de sa fonction ;
- Insuffisance du personnel dans la cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion ;
- Retard dans la réception des fournitures de bureaux ;
- Le manque de manuel de procédure dans chaque division.

- non-respect des procédures de prise en bail par certaines structures demanderesse ;
- Inadéquation des normes prescrites par l'arrêté n°041/MFE/CAB/DGML/DM/SBAL du 24 octobre 2003 portant réévaluation des baux administratifs, aux réalités immobilières actuelles;
- tenue partielle de la comptabilité des matières ;
- insuffisance de matériels roulant ;
- insuffisance de contrôle d'utilisation des matériels et mobiliers de l'administration

B – DIFFICULTES RENCONTREES

Les entretiens et question réponse que nous avons réalisée dans le cadre de notre enquête nous ont posé quelques problèmes. Nous pouvons entre autre noter les difficultés suivantes :

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

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



CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE

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

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette partie est scindée en deux volets. Le premier volet porte sur la problématique et intérêt du sujet et le second volet comporte la revue de littérature.

Paragraphe 1 : problématique et intérêt du sujet

A) Problématique

Pendant plusieurs décennies la gestion de l'administration des collectivités territoriales est décidée au sommet de l'Etat par des personnes qui ignorent par fois les réalités socio-économiques desdites populations. Souvent, on assiste même à des contractions fragrantes avec les atouts naturels des régions et de leurs priorités de développement. Tirant ainsi leçon de l'échec quasi général des politiques de développement instituées un peu partout, on n'est venu à la conclusion selon laquelle la meilleure façon d'assurer un développement effectifs desdites localités est d'amener les dirigeants concernés par les questions de développement de leurs localités à identifier les priorités, à concevoir les plans de développement, à rechercher et à mobiliser les ressources nécessaires pour le financement des investissements locaux. C'est ainsi qu'on eut recours à la décentralisation qui de nos jours apparaît être la meilleure façon d'administrer les collectivités pour leur développement harmonieux et intégral. La décentralisation évoque l'idée d'une collectivité locale qui bien qu'englobée dans une autre collectivité plus vaste s'administre elle-même et gère ces propres affaires (De LAUBADERE, 1989).

Ainsi pour assurer un développement durable, l'Etat ne cesse d'apporter sa part aux collectivités locale en vue de leur permettre de satisfaire les besoins des populations. Malgré la part de l'Etat aux communes, certaines d'entre elles n'arrivent pas à se développer et d'autres qui essayent de subsister connaissent de nombreux obstacles qui empêchent directement ou indirectement l'atteinte de leurs objectifs. En effet, nous devons reconnaître que souvent les causes de la faillite survenant dans les communes sont fonction de l'existence d'un système de pilotage Cybernétique de l'organisation ou de l'inefficacité des dispositifs permettant d'évaluer les processus du management des risques, de contrôle et de gouvernance des communes pouvant conduire réellement atteinte des objectifs préfixés voire la performance.

C'est dans cette optique qu'on voit des communes se retrouver dans des positions stratégiques très difficiles : de nombreux exemples montrent que certaines communes arrivent à chuter en quelques années, alors qu'on les croyait tout à fait invulnérables et capables de se maintenir indéfiniment dans le peloton de tête de leurs professions. Alors qu'en est-il de la commune de Cotonou ?

La commune de Cotonou comme toutes les autres communes est gérée sur la base d'un certain nombre de règlements et objectifs circonscrits dans sa politique générale. L'un des objectifs majeurs de la commune est d'assurer d'une manière permanente et régulière à défaut d'initiative privée suffisamment efficace, la satisfaction des besoins collectifs jugés essentiels. Le développement d'un pays dépendant à priori de la performance de ses administrations (commune). La commune qui a un système efficace croît et atteint ses objectifs. Ainsi, de l'économie dirigée à l'économie libérale, les communes sont confrontées à d'énormes problèmes tels que la mauvaise gestion, la fluctuation des résultats, des problèmes d'ordre techniques (service rendu par le personnel), la non couverture des charges par les recettes, la lenteur ou lourdeur administrative, mauvaise gestion du fonds de roulement, etc. ...

A ces différents obstacles, il y a lieu d'ajouter les problèmes de détournement de fonds, le manque d'intérêt et de conscience pour la chose publique. De même, la commune qui veut de performance, prospère et innove au service de la modernisation et de sécurité de la ville sous tutelle doit se mettre résolument au travail pour se remettre sur l'orbite de la performance. A cet effet, nous pouvons noter quelques difficultés qui influencent négativement sa performance : insuffisance de personnel, insuffisance d'infrastructure, la vétusté d'infrastructure existante, etc....

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

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

A ce sujet notre question de recherche est : « quelle est l'efficacité du service de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou ? »

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

- Comment se présente le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou ?
- Ce système est-il pertinent ?
- Quel est le système d'information de la mairie de Cotonou ?

Eu égard à l'ampleur de ces préoccupations qu'il urge de résoudre, nous avons préféré mener notre réflexion sur le thème : « analyser la pratique du contrôle de gestion dans les administrations publiques : cas de la mairie de Cotonou ».

B) Choix et intérêts du sujet

1-Choix du sujet

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

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

2-Intérêts du sujet

2-1-Intérêts personnels:

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

2-2-Intérêts collectifs

Une bonne gestion des administrations publiques à un double rôle :

La population reçoit des services de qualité, nécessaires et capables à satisfaire leurs besoins ; L'Etat de ces administrations reçoit de son tour le fruit, la contrepartie des services offerts pour le bien-être de la population, il s'agit donc d'une entrée de fonds dans le trésor public.

De ce fait, la réalisation de notre recherche sur le sujet énoncé aura une grande contribution aux différents gestionnaires et dirigeants de ces administrations et leurs permettra de bien connaître le système de contrôle de gestion et son rôle dans toutes les activités qui se déroule au sein de ces administrations et surtout la rentabilité et l'efficacité de ces derniers. Cette recherche permettra également aux contrôleurs de gestions, aux dirigeants d'administrations et aux gestionnaires de viser une meilleure définition des politiques de leurs organisations pour l'avenir, afin de mieux dégager la rentabilité et l'efficacité financières et opérationnelles de l'administration. Il s'agit donc de créer un besoin de gestionnaire de qualité promettant les meilleures performances.

2-3- Intérêts académiques

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

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

C) Objectifs de l'étude

Les objectifs de notre étude seront d'ordres généraux et spécifiques.

1) Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou, ce qui nous permettra de faire un bilan sur la politique de fonctionnement du contrôle de gestion de la mairie de Cotonou et de faire des recommandations indispensables devant favoriser le service du contrôle de gestion dans la mairie.

2) Objectifs spécifiques

Pour mieux atteindre notre objectif général, nous avons jugé nécessaire de définir des objectifs spécifiques (OS) qui sont relatifs aux questions spécifiques citées. Ainsi on a :

OS1- Décrire le système de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou ;

OS2- Analyser la pertinence de contrôle de gestion de la mairie de Cotonou ;

OS3- Evaluer la pratique de contrôle de gestion dans la mairie de Cotonou.

PARAGRAPHE 2 : la revue de la littérature

La revue de la littérature est un exercice qui permet, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises, à partir de la documentation mobilisée sur le thème abordé.

A- Classification des concepts

Pour une meilleure évaluation des effets de contrôle de gestion des collectivités locales, il est indispensable de clarifier les concepts comme :

1-Décentralisation

Dans le contexte de la réforme de l'administration territoriale au Bénin, la décentralisation signifie la transformation des sous-préfectures et circonscriptions urbaines en communes autonomes dotées de la personnalité morale, de l'autonomie financière et gérées par des organes élus que sont le maire et le conseil municipal ou communal.

La décentralisation est donc un mode d'organisation institutionnelle qui consiste à faire gérer par les organes délibérant élus les affaires propres d'une collectivité territoriale.

Selon le professeur WALINE (1989) la décentralisation est le transfert de pouvoirs de décision à des autorités librement élues, par les intéressés eux-mêmes ou de faire gérer par leur élu ces intérêts.

