

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Université
d'Abomey Calavi
UAC

Faculté des Sciences
Economiques et de
Gestion (FASEG)

MEMOIRE DU DESS FINANCE ET CONTROLE DE GESTION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVEES

THEME :

***ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE DANS UNE ORGANISATION
PAYSANNE***

CAS : DE L'URP-ATLANTIQUE LITTORAL

Présenté et soutenu par :

Joé Gbèlidji TOHO

Sous la Direction de :

YEBA Thomas

**Professeur Assistant à la FASEG
Coordonnateur du Programme de
formation en DESS FCGOPP**

Octobre 2010

« La faculté n'entend donner aucune opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur ».

DEDICACES

A ma très chère regrettée mère qui m'a soutenu jusqu'au dernier souffle

*A ma très chère épouse et nos enfants qui ont supporté toutes les
privations*

lors de cette formation. Recevez toute ma reconnaissance et tout mon
amour

A mon Père Etienne TOHO qui a consenti un grand sacrifice pour mon existence et mon
éducation.

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans l'apport d'un tiers.

Au terme de notre étude, nous témoignons ici notre profonde gratitude à tous ceux qui de près ou de loin nous ont apporté leur contribution.

Nous pensons particulièrement :

- A notre maître de mémoire **Monsieur Thomas YEBA** qui a conduit ce travail avec rigueur et méthode malgré ses multiples préoccupations,
- Aux honorables membres de **Jury**,
A qui revient la noble responsabilité de juger ce travail
- A Monsieur LOKONON Athanase président de l'Union Régionale des Producteurs, qui nous a autorisé à faire cette étude de recherche,
- A tout le personnel de l'URP recevez ce document comme un symbole d'engagement à vos côtés et ma contribution pour une bonne gouvernance au sein de l'Union.
- A Mon frère ami OGOU Jules responsable Groupe A DESS 12 ème promotion et sa femme qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir tout au long de cette formation,
- A vous mes frères et sœurs : cette œuvre est un symbole d'espérance et un exemple à suivre pour vos enfants.

TOHO G. Joé

SIGNIFICATION DES SIGLES ET ABREVIATION

- ADF** : African Development Foundation
- AFDI** : Agriculteurs Français et développement
Internationale
- AGRITERRA** : Fondation Hollandaise (PTF)
- AG** : Assemblée Générale
- ACFA** : Association Communale des Femmes Agricultrices
- AIC** : Association Interprofessionnel de coton.
- CC** : Comité de Contrôle
- CeRPA** : Centre Régionale pour la Promotion Agricole
- Projet ELAN** : Projet Elevage Ananas
- GF** : Groupement de Femmes
- GV** : Groupement villageois
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale.
- OP** : Organisation Paysanne
- PCA** : Président Conseil d'Administration
- PCA** : Plan Comptable Association
- PTF** : Partenaire Technique et Financier
- RGF** : Règlement Général de Fonctionnement
- TG** : Trésorier Général
- UCP** : Union Communale des Producteurs
- USPP** : Union Sous Préfectorale des Producteurs

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Analyse des procédures de gestion du système comptable.....	42
Tableau N°2 : Analyse des procédures de gestion budgétaire.....	43
Tableau N°3 : Evaluation préliminaire des procédures de gestion de la trésorerie...44	
Tableau N°4 : Analyse des procédures de gestion des stocks.....46	
Tableau N°5 : Analyse des procédures de gestion des immobilisations... ..	47
Tableau N°6 Evaluation critique des procédures de gestion du système comptable.48	
Tableau N°7 Evaluation critique des procédures de gestion du budgétaire.....54	
Tableau N°8 Evaluation critique des procédures de gestion de la trésorerie.....	55
Tableau N°9 Evaluation critique des procédures de gestion des stocks.....	56
Tableau N°10 Evaluation critique des procédures de gestion des immobilisations...57	

SOMMAIRE

Dédicace

.....
.....I

Remerciement.....

..... II

Liste des sigles et
abréviations.....

.....III

Liste des tableaux

.....
.....IV

Sommaire

.....
.....V

Introduction

générale.....

