

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU

DIPLOME DU CYCLE II

OPTION

Management

FILIERE

Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE

2012 – 2013

Contribution à l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication

Réalisé et soutenu par :

Viviane A. Olaitan KIKI

Sous la direction de :

Maitre stage

M. Etienne ECHOUDINA
Inspecteur Général du MCTIC

Directeur de mémoire

M. Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Monsieur Etienne S. AHOUANKA

Vice-président : Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU

Membre : Monsieur Célestin NANSI

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

DEDICACE

À ma mère,

À mon feu père,

À mon fils,

À mon époux.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

À Monsieur Martin DAVOH, notre maître de mémoire

À Tout le corps enseignant de l'ENAM

À Monsieur Etienne ECHOUDINA, Inspecteur Général du Ministère de la Communication et des TIC

À Messieurs Célestin AHONON, Inspecteur Général Adjoint du Ministère et Michel AHOUANSOU, Inspecteur Vérificateur

À Madame Anasthasie OKE MEDENOU, Administrateur du Trésor

À Monsieur Gaston-Marc GBAGUIDI, Directeur Adjoint de Cabinet du MCTIC

À Monsieur Jean FANOU, Administrateur Civil HC

À Monsieur Romaric DJROLO, Directeur des Ressources Financières et du Matériel/MCTIC

À Monsieur Joachim MADOHONAN

À Mademoiselle Diane KIKI

À Madame Justine MONLADE

À tous nos tantes et oncles

À tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à ce travail.

LISTE DES SIGLES

- ACE** : Agent Contractuel de l'Etat
- AOF** : Attributions, organisation et fonctionnement
- APE** : Agent Permanent de l'Etat
- AV** : Assistante de Vérification
- DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DRFM** : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- IGAM** : Inspecteur Général Adjoint du Ministère
- IGE** : Inspection Générale d'Etat
- IGF** : Inspection Générale des Finances
- IGM** : Inspection Générale du Ministère
- IGM** : Inspecteur Général du Ministère
- IGSEP** : Inspection Générale des Services et Emplois publics
- IV** : Inspecteur Vérificateur
- MCTIC** : Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TITRES	PAGES
Tableau n° I : Répartition des agents de l'IGM par emplois, par statut et par catégorie	20
Tableau n° II : Répartition des agents de l'IGM par profil et par poste occupé	26
Tableau n° III : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques	45
Tableau n° IV : Tableau de bord de l'étude	52
Tableau n° V : Répartition par profession, de l'échantillon d'enquête, sur l'IGM, les directions centrales et techniques, l'IGSEP, les Organismes sous tutelle et les Projets du MCTIC	69
Tableau n° VI : Résultats liés à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative	77
Tableau n° VII : Résultats liés à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative	79
Tableau n° VIII : Résultats liés au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation	81
Tableau n° IX : Tableau de synthèse de l'étude	96
GRAPHIQUES	
Graphique n° I : Résultats liés à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative	78

<u>Graphique n° II</u> : Résultats liés à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative	80
<u>Graphique n° III</u> : Résultats liés au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation	83

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Compétences avérées : la compétence est la capacité reconnue en une matière et qui donne le droit d'en juger. Une compétence avérée est donc une capacité reconnue comme vraie, authentique, certaine dans un domaine donné.

Internalisation : l'internalisation, c'est le fait de s'approprier et de mettre en application dans sa structure à soi une nouvelle procédure, une nouvelle méthode opérationnelle.

Logistique : ensemble des méthodes et des moyens relatifs à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois les approvisionnements.

Matériel : ensemble des objets, des instruments nécessaires pour le bon fonctionnement d'un établissement, d'une activité.

Méconnaissance : c'est le fait d'ignorer. Ne pas comprendre, ne pas voir les qualités de ... ; ne pas apprécier à sa juste valeur ; méjuger, mésestimer.

Organisation du Travail : l'organisation du travail peut-être définie comme un ensemble de procédures, de dispositifs, de répartition des rôles devant aboutir à l'exécution des tâches nécessaires à la production de biens ou services.

Performance : résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Réussite remarquable ; exploit.

Rendement : production évaluée par rapport à une norme, à une unité de mesure. C'est l'efficacité de quelqu'un dans le travail.

Ressource Humaine : La ressource humaine est l'ensemble des personnes qui travaillent pour une entreprise, une administration ou une organisation.

RESUME

Au nombre des composantes du pouvoir exécutif en République du Bénin, le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) en est une. Organisé en directions centrales et techniques, il comprend des structures telles que l'Inspection Générale du Ministère qui, compte tenu de la spécificité de sa mission (mission de contrôle) est sous l'autorité du Ministre et en relations fonctionnelles avec l'Inspection Générale d'Etat.

Un examen rapide des activités de l'IGM a permis de constater le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions réalisées par cette dernière. C'est ce qui justifie l'orientation de la présente réflexion sur le sujet intitulé comme ci-après : « **contribution à l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC** ».

Par une approche théorique et empirique, le diagnostic a été établi, des approches de solutions suivies des conditions de leur mise en œuvre ont été proposées. Ainsi, l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative, due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif, pourra être résolue par la prise en compte de ceux détenant une qualification avérée en matière de gestion administrative dans la nomination des différents animateurs de l'IGM. La méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative qui s'explique par la non internalisation et la non

communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative, pourra trouver une solution dans le renforcement des capacités du personnel des corps de contrôle, sous la coordination de l'IGSEP.

Quant au problème du peu d'intérêt porté par les décideurs à la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation, dû au fait que ces derniers ne sont pas préoccupés par la gestion administrative au niveau de l'Administration publique, pourra être résolu par la sensibilisation des décideurs sur l'impact du contrôle de la gestion administrative dans les projets d'amélioration de la gestion publique.

Mais, soulignons que la mise en œuvre de ces approches de solution appelle d'une part, l'implication du MCTIC et d'autre part, l'engagement et le sens du devoir de la part des inspecteurs de l'IGM et de l'IGSEP.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Cadre Physique de l'étude et observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

CHAPITRE DEUXIEME : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Section 2 : Des enquêtes de validation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 1960, les différentes politiques de développement engagées en République du Bénin ont mis un accent particulier sur les secteurs économiques traditionnels que sont l'agriculture, l'industrie et le commerce.

S'il est vrai que l'économie d'un pays doit s'appuyer sur ces trois secteurs comme vecteurs de développement, il est aussi indéniable que celui de l'information et de la communication ne constituent pas moins un pilier incontournable pour l'atteinte de ce même objectif. En effet, que pourrait-on faire sans l'information et la communication qui constituent une véritable industrie nouvelle ?

Pour l'exécution de sa mission, le Ministère en charge de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, dans le souci d'assurer la bonne gouvernance, dispose d'une Inspection Générale dont les attributions portent sur le contrôle des activités de gestion administrative, financière et comptable du Ministère ainsi que des organismes sous tutelle. (Article 27 du décret n° 2012-430 du 06 novembre 2012).

L'état des lieux des activités de l'IGM suscite un certain nombre de questions, entre autres, comment le contrôle de la gestion administrative est réalisé au MCTIC ? Comment est ce que les entités contrôlées perçoivent ce type de contrôle ? Quel est l'impact du contrôle de la gestion administrative sur les activités des structures du MCTIC ?

Cette curiosité a permis d'observer que le contrôle de la gestion administrative ne représente qu'une portion congrue parmi les activités de l'IGM, d'où le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les

missions exécutées par l'IGM. Alors, comment peut t'-on attendre du MCTIC, une amélioration des performances de ses structures si en amont, le contrôle de la gestion administrative qui devrait renseigner sur le fonctionnement des services n'est pas largement réalisé ?

En effet, le contrôle de la gestion administrative résulte d'une démarche visant à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains et matériels des services au regard de leurs missions. Il a, entre autres, pour objectif essentiel de fournir aux hauts responsables des informations crédibles et opportunes sur les aspects essentiels du fonctionnement. Il permet de se remettre en question, d'acquérir de meilleures habitudes et d'évoluer. C'est un outil d'aide à la décision et il importerait de renforcer les actions de contrôle dans le domaine de la gestion administrative.

L'objectif de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.

La démarche consiste à rechercher les causes du faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM, ensuite valider les hypothèses après les avoir posées, puis dégager le diagnostic permettant de proposer des approches de solutions suivies de recommandations pour leur mise en œuvre.

Le premier chapitre portera sur le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique. Le second chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude, aux propositions de solutions ainsi qu'aux conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE**

Les travaux de recherche effectués dans le cadre du stage pratique de fin de formation ont porté essentiellement sur l'Inspection Générale du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (IGM/MCTIC). L'IGM/MCTIC est un organe de contrôle et d'inspection à compétence limitée à celles du Ministère en charge de l'information, de la communication, des postes et télécommunications et des technologies de l'information et de la communication. La première section sera consacrée au cadre de l'étude et aux observations de stage et la seconde section partira de la synthèse desdites observations au ciblage de la problématique.

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.

Il s'agira de présenter successivement dans les deux (02) paragraphes de cette section, le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) et l'Inspection Générale du Ministère (IGM) à travers leurs missions, leurs organisations, et l'état des lieux des activités de l'IGM.

Paragraphe 1 : Présentation du MCTIC et de l'IGM

A)-Présentation du MCTIC

1. Rappel historique

Créé par décret n° 80-39 du 12 février 1980, le Ministère en charge de la communication a été successivement dénommé Ministère de l'Information et de la Propagande (MIP) en 1980, Ministère de l'Information et de la Communication (MIC) en 1984, Ministère de la Culture et de la Communication (MCC) en 1991, Ministère de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles (MCPTN) en 2001, Ministère de la

Communication et des Nouvelles Technologies (MCNT) en 2006, Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MDCCTIC) en 2007, puis Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) en 2012. Malgré ces diverses appellations, les missions de ce département ministériel n'ont pas varié pour autant.

2. Structures et attributions

Conformément à l'article 1^{er} du décret n° 2012-430 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MCTIC, ledit ministère a pour mission la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de l'information, de la communication, de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication.

Le MCTIC, pour son fonctionnement, comprend :

☞ des services et personnes directement rattachées au Ministre à savoir :

➤ *Les personnes directement rattachées au Ministre*

- le Chargé de Mission du Ministre,
- l'Assistant du Ministre,
- l'Attaché de Cabinet,
- le Chargé du Protocole du Ministre.

➤ *Les Services directement rattachés au Ministre*

- le Secrétariat particulier,
- la Cellule de communication,
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics.

- ☞ le Cabinet du Ministre,
- ☞ l'Inspection Générale du Ministère,
- ☞ le Secrétariat Général du Ministère,
- ☞ quatre (04) directions centrales que sont :
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH),
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM),
 - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP),
 - la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).
- ☞ trois (03) Directions Techniques à savoir :
 - la Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste (DGCEP)

Elle comprend les trois (03) directions suivantes :
 - la Direction des Communications Electroniques (DCE) ;
 - la Direction des Affaires Postales (DAP) ;
 - la Direction des Etudes et de la Recherche (DER).
 - la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM)

Elle comprend les directions ci-après :
 - la Direction de la Communication Publique (DCP),
 - la Direction du Développement de la Presse Privée et de la Publicité (DDP),
 - le Centre de Documentation et de Promotion de la Production Multimédia (CDPM).
- ☞ les Directions Départementales de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication¹.
- ☞ les organismes sous tutelle

¹ Les Directions Départementales de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication ne sont pas encore opérationnelles.

Ces organismes dont la liste n'est pas limitative sont :

- Bénin Télécoms S.A,
- la Poste du Bénin S.A,
- l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB),
- l'Office National d'Imprimerie et de Presse (ONIP),
- l'Agence Bénin Presse (ABP),
- l'Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications (ATRPT),
- l'Agence de Gestion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (AGeNTIC),
- le Centre Béninois de Recherches en Technologies de l'Information et de la Communication (CBERTIC),
- le Fonds d'Appui à la Production Audiovisuelle (FAPA),
- le Fonds National de Solidarité Numérique (FNSN),
- la Délégation Nationale aux Technologies de l'Information et de la Communication (DNTIC).

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre des actions pour atteindre les différents objectifs en matière de politique d'information et de communication en République du Bénin, il est institué au sein du MCTIC, les organes consultatifs ci-après :

- la Commission Nationale pour le développement des médias ² ;
- la Commission Nationale du Développement de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication³.

² La Commission Nationale pour le Développement des Médias n'a pas encore été mise en place.

³ La Commission Nationale du Développement de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication n'a pas encore été mise en place.

Ainsi organisé, le MCTIC est chargé :

- d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de développement des secteurs relevant de la tutelle du Ministère ;
- d'assurer la préparation des textes législatifs et réglementaires relatifs aux différents secteurs d'activités du Ministère ;
- de contribuer à la promotion de la liberté de la presse et du droit à l'information ;
- de contribuer au développement de la presse publique et privée dans le cadre de l'exercice de la démocratie pluraliste ;
- de créer les conditions favorables à la production des articles de presse et des œuvres audiovisuelles de qualité, du point de vue de leur contenu éthique et éducatif ;
- de faciliter, au moyen des médias, le dialogue nécessaire pour assurer la cohésion entre toutes les communautés linguistiques et les catégories socioprofessionnelles de notre pays ;
- de promouvoir, en collaboration avec les autres départements ministériels impliqués, la production matérielle, la distribution et l'exploitation des documents écrits et audiovisuels ;
- de définir et de mettre en œuvre la stratégie d'accès au service universel des Télécommunications, des Technologies de l'Information et de la Communication et de la Poste ;
- de prendre les mesures propres à généraliser l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- de promouvoir le e-administration dans les services publics ;
- de coordonner, d'un point de vue technique, l'utilisation des moyens de télécommunications et des technologies de l'information et de la communication par les services de l'Etat.

Le MCTIC compte comme effectif un total de deux cent seize (216) agents à la date du 27 novembre 2012. (Source : Direction des Ressources Humaines du MCTIC).

Pour mener à bien ses missions, le MCTIC s'appuie sur l'ensemble de ses structures, en l'occurrence sur l'IGM qui est chargée d'une mission permanente de vérification, de contrôle et d'évaluation de la gestion administrative, financière et comptable des directions et organismes sous tutelle du ministère.

L'Inspection Générale du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication : rôle, activités et organisation ?

B) Présentation de l'Inspection Générale du Ministère

1. Rappel historique

De l'extrait du Rapport de la Délégation des organes de contrôle et d'inspection de l'Administration Publique Béninoise au séminaire régional en Afrique Occidentale sur le contrôle interne et externe des finances publiques en Afrique sub-saharienne francophone, Saly au Sénégal, du 11 au 13 juin 2008, il ressort que : « l'environnement institutionnel du contrôle au Bénin a connu la création successive ou simultanée des organes ci-après :

- le service de l'inspection et du contrôle financier par décret n° 49/PCM/MF du 14 mars 1960 ;
- le service de l'inspection des finances ;
- le contrôle financier (Cf. décret n° 7/PR/MFT du 10 janvier 1963) et le décret n° 63-210/PR/MFT du 3 mai 1963 ; le décret n° 234/PR-SGG du 16 août 1968.

- l'Inspection Générale d'Etat par fusion de l'IGF et de l'IGAA (Cf. Ordonnance n° 76-32 du 11 juin 1976) ;
- l'IGAA réhabilitée en 1991 ;
- l'IGF réhabilitée en 1993.
- en 1997, il y avait des organes de contrôle et d'inspection à caractère national avec le décret n° 97-177 du 21 avril 1997 portant réorganisation des organes de contrôle et d'inspection en République du Bénin.