La réforme engagée par en république du Bénin institue un seul niveau de décentralisation donc une seule catégorie de collectivité locale qui est la commune. Pour R. ADJAHOU (2002), il existe deux types de décentralisations :

La décentralisation politique et administrative ou décentralisation au sens commun du thème la décentralisation technique. Dans les deux cas, la notion de décentralisation s'identifie d'abord et avant tout, à celle d'autonomie d'une entité locale par rapport à une entité centrale, nationale. Elle peut se définir comme un transfert de pouvoir initialement détenu et exercé par l'Etat à d'autres personnes de droit public.

2-Collectivités locales

Les collectivités locales ou territoriales sont des communes sociales infra-étatique qui ont pour assise une fraction du territoire national et pour lieu une identité collective locale et reconnu dotée de personnalité morale et leur permettant de gérer leurs propres affaires.

Selon J. Carles (1987) « collectivité locale est une composante des personnes publiques devant assumer de multiples fonctions d'intérêt général ». Elle se définit par un territoire bien délimité, une organisation de ses habitants, une habilitation à décider et à mener pour ses propres affaires. Dans une telle situation chaque composante se débat à sa manière pour sauvegarder un partage très précis des compétences, voire des moyens à mettre en œuvre pour ses compétences. Au Bénin les collectivités territoriales décentralisées sont au nombre de soixante-dix-sept (77).

Selon l'article N°97-0229 du Janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin, « la commune est démembrée en unité administrative locale sans personnalité juridique ni autonomie financière ». Ces unités administratives locales prennent la dénomination d'arrondissement. Chaque arrondissement procède un conseil d'arrondissement et divisé en quartier de ville dans les zones urbaines ou en village dans les zones rurales, dotés chacun, d'un organe (conseil de village ou de quartier de ville) dirigé par un chef de quartier ou de village.

3-Outils

En science de gestion la définition des outils est tout à fait différente.

Selon T. Nobre (2001), le dictionnaire définit un outil comme un objet fabriqué qui sert à faire un travail. Les outils sont une réponse à la complexité, ils impliquent et visent des automatismes de décision et de comportement. J.C Moisdon (1997), définit les outils de gestion comme l'ensemble des raisonnements et des connaissances reliant de façon formelle les variables issues de l'organisation afin de prévoir, décider et contrôler.

4-Gestion

c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose.

En somme, la gestion c'est l'ensemble des connaissances permettant de conduire une entreprise.

La gestion est également le management de l'action collective

Elle fait référence à :

- Un besoin de répartir les tâches, de coordonner les individus.
- Une nécessité de gérer la contrainte de temps, de gérer les ressources (humaines, matérielles, financières).

-L'organisation : groupe d'individus, qui structure, ordonne, pilote des ressources afin d'atteindre un objectif commun. L'organisation est par nature plurielle et multiforme.

5-Contrôle

Signifie vérifier, surveiller, évaluer, maîtriser l'entité que l'on gouverne par rapport à son système organisationnelle et par rapport à l'environnement. Contrôler une situation signifie la maîtriser, la conduire dans le sens voulu.

6-performance

En sciences de gestion nous parlons souvent « des performances » et pas de « la performance ». Nous considérons que la définition qui a fait l'unanimité est : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » (BOURGUINION 1995) ou « la réalisation des objectifs stratégiques » (LORINO 2001).

Cette définition n'englobe pas les dimensions complexes de la performance et porte le sens strict du concept, alors que dans les organisations la question de la performance ne se pose pas seulement sur les résultats de l'action, mais elle se pose aussi sur tous les facteurs qui contribuent à la réalisation de ces résultats et à la création de la richesse. La performance est donc l'atteinte des objectifs et tout ce qui contribue à atteindre ces objectifs. Ces facteurs ont été étudiés dans plusieurs approches pour expliquer les voies et les moyens d'amélioration de la performance : l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique.

7- Indicateur de la performance :

L'indicateur présente l'outil le plus utilisé par les contrôleurs de gestion et qui permet de synthétiser les informations comptables et non comptables dans toutes les fonctions de l'entreprise et de contrôler les flux financiers et les flux physiques.

Les indicateurs de performance sont utilisés ainsi pour fournir des informations « spécifiques » sur les performances, car l'objectif principal de la mise en place de tel outil est bien l'accroissement de la performance de l'entreprise à court et à long terme (H.BERGERON, 2002). J.P.GANDHAUE (2001) estime que l'indicateur de performance est un outil pertinent pour mesurer la performance et donne une typologie des indicateurs : indicateurs de résultats, indicateurs de processus et indicateur d'environnement. En contrôle de gestion on peut trouver plusieurs typologies des

indicateurs : indicateurs financiers et non financiers, indicateurs de gestion ; de résultats, indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques, etc. Le type de l'indicateur utilisé dépend du besoin des managers et de l'information demandé. Les entreprises qui veulent gérer leur performance procèdent à établir les indicateurs de performance à travers la conception (une opération faite sur des données disponibles) qui se base sur les composantes de la performance en utilisant des critères partagés.

8-Efficacité :

Elle se définit par rapport à un objectif donné, indique à quel point l'objectif est atteint.

Elle est complètement indépendante du coût.

9-Efficience :

Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

B-Récapitulatif de la littérature sur le contrôle de gestion

- **Contrôle de gestion selon quelques auteurs.**

Le concept de contrôle de gestion est difficile à cerner car il repose sur deux termes (contrôle et gestion) qui sont, eux-mêmes, susceptibles d'avoir un contenu très varié. En effet : **contrôler** signifie vérifier, surveiller, évaluer, maîtriser l'entité que l'on gouverne par rapport à son système organisationnelle et par rapport à l'environnement. Contrôler une situation signifie la maîtriser, la conduire dans le sens voulu.

Selon H. Bouquin (1998) le contrôle recouvre deux acceptations complémentaires. Une dimension vérification, sanction des résultats et des comportements conformément aux objectifs fixés et une dimension de maîtrise qui doit aider au pilotage de l'administration.

De ce fait, la vérification n'est qu'une condition nécessaire pour maîtrise. Le contrôle à priori (maîtrise) ne peut être réel que si l'administration se donne les moyens d'un contrôle à posteriori (vérification) des actions et des comportements. Lorsque le contrôle est appliqué à

la gestion, il vise la maîtrise des performances économiques de l'organisation. Il s'agit là du contrôle dont il sera question dans cette étude.

Ainsi on peut retenir de cette définition du contrôle de gestion basée sur la conception du plan Comptable Général pour lequel l'objectif du contrôle de gestion d'une administration est de « maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive ». Cette définition se base sur quatre verbes clés : prévoir, se préparer pour maîtriser s'adapter ; le contrôle de gestion est présenté ici donc comme un processus dynamique visant à :

-définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution,

-faire mettre en place les moyens en hommes, en équipement, en service extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ses objectifs,

-observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relative aux objectifs assignés et en fin,

-utiliser ses observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place.

Lionel Collins et Gérard Vallin (1992 :P34), définissent le contrôle de gestion comme l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'administration. Il a pour but, de côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise ou administration pour maintenir la pérennité de celle-ci.

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

De plus, Ardouin et All (cités par Keiser, 2004), définissent le contrôle de gestion comme « l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leurs gestions pour atteindre les objectifs ».

Enfin Michel VERGAIS (2000 : p12), définit le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

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

- **Les formes de contrôle**

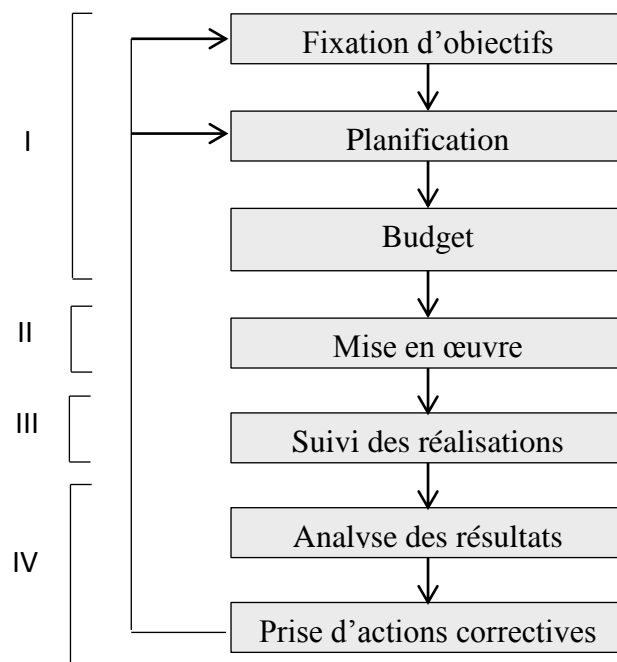
R. Anthony, considéré comme le « père du contrôle de gestion » a proposé un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux distinguant la stratégie, la gestion courante (ou tactique) et les opérations élémentaires. A chaque niveau il fait correspondre un processus de contrôle organisationnel, ainsi :

- Le contrôle (ou planification) stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des structures à employer pour atteindre ses buts ;
- Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies définies de manière efficace et efficiente (contrôle de comportement) ;
- Le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de façon efficace et efficiente.