.....1

Chapitre 1 : Du cadre théorique à la méthodologie de la
recherche..... 5

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de
stage.....6

Section2 : De la Problématique à la démarche
méthodologique.....15

Chapitre II Description et analyse des
procédures.....31

Section 1 Description des
procédures.....
32

Section2 Analyse des
procédures.....
.....41

Chapitre III : De l'évaluation critique des procédures à la vérification des
hypothèses et aux
recommandations.....
.....49

Section1 : Evaluation critique des procédures et vérifications des
hypothèses

Section2
Recommandations.....
.....61

Conclusion
générale.....
.....65

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction Générale

L'entreprise est une entité économique autonome combinant divers moyens matériels, financiers et humains organisés et hiérarchisés dans le but de générer un profit et de rester performant dans son secteur d'activité. La turbulence exacerbée de l'environnement et l'internationalisation ont remis en cause la pertinence des structures classiques des grandes entreprises.

Ainsi, la gestion des entreprises nécessite la mise en place de dispositifs adéquats pour assurer leur bon fonctionnement. De nos jours, plusieurs moyens sont offerts aux managers d'entreprises pour assurer la réussite de cette mission. Ce sont essentiellement la planification, la rationalisation et le contrôle. Le contrôle est dès lors l'un des moyens privilégiés pour la conduite des organisations actuelles. Mais l'importance accordée aux contrôles à posteriori fait de plus en plus place à un intérêt particulier dont regorgent les contrôles à priori.

On distingue trois types de contrôle :

Le contrôle organisationnel interne qui définit les objectifs de l'organisation

Le contrôle de Gestion qui peut être défini comme l'ensemble des procédures et des systèmes d'informations permettant une aide à la décision, à l'efficacité et à la régularité dans le seul souci de contrôler l'activité d'une entreprise afin de s'assurer que les ressources ont été utilisées avec efficacité et efficience ;

L'audit interne, ensemble des règles et des procédures mises en place pour gérer les ressources. Il permet de vérifier si les procédures de contrôle élaborés (Contrôle interne) par le contrôle de gestion existent et sont mises en œuvre.

Le contrôle interne est donc l'ensemble des dispositifs qui, à l'intérieur de l'organisation est au service de la direction et a pour rôle la maîtrise des opérations. Il doit assurer les conditions d'une bonne gestion, la préservation du patrimoine

et la fiabilité de l'information à travers le respect des procédures.

La gestion ne peut être dès lors efficace que dans le cadre d'une bonne organisation interne (Contrôle interne). Ceci est d'autant plus pertinent que les informations qui intéressent l'entreprise lorsqu'elles sont nées et traitées dans le cadre d'un bon système de contrôle interne, confèrent aux états financiers produits par l'organisation (Audit 2008), d'une grande fiabilité d'une part et contribue à une meilleure maîtrise de la gestion de l'organisation d'autre part.

L'URP étant une organisation paysanne dont les ressources financières proviennent à 90% des subventions des partenaires elle doit faire preuve d'une gestion saine et performante afin de gagner toujours la confiance de ses partenaires qui deviennent de plus en plus rigoureux et très regardant exemple (exigence à partir de 2004 de l'élaboration des états financiers. Aussi a-t-il été dit par les partenaires que les audits de 2010 conditionnera la suite du partenariat avec l'URP.

Il lui faut donc un bon système de contrôle interne pour maîtriser les risques liés à l'activité, sauvegarder, le patrimoine de la structure, traiter les données et produire l'information financière fiable en temps réel.

C'est dans le souci de diagnostiquer les éventuels problèmes liés au système de contrôle interne de l'URP-AL et d'en apporter des approches de solutions que pour un bon résultat des audits de l'exercice que nous avons choisi, en tant que personnel de l'URP de conduire nos investigations sur le, le

thème : « **ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE
DANS UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE :
CAS DE L'URP-AL** »

Pour ce faire, nous avons réparti nos travaux en trois chapitres.

Dans le premier, nous aborderons le cadre théorique et la méthodologique de notre étude.

Ensuite le deuxième chapitre est consacré à la description et à l'analyse des procédures. Enfin le troisième nous permettra de faire une évaluation du dispositif de contrôle interne basée sur l'évaluation des procédures assorties de recommandations.