Il y avait neuf (09) organes de contrôle et d'inspection à compétence nationale, des organes de contrôle et d'inspection à compétence sectorielle tels que les Directions de l'Inspection et de la Vérification Interne (DIVI) et les Inspections auprès des Services Techniques (les Inspections Générales des Services). Les différents organes de contrôle et d'inspection susmentionnés présentaient les traits dominants ci-après :

- ☞ multitude d'organes de contrôle ;
- ☞ absence de synergie et de coordination des activités ;
- ☞ limitation des actions de contrôle par manque de moyens ;
- ☞ absence d'exploitation des résultats des missions de contrôle ;
- ☞ Inefficacité des contrôles etc.»⁴

Ainsi, le problème du peu d'efficacité du contrôle administratif se posait avec acuité. Sous la pression des bailleurs de fonds, le gouvernement a décidé de réorganiser les structures de contrôle de l'ordre administratif pour les rendre plus efficaces.

⁴ Rapport de la Délégation des organes de contrôle et d'inspection de l'Administration Publique Béninoise au séminaire régional en Afrique occidentale sur le contrôle interne et externe des finances publiques en Afrique Sub-saharienne francophone, Saly au Sénégal, 36 pages, Année 2008.

Le premier acte de cette réforme fut la création d'un cadre juridique pour les structures de contrôle de l'Etat et de ses démembrements. C'est ainsi que plusieurs décrets créant et réorganisant les structures de contrôle au sein de l'administration publique furent pris par le Gouvernement en décembre 2006. Il s'agit en l'occurrence :

- du décret n° 2006-319 du 12 juillet 2006 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale d'Etat ;
- du décret n° 2006-627 du 04 décembre 2006 portant réorganisation des organes de contrôle et d'inspection de l'administration publique en République du Bénin ;
- du décret n° 2006-699 du 11 décembre 2006 définissant le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères ;
- et plus récemment, du décret n° 2011-579 du 31 août 2011 définissant le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères.

Ces dispositifs réglementaires viennent mettre en place une nouvelle organisation des structures de contrôle au sein de l'Administration publique béninoise. Les Inspections Générales des Ministères (IGM) viennent se substituer aux anciennes Directions de l'Inspection et de la Vérification Interne.

Selon le décret n° 2006-627 du 04 décembre 2006, les organes de contrôle et d'inspection de l'Administration Publique sont de deux ordres :

➤ **Les organes de contrôle et d'inspection à compétence nationale :**

Ce sont ceux dont les activités s'étendent à tous les services publics et aux structures autonomes sous tutelle de tous les Ministères et Institutions

de l'Etat. Ces organes de contrôle et d'inspection à compétence nationale sont l'Inspection Générale d'Etat (IGE), l'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Inspection Générale des Services et Emplois publics (IGSEP). Rappelons que l'IGE est placée sous l'autorité directe du Président de la République. Elle a une compétence générale de contrôle et d'inspection sur le fonctionnement normal et régulier de l'ensemble des services de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics nationaux et locaux, des organismes publics à caractère social, des sociétés et offices d'Etat, des sociétés à participation financière publique ainsi que toutes autres personnes morales bénéficiant de concours financiers publics.

L'IGF, quant à elle, est placée sous l'autorité directe du Ministre chargé des Finances, et a une compétence de contrôle permanent de la gestion des fonds publics.

Enfin l'IGSEP est placée sous l'autorité directe du Ministre du Travail et de la Fonction Publique et a une compétence générale de contrôle de la gestion du personnel de l'Etat, de l'application des règles de déontologie administrative.

➤ **les organes de contrôle et d'inspection à compétence sectorielle :**

Ce sont ceux qui exercent la fonction de contrôle sur les activités des structures administratives auprès desquelles ils sont créés. Les organes de contrôle et d'inspection à compétence sectorielle sont les Inspections Générales des Ministères (IGM) et les Inspections Générales des Services des Administrations financières (IGS Trésor Public, Impôts et douane).

Quelles sont les missions et attributions de l'IGM, son organisation et les moyens dont elle dispose pour les accomplir ?

2. Missions et attributions de l'Inspection Générale du Ministère de la Communication

Conformément aux dispositions de l'article 2 de l'arrêté n° 010/MCTIC/DC/SGM/IGM/SA du 27 février 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'IGM/MCTIC, elle a pour mission :

- d'assister le Ministre dans son rôle de contrôle du fonctionnement régulier et des performances des structures du ministère et des organismes sous tutelle ;
- de conseiller les structures du Ministère dans le domaine de la gestion ;
- de mener à la demande du Ministre, toutes études et enquêtes visant à l'amélioration des prestations des structures et organismes sous tutelle ainsi que les différents projets et programmes du ministère ;
- d'assister le Ministre dans le dénouement des situations conflictuelles ;
- de renseigner le Ministre sur l'état général du fonctionnement des services et lui fournir des éléments d'informations fiables sur l'orientation de sa politique.

Les attributions de l'IGM portent sur le contrôle des activités de gestion administrative, financière et comptable du ministère ainsi que des organismes sous sa tutelle. Selon le décret n° 2011-579 du 31 août 2011 définissant le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères, l'IGM/MCTIC, comme toute IGM, est chargée :

❖ Au titre du contrôle de la gestion administrative

- de vérifier la mise en place effective des structures prévues dans l'organigramme du ministère et des organismes sous tutelle ;

- de contrôler le fonctionnement régulier des services centraux et extérieurs du ministère ainsi que des organismes sous tutelle ;
- de contrôler la gestion des ressources humaines ;
- de veiller au respect des normes déontologiques en rapport avec la notion de service public
- de vérifier la disponibilité des manuels de procédures et leur mise à jour régulière ;
- de vérifier et de contrôler la bonne exécution des missions assignées aux directions, organismes et entreprises sous tutelle du ministère en conformité avec les textes en vigueur ;
- de mener tous audits, études et enquêtes ;
- de contrôler périodiquement l'exécution des programmes et projets du ministère et des organismes sous tutelle ;
- de formuler un avis technique sur les rapports de performances du ministère ;
- de proposer au Ministre toutes mesures susceptibles d'accroître les performances des directions et structures opérationnelles sous tutelle.

❖ **Au titre du contrôle de la gestion financière et comptable**

- de vérifier la régularité des opérations d'encaissement de recettes budgétaires non fiscales par les services et organismes sous la tutelle du ministère ;
- de vérifier la régularité et l'effectivité des opérations de dépenses imputables au budget du ministère ;
- de contrôler l'exécution financière et physique des programmes et des projets ;

- de veiller à la mise en place d'un système de gestion et de protection du patrimoine du ministère en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- de contrôler la bonne tenue des divers registres et livres prévus par la réglementation.

3. Organisation de l'IGM

L'IGM est dirigée par un Inspecteur Général nommé par décret sur proposition de l'Inspecteur Général d'Etat. L'Inspecteur Général du ministère est assisté d'un adjoint nommé dans les mêmes conditions que lui. Il le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. L'Inspecteur Général et son Adjoint sont assistés par un Inspecteur Vérificateur (IV) nommé par arrêté conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre de tutelle, sur proposition de ce dernier. Un cadre joue le rôle d'assistante de vérification (AV) mais de manière formelle, aucune nomination n'a été faite.

Les contrôles exécutés par l'IGM sont des contrôles à posteriori. Ces contrôles peuvent prendre la forme d'un contrôle, d'une vérification, d'une enquête ou d'un audit. Les structures qui subissent ces formes de contrôles sont les Directions Centrales, les Directions Techniques et les organismes sous tutelle du Ministère.

L'IGM établit un projet de programme annuel d'activités de contrôle sur les services du Ministère et sur les organismes sous tutelle, en deux (02) volets :

- le premier volet porte sur le contrôle de la gestion administrative des structures du ministère et des organismes sous tutelle ;
- le deuxième volet porte sur le contrôle de la gestion financière et comptable des structures assujetties.

Il importe de souligner que le projet de programme de contrôle est établi par chaque Inspecteur Général de Ministère en tenant compte du thème principal de contrôle retenu par les organes de contrôle de l'ordre administratif pour le compte de ladite année. Les activités de l'IGM se déroulent conformément au programme annuel établi et soumis à l'approbation de l'Inspecteur Général d'Etat et du Ministre. Ce programme est harmonisé et adopté au cours de la session de coordination de fin d'exercice des organes de contrôle de l'ordre administratif. Cette session est consacrée à l'évaluation finale du programme harmonisé de contrôle de l'exercice en cours et à la validation du programme harmonisé de contrôle de l'exercice suivante.

Ledit programme harmonisé de contrôle décline pour chaque ministère, les missions de contrôle, de vérification ou d'enquêtes prévues au titre de l'année, les objectifs visés pour chaque mission et leur période de réalisation. La mise en œuvre du programme harmonisé annuel de contrôle n'exclut pas l'exécution des missions ponctuelles commandées par l'autorité hiérarchique, le Chef de l'Etat ou à la demande d'un Ministre. Ces missions ponctuelles sont appelées des missions sur saisine. Que ce soit les missions de contrôles prévues dans le programme harmonisé ou les missions sur saisine, tout contrôle fait l'objet d'une décision signée par le ministre autorisant la mission. Dès réception de la décision, la commission créée au sein de l'Inspection Générale du Ministère chargée d'exécuter ladite mission élabore un canevas pour sa conduite et les Termes de Référence y afférents.

L'arrêté n° 010/MCTIC/DC/SGM/IGM/SA du 27 février 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale du

Ministère prévoit en son article 11 que : « Pour l'exécution de sa mission, l'Inspection Générale du Ministère comprend :

Un Secrétariat Administratif (SA)

Le SA est chargé de :

- l'enregistrement, de la saisie et de l'expédition des courriers ordinaires et confidentiels ;
- la ventilation du courrier conformément aux instructions de l'Inspecteur Général ;
- la mise au propre et de la reprographie des divers documents et rapports ;
- la réception et l'envoi des messages ;
- la préparation du courrier départ ;
- la tenue des archives de l'inspection Générale du Ministère ;
- toutes autres tâches de secrétariat à lui confiées.

une Division des Affaires Financières et Administratives (DAFA)

La DAFA est chargée de :

- veiller à la bonne gestion du personnel ;
- la préparation et du suivi de l'exécution du budget de l'Inspection Générale du Ministère ;
- la gestion de la logistique et du matériel mis à la disposition de l'IGM ;
- toutes autres tâches à lui confiées par l'Inspecteur Général.

un Service d'Audit Interne (SAI)

Le SAI est chargé :

- d'auditer et de conseiller toutes les directions du ministère ainsi que les structures sous tutelle ;

- de contrôler et de vérifier la gestion des ressources financières et matérielles mises à la disposition des services, directions, projets, programmes et organismes relevant du ministère ;
- de réaliser toutes études à caractère financier et comptable à lui confiées ;
- de centraliser et d'analyser les audits externes réalisés pour le compte du ministère ;
- de toutes autres tâches à lui confiées par l'Inspecteur Général.

un Service du Contentieux (SC)

Le SC est chargé :

- d'examiner les dossiers relatifs aux plaintes formulées par les usagers ou le personnel des différentes structures du ministère ;
- d'assister l'Inspecteur Général du Ministère dans le dénouement de litiges ;
- de mener des missions d'enquêtes et de vérifications ;
- de veiller au respect des normes déontologiques ;
- de centraliser tous les textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion des structures du ministère ;
- de veiller à la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audits, d'inspections et de contrôles ;
- de toutes autres tâches à lui confiées par l'Inspecteur Général.

Le personnel de l'IGM, toutes catégories confondues cumule un effectif de huit (08) agents répartis comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 : Répartition des agents de l'IGM par statut et par catégorie

Emplois	Statut	Effectif		Catégorie
		H	F	
Personnel de contrôle				
Inspecteur Général	APE	01		A1-10
Inspecteur Général Adjoint	ACE	01		Equivalent à A1
Inspecteur Vérificateur	APE	01		A1-7
Attachée des Services Financiers	APE		01	A3-1
Personnel Administratif d'Appui				
Chef Secrétariat Administratif	APE		01	B3-3
Secrétaire des Services Administratifs	APE		01	B3-3
Agent d'entretien et de Service	APE	01		E1-5
Conducteur de Véhicule Administratif	APE	01		D3-7
Total partiel		05	03	
TOTAL GENERAL		08		

Source : DRH/MCTIC

L'IGM, dans l'accomplissement de sa mission rencontre quelques problèmes d'organisation qui annihilent ses efforts malgré les atouts dont elle dispose.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités de l'IGM

A. Détermination des repères d'observation de stage

Les centres d'intérêt autour desquels les observations ont été faites durant le stage à l'IGM sont :

- l'environnement réglementaire,

- l'environnement physique de l'IGM,
- l'organisation et le fonctionnement de l'IGM,
- la gestion du personnel,
- la pratique du contrôle de la gestion administrative.

1. L'environnement réglementaire

C'est le cadre réglementaire. Il regroupe l'ensemble des textes qui organisent le fonctionnement de l'IGM. Entre autres textes, nous avons constaté durant notre stage que l'organisation et le fonctionnement de l'IGM reposent sur :

- le décret n° 2011-579 du 31 août 2011 qui définit le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères ;
- le décret n° 2012-430 du 06 novembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication. Sa mission et ses attributions ont été consacrées par le chapitre IV du même décret ;
- l'arrêté n° 010/MCTIC/DC/SGM/IGM/SA du 27 février 2008 portant AOF de l'Inspection Générale du Ministère ;
- le guide de vérification de l'Inspection Générale d'Etat qui est un manuel de procédures prévues pour les missions de contrôle, d'inspection et de vérification. Il est complété par un VADE-MECUM de l'Inspecteur Général de Ministère élaboré en juillet 2011.

Ces différents textes qui se complètent, précisent et délimitent le champ d'actions de l'IGM.

Conclusion partielle : On peut conclure à l'existence d'un cadre réglementaire nécessaire pour le bon fonctionnement de l'IGM.

2. L'environnement physique de l'IGM

L'environnement physique, c'est le cadre de travail dans lequel se déroule les activités d'une structure.

A l'instar de plusieurs autres structures du Ministère, les services de l'IGM sont installés dans un appartement situé au 2^{ème} étage d'un immeuble loué depuis décembre 2002 et sis au quartier Sikècodji Sèdami à Cotonou alors que de par son rôle et ses missions, elle devrait être logée dans le même bâtiment que le Ministre dont elle est un proche conseiller.

En plus de l'éloignement de ce service du cabinet du ministre, les bureaux dans lesquels sont installés les services de l'IGM sont insuffisants et exigus. C'est dans ces infrastructures que le personnel travaille quotidiennement pour la réalisation des activités d'inspection et de contrôle.

Conclusion partielle : l'IGM est logée dans un cadre exigü et inadéquat pour l'exercice de ses activités.

3. De l'organisation et du fonctionnement de l'IGM

L'IGM est dirigée par un Inspecteur Général nommé par décret sur proposition de l'Inspecteur Général d'Etat. L'Inspecteur Général Adjoint est nommé dans les mêmes conditions que lui.

La durée de fonction de l'Inspecteur Général de Ministère et de son adjoint ne peut être inférieure à trois (03) ans.

D'un point de vue organisationnel, l'IGM comprend :

- la Division des Affaires Financières et Administratives (DAFA) ;
- le Service d'Audit Interne (SAI) ;

- le Service du Contentieux (SC) ;
- le Secrétariat Administratif (SA).