- **Le contrôle de gestion : un processus**

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'apprentissage par itérations. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales :

Graphique 1 : processus de contrôle de gestion



Source : management sup ; 4^e édition.

- **Contrôle de gestion : un outil de prévision**

Il est matérialisé par les budgets et les plans. En effet, l'évolution très rapide de l'environnement nécessite d'anticiper de façon aussi systématique que possible le futur. Ce n'est qu'en fonction d'un processus permanent d'anticipation, d'analyse et de remise en cause qu'une allocation cohérente et pertinente des ressources mobilisables peut être réalisée (Rosach et Naulleau Cité par A. Léon 2001). La formation de ce processus est la mission principale du plan et du budget.

En effet, la gestion budgétaire met sous tension l'activité de l'entreprise ou de l'administration en comparant son activité réalisée à la prévision budgétée, ce qui doit conduire à l'action pour améliorer les performances économiques.

GERVAIS (1997), souligne que le système budgétaire à trois missions essentielles : planifier, modifier, et évaluer les performances.

- **Contrôle de gestion : un outil d'analyse**

Il est matérialisé par la comptabilité analytique et est la concrétisation de l'amendement du contrôle de gestion. La comptabilité analytique contrairement à la comptabilité générale est

une comptabilité tournée vers le futur et construite de manière à fournir des éléments de nature à éclairer les prises de décision. Elle doit donc épouser les spécialités de chaque entreprise en tenant compte de sa taille, de son secteur d'activité, de sa structure organique, son environnement, sa stratégie et ses politiques.

Y. De Ronge (1998), cité par A. Léon (2000), souligne qu'elle a trois missions essentielles à savoir :

- La connaissance des coûts en vue de la détermination de la politique tarifaire de l'entreprise.
- La base de du contrôle par l'organisation de l'entreprise en sections et en coûts standards surtout pour la notion de responsabilité et l'analyse des écarts.
- L'outil d'aide à la décision par les prises de décision qu'elle permet. Il s'agit par exemple des décisions relatives à l'opportunité de la sous-traitance d'une activité au développement d'un produit nouveau ou l'abandon d'un autre, le refus d'une commande etc.

- **Outils de contrôle de gestion**

Il appartient au contrôleur de gestion de bien appréhender ces différents facteurs de contingences avant de choisir ses outils.

Pour bien analyser la définition et l'utilité des outils du contrôle de gestion, il est important d'identifier deux principes fondateurs :

-La construction d'outils de gestion au sein d'une entreprise ou administration se fait à partir de la représentation faite de l'organisation. La vision plus ou moins réelle de la structure, de la hiérarchie, des processus décisionnels, des zones de pouvoir conditionnera l'élaboration et l'utilisation des outils de gestion.

-Aucune construction d'outils n'est statique. Elle évolue en fonction de l'environnement.

Le gestionnaire a besoin de nouvelles informations, de nouvelle analyse de données, de nouveaux domaines d'interprétations qui nécessitent l'amélioration des outils existants ou l'élaboration de nouveaux outils. Ainsi, il existe de fortes corrélations entre l'évolution d'un modèle de l'organisation tel qu'il est perçu et géré par les acteurs et évolutions dans les constructions d'outils qui s'appuie sur cette représentation. Cependant comme outils on peut

citer : les tableaux de bord, les budgets et les plans, la comptabilité analytique, le reporting. Ces outils constituent des composantes de différents types d'outils de contrôle de gestion.

Tout système doit faire l'objet d'évaluation, ce qui permet de porter une appréciation sur la performance de la structure.

- **Contrôle de gestion : un mode d'évaluation**

La notion d'évaluation s'inscrit dans l'idée que les services publics doivent rendre compte du bon usage des finances publiques. D'après le dictionnaire Le Grand Robert de la Langue Française (direction Alain Rey, 2001), « évaluer signifie porter un jugement sur une donnée par référence à une valeur ». Evaluer une chose, c'est donc estimer sa valeur. Bourguignon (1997) remarque que « la question des valeurs et de leur échelle est fréquemment occultée lorsqu'il est question de performance. Le plus souvent, c'est le flou de la définition qui permet d'éviter d'afficher la référence au système de valeurs sous-jacent et de s'interroger sur sa légitimité ». L'évaluation consiste à comparer une situation à un idéal. Il ne peut pas y avoir de jugement sans norme et sans système de valeurs.

On distingue trois dimensions à l'évaluation :

-une dimension politique qui exprime le « pourquoi » des choses, les intentions de ceux pour qui est réalisée l'évaluation. Cette dimension s'exprime en termes de préférences, de principes directeurs d'ordre général et qualitatif, de missions à accomplir, de vocation ou d'identité (dimension subjective) ;

-une dimension stratégique qui indique le « comment » des choses et traduit le déploiement des intentions dans l'espace et le temps (dimension rationnelle) ;

-une dimension économique ou de gestion qui s'exprime en termes de ressources consommées, d'objectifs et de progression vers ces engagements (dimension objective).

- **Contrôle de gestion : un Système basé sur d'information**

Le contrôle de gestion a toujours envisagé ses rapports avec le système d'information (et sa base technique, le système informatique) dans une logique de moyens, le système d'information devant fournir les informations nécessaires au contrôle.

Un système d'information est une construction formée d'informations, de traitements, de règles d'organisation et de ressources humaines et techniques.

La notion du système d'information peut être appréhendée au sein d'un univers plus large qu'est le contrôle de gestion. La mise en place d'un système de contrôle de gestion repose sur

la coexistence de trois(03) éléments : une structure d'organisation, un état d'esprit et un système d'information.

° Il s'en suit donc que toute aide à la prise de décision ou à sa poste évaluation nécessite une information fiable et pertinente sur :

- l'environnement de la mairie, son état présent et ses évolutions possibles favorables ou défavorables.
- la mairie, ses forces et ses faiblesses face à l'instabilité et à la complexité du monde économique.

Ainsi pour (CONSO ; 1976) ; un système d'information est un « ensemble de procédures, des moyens et des techniques de gestion mise en œuvre pour saisir, collecter et de diffuser les informations qui expriment les actions menées par l'entreprise tant au sein de son processus interne que dans son environnement ».

Pour (REIX ; 1995), un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, de textes, d'images etc.) dans les organisations.

Le système d'informations à 3 finalités essentielles :

Le contrôle (le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision), La coordination et la décision.

Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision : Système d'information du contrôle opérationnel, Système d'information du contrôle stratégique et le Système d'information sur l'environnement.

Le système d'information de gestion vise donc à :

Fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'organisation,

Faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion.

- **Contrôle par les facteurs de satisfaction**

Il est fondé sur l'idée de l'École des relations humaines selon laquelle de bonnes conditions de travail, en particulier matérielles et pécuniaires, sont motivantes et incitent les individus à mobiliser leurs efforts

Les individus qui se sentent particulièrement à l'aise dans le monde des organisations publiques possèdent probablement des caractéristiques communes qui les poussent à s'engager dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Autrement dit les motifs qui se trouvent à la base de leur engagement organisationnel sont spécifiques et peuvent être regroupé sous la notion de « motivation à l'égard du service public » (Giauque et Gaillard, 2006). Bien que cette définition ne soit pas véritablement partagée par la communauté scientifique, en tant que motifs le concept de « motivation à l'égard du service public », peut être considéré comme la force qui pousse un individu à embrasser une fonction au service du bien commun. Tel que considéré la motivation du service public possède donc des antécédents. Ces antécédents peuvent être financier et non.