CHAPITRE 1 :

DU CADRE THEORIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Section 1 : cadre de l'étude et observation de stage

Etant une organisation de statut associatif et régie par la loi de 1901, l'Union Régionale des Producteurs de l'Atlantique et Littoral (URP/AL) a été le cadre de notre étude. La présente section nous permettra de prendre connaissance de l'URP-AL à travers son historique et son évolution dans le temps, ses activités et sa structure organisationnelle.

Paragraphe1 : cadre de l'étude

A-Historique, activités et environnement

1- Historique et la vision de l'URP-AL

a- Historique

L'URP ex UPS-Bénin est donc une organisation professionnelle agricole créée en 1995 et enregistrée sous le n° 0020203347 MDR. L'URP est née au cours du processus de désengagement de l'Etat, effectué dans le cadre de la restructuration des services agricoles décidée en 1991 et fortement accompagnée par les institutions d'appui au développement. Créée par les producteurs, avec l'appui du Centre d'Appui Régional pour le Développement Rural de l'Atlantique - Littoral (CARDER Atlantique), l'union était appelée au départ Union Départementale des Producteurs (UDP). Mais au cours de son Assemblée Générale Ordinaire de 2001, elle a changé de nom pour devenir Union des Producteurs du Sud-Bénin (L'UPS-B) et couvre les départements de l'Atlantique et du Littoral et a son siège à Allada. Elle est membre de la Fédération des Unions des Producteurs du Bénin (FUPRO -Bénin) qui lui apporte beaucoup d'appuis techniques, organisationnels, institutionnels et financiers. Les principaux partenaires financiers et techniques qui travaillent avec l'URP actuellement sont : AGRITERRA, AFDI, IFDC et ADF.

De sa création jusqu'en 2007, l'URP a eu le statut de coopérative. Mais, dans le cadre de la refondation de tout le réseau FUPRO, elle est passée du statut de coopérative au statut associatif. A la création elle était composée de neuf Unions Sous préfectorales des Producteurs (USPP). Les USPP, actuelles Unions Communales des Producteurs (UCP), sont des regroupements de groupements villageois de producteurs au niveau communal. Ainsi, il y avait les unions suivantes :

- l'USPP d'Abomey - Calavi,
- l'USPP d'Allada,
- l'USPP de Cotonou,
- l'USPP de Kpomassè,
- l'USPP de Ouidah,
- l'USPP de Sô-Ava,
- l'USPP de Toffo,
- l'USPP de Tori et
- l'USPP de Zè.

De l'UPS-B à l'URP-AL

La filière coton est celle la plus organisée mais elle connaît depuis quelques années des difficultés liées aux cours mondiaux, et à son faible rendement actuel. En plus de la filière coton, d'autres filières telles que l'ananas, l'anacarde et le palmier à huile connaissent une certaine émergence et la demande des vivriers (maïs, manioc, sorgho, mil, igname, niébé, arachide et riz) est en augmentation. Cependant, l'insécurité foncière, les techniques de production rudimentaires, les difficultés d'accès au marché, etc. sont des sources de défis majeurs pour l'agriculture béninoise. Pour faire

face à ces défis, le gouvernement a fait le choix de développer les filières dans un cadre de relance de l'agriculture au plan national. Toutefois le relèvement de ces défis nécessite l'implication de tous les acteurs et notamment des producteurs et de leurs organisations. On note un effort de regroupement des acteurs au niveau de certaines filières émergentes mais il existe d'autres filières non encore organisées. La défense des intérêts des producteurs n'est pas non plus convenablement assurée par une OP faîtière représentative de l'ensemble des producteurs. C'est pour assurer cette niche d'intervention que le réseau FUPRO bien expérimenté dans l'appui aux producteurs a jugé nécessaire de procéder à une refondation pour mieux contribuer à la satisfaction du besoin de développement des filières agricoles au Bénin. Ainsi, les anciennes Unions Départementales des Producteurs (UDP ou UPS) sont devenues des Unions Régionales des Producteurs (URP). Ainsi l'UPS-B a changé sa dénomination et est devenue l'URP/AL tout en passant en 2007 du statut de coopérative au statut d'association. De ce fait, elle s'est ouverte à l'adhésion des Organisations Filières de sa zone de couverture. De plus une amélioration de ses statuts et règlement intérieur a été faite, à la fin 2007, pour tenir compte des nouvelles options du réseau FUPRO et des réalités actuelles de l'union.