Quelques dysfonctionnements ont été observés à l'IGM. A l'exception du Secrétariat Administratif, les autres services prévus par l'arrêté n° 010/MCTIC/DC/SGM/IGM/SA du 27 février 2008 ne sont pas encore opérationnels. C'est les cas par exemples de :

- la Division des Affaires Financières et Administratives (DAFA). Un service d'appui qui gère les ressources financières et matérielles de l'IGM ;
- le Service d'Audit Interne non installé. Sa mission principale est d'évaluer le contrôle interne et faire des recommandations d'amélioration en faveur de l'entité auditée ;
- le Service du Contentieux aussi non encore installé, ce service exerce sous l'autorité de l'IGM, une fonction de conseil.

Le Secrétariat Administratif, seul service opérationnel à l'IGM, est chargé de :

- l'enregistrement, de la saisie et de l'expédition des courriers ordinaires et confidentiels ;
- la ventilation du courrier conformément aux instructions de l'Inspecteur Général ;
- la mise au propre et de la reprographie des divers documents et rapports ;
- la réception et l'envoi des messages ;
- la préparation du courrier départ ;
- la tenue des archives de l'inspection Générale du Ministère ;
- toutes autres tâches de secrétariat à lui confiées.

Des observations, il ressort que le seul service opérationnel à l'IGM est le Secrétariat Administratif, les autres ne le sont pas, faute de cadres pour les animer. Sur cette base et dans le souci de faire fonctionner les services, l'Inspecteur Général a demandé à son Adjoint de bien vouloir prendre en charge les attributions de la Division des Affaires Financières et Administratives en attendant la nomination d'un cadre à ce poste.

A ce titre, l'Inspecteur Général Adjoint (IGA) gère la dotation en carburant et les avances consenties au titre des enquêtes et vérification.

Quant au Service Audit Interne, ses attributions sont exécutées par tous les Inspecteurs (l'IGM, l'IGAM et l'IV). Ils vérifient que :

- une organisation efficace et des structures claires et adaptées sont en place ;
- les procédures comportent des sécurités suffisantes ;
- les opérations réalisées journalièrement sont régulières ;
- les informations produites sont fiables et sincères.

Les attributions du Service du Contentieux sont exécutées par l'Inspecteur Général du Ministère lui-même. Dès réception du dossier contentieux, l'Inspecteur Général l'affecte aux Inspecteurs pour réflexions et conseils. Ensuite une note proposant des solutions est adressée à Monsieur le Ministre.

Conclusion partielle : On peut donc conclure à un dysfonctionnement organisationnel de l'IGM.

4. Gestion du Personnel

Conformément à la réforme des Inspections Générales de Ministère, en termes de ressources humaines, une IGM doit disposer, pour son

fonctionnement régulier, d'un effectif minimum de onze (11) cadres et agents se décomposant comme suit :

- un (01) Inspecteur Général du Ministère (cadre A1) ;
- un (01) inspecteur Général Adjoint du Ministère (cadre A1) ;
- deux (02) Inspecteurs-Vérificateurs (cadre A) ;
- deux (02) Assistants de vérification (cadre A) ;
- un (01) agent administratif et financier (cadre A3) ;
- un (01) collaborateur de l'agent administratif et financier (cadre B) ;
- un (01) secrétaire (opérateur de saisie) ;
- un (01) conducteur de véhicule administratif ;
- un (01) agent de liaison.

Le personnel de l'IGM, toutes catégories confondues cumule un effectif de huit (08) agents. Cet effectif est quantitativement insuffisant par rapport à l'ampleur des activités à réaliser. Ainsi, l'accomplissement de certaines tâches pèse sur les inspecteurs. A titre d'illustration, c'est l'IGA qui joue le rôle de Chef Division des Affaires Financières de l'IGM en plus de ses attributions.

En ce qui concerne la qualité du personnel de l'IGM, les diverses qualifications des agents et cadres se présentent comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Répartition des agents de l'IGM par profil et par poste occupé

N°	Profil	Poste occupé
01	Administrateur du Commerce	Inspecteur Général du Ministère
02	Administrateur de banque	Inspecteur Général Adjoint
03	Administrateur des Services Financiers	Inspecteur Vérificateur
04	Attachée des Services Financiers	Assistante de Vérification
05	Secrétaire des Services Administratifs	Secrétaire Particulière
06	Secrétaire des Services Administratifs	Secrétaire
07	Agent d'Entretien et des Services	Agent de liaison
08	Conducteur de Véhicules Administrateur	Chauffeur de l'Inspecteur Général du Ministère

Source : réalisé sur la base des données fournies par l'Inspection Générale du Ministère.

Sur la base des informations contenues dans ce tableau, on peut dire que l'effectif actuel de l'IGM est essentiellement composé de personnel ayant un profil de gestionnaire de ressources financières et comptables.

Par ailleurs, l'analyse des mêmes informations contenues dans le tableau permet de dire que cet effectif ne prend pas en compte le personnel ayant les qualifications requises en matière de contrôle de la gestion administrative.

Conclusion partielle : le problème d'insuffisance en nombre d'effectifs est doublé d'une absence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.

5. La pratique du contrôle de la gestion administrative

Le contrôle de la gestion administrative est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des informations caractérisant la marche des structures, leur comparaison avec

des données passées ou prévues et d'inciter le cas échéant les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

L'IGE s'est dotée d'un manuel de vérification qui décrit tous les types de contrôle ainsi que les différentes étapes de l'exécution des contrôles. Dans le cadre de la réalisation de leurs missions de contrôle respectives, les IGM utilisent le guide de vérification de l'IGE. Le but étant que tous les intervenants utilisent les mêmes méthodes et techniques de vérification et empruntent la même démarche afin que leurs observations et leurs conclusions soient les plus fiables, objectives et irréprochables que possibles. Ce guide de vérification retrace le contenu du contrôle de la gestion financière et comptable et celui du contrôle de la gestion administrative.

Les missions de contrôle de la gestion administrative

A l'IGM, si les missions de contrôle de la gestion financière et comptable sont largement réalisées, il n'a pas été de même des missions de contrôle de la gestion administrative qui sont réduites à une portion congrue. De l'analyse des Programmes Harmonisés Exercices 2010-2011 et 2012 de l'IGM, il ressort que :

- en 2010 sur huit (08) missions programmées, une (01) mission a porté sur le contrôle de la gestion administrative des structures du MCTIC, soit un taux de 12,50% ;
- en 2011, sur dix (10) missions programmées, une (01) mission a porté sur le contrôle de la gestion administrative, soit un taux de 10% ;
- en 2012, sur vingt et une (21) missions programmées, trois (03) missions ont porté sur le contrôle de la gestion administrative de quelques structures du MCTIC, soit un taux de 14,29%.

Cet état de choses s'explique par le fait que c'est sous la pression des bailleurs de fonds que le gouvernement a procédé à la réforme des corps de contrôle de l'ordre administratif, c'est donc l'aspect financier du contrôle à savoir le volet contrôle de la gestion financière et comptable qui, de ce fait, est privilégié. Il faut sécuriser le patrimoine de l'Etat, protéger les deniers publics contre la fraude et les malversations... etc. Par conséquent, les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif portent sur les gestionnaires de ressources financières et comptables.

Le contrôle de la gestion administrative devrait être une mission phare des activités des services administratifs, dans la mesure où, c'est du bon fonctionnement de l'Administration que dépendent les performances recherchées au niveau de toutes les autres activités.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons à trois (03) aspects de la gestion administrative :

- l'aspect ressources humaines,
- l'aspect organisation du travail,
- et l'aspect matériel et logistique.

☞ **L'aspect ressources humaines**

La ressource humaine est l'ensemble des personnes qui travaillent pour une entreprise, une administration ou une organisation. La Gestion des Ressources Humaines se définit comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les Ressources Humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une Organisation.

Recrutements et contrats de travail, politique de rémunération et maîtrise de la masse salariale, formation et gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications, communication interne, négociation collective et dialogue social ..., autant d'activités que dessinent aujourd'hui les contours de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.

La logique dominante pour la gestion des agents publics est de nature administrative. Elle repose sur l'existence de procédures et de règles, définies de façon uniforme pour des pans entiers de population et applicables à tous les niveaux de la hiérarchie.

Elle touche notamment aux questions de :

- classification des emplois (corps, grades, échelons ...),
- rémunération (grilles indiciaires, primes ...),
- négociation avec les instances représentatives du personnel (comités et commissions paritaires divers),
- promotion et d'avancement, en liaison avec des quotas d'emplois,
- mobilité (géographique et fonctionnelle),
- congés (payés ou non rémunérés),
- garantie d'emploi.

Il convient de noter que les missions de contrôle relatives aux ressources humaines réalisées par l'IGM se résument pour la plupart à des contrôles de

présence et d'assiduité aux postes. A titre d'illustration, une mission de contrôle de présence aux postes dans les Directions centrales et techniques du MCTIC. Cette mission avait pour objectif principal de faire acquérir au personnel du MCTIC, la culture de la ponctualité, de l'assiduité et des bonnes pratiques en matière de gestion optimale du temps.

Pour mener à bien cette mission et atteindre les objectifs fixés, la commission a adopté la méthodologie basée sur les techniques de :

- contrôle inopiné,
- l'observation instantanée,
- l'observation documentaire (collecte des informations),
- l'entretien avec les responsables des structures.

Le contrôle inopiné réalisé a permis de constater l'existence et la fonctionnalité des instruments et de renforcer l'autorité des responsables des Directions centrales et techniques. Ce contrôle a révélé comme indicateur un taux d'absence au poste d'environ 42% dont 14% en stage et les 58% restants représente le personnel présent au poste.

Outre les données statistiques contenues dans le rapport, la commission a noté ce qui suit :

- mauvaise tenue des registres de contrôle ;
- non enregistrement de certains Directeurs dans les registres,
- manque de visa (de contrôle) des responsables en fin de journée, de semaine ou de mois ;
- un état nominatif non apuré.

Aux termes des analyses et des observations pertinentes, la commission a formulé les recommandations suivantes :

- assurer une bonne gestion des formations (qualifiante et diplômante) en veillant à ce que les services ne souffrent pas d'un niveau d'absence aussi important (42%) ;
- décourager les comportements d'absentéismes et de retard en appliquant les sanctions prévues par les textes.

Le Point au 31 juin 2013 de la mise en œuvre des recommandations issues des différents rapports de contrôle effectués de 2006 à 2012 n'ayant pas encore été faite, il nous est difficile d'évaluer les résultats du contrôle de présence aux postes dans les directions centrales et techniques du MCTIC.

Il convient également de souligner qu'aucune mission de contrôle de présence et de ponctualité n'a été faite au niveau des organismes sous tutelle du Ministère.

Conclusion séquentielle : Les Missions de contrôle axées sur la Gestion des Ressources Humaines sont insuffisantes et limitées aux seuls services du MCTIC.

☞ **L'aspect organisation du travail**

L'organisation du travail peut-être définie comme un ensemble de procédures, de dispositifs, de répartition des rôles devant aboutir à l'exécution des tâches nécessaires à la production de biens ou services.

L'organisation du travail comporte des chaînes d'exécution des tâches, les actions successives des éléments constitutifs de chaque chaîne concourant à remplir une fonction déterminée. Celle-ci peut-être :

- une fonction de production ,
- une fonction de commercialisation,
- une fonction de paiement des dettes à la charge de l'Etat,

- une fonction de prélèvement et de reversement au FNRB des cotisations des agents permanents de l'Etat,
- etc.

C'est le fonctionnement harmonieux et régulier de l'ensemble des chaînes qui permet à une administration, de remplir la mission qui lui est assignée. Il importe donc qu'aucun acteur de la chaîne ne soit soupçonné de quelque dysfonctionnement que ce soit susceptible de nuire à la qualité de la fonction assumée ou de provoquer une rupture.

Au nombre des missions de vérification réalisées par l'IGM en matière de contrôle de la gestion administrative, soulignons que rien n'a été fait en ce qui concerne l'organisation du travail parce qu'il n'existe pas dans l'effectif du personnel actuel de l'IGM, des cadres ayant des qualifications nécessaires pour assurer les missions de contrôle axées sur la gestion administrative.

☞ **L'aspect matériel et logistique**

Le matériel désigne l'ensemble des objets, des équipements, des moyens qui servent dans une exploitation, une entreprise, un service public.

Quant à la logistique, c'est une activité de service qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes. La logistique a pour objet de satisfaire des demandes ou des commandes qui portent sur la gestion de matières (transport, emballage, stockage), et des flux d'informations associés (notion de traçabilité). Elle a en charge la gestion des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machines) et mobilise des ressources (humaines, financières...) pour y parvenir.

Concernant la gestion du matériel et de la logistique, les contrôles réalisés par l'IGM ont porté sur l'inventaire du patrimoine du MCTIC. A titre d'illustration, une mission de vérification de la gestion des matériels et équipements acquis au MCTIC au titre de l'exercice 2011.

Aux termes de cette mission, il a été relevé les dysfonctionnements ci-après :

- la non exhaustivité des inventaires ;
- la non valorisation du patrimoine ;
- le non estampillage de certains matériels parfois affectés à des structures ;
- la multiplicité des centres de stockage des biens ;
- des achats massifs de certains biens sans grand rapport avec les besoins réels ;
- un manque handicapant de matériels roulants automobiles, de groupes électrogènes et d'accessoires pour assurer une connexion internet toujours fonctionnelle ;
- une inégalité dans les mises à disposition des matériels ;
- une comptabilité des matières qui ne cerne pas encore la totalité des entrées et des sorties de biens au niveau des directions.

Sur la base de ces dysfonctionnements, la commission a recommandé que les responsables en charge de la conduite des inventaires :

- démarrent dès le mois de juillet, l'inventaire exhaustif des biens patrimoniaux du Ministère ;
- fassent une allocation plus rationnelle des ressources budgétaires du Ministère afin d'avoir un Budget d'Équipement Socio-administratif

permettant l'acquisition de matériels automobiles et de mini-groupes électrogènes ;

- définissent les équipements et matériels dont l'insuffisance en nombre annihile les actions managériales du Ministère ;
- priorisent l'achat des biens manquants lors de la confection des plans de consommation de crédits.

A l'issue du Point au 31 décembre 2012 de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les différents rapports de contrôles effectués de 2006 à 2011, la commission a noté la volonté affichée et la disponibilité des responsables à appliquer les actions préconisées en vue de l'amélioration du niveau d'exhaustivité de l'inventaire ainsi que de la gestion des approvisionnements et des stocks. Cependant, en dépit de la volonté affichée et de la disponibilité exprimée, la mise en œuvre des recommandations n'a pas connu une avancée significative.

Le taux moyen global d'application des recommandations est de 24,76%.

La situation d'ensemble de la mise en œuvre des recommandations se présente comme suit :

- Total des recommandations répertoriées : **105**
- 26 recommandations réalisées **soit un taux de 24,76%**
- 60 recommandations en cours de réalisation **soit un taux de 57,14%**
- 19 recommandations non exécutées **soit un taux de 18,10%**

Au vu de ces chiffres, on peut dire que des efforts importants restent encore à faire par les acteurs pour d'une part, continuer la mise en œuvre des bonnes pratiques recommandées à travers les recommandations suivies

déjà à 100% et d'autre part, mettre en œuvre avec rigueur les recommandations en cours d'application et celles qui ne le sont pas encore.

Il convient de souligner qu'aucune mission de vérification de la gestion des matériels et équipements acquis au niveau des organismes sous tutelle du ministère n'a été réalisée.

Conclusion séquentielle : les missions de contrôle axées sur le matériel et la logistique sont limitées aux seuls services du MCTIC. De plus, il est noté un faible taux de réalisation des recommandations.