Bidias (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre de maintenir le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintien de rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni. La rémunération sera un antécédent du service public si et seulement si elle parvenait à combler les attentes des fonctionnaires.

Pour Marjolein Dieleman et al (2003), si les salariés et leur condition de travail sont insatisfaits (les salariés ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

D'après toutes ces définitions nous pouvons retenir que : La motivation est l'ensemble des facteurs déterminants l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

Les systèmes d'incitation se fondent sur l'utilisation de mesure de performance pour établir si la récompense est accordée ou non.

Tableau n°2 : synthèse sur contrôle de gestion, système d'incitation et système d'information

	Outils	Importances
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting complet sous forme d'indicateur pertinent ; - Tableau de bord aussi fréquent que le nécessite l'activité de l'entreprise ; - Mise en place d'objectifs annuels à réviser en cours d'année ; - Comptabilité analytique. 	S'assurer qu'il y ait concordance entre les stratégies définies et les performances réalisées. Il permet ainsi de contrôler, maîtriser, mesurer et analyser tous les aspects inhérents à votre activité.
Système d'information	Existence des logiciels, bases de données, outils de gestion, infrastructures réseau, serveurs de données ou d'application, dispositifs de sécurités.	Fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'organisation, Faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion.
Système d'incitation	<ul style="list-style-type: none"> -Revenu fixe ; -Revenu variable -Participation et intéressement ; -Prime et avantage en nature; -Avantages sociaux ; -condition de travail idéal ; -Confiance et communication ; -Formation. 	Améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme et du turn-over) de l'entreprise. Diminuer les conflits sociaux, créer un esprit maison, augmenter le dynamisme du personnel.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie est l'ensemble des démarches utilisées pour collecter des données et informations, de leurs traitements en vue de générer des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Le travail ici se fera en deux parties. La première sera consacrée aux Outils de collecte et techniques de traitement des données et la seconde partie prendra en compte cadre de l'enquête et l'échantillonnage.

Paragraphe 1 : Outils de collecte et techniques de traitement des données

A) Outils de collecte des données

1- Les observations

Au cours de notre stage à la cellule d'Audit Interne et de Contrôle de Gestion dans la mairie de Cotonou, nous avons eu à faire certaines observations grâce aux travaux exécutés. Ces observations nous ont permis d'identifier les problèmes et de faire les diagnostics.

2- Entretiens directs

Nous avons recueilli des informations auprès de certaines personnes (contrôleur du développement rural, contrôleur des services techniques des travaux publics, contrôleur des services financiers, ingénieur du développement rural, ingénieur des services techniques des travaux publics). Tous ces entretiens nous ont permis de mieux interpréter les informations et observations faites au cours de notre stage.

3- Questionnaire

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

- La méthode quantitative a consisté à un questionnaire adressé à certains agents de la mairie, en particulier ceux qui sont dans la Cellule Audit Interne et de Contrôle de Gestion et ceux dont les activités ont une incidence directe sur la performance de la mairie.
- La méthode qualitative est réalisé à travers les entretiens directs avec les différents chefs de service et cadres pour recenser les différents facteurs qui pourraient être un handicap à l'efficacité de contrôle de gestion et ceci en raison de notre problématique.

4- La recherche documentaire

Pour la recherche documentaire, nous avons eu à recourir aux documents comptables de la mairie (les Etats financiers), à des ouvrages spécialisés du contrôle de gestion, des cours d'Audit et de Contrôle de Gestion, des recherches sur le site de la mairie, et quelques mémoires anciens notamment sur le contrôle de gestion. Pour ce faire, la bibliothèque de la FASEG et le centre de documentation de la mairie de Cotonou nous ont servi de cadre de recherche.

B-Outils et techniques de traitement

1- Outils de traitement

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

2- Techniques de traitement

Nous avons procédé à la quantification des données qualitatives selon la fréquence des réponses similaires puis à la construction de tableau montrant l'interaction entre certaines variables et leur influence sur le phénomène étudié. Les logiciels Word, Excel ont ensuite servi à la construction des tableaux aux Opérations statistiques et la saisie des données. Dans le cas d'espèces, nous avons utilisé le manuel de procédure, les revues et parutions sur la mairie, les rapports de mission pour l'atteinte des objectifs de la mairie et internet.

Paragraphe 2 : CADRE DE L'ENQUETE ET ECHANTILLONNAGE

A- Cadre de l'enquête

1- La pré-enquête

Selon Raymond Boudon (1969), la pré-enquête permet au chercheur de partir des idées préconçues. Elle nous a permis de nous attacher aux services des agents de la mairie de Cotonou qui nous ont servi de personnes ressource notamment dans la reconnaissance du milieu d'étude, les démarches qui autorisent l'accès aux données statistiques puis certaines informations susceptibles de nous guider dans notre recherche. La pré-enquête nous a aussi permis d'estimer les résultats de la mairie à travers les notes de service, des rapports et nos observations.

2- Enquêtes

C'est l'ensemble des individus concernés par l'enquête. La CAICG, DST, DSEF et le CSA ont été choisis comme cadre de réalisation de nos enquêtes.

La population mère est constituée des cadres de ces structures. Mais l'ensemble étant trop vaste, la consultation a porté sur un échantillon représentatif de chacune d'elles pouvant permettre de généraliser les résultats.

Au total quatre-vingt (80) agents ont été ciblés pour être interrogés.

B- Echantillonnage

Notre population cible se compose des agents de la mairie. Dans le but d'accéder au maximum d'informations, nous sommes intéressé et de façon aléatoire, à un échantillon de 100 agents compte tenu de l'ensemble du personnel de la mairie dont l'effectif total est de 1232 Personnes. Notons que des 100 questionnaires, 80 ont été récupérés et exploités.

Le tableau ci-dessous présente la configuration de l'échantillon.

Tableau 3 : personnes enquêtées par direction

Direction ou cellule	Effectifs	Pourcentage(%)
CAICG	12	15
DST	6	7,5
DSEF	24	30
CSA	38	47,5
Total	80	100

Source : réalisé par nous-même sur la base de l'échantillonnage



CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Présentation des résultats et analyses des données

Cette section comporte en première partie la présentation des résultats et en seconde partie l'analyse des résultats.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

Les résultats issus des questionnaires seront présentés dans les tableaux suivants :

1- Résultats relatifs au système du contrôle de gestion

Tableau n°4 : Existence d'un système de contrôle de gestion à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	72	90
Non	0	0
Abstention	8	10
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

La majorité des enquêtés (90%) avouent qu'il existe un système de contrôle de gestion, et les 10% de la population enquêtée non pas répondus.

Tableau 5 : Outils de la Cellule d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (CAICG)

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Budgets et plans	20	25
Tableau de bord	28	35
Le reporting	32	40
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

Le tableau nous montre que 40% des enquêtés affirment l'utilisation du reporting comme outils par la CAICG, 35% déclarent l'utilisation du tableau de bord, et 25% estiment l'application des budgets et plans. Nous pouvons dire alors que la CAICG de la mairie de Cotonou, parmi les multiples outils, utilise plus le reporting.

Tableau n°6 ; planning annuel pour la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Oui	72	90
Non	0	0
Abstention	8	10
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d’Août 2016, réalisé par nous même

Le tableau nous montre que d’après les agents enquêtés soient 90% affirment qu’il y a un planning d’audit annuel et il y a 10% des enquêtés n’ont pas répondu. D’après toute analyse, nous pouvons dire qu’il y a un plan annuel pour la mairie.

Tableau n°7 : l’indépendance de la CAICG à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Oui	28	35
Non	48	60
Abstention	4	5
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d’Août 2016, réalisé par nous même

La majorité des enquêtés (60%) affirment que la CAICG n’est pas indépendante, 35% nous déclarent que la CAICG est indépendante, et 5% n’ont pas répondu. Nous pouvons alors retenir que la CAICG de Cotonou n’est pas indépendant.