Nouvelle structuration de l'URP

La nouvelle structuration de l'URP se présente comme suit :

- Les membres de l'URP sont à la fois les organisations de représentation des territoires (UCP) mais aussi les organisations de représentation des filières ;
- L'URP est structurée au niveau des communes, le niveau du village étant facultatif ;
- Les structures de l'URP sont dénommées de la manière suivante :

- le niveau village : Groupement Villageois (GV),
- la commune : Union Communale des Producteurs (UCP)
- la région : Association régionale filière ou genre

Peuvent être membre de l'URP des organisations professionnelles à statut juridique de coopératives ou d'associations régies par la loi 1901. Il s'agit :

- des Organisations Professionnelles Agricoles locales de type généraliste des départements de l'Atlantique - Littoral,
- des Associations ou Unions Spécialisées par produit et d'envergure régionale, à condition que leurs membres soient affiliés aux Unions Communales membres de l'URP,
 - des Organisations Régionales Agricoles de Femmes et de Jeunes

Membres actuelles de l'URP

L'URP est actuellement composée de neuf Unions Communales des Producteurs (9 UCP), de cinq (05) associations filières et deux (02) associations aspect genre

Les UCP membres de l'URP sont :

- l'UCP d'Abomey - Calavi,
- l'UCP d'Allada,
- l'UCP de Cotonou,

- l'UCP de Kpomassè,
- l'UCP de Ouidah,
- l'UCP de Sô-Ava,
- l'UCP de Toffo,
- l'UCP de Tori, et
- l'UCP de Zè.

Les unions filières membres de l'URP sont :

- l'Association Régionale des Maraîchers (ARMA),
- l'Association Régionale des Producteurs de Palmier à l'Huile (ARPPH),
- l'Association Régionale des Femmes Agricultrices (ARFA),
- l'Association Régionale des Producteurs d'ananas (ARPA).
- Union Départementale des producteurs de manioc de l'atlantique littoral (UDPM)
- Association des Producteurs de riz (APRAL)
- et l'Association Régionale des Jeunes Agriculteurs (ARJA)

Les UCP membres de l'URP sont aussi constituées de GV territoriaux et de groupements filières. Le schéma de structuration de l'UPS est présenté en annexe 1.

Par ailleurs, il existe dans le département de l'Atlantique et du Littoral d'autres unions filières non membres de l'URP telles que le Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (REPAB), l'Union Communale des Producteurs d'Ananas (UCPA) d'Allada, l'Union des Groupements de Producteurs d'Ananas de Toffo (UGPAT) et les Coopératives d'Aménagement Rural (CAR) et Unions Régionales des Coopératives d'Aménagement Rural (URCAR) qui gèrent des plantations de palmiers à huile sélectionnés. Ces différents regroupements de producteurs sont constitués de

grands producteurs qui ne vivent pas pour la plupart les mêmes réalités que les petits producteurs majoritaires dont la FUPRO et ses membres défendent les intérêts.

b-VISION et Objectifs de l'URP-AL

La nouvelle vision de l'union est :

« Une force paysanne dynamique et rayonnante sur le plan national et international dans un esprit de bonne gouvernance, d'équité et de solidarité pour le bien être de ses membres. »

Orientations stratégiques

L'URP a élaboré en 2007 son deuxième plan stratégique qui couvre les années : 2008-2010. Trois grandes stratégies ont été retenues pour la réalisation de la vision ci-dessus présentée il s'agit de :

- Développer des services de qualité au profit des membres
- Améliorer la gouvernance au sein de l'Union Régionale des producteurs et de ses membres
- Améliorer la capacité de financement de l'URP

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'URP se présentent comme suit

- Défendre les intérêts des producteurs
- Œuvrer pour l'amélioration des conditions de vie des producteurs