Conclusion partielle : Un faible taux de réalisation des missions de contrôle de la gestion administrative.

Tout ce qui précède permet de dresser un inventaire des observations en termes d'atouts et de problèmes.

B. Synthèse des observations de stage

L'inventaire des observations de stage sera essentiellement consacré à la présentation des atouts d'une part, et celle des problèmes d'autre part.

1. Inventaire des atouts (forces)

De la restitution des observations de stage, se dégagent les atouts ci-après :

- nomination de l'Inspecteur Général et de son Adjoint par décret sur proposition de l'IGE ;
- inamovibilité pendant trois (03) ans ;
- existence de budget pour les activités de l'IGM notamment sur le budget national ;

- une base et légitimité certaine qui repose sur des textes importants (décrets et arrêtés) ;
- indépendance des inspecteurs dans l'exercice de leurs fonctions ;
- matériels et mobiliers de bureau adéquats.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses)

Il se dégage des observations faites, les problèmes suivants :

- inexistence d'un environnement physique adéquat pour l'IGM qui se traduit par :
 - l'insuffisance de bureaux pour installer tous les services ;
 - exigüité des bureaux existants ;
- inapplicabilité des textes (décrets et arrêtés) relatifs à son organisation ;
- la non fonctionnalité de certains services pour le fonctionnement normal de l'IGM ;
- inexistence d'une équipe pluridisciplinaire ;
- inexistence de véhicule de service pour les missions à l'intérieur du pays ;
- surcharge de travail des inspecteurs ;
- effectif insuffisant en ressources humaines ;
- inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ;
- méconnaissance du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ;
- contenu peu consistant des missions de contrôle axées sur la gestion administrative.

Cet état des lieux permet dans la section suivante, de mieux cibler la problématique.

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée au ciblage de la problématique et à sa justification puis à la détermination de la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe 1 : Choix et justification de la problématique

Avant de choisir une problématique pour l'étude, il convient d'identifier les différentes problématiques possibles qui se dégagent des observations de stage. Pour ce faire, il convient de procéder en premier lieu au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles (A). Ensuite choisir une, puis procéder à la justification du sujet (B).

A.Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : Problématiques possibles

Il sera présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n° II : Les problématiques possibles

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
01	Environnement physique de travail	<ul style="list-style-type: none"> – Insuffisance de bureaux ; – Exigüité des bureaux existants. 	Environnement physique de travail peu satisfaisant.	Problématique de l'amélioration de l'environnement physique de travail
02	Organisation de l'IGM/MCTIC	<ul style="list-style-type: none"> – Non installation de certains services ; – Surcharge de travail des Inspecteurs. 	Dysfonctionnements Structurel de l'IGM	Problématique de l'opérationnalisation de tous les services de l'IGM/MCTIC
03	Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> – Insuffisance en nombre des Ressources Humaines. 	Dotation insuffisante en personnel.	Problématique de la dotation de l'IGM en effectif suffisant.
04	Pratique du contrôle de la gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> – Inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ; – Méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ; – Peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM. – Nombre insuffisant des missions de contrôle de la gestion administrative. 	Problématique de l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.

Les problèmes ainsi inventoriés et regroupés en centres d'intérêt, les problématiques possibles identifiées, il convient à présent de choisir et de justifier la problématique de l'étude.

B.Choix de la problématique et justification du sujet

1. Choix de la problématique

Les problèmes identifiés dans le cadre de l'état des lieux et qui sont regroupés par centre d'intérêt, laissent apparaître quatre (04) différentes problématiques importantes. Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration de l'environnement physique de travail ;
- la problématique de l'opérationnalisation de tous les services de l'IGM ;
- la problématique de la dotation de l'IGM en effectif suffisant ;
- la problématique de l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.

L'administration publique notamment le MCTIC et particulièrement l'IGM, se porterait à merveille en matière d'inspection, si ces quatre (04) problématiques venaient à être résolues.

Mais, ne pouvant résoudre à la fois ces quatre (04) problématiques dans le cadre du présent mémoire, le choix a été porté sur celle qui paraît la plus importante. Elle est relative à **l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.**

Le contrôle de la gestion administrative permet de se remettre en question, d'acquérir de meilleures habitudes et d'évoluer. C'est prévoir régulièrement vers quel niveau de performance on se dirige pour s'assurer

que l'on va atteindre les objectifs poursuivis et prendre à temps les mesures correctrices en cas de difficulté anticipée. L'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative ne peut-être que bénéfique pour le MCTIC. Cela suppose en priorité la mise à disposition de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative. Autrement dit, Peut-on espérer un contrôle de gestion administrative efficace au MCTIC sans l'apport d'Inspecteurs qualifiés dans ce domaine ?

La méconnaissance du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ne constitue-t-elle pas un handicap pour une bonne pratique de ce type de contrôle ?

Etant donné que c'est de l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative que dépend le bon fonctionnement des structures et donc l'exécution correcte des missions assignées au MCTIC, l'étude porte donc sur une « **Contribution à l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication** ».

Le problème général lié à cette problématique est le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM. A ce problème général, sont liés les problèmes spécifiques ci-après :

- inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ;
- méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ;

- peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.

2. Justification du sujet

L'intérêt majeur de ce travail réside, avant tout, dans le fait que le contrôle de la gestion administrative contribue aux projets d'amélioration de la gestion publique.

En effet, ces projets ont essentiellement pour but d'offrir au citoyen un service public de la meilleure qualité possible au meilleur coût. De plus, l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative mènerait à des processus de réorganisation ayant pour but d'accroître la qualité des prestations fournies et/ou la performance des entités contrôlées. Il permettra également à tous les acteurs concernés, à partir des propositions d'actions qui seront faites de revoir, d'améliorer et surtout d'affiner le contenu de leurs missions de contrôle de gestion administrative pour des résultats plus satisfaisants. La résolution de cette problématique permettra une amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC et par conséquent, une meilleure performance de ses structures.

Après avoir opéré le choix de la problématique, formulé et justifié le contexte du sujet, la spécification et la vision globale de résolution de cette problématique seront abordées.

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue

A. Spécification de la problématique choisie

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques identifiés dans le cadre de la réalisation de l'étude permettront à l'IGM de contribuer au

fonctionnement régulier et correct de toutes les structures du MCTIC. Ainsi, l'impact du contrôle de la gestion administrative sur le fonctionnement du Ministère serait perceptible. Il permettrait d'avoir une meilleure visibilité du fonctionnement de toutes les structures.

Il paraît également nécessaire de rappeler que ce travail est professionnel, essentiellement basé sur une étude diagnostique et non explicative. Ce qui ne permet pas d'établir une liste exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique mais la présente étude portera sur les plus importants. Cette limitation dénote de la spécificité de chacun des problèmes ainsi retenus.

Concernant l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative, elle constitue un handicap sérieux à la réalisation des missions de contrôle de gestion administrative dans les structures et organismes sous tutelle du MCTIC. En effet, les inspecteurs, pour la plupart, gestionnaires des ressources financières et comptables ne sont pas souvent à l'aise pour s'investir dans des domaines liés au contrôle purement administratif.

S'agissant de la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative, il découle également du faible poids du contrôle de la gestion administrative. Ainsi, l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC ne peut se faire sans une clarification et une communication suffisante sur le contenu à donner aux missions de contrôle en matière de gestion administrative.

Quant au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation, il découle du faible poids du contrôle

de la gestion administrative. Cet état de choses s'explique par le fait que seul le volet contrôle de la gestion financière et comptable est privilégié par les décideurs étant donné que les ressources financières constituent « le nerf de la guerre » sans lequel les missions sectorielles ne pourront être réalisées.

Eu égard à tout ce qui précède, trois (03) problèmes spécifiques peuvent être retenus. Il s'agit de :

- **l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative** (problème spécifique n° 1) ;
- **la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative** (problème spécifique n° 2) ;
- **du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation** (problème spécifique n° 3).

De ce point de vue, la résolution de ces (03) problèmes spécifiques qui sont des manifestations évidentes du problème général paraît nécessaire.

Une fois les problèmes spécifiques retenus, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'envisager leur résolution.

B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

La vision globale de résolution de la problématique, objet de l'étude, sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

Ensuite, une synthèse des approches génériques identifiées sera faite, avant de décliner les différentes séquences de résolution de la problématique.

1. Vision globale de résolution du problème général

Dans le cadre de l'étude, le problème général est relatif au faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM. La résolution de ce problème passe par celle des problèmes spécifiques qui lui sont liés. Afin d'aborder tous les contours de la question, il est important d'en prendre la mesure à travers ses différentes manifestations.

2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a) Approche générique liée au problème spécifique n° 1

L'approche générique fondée sur **la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative** permettra de résoudre le problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.

b) Approche générique liée au problème spécifique n° 2

L'approche générique fondée sur **l'internalisation et une démarche de communication au niveau de tous les acteurs sur le guide élaboré par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative** permettra de résoudre le problème lié à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.

c) Approche générique liée au problème spécifique n° 3

La résolution du problème relatif au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les

conclusions des contrôles soumises à leur appréciation passera par **la promotion du volet contrôle de la gestion administrative dans les activités de l'IGM.**

3.Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

a) Synthèse des approches génériques identifiées

La synthèse des différentes approches de résolution des problèmes spécifiques identifiées se présente comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau n° III : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques

N°	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative	Approche relative à la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative.
2	la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative	Approches basées sur l'internalisation et une démarche de communication au niveau de tous les acteurs sur le guide élaboré par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative
3	le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation	Approche relatives à la promotion du volet contrôle de la gestion administrative dans les activités de l'IGM.

Source : réalisé par nous-mêmes

La vision globale de résolution étant précisée, il convient à présent d'exposer les séquences de résolution de la problématique.

b- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases comprenant chacune, cinq étapes.

Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Au cours de cette première phase, il s'agira de :

- la fixation des objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- l'identification des causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- la construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- la revue de littérature ;
- et la présentation de la méthodologie adoptée.

Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions

Cette phase consistera à :

- collecter et traiter les données ;
- analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- exposer les approches de solutions ;
- préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- élaborer un tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel de l'étude ainsi présenté, les observations de stage restituées et la problématique dégagée dans ce premier chapitre, le second sera consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude ainsi qu'à celle des résultats des enquêtes et approches de solutions suivies des conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME :
CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN
ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS

Le présent chapitre sera consacré au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude (Section 1) puis aux résultats des enquêtes de vérification des hypothèses et aux conditions de mise en œuvre des solutions (section 2).

Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Les points essentiels qui seront abordés dans cette section sont les suivantes :

- les objectifs de l'étude et la revue de littérature (paragraphe 1) ;
- la méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Les objectifs, les causes supposées et les hypothèses relatives à chaque objectif (A) puis la revue de littérature (B) seront respectivement présentés à travers ce paragraphe.

A. Objectifs, causes supposées et hypothèses de l'étude

Les objectifs de l'étude sont relatifs au problème général et aux problèmes spécifiques identifiés. Par rapport à chaque problème, une cause supposée et une hypothèse seront également déterminées.

Le problème général identifié est celui du faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM. L'objectif général y relatif est : **proposer des mesures en vue d'améliorer la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.**

Au niveau spécifique, il convient de rappeler d'abord les problèmes spécifiques (PS) identifiés. Issus de la synthèse des observations de stage, les problèmes spécifiques constituent les manifestations du problème général. Ils sont déclinés tels qu'il suit :

Problème spécifique n° 1 : inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ;

Problème spécifique n° 2 : méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ;

Problème spécifique n° 3 : peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.

Par rapport à chacun de ces problèmes spécifiques, les objectifs spécifiques correspondants sont :

Objectif spécifique n° 1 : proposer la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative ;

Objectif spécifique n° 2 : suggérer l'internalisation et une démarche de communication au niveau de tous les acteurs sur le guide élaboré par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative ;

Objectif spécifique n° 3 : suggérer la promotion du volet contrôle de la gestion administrative dans les activités de l'IGM.

En réfléchissant aux problèmes spécifiques retenus ; une cause supposée a été dégagée pour chacun d'entre eux.

Cause spécifique n° 1 : Les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers) ;

Cause spécifique n° 2 : la méconnaissance par la plupart des acteurs du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative ;

Cause spécifique n° 3 : la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas les décideurs.

Dans la poursuite de l'étude, une corrélation a été établie entre les problèmes et les causes respectives, les hypothèses formulées sont les suivantes :

Hypothèse spécifique n° 1 : l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).

Hypothèse spécifique n° 2 : la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.

Hypothèse spécifique n° 3 : le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation est dû au fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas.

Les objectifs, causes et hypothèses ainsi fixés ont permis de construire le tableau de bord de l'étude.

Tableau n° IV : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau général	<u>Problématique général</u> le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM	<u>Objectif général</u> proposer des mesures pour améliorer la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC		
Niveaux Spécifiques	1 <u>Problème spécifique n° 1 :</u> 1 : Inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.	<u>Objectif spécifique n° 1 :</u> proposer la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative.	<u>Cause spécifique n° 1 :</u> Les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).	<u>Hypothèse spécifique n° 1 :</u> l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).
	2 <u>Problème spécifique n° 2 :</u> 2 : Méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.	<u>Objectif spécifique n° 2 :</u> suggérer l'internalisation et une démarche de communication au niveau de tous les acteurs sur le guide élaboré par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.	<u>Cause spécifique n° 2 :</u> la méconnaissance par la plupart des acteurs du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.	<u>Hypothèse spécifique n° 2 :</u> la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.

	<p>3</p> <p><u>Problème spécifique n° 3 :</u> Peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.</p>	<p><u>Objectif spécifique n° 3 :</u> suggérer la promotion du volet contrôle de la gestion administrative dans les activités de l'IGM.</p>	<p><u>Cause spécifique n° 3 :</u> la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas les décideurs.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n° 3 :</u> le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation est dû au fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas.</p>
--	---	--	--	--

B. La revue de la littérature

Dans le cadre de cette étude, une recherche documentaire a été effectuée au niveau des bibliothèques de l'ENAM, de l'ENEAM, du Centre Culturel Français de Cotonou et plusieurs sites internet ont été explorés. De même, les cours et les textes réglementant l'IGM ont été exploités.

Il faut noter que la revue de littérature permet de faire le point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Ainsi, il importe d'exposer successivement les contributions antérieures par rapport au contrôle de la gestion administrative dans une organisation puis celles relatives aux problèmes spécifiques que sont :

- **Problème spécifique n° 1** : l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ;
- **Problème spécifique n° 2** : la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ;
- **Problème spécifique n° 3** : le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.

A l'origine, le contrôle de gestion s'est développé au sein des entreprises pour répondre au besoin des dirigeants de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles, et d'évaluer leurs performances.

Le contrôle de gestion a d'abord été de nature essentiellement comptable, souvent mis en place dans les entreprises pour résoudre le

problème du moment, une baisse de rentabilité par exemple. A la faveur de la crise et de la concurrence devenue mondiale, mais aussi grâce au renouveau de la pensée comptable et à une réflexion sur la manière d'évaluer les performances de l'entreprise, on assiste à un renouveau du contrôle de gestion. L'évolution des moyens de communication et de traitement de l'information a contribué à accélérer le phénomène. De nouveaux outils et de nouvelles méthodes sont utilisés, le champ d'application du contrôle de gestion s'est élargi au domaine social.

Lorsque l'on gouverne une entreprise on doit la contrôler. Contrôler signifie donc à la fois vérifier, surveiller, évaluer, maîtriser l'entité que l'on gouverne par rapport à son système organisationnel et par rapport à l'environnement.