Tableau n°8 : La performance de la CAICG à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages (%)
Efficaces	0	0
Inefficaces	64	80
Abstentions	16	20
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d’Août 2016, réalisé par nous même

Ce tableau montre que 80% des agents qualifient la CAICG de la mairie inefficace, contre 20% qui n'ont pas répondu. On peut alors retenir que la CAICG de la mairie de Cotonou est inefficace.

Tableau n°9 : fixation d'objectif à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages (%)
En fonction des activités	36	45
En fonction des ressources	40	50
Abstention	4	5
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

Le tableau nous montre que 50% des enquêtés reconnaît que les objectifs sont définis en fonction des ressources, 36% affirme qu'ils sont définis en fonction des activités et 5% reste sans réponse. On retient alors que la définition des objectifs à la mairie de Cotonou s'effectue en fonction de ses ressources.

2- Résultats relatifs au système d'information à la mairie de Cotonou

Tableau n°10: les systèmes d'information de la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Système comptable	16	20
Comptabilité générale	12	15
Système de pilotage	12	15
Comptabilité budgétaire	28	35
Comptabilité de gestion	8	10
Comptabilité analytique	4	05
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'août 2016, réalisé par nous même

Les 35% enquêtés affirment, le système d'information de la mairie par comptabilité budgétaire, 20% reconnaissent par le système comptable, 15% par la comptabilité générale et par le système de pilotage, 10 % par la comptabilité de gestion et 5% par la comptabilité

analytique. On retient alors que la mairie de Cotonou a le système d'information basé sur la comptabilité budgétaire.

Tableau n°11 : Efficacité du système d'information à la mairie de Cotonou

Elément	Effectifs	Pourcentages (%)
Efficace	48	60
Inefficace	20	25
Abstention	12	15
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

Ce tableau nous montre que 60% des agents qualifient le système d'information de mairie efficace, contre 25% qui le qualifient inefficace et 15% qui s'abstiennent. On en déduit alors que le système d'information à la mairie de Cotonou est efficace.

Tableau n°12 : outils d'information à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages (%)
Logiciels	8	10
Bases de données	28	35
Outils de gestion	16	20
Infrastructures réseau	16	20
Serveurs de données	12	15
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

Il ressort de ce tableau que 35% de la population affirme que les informations sont obtenues à travers les bases de données, 20% soutient qu'elles proviennent des outils de gestion, d'autre 20% nous fait comprendre que les informations proviennent également des infrastructures réseau, aussi 15% nous oriente vers les serveurs de données et 10% nous met en évidence l'information grâce aux logiciels. Nous pouvons dire alors que la mairie de Cotonou, parmi les multiples outils d'information, utilise plus les bases de données

3- Résultats relatifs au système d'incitation à la mairie de Cotonou

Tableau n°13: les outils de motivation à la mairie de Cotonou

Eléments	Effectifs	Pourcentages(%)
Avantages financiers	40	50
Avantages en nature	28	35
Avantages sociaux	12	15
Abstention	0	0
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

50% des agents enquêtés affirment qu'ils sont plus motivés par les avantages financiers, 35% disent qu'ils sont motivés par les avantages en nature et 15% nous déclarent qu'ils sont aussi motivés par les avantages sociaux. On peut alors déduire que la mairie de Cotonou motive plus ses agents par les avantages financiers.

Tableau n°14 : les moyens mis en œuvres pour assurer la compétence du personnel

Eléments	Effectifs	Pourcentages (%)
Formation	68	85
Recyclage	12	15
Abstention	0	0
Total	80	100

Sources : Enquête du mois d'Août 2016, réalisé par nous même

Les 85% enquêtés affirment que la compétence du personnel passe par la formation et 15% parlent de recyclage. On peut retenir alors que la compétence du personnel à la mairie de Cotonou passe par la formation.

Paragraphe 2 : Analyse des données

L'analyse du tableau n°4: qui porte sur l'existence d'un système de contrôle de gestion au sein de la mairie de Cotonou, on constate 90% (oui) ,0%(non) contre 10% (abstention). Cela confirme qu'il existe en réalité un système de contrôle de gestion à la mairie de Cotonou.

A travers le tableau n°5 : montre que la CAICG de Cotonou utilise plusieurs outils de contrôle. Parmi tant d'autres, on peut citer les budgets et les plans qui sont des outils de

prévision. Ils se constatent à 20% par nos enquêtés, les tableaux de bord qui constituent outils de suivi, ils sont appréciés à 35% par nos enquêtés et le reporting qui est un outil d'analyse a été approuvé à 40% par nos enquêtés. On peut alors déduire que le reporting est l'outil le plus utilisé par la CAICG de la mairie de Cotonou.

Du tableau n°6: on retient qu'il existe un planning d'audit annuel à la mairie de Cotonou. Soit 90% affirment sur 10% abstention. Cela confirme l'existence de ce plan.

Le tableau n°7 nous permet de déterminer la position de la CAICG de la mairie de Cotonou. Ainsi à travers ce tableau, 60% des agents nous fait comprendre que la CAICG de la mairie n'est pas indépendant, mais 35% nous conseille que la CAICG est bien indépendante et 5% préfère garder le silence. D'après toute analyse, nous pouvons retenir que la CAICG n'est pas indépendante.

Dans le tableau n°8, on lie la performance de la cellule d'audit interne et du contrôle de gestion. Ceci veut confirmer que 80% pense que le système en place n'est pas performant, 20% s'abstient. Donc on peut alors dire que le système mise en place est inefficace.

Du tableau n°9: on compte 50% des agents qui montrent que les objectifs sont définis en fonction des ressources, 45% affirment que les objectifs sont fixés en fonction des activités, contre 5% d'abstention. Alors, on voit que la mairie de Cotonou fixe normalement ses objectifs en tenant compte de toutes ses ressources et forces.

Le tableau n°10: montre que la mairie de Cotonou utilise plusieurs systèmes d'informations. Parmi tant d'autres, on peut citer le système comptable qui se constate à 20%, la comptabilité générale à 15% ; le système de pilotage à 15% ; La comptabilité budgétaire à 35% ; la comptabilité de gestion à 10% et la comptabilité analytique à 5%. On peut déduire alors que la mairie de Cotonou a le système d'information basé sur la comptabilité budgétaire. De plus d'après notre observation en théorie, la procédure budgétaire est respectée mais en pratique non. Car le contrôleur ne jouit pas clairement de ses droits. Un contrôleur a le droit d'élaborer le budget prévisionnel ; de calculer des écarts etc. Or à la mairie de Cotonou, le service du contrôle de gestion veille à l'analyse des chiffres issus de la comptabilité générale, le suivi budgétaire parfois, le contrôleur est écarté d'élaboration du budget et ne fait que le suivi budgétaire, alors que le contrôleur est l'œil du maire et ses adjoints dans le cycle. Ainsi, nous pouvons dire que le service du contrôle de gestion de la mairie de Cotonou est inefficace. En réalité le Plan du travail Annuel(PTA) est un document élaboré avant le budget : c'est-à-dire que le budget n'est qu'une expression chiffrée du PTA qui est un cumul des activités à mener

par une administration au cours d'une année. En effet, après élaboration du budget à la DAF, le CODIR, donne son avis motivé sur le budget .en suit, chaque direction ou cellule défend leur cas, et il y a intégration des observations des demande au CODIR .mais, lorsque la procédure n'est pas respectée, déjà en avril d'autres lignes budgétaires sont épuisés et ils sont obligés de faire le collectif budgétaire.

Tableau n°11: montre que 60% des agents qualifient le système d'information de la mairie de Cotonou d'efficace. Que ce système existe et exerce efficacement sa fonction, aussi faut-il noter que 10% ne qualifient inefficace .cela montre en effets bien que ce dernier soit efficace, il lui faut des ajustements.

D'après le tableau n°12, qui met en évidence les outils d'information à la mairie de Cotonou, 35% des enquêtés nous parle des bases de données, 20% nous fait ressortir comme outils, les outils de gestion, des infrastructures réseau, 15% nous affiche les serveurs de données et 10% nous parle des logiciels. On retient alors comme outils les bases de données.

Le tableau n°13: Montre la motivation des agents de la mairie de Cotonou. Ainsi ce tableau montre que 50% des agents sont motivés par les avantages financiers, 35% par avantages en nature contre 15% d'avantages sociaux. On déduit alors que la mairie de Cotonou utilise plus les avantages financiers pour motiver ses agents.