2- **Activités et Environnement de l'Organisation**

a- **Activités**

Il s'agit notamment des activités de :

- Renforcement de capacité sur
- la vie associative,
- les itinéraires techniques de production,

- le leadership,
- gestion comptable et financière
- Développement d'une nouvelle stratégie efficace de facilitation de l'accès aux intrants
- Renforcement de l'accès des producteurs aux crédits agricoles adaptés,
- Amélioration du positionnement des UCP dans leur environnement
- Appui à la mise en marché des produits
- Appui formation à la mise en œuvre du règlement général du fonctionnement de la fédération et la bonne gouvernance au sein de l'Union
- Structuration des OP membres suivant les nouvelles orientations de la fédération et autres filières émergentes

Les acquis de l'URP

De 2002 à 2007, surtout avec le projet ELAN, l'URP a mené beaucoup d'activités dont les acquis sont importants. Il s'agit des acquis dans les domaines du renforcement des capacités, du renforcement organisationnel, du développement de filières et de la promotion féminine. Les grands niveaux d'acquis sont :

⇒ le renforcement des capacités des élus,

Dans le cadre du renforcement de la dynamique organisationnelle, on peut noter que les rencontres statutaires de l'URP se tiennent et les procès verbaux sont réalisés et archivés. Par ailleurs, l'introduction de la planification et de la budgétisation des activités a permis de renforcer le pouvoir de contrôle des activités de la coordination par les élus. La formation sur les rôles et les fonctions des élus et leurs relations avec les salariés a permis de mieux appréhender le jeu des acteurs au sein d'une organisation paysanne.

⇒ le renforcement des capacités des Femmes Rurales Animatrices (FRA)

Dans le cadre de la promotion féminine, un dispositif d'animatrices endogènes a été mis en place et fonctionne depuis 2002. Ces animatrices endogènes ont bénéficié de visite d'échange au Burkina Faso et de plusieurs formations relatives aux techniques d'animation, à la gestion administrative et financière, au diagnostic des groupements féminins (GF), à la vie associative, à la transformation du manioc, etc... Elles sont chargées d'animer les groupements féminins de bases sur l'utilisation des outils de gestion (cahier de présence, cahier de caisse, ...) et la conduite d'activités économiques. Au total 90 GF ont bénéficié de l'appui des FRA, ce qui a conduit à la création des ACFA et de l'ARFA.

Au cours du programme ELAN, elles ont pu bénéficier de formations telles que :

- Formation à l'animation / diagnostic des GF
- Formation à la gestion du matériel et des équipements
- Formation à la gestion financière
- Formation à la vie associative
- Formation sur la transformation de manioc en gari amélioré

⇒ La visite d'échange paysan

De nombreuses missions d'échanges (16 au total) ont été organisées du sud vers le nord (élus, technicien ananas, responsable technico commercial, etc.) et du nord vers le sud (partenaires techniques et financiers) autour du renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles et de la filière ananas.

⇒ Le recrutement et formation d'une équipe spécialisée

A travers le projet ELAN, l'URP s'est dotée une équipe technique formée et maîtrisant la conduite de l'exportation de l'ananas. Ceci a favorisé le renforcement des capacités des producteurs en itinéraire technique de production d'ananas export.

⇒ la mise en place d'outils pour la commercialisation d'ananas export

L'URP dispose d'un service de distribution d'intrants pour la culture de l'ananas export, maîtrise des itinéraires techniques de production d'ananas, dispose d'une marque pour la commercialisation de l'ananas, ainsi que des cartons et étiquettes adéquats. Elle dispose aussi d'un véhicule pour la conduite de son activité de mise en marché des ananas. Le grand acquis du projet ELAN est la qualité de l'ananas notamment validée par la reconnaissance des acheteurs locaux et internationaux. Ceci permet d'assurer que les itinéraires techniques sont relativement bien maîtrisés.