En effet, il convient de retenir que le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et l'activité développée, ou les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Le contrôle de gestion résulte d'une démarche visant à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains, financiers et matériels des services au regard de leurs missions. Instrument orienté vers le progrès, il s'exerce en continu, en amont et en aval de l'action. Son bon fonctionnement implique la participation active de chaque niveau

de responsabilité dans le service et une appropriation par l'ensemble des agents.

Le contrôle de gestion implique d'établir une nomenclature des activités. Il faut définir, par champ d'activité, des objectifs et des indicateurs de mesure associés constituant un tableau de bord. Le contrôle de gestion doit reposer sur un dispositif de dialogue de gestion cohérent avec la réalité du partage des responsabilités et s'appuyant sur ces tableaux de bord.

Selon l'Agence Universitaire de la Francophonie : « *Gérer une entreprise c'est :*

- *fixer des objectifs ;*
- *mettre en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs ;*
- *contrôler si les résultats obtenus sont bien conformes aux objectifs poursuivis ;*

Tout ceci à travers une structure donnée de l'organisation. »

Selon A. Burlaud : « *le contrôle de gestion est l'un des rouages essentiels de la régulation interne et du pilotage. Il a pour objectif de :*

- *mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation ;*
- *rendre cohérentes les activités des différents acteurs au sein de l'entreprise afin qu'elles concourent à la réalisation de l'objectif commun ».*

En ce qui concerne **le problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative**, l'article 4 du décret n° 2011-579 du 31 août 2011 dispose que les attributions des Inspections Générales des Ministères portent sur le contrôle des activités de gestion administrative,

financière et comptable de chaque ministère ainsi que des organismes sous tutelle.

C'est pourquoi selon l'article 12 du même décret, les inspecteurs-Vérificateurs sont nommés par arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre de tutelle sur proposition de ce dernier, parmi les cadres de la catégorie A, échelle 1 ou homologues d'une ancienneté d'au moins cinq (05) ans ayant reçu **une formation en économie, en administration générale, en gestion, en finances ou dans le domaine de compétence du ministère et n'ayant jamais été reconnus coupables de malversations.**

Dans la même logique, May CHA (2012) souligne que le contrôle de gestion étant une fonction économique et généraliste de l'entreprise, le cadre doit maîtriser les sciences du management et de gestion, et savoir manier les chiffres et les statistiques. Il doit aussi utiliser les systèmes d'information et donc avoir des connaissances spécifiques sur certains logiciels et progiciels. Parler une langue étrangère, en particulier l'anglais, s'avère indispensable dans un environnement international. Outre ces compétences techniques, le contrôleur de gestion doit faire preuve de qualités comportementales : aptitude à communiquer oralement et par écrit, très forte curiosité, rigueur d'analyse et enthousiasme.

François VAILLANT (2012) va plus loin en écrivant que les principaux atouts d'un auditeur sont la curiosité, la rigueur, l'intégrité, et bien sûr de fortes capacités d'analyse, de synthèse... et de conviction. Ce sont là, les compétences requises pour être Inspecteur-Vérificateur.

Selon le Petit Larousse illustré 2011 : « *la compétence c'est la capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger* ».

Une compétence avérée est donc une capacité reconnue comme vraie, authentique, certaine dans un domaine donné.

Un individu est donc compétent lorsqu'il a des connaissances approfondies dans une matière, et qu'il est capable d'en bien juger.

« Compétence » est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Nicole Mandon (1990) affirme que : « *la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème* ». Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction. Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.

Selon Littré, « *la compétence est une habileté reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider* ».

Le petit Robert, quant à lui, définit la compétence comme une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.

Pour sa part, le Larousse Commercial (1930) définit la compétence comme l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier.

En ce qui concerne les spécialistes, R. Boyatsis (1982) estime que : « *La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction* ».

Pour S. Michel et M. Ledru, (1991) « *la compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné* ».

Selon G. Le Boterf, (1997) « *La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné* ».

D'après P.X. Meschi, (1996) « *La compétence peut-être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles* ».

Pour P. Zarifian, (1999) « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».

Les entreprises, quant à elles, définissent la compétence comme :
« *Un savoir-faire opérationnel validé* » (accord CAP 2000, sidérurgie).

« Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités » (Thalès).

Pour AFNOR, il s'agit d'une « mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif ».

Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le salarié et par l'entreprise devient donc essentiel.

D'après Nadine Jolis, un portefeuille de compétences est constitué par les principales compétences caractéristiques suivantes :

- les compétences théoriques pour exprimer les savoirs acquis en formation (initiale et continue) ;
- les compétences pratiques pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques et organisationnels acquis en situation de travail ;
- les compétences sociales pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation et les compétences en management et communication ;
- les compétences cognitives pour résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel donné.

L'inexistence de compétences dans un domaine donné peut s'expliquer de plusieurs manières :

- la compétence nécessaire à l'exercice d'un métier peut-être exigée à un degré de maîtrise supérieur à celui détenu réellement par l'intéressé. Il s'agit d'un écart de niveau.
- une compétence peut nécessiter, pour pouvoir pleinement jouer, une conjonction d'autres compétences, et c'est soit la

carence d'une ou plusieurs autres de ces compétences qui peut entraver la réalisation performante.

Pour être suivi d'effets, l'acte professionnel nécessitera, non plus, une conjonction de compétences réunies sur la même tête, mais une équipe constituée de détenteurs de compétences complémentaires entre elles. Ainsi une équipe incomplète devient inefficace tout en étant composée d'individus professionnellement compétents.

Selon Proudfoot Consulting, dans la septième édition de son étude sur la productivité du travail : la qualification insuffisante du personnel est un frein à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

En effet, une importante valeur est perdue par l'entreprise à cause du temps de travail improductif.

Selon Elisabeth Serfaty et Emmanuel Delame (1992) : « *la gestion anticipée des qualifications s'affirme progressivement comme un enjeu économique et social majeur ; le jugement porté par les entreprises sur les compétences de leurs salariés révèle l'ampleur des difficultés qu'elles estiment avoir à résoudre. Ces lacunes s'attachent aussi bien aux savoirs techniques et professionnels qu'aux savoirs généraux et comportementaux. Confrontées à ces difficultés, les entreprises semblent jouer sur divers registres : ajustement sur le volume d'emploi et licenciements des moins qualifiés notamment, mais aussi intensification de la formation continue vers les catégories de salariés à problèmes* ».

Ainsi, selon ces deux auteurs précités, les conséquences liées aux qualifications disparates doivent être projetées dans le temps.

Selon Stéphan Poignant, « *le déficit de compétences entraîne une perte de productivité et de revenu* ».

De même cette situation d'inexistence de compétences avérées à l'IGM entraîne forcément une insuffisance de résultats qui peut impacter négativement sur les autres structures du Ministère.

En effet, les résultats des recherches montrent que les compétences sont de meilleurs déterminants de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité (Lorrain et al.,1998).

D'un autre côté, les travaux d'Ibrahim et Ellis (1986) ainsi que d'Ibrahim et Goodwin (1986) sur les facteurs d'échec et de succès des entreprises, ont montré que la compétence du dirigeant est une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès de l'entreprise.

Dans la même logique, Henri Fayol (1841-1925), par ses travaux a montré qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses.

Que dire du problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ?

Selon le Petit Larousse illustré 2011 : « *la méconnaissance c'est le fait d'ignorer, ne pas comprendre, ne pas voir les qualités de ; ne pas apprécier à sa juste valeur ; méjuger, mésestimer* ».

De l'extrait du guide de vérification de l'IGE, au titre du contrôle de la gestion administrative, il ressort que : « une Inspection Générale de Ministère a pour mission, entre autres :

- de vérifier la mise en place effective des structures prévues dans l'organigramme du ministère et des organismes sous tutelle ;
- de contrôler le fonctionnement régulier des services centraux et extérieurs du ministère ainsi que des organismes sous tutelle ;
- de contrôler la gestion des ressources humaines ;
- de veiller au respect des normes déontologiques en rapport avec la notion de service public ».

La méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative n'est qu'une conséquence logique du problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative. Autrement dit les ressources humaines existantes n'ayant pas les connaissances qu'il faut pour la mise en œuvre du contrôle de la gestion administrative, l'exercice de la plénitude de cette attribution de l'IGM sera toujours bâclée.

Le problème de méconnaissance du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative peut-être résolu par un recrutement de spécialistes du domaine ou d'acquisition de compétences par les acteurs.

D'après, Simonnet Jean-Paul, la théorie du capital humain énonce que la formation accroît la productivité du travail.

L'accumulation du capital humain se poursuit à l'issue de la formation initiale, tout au long de la vie professionnelle. Elle peut prendre des formes variables selon les spécificités de l'activité et le niveau de la formation initiale. L'expérience renforce en outre les qualités du travailleur.

Les études empiriques de Jacob Mincer ont permis d'observer qu'un individu procède à des choix d'investissements en capital humain à chaque étape de son cycle de vie. Le système éducatif ne forme pas systématiquement la main d'œuvre. L'obtention d'un diplôme marque la fin d'une première étape d'acquisition d'un savoir global et le début d'une période d'acquisition d'un savoir plus spécialisé, de compétences techniques, après l'entrée dans la vie active.

Cette seconde étape, la formation dans la production, peut prendre plusieurs formes :

- les processus d'apprentissage informels liés à l'expérience dans la production (learning-by-doing) présenté par Arrow K.J ;
- les processus d'apprentissage formels, tels les programmes d'apprentissage associant une part de formation au sein d'écoles professionnelles et des stages dans l'entreprise ;
- les programmes ponctuels de formation mis en place au sein des entreprises, soit par l'entreprise elle-même, soit par un organisme privé sur demande de l'entreprise, les programmes de formation continue au sein de l'appareil productif.

Enfin, le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative s'explique par une mauvaise appréciation de leurs prérogatives. Lorsqu'une autorité nommée pour gérer une entité administrative accorde peu d'intérêt au contrôle de gestion, c'est qu'il méconnaît ses prérogatives. Autrement dit, il omet l'une des tâches importantes du management qu'est le contrôle.

En effet, le manager doit au quotidien planifier, organiser, diriger et contrôler.

Contrôler la gestion de l'entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive.

En général, l'audit social est un outil qui permet de répondre à bien des interrogations du management qui reste en quête permanente de réussite et d'efficacité des performances. Nul doute, l'accroissement de cette efficacité a pour principale source la bonne gestion de la dimension humaine au niveau des organisations.

En outre, selon la théorie du management par les ressources, « le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients. »

Fayol, pour sa part, fait une énumération exhaustive de toutes les opérations, fonctions et activités de l'entreprise et distingue ainsi six (06) activités, dont la plus importante est la fonction administrative qui recouvre les tâches de direction.

Il met alors l'accent sur la fonction administrative qui est, selon lui, chargée de cinq tâches (POCCC) dont, entres autres : « contrôler qui permet de vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé ». Autrement dit, vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

En somme, le contrôle de gestion est un outil d'évaluation des objectifs au regard des ressources (humaines, matérielles et technologiques) mises en œuvre pour leur réalisation. Autrement dit, c'est un outil de mesure de performance de l'entreprise. Mais faudrait-il en avoir les compétences pour bien l'exécuter.

Ainsi, la mise en œuvre du contrôle de gestion administrative exige des compétences appropriées, une qualification adéquate. C'est pourquoi, le décret n° 2011-579 du 31 août 2011 fixant les attributions des IGMs a défini le profil de l'inspecteur-vérificateur. Cependant, si le problème de méconnaissance du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative se pose, il est indiqué de procéder à l'acquisition des compétences par l'application du décret ci-dessus cité et selon la théorie en la matière.

Par ailleurs, le peu d'intérêt accordé par les autorités à la mise en œuvre du contrôle de la gestion administrative n'est que le corollaire de la mauvaise appréciation ou de la méconnaissance des attributions liées à leurs fonctions voire leurs prérogatives. C'est donc une méconnaissance des textes et de leurs attributions.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Une démarche méthodologique à deux (02) étapes a été adoptée pour conduire les recherches : la démarche empirique et les approches théoriques.

A. Démarche empirique

C'est celle qui a amené à considérer uniquement les observations de stage. Ainsi les étapes suivantes ont meublé la démarche :

- objectifs de la collecte des données,

- cadre de l'enquête et population cible,
- nature de la collecte des données,
- échantillonnage,
- conception du questionnaire,
- technique de dépouillement et outils de présentation des données.

Pour les besoins de clarté, ces étapes ont été regroupées en deux : des objectifs de la collecte à l'étape d'échantillonnage (a) puis de la conception du questionnaire aux outils de présentation des données (b).

1) De la collecte des données à l'échantillonnage

a) Objectifs de la collecte des données

La collecte des données (enquête) a pour but de rassembler les informations relatives aux causes réelles des problèmes identifiés dans la mise en œuvre du contrôle de la gestion administrative au MCTIC. Ce qui devrait permettre de valider (infirmer ou confirmer) les hypothèses de base.

Ainsi, l'enquête permettait de vérifier si oui ou non :

- l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers) ;
- la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à la non internalisation et la non communication suffisante du guide

spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.

- le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation est dû au fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas.

b) Cadre de l'enquête et population cible

L'enquête a pris en compte les cadres de l'IGM, l'IGSEP, des Directions et les Coordonnateurs de Projets du MCTIC et quelques organismes sous tutelle. La population concernée est de quarante six (46) cadres toutes catégories confondues. Donc c'est la population sur laquelle a porté l'enquête.

c) Technique de collecte

La technique utilisée a été celle du sondage. Le questionnaire confectionné a pris en compte les variables nécessaires autour des trois problèmes spécifiques identifiés à savoir :

- l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ;
- la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ;
- le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.

d) Echantillonnage

Pour les besoins de cette enquête, un échantillon de vingt-trois (23) cadres a été retenu sur un effectif de quarante-six (46) cadres. Compte tenu du caractère spécifique des activités de l'IGM, les questionnaires ont été exclusivement adressés :

- au personnel des corps de contrôle (Inspecteur Général, Inspecteur Général Adjoint, Inspecteur Vérificateur et Assistante de Vérification) de l'IGM ;
- aux Inspecteurs des Services et emplois publics de l'IGSEP ;
- aux Directeurs centraux et techniques du MCTIC ;
- aux Coordonnateurs de Projet au MCTIC ;
- et quelques Directeurs Généraux (DG, DGA) des Organismes sous tutelle.

Cet échantillon représente 50% de l'effectif et est réparti comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau V : Répartition par profession de l'échantillon d'enquête

Profession ou fonction	Effectif	Nombre d'enquêtés	Pourcentage
Inspecteurs + Assistante de Vérification (IGM)	04	04	100%
Directeurs centraux	05	03	60%
Directions techniques	08	06	75%
Inspecteurs des Services et Emplois publics	08	06	75%
Directeurs Généraux d'Organismes sous tutelle	11	09	81,82%
Coordonnateurs de projet	10	08	80%
Total	46	36	78,26%

Source : Réalisé par nous-mêmes

C'est un échantillon à plusieurs degrés, constitué de strates faites sur la base des fonctions. Ensuite, un nombre représentatif a été choisi au hasard dans chaque strate.

2) De la conception du questionnaire aux outils de présentation des données

a. Conception du questionnaire

Pour concevoir ce questionnaire, les questions mis en exergue sont celles dont les réponses seront fondamentales dans la validation de nos hypothèses. Ces questions ont recherché en effet, les opinions de la population cible sur les grands volets de problèmes qui ont permis d'identifier les problèmes spécifiques. le questionnaire a donc été conçu autour de :

1. opinions sur la gestion administrative et son contenu,
2. opinions sur la pratique du contrôle de la gestion administrative.