En ce qui concerne la motivation pour plus d'éclaircissement, nous nous sommes rapprochés du directeur de recouvrement pour en savoir sur quelle bases les agents percepteurs sont-ils motivés, en tant que moteur, et la pièce maîtresse de la richesse, des ressources de la mairie de Cotonou. Les agents percepteurs sont motivés par capacité de recouvrement individuel (motivation individuel), et les meilleurs c'est-à-dire la personne qui revienne avec plus de ressources (argent), donc cette motivation est sur critère.

Le tableau n°14 met en œuvre les moyens mis en place pour assurer la compétence du personnel. De ce fait, 85% des enquêtés affirment que la réussite de la compétence du personnel à la mairie de Cotonou se fait par la formation et 15% parle de recyclage.

Par ailleurs, à la question, quelle est la vision stratégique de la mairie de Cotonou, la mairie étant une organisation moderne performante et prospère au service des usagers, les principaux domaines actuels de compétence pour les processus opérationnels sont : la construction et l'assainissement.

De plus en ce qui concerne les objectifs de la mairie de Cotonou, elle a pour objectifs essentiels la mise en œuvre d'une politique de construction, d'entretien ; de gestion et d'amélioration de infrastructures existence puis la protection des biens et services des usagers.

Section 2: les recommandations et la mise en œuvre.

Paragraphe 1 : les recommandations

Nous proposons les mesures ci-après pour permettre de pallier aux insuffisances liées à l'efficacité de la mission du contrôle de gestion à la mairie de Cotonou.

- **La mairie :**

Afin de permettre à la CAICG de disposer des moyens humains pour pallier aux problèmes d'insuffisance du personnel, le maire et ses adjoints doivent doter la CAICG de personnel en qualité et en quantité suffisante.

Pour améliorer la qualité du travail il faut permettre aux personnels de la CAICG de suivre régulièrement des formations, des recyclages ou séminaire périodique afin de leur permettre de mieux accomplir les tâches qui leur sont dévolues.

Pour le respect professionnel, le maire et ses adjoints doivent doter la CAICG d'un local à part pour éviter les fuites d'informations par les agents d'autres cellules qui partagent le même bureau.

Ils doivent mettre à la disposition de la CAICG les moyens de déplacements pour lui permettre d'effectuer les contrôles au moment voulus.

Ils doivent aussi permettre à la CAICG d'élaborer le budget ou de participer réellement à l'élaboration du budget pour permettre à la mairie d'éviter l'épuisement des lignes budgétaires au cours de l'année.

Pour maintenir un service de contrôle de gestion efficace, il est nécessaire que ce service soit directement attaché à la haute direction de la mairie. Il est maintenant recommandé aux dirigeants de la mairie de rattacher le contrôle de gestion à la direction générale cas dans toute les mairies ce service n'est que disponible au département de l'audit interne.

- **La cellule d'audit interne et du contrôle de gestion (CAICG):**

La CAICG doit effectuer des contrôles permanents et rigoureux pour permettre aux agents d'éviter les erreurs et des fraudes, vérifier la mise à jour des informations. Elle doit également

renforcer la sécurité des données, constituée la seule référence officielle à laquelle peuvent avoir recours le personnel dans l'exécution quotidienne des tâches.

Paragraphe 2 : condition de mise en œuvre

Pour l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations ci-dessus suggérées, certaines mesures d'accompagnement s'avèrent indispensables. Ces dernières seront adressées :

A- Au maire et ses conseillers

La mise en œuvre des mesures proposées ne peut se faire sans l'appui de l'autorité.

- Le maire et ses conseillers devront donc soutenir et assurer le pilotage des propositions
- veiller à la conception et au suivi des plans d'actions pour atteindre les résultats escomptés.

B- Aux agents de la mairie

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 stratégies de contrôle de gestion.

C- A l'Etat béninois

- Le gouvernement béninois doit introduire le système de contrôle de gestion dans toutes les administrations pour s'assurer une bonne gestion de ces dernières.
- prendre diverses mesures pour l'informatisation du réseau de contrôle de gestion;
- accompagner les diverses formations dans le cadre du contrôle de gestion ;
- recruter des agents ayant une formation de base en contrôle de gestion.



CONCLUSION

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

Pour l'atteinte de ces objectifs, nous avons élaboré dans un premier temps un questionnaire que nous avons soumis aux personnels de la mairie pour leur avis par rapport à la pratique du contrôle de gestion dans les administrations publiques en particulier à la mairie de Cotonou. Les données issues de cette enquête nous ont permis de faire notre rédaction.

L'analyse de ces résultats nous conduit à confirmer qu'il existe une cellule du contrôle de gestion mais qui présente des irrégularités évoquées dans la problématique. Nous pouvons dire pour avoir l'efficacité du contrôle de gestion de la mairie de Cotonou, il faut que le maire mette à la disposition de la CAICG les moyens humains ; matériels : les moyens de déplacements et permet à la CAICG d'élaborer le budget ou de participer réellement à l'élaboration du budget.

Loin d'être exhaustive, nous croyons que la liste ci-dessus présentée peut permettre à la mairie de Cotonou de réajuster son travail. Nous pensons que ces analyses et suggestions permettront aux administrations publiques en particulier la mairie de Cotonou de réfléchir aux problèmes de la gestion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GENERAUX

- ANTHONY, R.N. (1965). Management Control systems. 9th ed., New Delhi: Tata McGraw-Hill publishing Company Limited.
- Bartoli A. (1997), Management dans les organisations publiques, Dunod, Paris France.
- Chauchard C.J.L (1989), Précis de Gestion du Personnel et des Ressources Humaines, Les éditions d'organisation, Paris, France.
- Claude Lévy-Leboyer;(2001) La motivation dans les entreprises Modèles et stratégies, Edition d'organisation.
- COLLIN, L. et VALLIN, G. (1992).Audit et Contrôle de GESTION, Aspects Financiers, opérationnel et stratégiques.Paris.Edition Dalloz.
- DielemanM.VietCuong P.et al. (2003), Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam Human Resources, for Health (BioMed central) Vol1.
- DUPY, Y.et ROLLAND, G. (1994).Manuel du Contrôle de Gestion.Paris:Dunod
- DERVAIS, M. (2000) Contrôle de Gestion. Paris: Edition Economica.
- Giauque D.et Gaillard T. (2006), Motiver par le service public:c'est possible!, Benchmark, Affaires Publiques
- Herzbg.F, Mausner B.et Snyderman B. (1959), the motivation to Work: Wiley and sons, New York.

II-DICTIONNAIRES

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

III-MEMOIRES

- Jean Marie GAPARAYI;(2003) Discussion du système d'information comptable d'une entreprise des télécommunications: car de L'ONATEL;université de BURUNDI.
- MII Elisabeth AyabaTCHOKPON ;(2013) Problématique de l'efficacité de l'Audit Interne dans la gestion des entreprises publiques: cas de la SOGEMA; PIGIER BENIN.