L'extrait ci-après présente les questions fondamentales auxquelles les enquêtés devaient répondre en cochant la variable de leur choix par oui ou par non à l'aide d'une croix.

1) Quelle définition donneriez-vous au terme « gestion administrative » ?

2) Quelle est la cause de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative ?

– inexistence d'une véritable politique de recrutement au MCTIC :

Oui Non

– les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers) : Oui..... Non.....

– mauvaise organisation interne : Oui Non

3) A quoi est due la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ?

– la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative : Oui Non

– l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle de la gestion administrative : Oui Non

– absence de volonté des inspecteurs : Oui Non

– autres (à préciser)

4) Par quoi expliquer le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation ?

– l'insuffisance de volonté politique : Oui Non

– la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas : Oui Non

– hostilité au contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise : Oui Non

b. Dépouillement et présentation des données

Après avoir recueilli les données à l'aide du questionnaire, un dépouillement manuel a été fait pour avoir les résultats de l'enquête.

Ces résultats vont permettre de valider les hypothèses suite à une analyse descriptive et à l'aide de tableau de synthèse.

B. Approches

Les approches retenues seront exposées ici par rapport à chaque hypothèse spécifique.

1.Approche relative à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative

a.L'approche et ses effets

L'approche liée à ce problème est **la prise en compte, comme pour les profils des comptables et financiers, de ceux détenant une qualification avérée en matière de gestion administrative dans la nomination des différents animateurs des IGM.**

L'application de cette approche permettra l'efficacité dans les contrôles et les audits à caractère social et un plus grand professionnalisme dans la prise en compte des données des contrôles et audits en matière de gestion administrative.

b.Seuil de décision pour la validation de l'hypothèse relative à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de gestion administrative

Le problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative a fait l'objet de la question n° 2 du questionnaire. Elle permettra de vérifier si l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due à l'inexistence d'une véritable politique de recrutement au MCTIC ou aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers) ou encore à

une mauvaise organisation interne. A cet effet, la modalité qui réunira un pourcentage au moins égal à 50% constituera la cause du problème.

2.Approche relative à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.

a. L'approche et ses effets

L'approche retenue pour résoudre ce problème est **le renforcement des capacités du personnel en matière de contrôle de la gestion administrative, sous la coordination de l'IGSEP.**

Donc comme effets, cette approche permettra une plus grande performance des organes de contrôle et une plus grande maîtrise du processus de contrôle en matière de gestion administrative.

b.Seuil de décision pour la validation de l'hypothèse liée au problème de la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative

Le problème de la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative a fait l'objet de la question n° 3 du questionnaire. Elle permettra de vérifier si la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative s'explique par la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative, l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle

de la gestion administrative, l'absence de volonté des inspecteurs ou autres. C'est une question à quatre (04) modalités. Alors, le seuil de décision à retenir est fixé à un pourcentage au moins égal à 50%. Et la modalité qui réalisera ce pourcentage constituera la cause du problème.

3.Approche théorique liée au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation

a.L'approche et les effets de son application au problème

Ici, l'approche applicable est **la sensibilisation des décideurs sur l'impact du contrôle de la gestion administrative dans les projets d'amélioration de la gestion publique.**

Cette approche permettra la prise en compte et la mise en œuvre des recommandations issues des contrôles. Cette sensibilisation amènera les autorités à accorder plus d'importance à l'influence de la gestion administrative sur le rendement et les performances au travail.

b.Seuil de décision pour la validation de l'hypothèse relative au problème du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation

Le problème du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation a fait l'objet de la question n° 4 du questionnaire qui comporte quatre (04) modalités.

Elle permettra de vérifier si le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative est dû à l'insuffisance de volonté politique, ou bien que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas, ou l'hostilité au contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise ou encore autres raisons. Le seuil de décision est fixé à un poids supérieur ou égal à 50%. Donc la modalité qui réunira un pourcentage d'au moins 50% constituera la cause du problème.

Après avoir présenté le cadre théorique et la méthodologie de l'étude, la section suivante sera consacrée aux enquêtes de validation des hypothèses, aux résultats puis aux propositions d'approches de solution suivies de recommandations.

Section 2 : DES ENQUÊTES DE VALIDATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS

Cette section sera consacrée d'abord, à la présentation du processus ayant conduit des enquêtes à la validation des hypothèses (paragraphe 1) ensuite des propositions de solution et conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Des enquêtes à la validation des hypothèses

La réalisation des enquêtes et l'obtention des résultats n'ont pas été sans difficultés. Mais qui n'ont pas été sans difficultés. le diagnostic sera dégagé, après la présentation du processus.

A. Des enquêtes à l'analyse des résultats

1. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête n'ont pas affecté les données recueillies et leur pertinence. La difficulté principale réside dans le fait que la plupart des directeurs et inspecteurs ne fussent pas disponibles, parce qu'ils étaient en congés, ou en mission. La difficulté relative aux rendez-vous avec les personnes-ressources en raison de leur agenda chargé a été contournée par une dose supplémentaire de patience et de persévérance.

Somme toute, ces difficultés paraissent relatives, elles n'ont affecté ni la fiabilité des données recueillies ni la qualité de l'étude.

2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Par rapport à chaque problème spécifique, les résultats seront présentés à l'aide d'un tableau, puis analysés pour pouvoir valider les hypothèses.

– Résultats liés à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative

A la question de savoir à quoi est due l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative, il y a eu :

- huit (08) personnes enquêtées qui ont estimé que c'est l'inexistence d'une véritable politique de recrutement au MCTIC qui en est la cause, soit un pourcentage de 22,22% ;
- vingt-trois (23) personnes enquêtées ont trouvé comme cause à cette situation, les profils ciblés à l'occasion des nominations

des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptable et financiers), ce qui équivaut à 63,89% ;

- cinq (05) personnes enquêtées l'ont expliqué par la mauvaise organisation interne, soit un pourcentage de 13,89 %.

Les données sont présentées dans le tableau suivant :

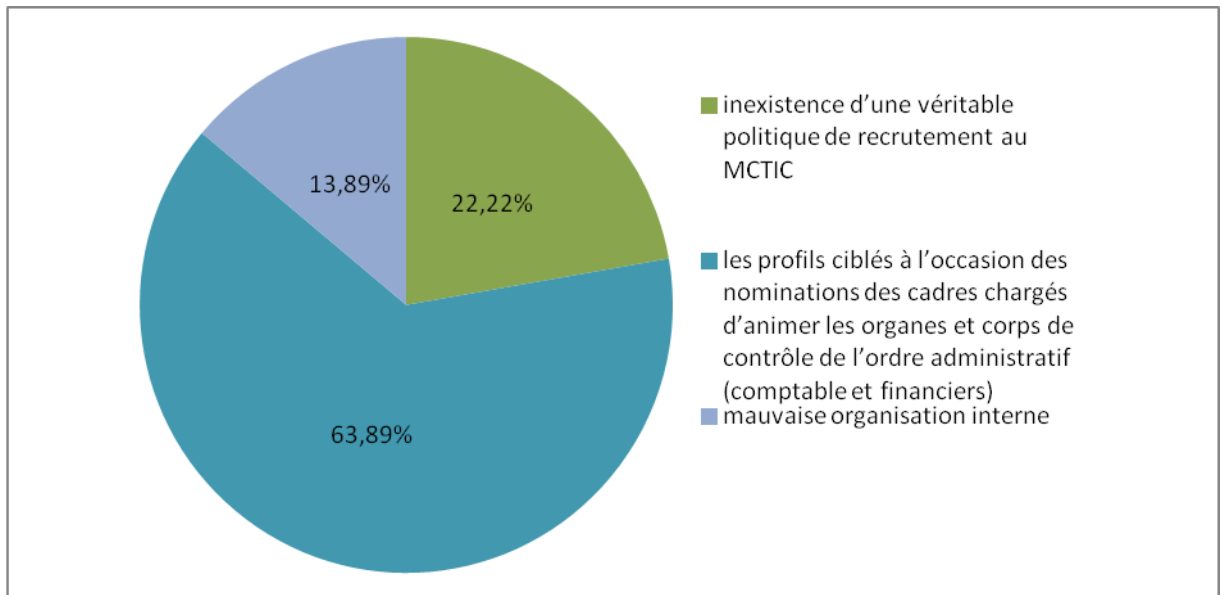
Tableau n° VI : Résultats liés à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentage ou fréquence relative
inexistence d'une véritable politique de recrutement au MCTIC (I)	08	22,22%
les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptable et financiers) (II)	23	63,89%
mauvaise organisation interne (III)	05	13,89%
Total	36	100%

Source : Réalisé à l'aide des questionnaires

Ces résultats sont illustrés par le graphique ci-dessous :

Graphique 1 : Résultats liés à l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative



Les pourcentages ainsi obtenus seront comparés au seuil de décision fixé pour cette question pour valider l'hypothèse correspondante.

– Résultats liés à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative

La recherche de la cause réelle de la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative a amené à poser à la population enquêtée la question de savoir si cette situation est due :

- à la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative ou
- à l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle de la gestion administrative ou
- à l'absence de volonté des inspecteurs ou encore

- autres raisons.

Le tableau ci-après récapitule les données issues du dépouillement.

Tableau n° VII : Résultats liés à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages ou Fréquence relative
la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative	20	55,56%
l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle de la gestion administrative	10	27,78
l'absence de volonté des inspecteurs	0	0
Autres	6	16,66%
Total	36	100%

Source : Réalisé à l'aide des questionnaires

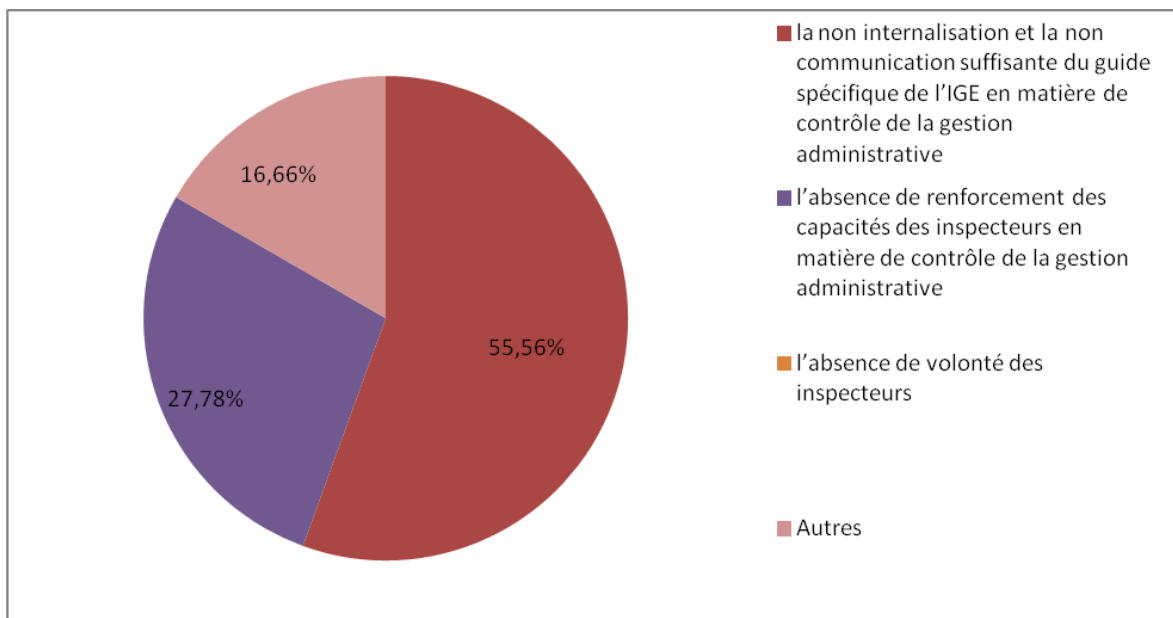
De ce tableau, il ressort ce qui suit :

- toutes les trente-six (36) personnes ont répondu à la question ;
- vingt (20) enquêtées ont expliqué cette situation par la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative, soit un pourcentage de 55,56%

- dix (10) l'ont expliqué par l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle de la gestion administrative, ce qui équivaut à un pourcentage de 27,78% des enquêtés ;
- personne n'a estimé que cette situation est due à l'absence de volonté des inspecteurs, soit un pourcentage de 0% ;
- six (06) personnes enquêtées l'ont expliqué par d'autres raisons, soit un pourcentage de 16,66%.

L'illustration de ces résultats est représentée par le graphique ci-dessous

Graphique 2 : Résultats liés à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative



- Résultats relatifs au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation

Dans le cadre de la recherche de la cause réelle relative au peu d'intérêt des décideurs pour ce type de contrôle, il a été demandé aux enquêtés si cette situation est due à :

- l'insuffisance de volonté politique,
- la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas,
- l'hostilité au contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise,
- d'autres raisons.

Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° VIII : Résultats liés au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentage ou Fréquence relative
insuffisance de volonté politique	2	5,56%
la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas	20	55,55%
hostilité au contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise	6	16,67%
d'autres raisons	8	22,22%
Total	36	100%

Source : Réalisé à l'aide des questionnaires

Il ressort de ce tableau que :

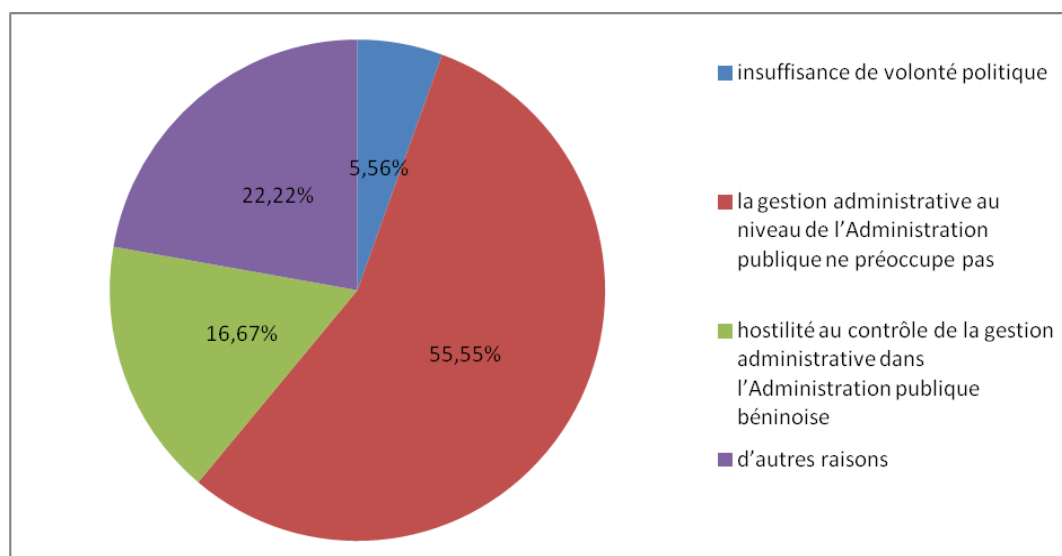
- deux (02) personnes enquêtées ont attribué le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion

administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation à l'insuffisance de volonté politique, ce qui équivaut à 5,56% des enquêtés ;

- vingt (20) enquêtées ont estimé qu'elle est due au fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas les décideurs, donnant un pourcentage de 55,55% ;
- six (06) personnes enquêtées ont répondu que c'est à cause de l'hostilité que suscite le contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise, soit un pourcentage de 16,67% ;
- huit (08) l'ont expliqué par d'autres raisons, soit un pourcentage de 22,22%.