ANNEXES

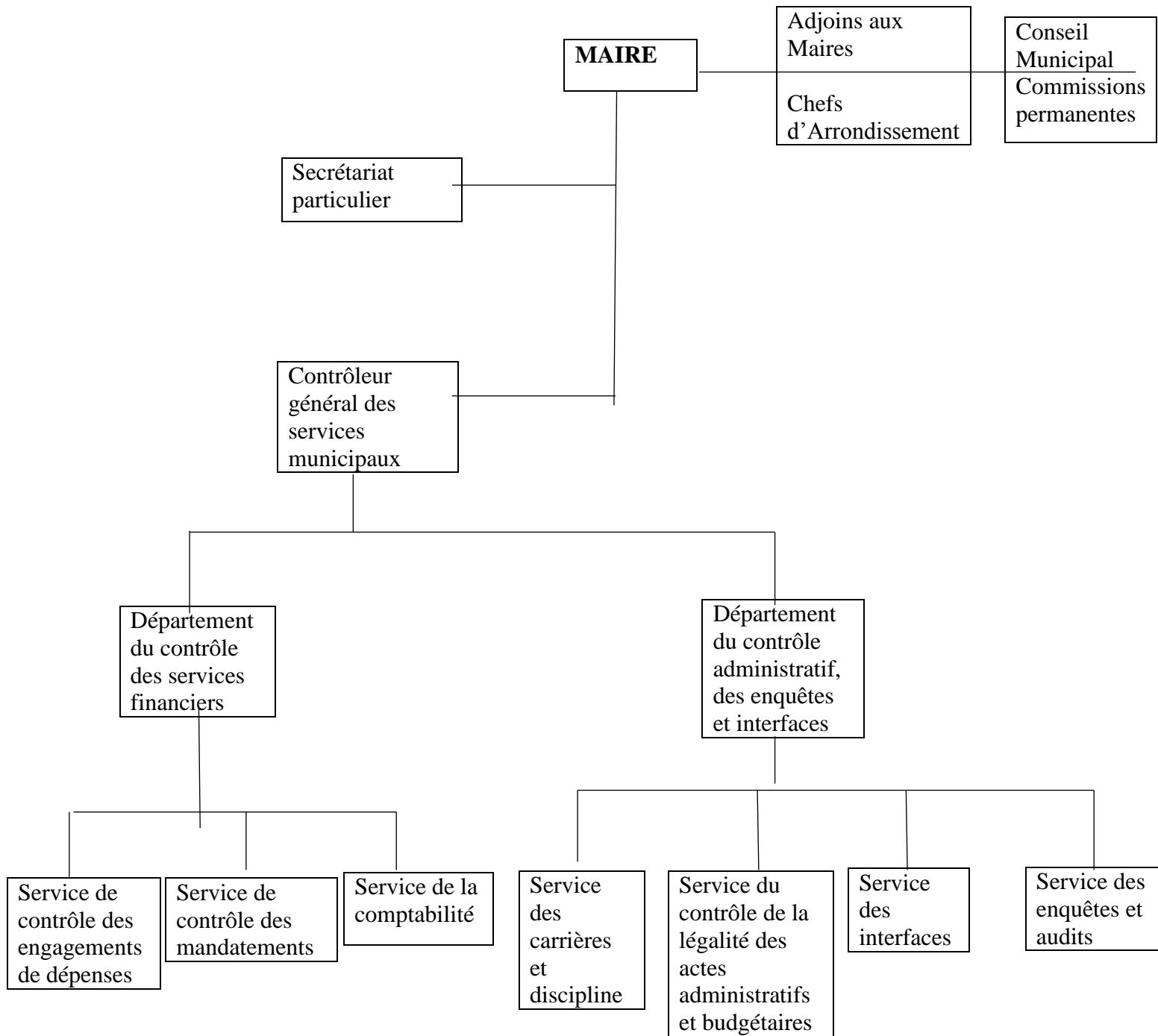
TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION1: Présentation et structure organisationnelle de la mairie de Cotonou.....	5
PARAGRAPHE1: Genèse, mission et la nature juridique de la mairie de Cotonou	5
A-Genèse de la mairie de Cotonou	5
B-MISSION DE LA MAIRIE DE COTONOU:	6
C-STATURE JURIDIQUE DE LA MAIRIE COTONOU:	7
D-LES RESSOURCES DE LA MAIRIE DE COTONOU:	8
1-Ressources Financières	8
1-1-Recette de Fonctionnement:	8
1-1-1- les recettes fiscales	8
1-1-2- les recettes propres.....	9
1-1-3- les transferts.....	9
1-1-4- les autres recettes de fonctionnement.....	9
1-2- LES RECETTES D'INVESTISSEMENTS.....	9
1-2-1- les recettes temporaires.....	9
1-2-2- les dotations allouées par l'Etat.....	10
1-2-3 le produit des prélèvements effectués au profit de la section d'investissement.....	10
2- RESSOURCES MATERIELLES.....	10
3- RESSOURCES HUMAINES.....	10
PARAGRAPHE2: STRUCTURE ORGASATIONNELLE DE LA MAIRIE DE COTONOU	11
A- Les attributions du maire.....	12
B- Les attributions du contrôleur général des services municipaux.....	12
C- Les attributions du cabinet du maire.....	12
D-Les attributions du secrétariat général.....	13
E- PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA CAICG.....	15
SECTION2: EXPERIENCE DU STAGE ET OBSERVATION DES FAITS.....	17
PARAGRAPHE1: Expériences du stage.....	17
A-Travaux effectués.....	17
B- Compétences acquises.....	17
PARAGRAPHE2: Observation des faits.....	18

A-Récapitulatif des observations faites.....	18
1-INVENTAIRE DES ATOUTS.....	18
2-INVENTAIRE DES FAIBLESSES ET MENACES.....	18
B-DIFFICULTES RENCONTREES.....	19
CHAPITRE2 CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCH	20
SECTION 1 : CADRE TEORIQUE DE L'ETUDE.....	21
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERÊT DU SUJET.....	21
A-PROBLEMATIQUE.....	21
B-CHOIX ET INTERÊT DU SUJE.....	23
1- CHOIX DU SUJET.....	23
2- INTERÊT DU SUJET.....	23
2-1- Intérêts individuels.....	23
2-2- Intérêts collectifs ou sociaux.....	23
2-3- Intérêts académiques.....	24
C- OBJECTIF DE L'ETUDE.....	24
1- Objectif général.....	24
2- Objectifs spécifiques.....	24
PARAGRAPHE2: LA REVUE DE LA LITTERATURE.....	25
A-CLASSIFICATION DES CONCEPTS.....	25
1- Décentralisation.....	25
2- Collectivités locales.....	25
3- Outils	26
4- Gestion	26
5- Contrôle	27
6- Performance.....	27
7- Indicateur de la performance.....	27
8- Efficacité	28
9- Efficience.....	28
B-RECAPITULATIF DE LA LITTERATURE SUR CONTRÔLE DE GESTION.....	28
SECTION 2: CADRE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.....	37
PARAGRAPHE 1 : OUTILS DE COLLECTE ET TECHNIQUE DE TRAITEMENT DES DONNEES.....	37
A-Outils de collecte des données.....	37
1-Observations	37

2-Entretiens directs.....	37
3-Questionnaire.....	37
4-Récherches documentaires.....	38
B-Outils et techniques de traitement.....	38
1-Outils de traitement.....	38
2-Techniques de traitement.....	38
PARAGRAPHE 2 : CADRE DE L'ENQUÊTE ET L'ECHANTILLONNAGE.....	38
A- CADRE DE L'ENQUÊTE.....	38
1- La pré-enquête.....	38
2- Enquêtes.....	39
B- ECHANTILLONNAGE.....	39
CHAPITRE 3: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	40
SECTION1: Présentation des résultats et analyses des données.....	41
PARAGRAPHE1: Présentation des résultats.....	41
PARAGRAPHE2: Analyses des données.....	45
SECTION2: LES RECOMMANDATION ET CONDITIONS DE LA MISE EN OEUVRE.....	48
PARAGRAPHE 1: Les recommandations	48
PARAGRAPHE2: conditions de la mise en œuvre.....	49
CONCLUSION.....	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	52

L'organigramme de la Cellule d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion de la mairie de Cotonou.