L'illustration de ces résultats est représentée par le graphique ci-dessous.

Graphique 3 : Résultats liés au peu d'intérêt porté par les décideurs à la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation



Tout ce qui précède permet à présent, de valider les hypothèses formulées et d'établir le diagnostic.

B. Validation des hypothèses et établissement du diagnostic

Chaque hypothèse de l'étude sera validée en tenant compte des seuils de décisions fixés plus haut afin d'établir par la suite, le diagnostic du problème en résolution.

1. Validation des hypothèses

a. Hypothèse spécifique n° 1

Cette hypothèse est liée au problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative. D'après les résultats du dépouillement, 63,89% des personnes enquêtées ont estimé que ce sont les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptable et financiers), qui sont à la base de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative. Le pourcentage de validation de cette hypothèse est de 63,89%, dépassant ainsi le seuil de décision

fixé à 50% pour sa validation. **Alors, l'hypothèse de départ est vérifiée.**

b. Hypothèse spécifique n° 2

Elle est liée à la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative. Au dépouillement, il y a eu 55,56% des personnes enquêtées qui ont estimé que cette méconnaissance a pour cause, la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative. Cette hypothèse a été validée à 55,56% alors que le seuil de décision pour la question c'est d'être simplement supérieur à 50%. **Donc, l'hypothèse spécifique n° 2 est ainsi vérifiée.**

c. Hypothèse spécifique n° 3

L'hypothèse spécifique n° 3 est liée au problème relatif au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation. A l'issue du dépouillement de notre questionnaire d'enquête, 55,55% des inspecteurs enquêtés ont estimé que le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation s'explique par le fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas. Ce pourcentage de validation ayant dépassé le seuil de décision fixé à 50% pour la validation de l'hypothèse alors, **l'hypothèse de départ est vérifiée.**

2. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic sera établi par rapport à chaque problème spécifique en tenant compte de la confirmation de chaque hypothèse de départ.

S'agissant du problème spécifique n° 1, la vérification a permis de constater qu'elle a été confirmée par la majorité des enquêtés. Ainsi, ce sont les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers) qui expliquent l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.

Concernant l'hypothèse spécifique n° 2, la vérification à l'aide du questionnaire a abouti à sa confirmation. Cela permet de retenir que c'est la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative qui est à la base de la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.

Quant à l'hypothèse spécifique n° 3, elle a été confirmée par la majorité des inspecteurs enquêtés. Ainsi, il convient de retenir que le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation est dû au fait qu'ils ne sont pas préoccupés par la gestion administrative au niveau de l'Administration publique.

Cet exercice d'établissement du diagnostic a consisté à trouver la cause réelle de chaque problème spécifique. Son aboutissement

amènera dans les lignes qui suivent, à proposer des approches de solution puis les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe, quelques approches seront proposées pour la résolution des problèmes spécifiques identifiés (A) ainsi que pour les conditions de leur mise en œuvre (B).

A. Approches de solution

Il s'agira ici de proposer des approches de solution et non d'indiquer des solutions aux problèmes. Pour chaque problème, des pistes en guise de pistes à essayer seront suggérées dans l'espoir d'une amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.

1.Approches de solution au problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative

Le problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative se résorbera par la prise en compte, outre les profils de comptables et financiers, de ceux détenant une qualification avérée en matière de gestion administrative lors des nominations des différents animateurs des IGM. Sa résolution passera également par la mise à disposition de l'IGM, de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative.

2.Approches de solution au problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative

En ce qui concerne, le problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative, il faut retenir qu'un guide de contrôle de la gestion administrative existe et a été incorporé à celui mis en service au niveau de l'IGE. En son temps, une internalisation de ce document a été faite et même certains Inspecteurs Généraux de Ministère ont été consultés. Le véritable problème qui se pose est celui de l'ignorance des règles prescrites et le manque d'intérêts qu'affichent à ce sujet, à la fois les décideurs ainsi que les cadres en charge des contrôles.

Dans la pratique et sur la base des programmes harmonisés de contrôle du MCTIC (exercices 2010-2011-2012), il est aisé de constater que la plupart des missions de contrôle de la gestion administrative au niveau des structures se résument et se limitent à des contrôles de ponctualité, d'assiduité ou de présence au poste. Les autres aspects du contrôle de la gestion administrative sont négligés.

Voici quelques éléments de domaine de compétence qu'il est important de contrôler en matière de gestion administrative :

☞ Au plan administratif

- le contrôle de l'application des textes législatifs et réglementaires en matière des réunions de concertation (CODIR, Assemblée Générale du personnel) ;

- les normes en matière de circulation, de traitement et de stockage de l'information au niveau des services sont-elles respectées ?
- le traitement, la circulation et le stockage de l'information au niveau des services ;
- la tenue des registres, du secrétariat etc. ;
- le service dispose-t-il d'un organigramme, ce dernier est-il respecté ?
- l'organisation du travail et des services : le contrôle de l'application des mesures en matière de gestion optimale du temps de travail, de préparation et d'organisation des réunions, de rapportage etc. ;
- les procédures et processus en vigueur en matière d'organisation du travail sont-ils respectés ?
- les principes de gestion participative sont-ils respectés ? Les Comités de Direction, les Assemblées Générales sont-ils régulièrement tenus ?
- les normes en matière de contrôle interne sont-elles connues et respectées ?
- quid des principes de reddition des comptes ? A quel rythme s'élaborent et circulent les rapports et PV ?
- qu'en est-il du suivi des dossiers ?
- quel est le délai moyen de traitement des dossiers ?
- les services disposent-ils des outils de gestion ? (manuel de procédures, tableau de bord, etc.) ;
- la qualité et la quantité des équipements, mobiliers et fournitures de bureau nécessaire pour faciliter le travail.

☞ **Au plan de la gestion des ressources humaines**

- le contrôle de l'application des normes en matière de recrutement du personnel, de notation, de rémunération, de motivation, de nomination, de reclassement, de promotion, de discipline, de respect des horaires de travail, du rendement, de la régularité et de la ponctualité au travail.
- le contrôle des modalités de répartition des missions et des tâches en recherchant leur conformité aux textes portant AOF du service, aux postes d'emploi occupés par les agents, aux emplois auxquels sont nommés les agents etc.
- le travail repose-t-il uniquement sur quelques-uns ?
- le service dispose-t-il des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante ?
- qu'en est-il de l'adéquation profil/poste d'emploi ?
- les services sont-ils suffisamment équipés à la hauteur des exigences de leurs missions ?
- l'accueil des usagers qu'en est-il ?
- l'utilisation du temps de travail qu'en est-il ?
- la mobilité au poste d'emploi : Durée au poste des agents, respect des conditions de nomination au poste, de durée au poste, etc. ;
- le suivi de la carrière du personnel : Du point de vue, planification des formations en cours d'emploi, de renforcement des capacités, d'évolution de la carrière des agents, de mise à la retraite, de disponibilité, de mise à disposition, de détachement, de congés, etc. ;
- l'ambiance et le climat du travail ;
- les conditions d'hygiène et de santé au travail, etc. ;

- l'immatriculation des agents contractuels à la CNSS, le positionnement et la prise en charge des APE par le Fonds National de Retraite.

☞ **Au plan des conditions ergonomiques de travail**

- les conditions dans lesquelles les agents exécutent le travail qui leur est demandé, la situation des bureaux (espace de travail, l'organisation des bureaux, éclairage des bureaux, ventilation, entretien, positionnement géographique par rapport à certaines nuisances bruit, odeur, poussières, disponibilité et stabilité de l'alimentation en eau et électricité etc.) ;
- la sécurité des personnes et des biens au service.

Il faut remarquer que la plupart des acteurs s'intéressent fort peu à ces domaines de contrôles qui ne sont pourtant pas des moindres.

Le problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative trouvera une solution à travers une redéfinition du cadre des contrôles et des inspections en l'élargissant aux points de contrôle sur la gestion administrative d'une part et une responsabilisation de l'IGSEP dans l'élaboration d'un guide de contrôle et d'inspection en matière de gestion administrative au profit de tous les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif d'autre part.

Il importe donc d'internaliser le contenu de ce guide et de renforcer les capacités du personnel de contrôle sur des thèmes spécifiques à la gestion administrative.

3.Approche de solution au problème du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation

En raison de la persistance voire de l'aggravation de la politisation de l'administration publique, les décideurs ne sont autrement pas intéressés à voir cet aspect du contrôle véritablement pris en compte au niveau des corps et organes en ayant la charge.

De plus, la question de la gestion comptable et financière étant celle qui a depuis les origines motivé la création des organes et corps de contrôle, nul ne semble se poser la question de savoir si les failles entretenues au niveau de la gestion administrative ne constituent pas un support en ce qui concerne les déviations comptables et financières. Nul ne se demande point que les faux en écritures comptables prennent parfaitement corps à partir de l'absence ou de la mauvaise tenue des registres ou des défaillances dans les systèmes de rapportage en vigueur dans les services.

Le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation sera résolu par une sensibilisation des décideurs sur l'impact du contrôle de la gestion administrative dans les projets d'amélioration de la gestion publique.

L'IGSEP devra concevoir un progiciel de suivi de la prise en compte par les administrations concernées des conclusions des contrôles et inspections relatifs à la gestion administrative.

Si telles sont les approches proposées pour résoudre les problèmes, quelles sont les conditions de leur mise en œuvre ?

B. Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Les conditions de mise en œuvre sont proposées ici en termes de recommandations aussi bien en direction du MCTIC, de l'IGSEP que des responsables de l'IGM.

1. Recommandations en direction du MCTIC

Rappelons que l'IGM est un organe de contrôle et d'inspection dans les domaines de l'information, de la communication, des postes et télécommunications et des technologies de l'information et de la communication. Elle est placée sous l'autorité directe du ministre, compte tenu de l'importance et de la délicatesse de sa mission. De ce fait, autant son dynamisme et son efficacité amélioreront les performances du MCTIC, autant tout dysfonctionnement constaté dans le management de cette structure interpellera ce Ministère. Par conséquent, l'implication du Ministre de la Communication s'avère nécessaire dans la mise en œuvre des approches de solution proposées pour une meilleure pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC.

Concernant l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative, l'implication du Ministre consistera à solliciter auprès de son homologue du travail et de la fonction publique, le recrutement de cadres ayant les qualifications requises en matière de gestion administrative afin de renforcer l'équipe de contrôle de l'IGM.

La Direction des Ressources Humaines du MCTIC, à travers le service Formation devrait faire profiter ou organiser des sessions de formation spécifique au contrôle de gestion administrative à l'intention du personnel de contrôle de l'IGM. Ces formations auront pour but de renforcer leurs capacités dans ce domaine.

Enfin, une plus grande importance doit être accordée aux conclusions des travaux de contrôle et d'inspection en matière de gestion administrative et veiller à la mise en œuvre correcte des recommandations issues des diverses missions de contrôle.

2. Recommandations en direction des responsables de l'IGM

Pour remédier au problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative, les responsables de l'IGM devront élaborer en tenant compte des aspects spécifiques de leur secteur d'activités, un guide de contrôle voire un manuel de procédures à l'instar de celui de l'IGE. Ils devront également mettre les moyens en œuvre pour renforcer les capacités du personnel existant sur des thèmes spécifiques à la gestion administrative.

Quant au faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM, il va falloir s'appesantir sur le volet administratif lors des missions de contrôle et prévoir dans le programme harmonisé de contrôle et en collaboration avec l'IGSEP, une proportion fixe de missions relatives au contrôle de gestion administrative.

3.Recommandations en direction de l'IGSEP

Pour mettre en œuvre les approches de solution proposées en vue d'améliorer la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC, l'IGSEP devra s'investir pour concevoir un guide spécifique en matière de contrôle de la gestion administrative à internaliser au niveau de tous les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif.

Concernant le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM, il revient à l'IGSEP d'élaborer et faire adopter chaque année, une proportion fixe de missions de contrôle relatif à la gestion administrative à inscrire dans les Programmes Harmonisés de contrôle de toutes les Inspections Générales de Ministère.

Quant au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation, l'IGSEP ayant une compétence nationale et générale en matière de contrôle de la gestion administrative ait tenu de formaliser des documents de processus et de procédures relatifs à ce type de contrôle. Elle devra organiser des séminaires visant à promouvoir le volet « contrôle de la gestion administrative au niveau de l'Administration publique » d'une part et suivre systématiquement à la fois en collaboration avec les deux pôles de coordination, la prise en compte par les administrations concernées, des conclusions des enquêtes, contrôles et audits réalisés notamment dans le cadre de la gestion administrative.

Le respect de toutes ces recommandations à tous les niveaux, est une condition nécessaire pour réussir à améliorer la manière dont le

volet « contrôle de la gestion administrative » est mise en œuvre au MCTIC.

Ainsi, l'IGM en tant qu'organe de contrôle ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du fonctionnement du Service public et le développement d'une gestion publique efficace, efficiente, économe et d'optimisation des ressources publiques pourra remplir efficacement sa mission.

Tous les éléments de notre étude étant maintenant réunis, nous allons les consigner dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Tableau n° IX : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Éléments de diagnostic	Solutions proposées
Niveau général	le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM.	proposer des mesures pour améliorer la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC				
Niveau spécifique	<p>Problème spécifique n° 1 : Inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p>Objectif spécifique 1 proposer la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p>Hypothèse spécifique 1 l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).</p>	<p>Cause réelle du PS 1 Les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).</p>	<p>Éléments de diagnostic 1 l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative est due aux profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptables et financiers).</p>	<p>Approches de solution au PS 1 —la prise en compte, comme pour les profils des comptables et financiers, de ceux détenant une qualification avérée en matière de gestion administrative dans le recrutement des différents animateurs des IGM ; —la responsabilisation de l'IGSEP dans la coordination de l'élaboration des guides de contrôle et</p>

						<p>d'inspection au niveau des IGM ;</p> <p>–la responsabilisation de l'IGSEP dans le renforcement des capacités des personnels des IGM en matière de contrôle et d'inspection de la gestion administrative.</p>
2	<p><u>Problème spécifique 2</u> Méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u> suggérer l'internalisation et une démarche de communication au niveau de tous les acteurs sur le guide élaboré par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u> la méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p><u>Cause réelle du PS 2</u> la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p><u>Élément de diagnostic 2</u> la méconnaissance du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique conçu et mis en service par l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.</p>	<p><u>Approches de solution au PS 2</u> –à l'instar de l'IGE, élaborer un guide de contrôle et d'inspection incluant la gestion administrative ; –redéfinir le cadre des contrôles et des inspections en l'élargissant aux points de contrôle sur la gestion administrative ; –renforcer les capacités des</p>

						personnels en charge du contrôle et de l'inspection en matière de contrôle de la gestion administrative, sous la coordination de l'IGSEP.
3	<p><u>Problème spécifique 3</u> Peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.</p>	<p><u>Objectif spécifique 3</u> suggérer la promotion du volet contrôle de la gestion administrative dans les activités de l'IGM.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 3</u> le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumis à leur appréciation s'explique par le fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas.</p>	<p><u>Cause réelle du PS 3</u> la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas les décideurs.</p>	<p><u>Élément de diagnostic 3</u> le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation s'explique par le fait que la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne les préoccupe pas.</p>	<p><u>Approche de solution au PS 3</u> –sensibiliser les décideurs sur l'impact du contrôle de la gestion administrative dans les projets d'amélioration de la gestion publique ; –responsabiliser les deux pôles de coordination et notamment l'IGSEP en matière de suivi de la prise en compte des conclusions des contrôles et inspections relatifs à la gestion administrative ;</p>

Après la construction de la synthèse de toutes les réflexions menées, de la problématique aux approches de solution, que conclure à présent ?

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En définitive, cette étude qui a eu pour objectif, de proposer des approches de solution en vue d'une amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC a permis d'aborder les problèmes de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative, de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative et du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation. A ces problèmes, des approches de solutions ont été proposées ainsi que des recommandations pour leur mise en œuvre.

Pour y arriver, une large revue de littérature et documentaire a permis d'avoir une nette compréhension des activités essentiels de l'IGM et par conséquent du faible poids du contrôle de la gestion administrative observés dans les missions exécutées par l'IGM. Les hypothèses de départ ayant été confirmées par les résultats des enquêtes puis les éléments du diagnostic identifiés, il a été proposé des approches de solution qui, si elles peuvent être mises en œuvre dans les conditions suggérées, permettront d'améliorer la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC. A cet effet, l'implication du MCTIC, l'engagement des inspecteurs de l'IGM et de l'IGSEP y contribueront pour beaucoup, car l'amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative favorisera l'amélioration des performances.

En effet, il faut retenir que sans ressources humaines performantes, suffisantes, motivées et bien gérées, l'entreprise ne

peut mener à bien sa stratégie et être vraiment productive. Ce sont les hommes dans l'entreprise qui sont à la base de la création de valeur. Ils sont une source de richesse de trois natures dont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Les institutions ne valent que par les hommes chargés de leur administration. Il convient alors qu'une grande attention soit accordée à la gestion de ces ressources afin qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

De même, cette amélioration viendra, à la fois, de la mise à disposition de l'IGM de compétences nécessaires et suffisantes en matière de contrôle de la gestion administrative, de l'internalisation et de la communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative, du renforcement des capacités des inspecteurs sur des thèmes spécifiques à la gestion administrative, et enfin par la sensibilisation des décideurs sur l'impact du contrôle de la gestion administrative dans les projets d'amélioration de la gestion publique.

Cette étude a été un exercice, donc une démarche professionnelle qui a contribué à résoudre un problème. Elle n'a certainement pas abordé tous les aspects de ce problème. Toutefois, elle aura permis, non seulement de proposer des approches de solution au faible poids du contrôle de la gestion administrative observé, mais surtout d'ouvrir la voie à d'autres études qui pourront soit l'approfondir, soit aborder d'autres aspects du problème, toujours dans la recherche de l'amélioration du fonctionnement du Service Public. Ainsi, la bonne gouvernance et le développement d'une gestion publique efficace passe par la mise en œuvre d'un dispositif efficace de contrôle en général et celui relatif à la gestion administrative en particulier au

niveau de toutes les structures et organismes sous tutelle du Ministère.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

1. BATAL C., « LA Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences », (1997), les éditions d'organisation Tome 1
2. BARTOLLI A., « Management dans les organisations publiques », (2009) 3^{ème} édition 424 p
3. BOURSIER M., La documentation Française, France Août 2006, 108 p
4. DAYAN A., « Manuel de Gestion », (2004), 2^e édition, ELLIPSES/AUF, p 975
5. DAYAN A., « Manuel de Gestion » (2004), volume 1, 2^e édition ELLIPSES/AUF, p 1088
6. GORTNER H., F., MAHLER, J. et NICHOLSON J-B, « La gestion des organisations publiques », (1994), édition, Presse de l'Université de Québec.
7. JOLIS N. « La compétence au cœur du succès de votre Entreprise », Editions d'Organisation, 2000, 288 p.
8. PLANE J M., « Théorie des Organisations », (2008), 3^e édition, DUNOD

II. OUVRAGES SPECIFIQUES

1. ATTOLOU L., et HOUESSOU J., (Avril 2010) « **L'éthique, la transparence, la responsabilité le professionnalisme et l'intégrité dans la Fonction publique : Mise en œuvre de la Charte de la Fonction Publique en Afrique - Cas du Bénin** » 17p.
2. DOVONON V., « **Méthode de la nouvelle gestion publique : responsabilité, accessibilité, productivité, résultat et clients** » 14p.
3. Inspection Générale d'Etat, (septembre 2007) « **Guide de Vérification, contrôle des Administrations Publiques** » Tome I Porto-Novo.

4. Inspection Générale d'Etat (juillet 2011) « **LE VADE-MECUM de l'Inspecteur Général de Ministère** », 22 pages.
5. Inspection Générale du Ministère de la Communication et des TIC, (Mars 2012) « **Point au 31 décembre 2009 de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les différents rapports de contrôles effectués de 2006 au 31 décembre 2009** » Cotonou, 199 pages.
6. Inspection Générale du Ministère de la Communication et des TIC, (Juin 2012) « **Rapport de Mission de Vérification de la gestion des matériels et équipements acquis au MCTIC au titre de l'exercice 2011** » Cotonou, 23 pages.
7. Inspection Générale du Ministère de la Communication et des TIC, (Juillet 2012) « **Rapport de contrôle de présence aux postes dans les directions centrales et techniques du MCTIC**» Cotonou, 5 pages.
8. Rapport de la Délégation des organes de contrôle et d'inspection de l'Administration Publique Béninoise au séminaire régional en Afrique occidentale « **le contrôle interne et externe des finances publiques en Afrique Sub-saharienne francophone** » Saly au Sénégal, 36 pages, Année 2008.

III. MEMOIRES

BOSSE M., « **Contribution pour une dynamisation des services d'inspection du MESFTP : Cas de la Direction de l'Inspection Pédagogique** » Mémoire de fin de formation ENAM 2, 2011 105p.

IV. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. Décret n° 2006-319 du 12 juillet 2006 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale d'Etat .

2. Décret n° 2006-627 du 04 décembre 2006, portant réorganisation des organes de contrôle et d'inspection de l'Administration Publique en République du Bénin.
3. Décret n° 2006-699 du 11 décembre 2006 définissant le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères.
4. Décret n° 2011-579 du 31 août 2011 définissant le cadre général des attributions, de l'organisation et du fonctionnement des Inspections Générales des Ministères.
5. Décret n° 2012-430 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.
6. Arrêté 2007 n° 265/MTFP/DC/SGM/IGSEP/SA du 04 juin 2007 portant organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP).
7. Arrêté année 2008 n° 010/MCTIC/DC/SGM/IGM/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

ANNEXES

Annexe n° I : Questionnaire d'enquête**COLLECTE D'INFORMATIONS DANS LE CADRE DU
STAGE DE FIN DE FORMATION A L'ENAM****Cycle II en Management des Services Publics****QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DU PERSONNEL DES
CORPS DE CONTROLE DE L'IGM/MCTIC ET DE L'IGSEP**

(Veuillez répondre à ce questionnaire en cochant la case de votre choix)

A. QUESTIONS D'ORDRE GENERAL

1. Quelle définition donneriez-vous au terme « gestion administrative » ?

.....
.....

2. Selon vous quel est son contenu ?

.....
.....

B. QUESTIONS D'ORDRE SPECIFIQUE

1. Selon vous, à quoi est dû le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM/MCTIC ?

manque de temps préférence pour les contrôles
d'ordre financier

absence de compétences en la matière

2. Qu'est ce qui, selon-vous, explique l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative à l'IGM/MCTIC ?

Inexistence d'une véritable politique de recrutement au MCTIC

Les profils ciblés à l'occasion des nominations des cadres chargés d'animer les organes et corps de contrôle de l'ordre administratif (comptable et financiers)

Mauvaise organisation interne

3. La méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative est due à :

la non internalisation et la non communication suffisante du guide spécifique de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative.

l'absence de renforcement des capacités des inspecteurs en matière de contrôle de la gestion administrative.

Absence de volonté des inspecteurs

Autres (à préciser)

4. Le peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation est dû :

à l'insuffisance de volonté politique

la gestion administrative au niveau de l'Administration publique ne préoccupe pas

hostilité au contrôle de la gestion administrative dans l'Administration publique béninoise

Autres

5. Existe-t-il à l'IGSEP un guide spécifique à l'instar de celui de l'IGE en matière de contrôle de la gestion administrative ? justifiez votre réponse)

.....
.....

6. L'IGSEP organise t'-elle des séminaires au profit des IGM sur le concept et le contenu à donner au contrôle de la gestion administrative ?

Oui Non

a) Si oui combien de séminaires l'IGSEP a-t-elle organisé au titre de l'année 2012 ?

.....
.....

7. Quelles sont les actions menées par l'IGSEP pour la prise en compte par les décideurs des recommandations issues des missions de contrôle de la gestion administrative ?

.....
.....

8. Que préconiseriez-vous pour une amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC ?

.....
.....

Merci pour votre précieuse contribution

Annexe n° II : Questionnaire d'enquête**COLLECTE D'INFORMATIONS DANS LE CADRE DU STAGE DE
FIN DE FORMATION A L'ENAM****Cycle II en Management des Services Publics****QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES ENTITES
CONTROLEES**

(Veuillez répondre à ce questionnaire en cochant la case de votre choix)

A. QUESTIONS D'ORDRE GENERAL

1. Quelle définition donneriez-vous au terme « gestion administrative » ?

.....
.....

2. Rencontrez-vous des problèmes de gestion administrative dans votre structure ?

Oui Non

3. Avez-vous reçu une mission de contrôle de la gestion administrative au niveau de votre structure ?

Si :

Oui

a) Sur quels aspects de la gestion administrative a porté ces contrôles ?

.....
.....

b) Quelles appréciations faites-vous desdits contrôles ?

.....
.....

c) Avez-vous eu le sentiment que ces contrôles ont apporté une amélioration dans la gestion administrative de vos services ?

.....
.....

d) en quoi ont consisté ces améliorations ?

.....
.....

Si :

Non

Dites pourquoi

.....
.....

B. QUESTIONS D'ORDRE SPECIFIQUE

1. Selon vous, à quoi est dû le faible poids du contrôle de la gestion administrative dans les missions exécutées par l'IGM/MCTIC ?

Manque de temps préférence pour les contrôles d'ordre financier

Insuffisance de personnel qualifié pour ces genres de contrôle à l'IGM

Faible importance de la gestion administrative dans la réalisation des performances des services

Autres

.....
.....

2. Que préconiserez-vous pour une amélioration de la pratique du contrôle de la gestion administrative au MCTIC ?

.....
.....

Merci pour votre précieuse contribution

**ANNEXE N° III : Arrêté ANNEE 2008 N° 010/MCTIC/DC/
SGM/IGM/SA du 27 février 2008, PORTANT
ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET
FONCTIONNEMENT DE L'INSPECTION GENERALE DU
MINISTERE DE LA COMMUNICATION ET DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION**

**ANNEXE IV : DECRET N° 2011-579 DU 31 AOUT 2011
DEFINISSANT LE CADRE GENERAL DES
ATTRIBUTIONS, DE L'ORGANISATION ET DU
FONCTIONNEMENT DES INSPECTIONS GENERALES
DES MINISTERES**

**ANNEXE V : COPIES DES PROGRAMMES HARMONISES DE
CONTROLE EXERCICE 2010, 2011 ET 2012 DE
L'IG/MCTIC**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE PREMIER :.....	4
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
SECTION I : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.	5
Paragraphe I : Présentation du MCTIC et de l'IGM	5
A)-Présentation du MCTIC.....	5
1. Rappel historique	5
2. Structures et attributions.....	6
B) Présentation de l'Inspection Générale du Ministère	10
1. Rappel historique	10
2. Missions et attributions de l'Inspection Générale du Ministère de la Communication	14
3. Organisation de l'IGM.....	16
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités de l'IGM	20
A. Détermination des repères d'observation de stage.....	20
1. L'environnement réglementaire	21
2. L'environnement physique de l'IGM	22
3. De l'organisation et du fonctionnement de l'IGM	22
4. Gestion du Personnel.....	24
5. La pratique du contrôle de la gestion administrative	26
B. Synthèse des observations de stage	35
1. Inventaire des atouts (forces).....	35
2. Inventaire des problèmes (faiblesses)	36

<hr/>	
Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	37
Paragraphe 1 : Choix et justification de la problématique	37
A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : Problématiques possibles.....	37
B. Choix de la problématique et justification du sujet.....	39
1. Choix de la problématique	39
2. Justification du sujet	41
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue	41
A. Spécification de la problématique choisie.....	41
B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	43
1. Vision globale de résolution du problème général	44
2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	44
a) Approche générique liée au problème spécifique n° 1.....	44
b) Approche générique liée au problème spécifique n° 2.....	44
c) Approche générique liée au problème spécifique n° 3.....	44
3. Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique	45
a) Synthèse des approches génériques identifiées.....	45
b- Séquences de résolution de la problématique	46
CHAPITRE DEUXIEME :.....	47
CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS	47
Section 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	48
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	48
A. Objectifs, causes supposées et hypothèses de l'étude	48

B. La revue de la littérature	53
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	65
A. Démarche empirique.....	65
1) De la collecte des données à l'échantillonnage.....	66
a) Objectifs de la collecte des données.....	66
b) Cadre de l'enquête et population cible	67
c) Technique de collecte.....	67
d) Echantillonnage	68
2) De la conception du questionnaire aux outils de présentation des données	69
a. Conception du questionnaire.....	69
b. Dépouillement et présentation des données.....	70
B. Approches	71
I. Approche relative à l'inexistence de compétences avérées en matière de	
contrôle de la gestion administrative.....	71
a. L'approche et ses effets	71
b. Seuil de décision pour la validation de l'hypothèse relative à l'inexistence de	
compétences avérées en matière de contrôle de gestion administrative.....	71
3. Approche théorique liée au peu d'intérêt porté par les décideurs sur la	
question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions	
des contrôles soumises à leur appréciation	73
a. L'approche et les effets de son application au problème.....	73
b. Seuil de décision pour la validation de l'hypothèse relative au problème du	
peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion	
administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur	
appréciation	73

<hr/>	
Section 2 : DES ENQUÊTES DE VALIDATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS	74
Paragraphe 1 : Des enquêtes à la validation des hypothèses	74
A. Des enquêtes à l'analyse des résultats.....	75
1. Difficultés rencontrées	75
2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	75
B. Validation des hypothèses et établissement du diagnostic.....	82
I. Validation des hypothèses.....	82
a. <i>Hypothèse spécifique n° 1</i>	82
b. <i>Hypothèse spécifique n° 2</i>	83
c. <i>Hypothèse spécifique n° 3</i>	83
2. Etablissement du diagnostic.....	84
Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre	85
A. Approches de solution	85
1. Approches de solution au problème de l'inexistence de compétences avérées en matière de contrôle de la gestion administrative.....	85
2. Approches de solution au problème de méconnaissance par la plupart des acteurs du contenu à donner au contrôle de la gestion administrative.....	86
3. Approche de solution au problème du peu d'intérêt porté par les décideurs sur la question du contrôle de la gestion administrative ainsi que sur les conclusions des contrôles soumises à leur appréciation.....	90
B. Conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	91
1. Recommandations en direction du MCTIC	91
2. Recommandations en direction des responsables de l'IGM.....	92
3. Recommandations en direction de l'IGSEP.....	93
CONCLUSION GENERALE.....	101
BIBLIOGRAPHIE.....	104

ANNEXES	I07
TABLE DES MATIERES	I17