LISTE ACTUALISEE DE LA PLATE FORME DE LA MAIRIE DE COTONOU

Le Mairie et ses Adjoints

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	N° ATTRIBUTIONS	POSTE	OPTION
01	Léhady V. M. SOGLO		Maire	Postpaid corporate
02	GNONLONFOUN Isidore	65-97-16-95	1 ^{er} adj	Prépaïd corporate
03	HOUESSINON Augustin	65-75-78-58	2 ^{ème} adj	Prépaïd corporate
04	AIVODJI Isaac	65-97-16-96	3 ^{ème} adj	Prépaïd corporate

Les chefs d'arrondissements

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	N° ATTRIBUTIONS	POSTE	OPTION
05	BELLO Arlette Marie Madeleine		CA1	Prépaïd corporate
06	DOSSOU G. Bruno	95 79 81 21	CA2	Prépaïd corporate
07	AHOUCANDJINOU Léopold	65 97 16 86	CA3	Prépaïd corporate
08	KOGBEVI D. Djiméko	65 97 16 87	CA4	Prépaïd corporate
09	LOKOSSA LOKOSSOU	65 97 16 88	CA5	Prépaïd corporate
10	GNONLONFOUN Dénis	95 84 03 01	CA6	Prépaïd corporate
11	D'ALMEIDA Sévérin	95 79 81 26	CA7	Prépaïd corporate
12	EDOU Raphaël	65 97 16 90	CA8	Prépaïd corporate
13	GUEDENON METONDJI Bertin	65 97 16 89	CA9	Prépaïd corporate
14	TCHAOU Florentin	95 84 03 02	CA10	Prépaïd corporate
15	RAYMOND Georges Ayaovi	65 97 16 91	CA11	Prépaïd corporate
16	SEKLOKA Christophe	65 97 16 92	CA12	Prépaïd corporate
17	ADJIVI Justin	65 97 16 93	CA13	Prépaïd corporate

SG/CGSM/Directeurs

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	N° ATTRIBUTIONS	POSTE	OPTION
18	FALADE Raoul	95 96 6151	SG	Prépaïd corporate
19	BIADJA Berthe	95 79 81 37	SGA	Prépaïd corporate
20	NOUMETON Julin	95 79 8138	DPDM	Prépaïd corporate
21	DUBOGAN Didier	95 79 81 39	DST	Prépaïd corporate
22	AZANKPO Jules	95 16 55 71	DRH	Prépaïd corporate
23	ALIDOU Mouftaou	95 05 43 32	DSEF	Prépaïd corporate
24	CLEDJO Flavien	94 06 22 66	DPM	Prépaïd corporate
25	LAKOUSSAN Damien	95 79 81 65	DJAD	Prépaïd corporate
26	AÏLO Aristide	95 79 81 45	DSAP	Prépaïd corporate
27	HONDJI Brice	95 96 53 37	CCOM	Prépaïd corporate

POINT DES EFFECTIFS DU PERSONNEL MUNICIPAL PAR CORPS ET PAR CATEGORIES DU 15 AVRIL 2016

N° D'ordre	Corps	Catégorie	Effectifs par corps	effectifs par catégories
1	Administrateur de l'Action Culturel(ADM.CA)	A1	1	68
2	Ingénieurs de l'Action Culturelle(IAC)	A1	1	
3	Ingénieurs de l'Action Sociale (ISA)	A1	1	
4	Ingénieurs du Développement (IDR)	A1	1	
5	Administrateur des Services Financiers(Adm.SF)	A1	2	
6	Agence sous CDI	A1	6	
7	Ingénieurs des Services Techniques des Travaux Public (ISTTP)	A1	11	
8	Administrateurs	A1	45	
9	Administrateur des Services Financiers(Adm.SF)	A2	1	9
10	Ingénieurs des Services Techniques des Travaux Public (ISTTP)	A2	3	
11	Administrateurs	A2	5	
12	Analystes Programmeurs(AP)	A3	1	75
13	Techniciens Supérieurs des Services Techniques des Travaux Publics (TSSTTP)	A3	1	
14	Techniciens Supérieurs de l'Action Sociale (TSAS)	A3	2	
15	Elèves Attachés des Services Administratifs (EASA)	A3	3	
16	Techniciens Supérieurs des Travaux Publics (TSTP)	A3	5	
17	Attachés des Services Financiers (Att.SF)	A3	10	
18	Agents sous CDI	A3	10	
19	Attachés des Services Administratifs (ASA)	A3	44	
20	Agents sous CDD	B1	1	70
21	Contrôleurs du Développement Rural (CDR)	B1	2	
22	Programmeurs Pupitreurs (PP)	B1	2	
23	Agents sous CDI	B1	7	
24	Contrôleurs des Services Techniques des Travaux Publics (CSTTP)	B1	8	
25	Contrôleurs des Services Financiers (CSF)	B1	9	
26	Secrétaires des Services Administratifs (SSA)	B1	41	
27	Programmeurs Pupitreurs (PP)	B2	1	19
28	Agents sous CDI	B2	1	
29	Contrôleurs des Services Techniques des Travaux Publics (CSTTP)	B2	4	

30	Secrétaires des Services Administratifs (SSA)	B2	13	
31	Agents sous CDD	B3	2	165
32	Elèves Secrétaires des Services Administratifs (ESSA)	B3	4	
33	Agents sous CDI	B3	5	
34	Contrôleurs des Services Techniques des Travaux Publics (CSTTP)	B3	13	
35	Contrôleurs des Services Financiers (CSF)	B3	22	
36	Secrétaires des Services Administratifs (SSA)	B3	118	
37	Agents d' (Exploitation des Transmissions (AET)	C1	1	9
38	Assistants Techniques du Développement Rural (ATDR)	C1	2	
39	Agents sous CDI	C1	2	
40	Secrétaires Adjoints des Services Administratifs (SASA)	C1	4	
41	Secrétaires Adjoints des Services Administratifs (SASA)	C2	113	113
42	Contrôleurs des Services Financiers (CSF)	C3	1	176
43	Conducteurs des Véhicules Administratifs (CVA)	C3	1	
44	Assistants des Services Financiers (ASF)	C3	3	
45	Operateurs (Op)	C3	7	
46	Agents sous CDI	C3	10	
47	Elèves Secrétaires Adjoints des Services Administratifs (ESASA)	C3	11	
48	Assistants des Services Techniques des Travaux Publics (ASSTTP)	C3	13	
49	Secrétaires Adjoints des Services Administratifs (SASA)	C3	130	
50	Conducteurs des Véhicules Administratifs (CVA)	D1	19	45
51	Préposés des Services Administratifs (PSA)	D1	26	
52	Préposés d'Exploitation des Transmissions (PET)	D2	2	26
53	Préposés des Services Administratifs (PSA)	D2	5	
54	Agents sous CDI	D2	5	
55	Conducteurs des Véhicules Administratifs (CVA)	D2	21	
56	Préposés d'Exploitation des Transmissions (PET)	D3	1	317
57	Elèves Préposés des Services Administratifs (EPSA)	D3	3	
58	Aide Soignants et Aide Soignantes (ASAS)	D3	4	
59	Ouvriers Spécialisés des Services Techniques des Travaux Publics (OSSTTP)	D3	4	
60	Ouvriers Spécialisés des Services Généraux de	D3	6	

	l'Administratifs (OSSGA)			
61	Assistants des Services Informatiques(ASI)	D3	14	
62	Agents sous CDI	D3	27	
63	Conducteurs des Véhicules Administratifs (CVA)	D3	38	
64	Préposés des Services Administratifs (PSA)	D3	220	
65	Ouvriers des Services Techniques des Travaux Publics (OSTTP)	E1	1	133
66	Agents sous CDI	E1	19	
67	Ouvriers des Travaux Publics (OTP)	E1	24	
68	Agent d'Entretien et de services (AES)	E1	89	
	Total		1232	1232

Effectifs total actuel du personnel municipal est de : Mille deux cent trente-deux(1232) agents toutes catégories confondues.

NB : cet effectif ne prend pas en compte les situations ci-après :

- 1- Responsables et agents retraités maintenus à leurs postes : au nombre de huit (08) ;
- Agents Budget National : au nombre de huit (08).

Questionnaire

1) Existe-t-il un système de contrôle de gestion à la mairie de Cotonou ?

Oui Non abstention

2) Existe-t-il un planning annuel pour la mairie de Cotonou ?

Oui Non abstention

3) La CAICG de la Mairie de Cotonou est-elle indépendante ?

Oui Non abstention

4) La performance de la CAICG à la mairie de Cotonou

Efficace Inefficace abstention

5) Définition d'objectif à la mairie de Cotonou

En fonction des activités En fonction des ressources abstention

6) Système d'information de la mairie de Cotonou

Système comptable comptabilité générale système de pilotage
comptabilité budgétaire comptabilité de gestion
comptabilité analytique

7) Efficacité du système d'information à la mairie de Cotonou

Efficace Inefficace abstention

8) Outils d'informations à la mairie de Cotonou

Logiciels Bases de données Outils de gestion
Infrastructure réseau Serveurs de données

9) outils de motivation à la mairie de Cotonou

Avantages financiers Avantages en nature Avantages sociaux

10) Les moyens mis en œuvre pour assurer la compétence du personnel

Formation Recyclage Abstention