⇒ la conduite de l'activité d'exportation

Par rapport à l'ananas, l'URP a œuvré pour l'amélioration du prix de Cayenne lisse aux producteurs qui est passé de 75 FCFA/kg à 90 FCFA/kg, pour l'ouverture du pain de sucre au marché extérieur et sa vente au kg et pour l'amélioration considérable des revenus des producteurs d'ananas export. La vente d'ananas se fait à un partenaire importateur français (SOLENDOR) et au total, en 3 ans de mise en œuvre du projet ELAN, environ 1 579 (confère les données des TA) tonnes d'ananas ont été mises sur le marché européen par 300 producteurs.

b- Environnement de l'URP

Toute organisation se trouve confrontée à un environnement riche par sa diversité. Nous distinguons donc :

Environnement Politique et juridique

L'URP est une organisation privée apolitique financée par les partenaires. Elle a un statut association et est régie par la loi 1901. Elle ne peut exercer des activités économiques, mais elle peut créer des unités commerciales à travers lesquelles elle peut développer des activités économiques.

Environnement Social

Elle se rattache essentiellement à l'association et concerne les organes internes qui la composent. Il est animé par une coordination et est assistée d'un comité exécutif, le BE avec l'appui du conseil d'Administration. Elle n'a pas un groupe de syndicat.

B- Structure organisationnelle de l'URP

Dès son existence dans les années 1995, elle était une Union et est placée sous la tutelle du MAEP. A partir de 2007 elle a changé de statut pour être une association Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur sous Enregistrement N° 2009 / 0340 / DEP-ATL-LITT / SG / SAG-ASSOC. Voir l'organigramme en annexe 2

Conseil d'Administration

L'URP est administrée par un CA investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'organisation. Il est composé de 17 membres qui sont les représentants des différentes organisations membres de l'Union.

Bureau Exécutif

Il est composé de cinq administrateurs : le Président, le Vice-président, le SG le Trésorier et le responsable chargé de la promotion féminine.

La Coordination

Elle est composée de 14 salariés. Un Coordonnateur, un Chargé de Programme, une Animatrice chargée de la Promotion Féminine, un Technico - commerciale, un Formateur, un comptable, un magasinier, deux Technicien Ananas, deux animateurs un chauffeur logisticien et deux gardiens.

C Observations et expériences de stage

Interpelé par la question de suivie de l'URP qui dépend essentiellement de sa bonne gouvernance aux dires des Bailleurs, nous nous sommes proposés d'analyser son dispositif de contrôle interne, comme pour satisfaire à l'une des obligations du programme DESS Finance et Contrôle de Gestion consistant à rédiger et à soutenir un mémoire professionnel.

Nous n'avons pas eu de difficulté à avoir cette autorisation du Président surtout que nous faisons partie de l'équipe technique et nous occupons le poste de Chargé de Programme depuis deux ans environ. Au cours de cette période de recherche d'informations, nous avons pris contacte avec tous les services et discuté avec les responsables et les différents collaborateurs. De façon plus approfondie nous nous sommes intéressés à des services Administration- comptabilité. Ainsi sous l'autorité du Coordonnateur ces services sont chargés de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle de respect des règles d'exploitation et des modes de gestion administrative et comptable.

Section 2 De la Problématique à la démarche méthodologique

Cette section est consacrée à la problématique et à l'approche méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Spécification de la problématique et Formulation du sujet

Le désengagement de l'Etat dans les années 90 a suscité beaucoup d'innovations socio-économiques sur tous les plans. Dans le secteur agricole les structures étatiques ont perdu leur notoriété d'encadrement et les partenaires techniques et financiers ont priorisé l'appui à la base, aux acteurs eux-même. Dès lors le Bénin a connu nombre d'Organisations Paysannes nées dans tous les départements et ont évolué dans le temps. Les producteurs des départements de l'Atlantique se sont donc organisés pour créer en 1995 l'Union départementale des Producteurs (devenue aujourd'hui l'Union Régionale des Producteurs de l'Atlantique Littoral). C'est ainsi que sur le plan national, ses organisations se sont fédérées pour donner naissance à la Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO-Bénin).

L'URP est donc une association, une organisation professionnelle autonome combinant divers moyens matériels, financiers et humains organisés et hiérarchisés dans le but de rendre services à ses membres, de jouer le rôle d'encadrement aux producteurs membres, elle est donc une véritable actrice de développement agricole, base de notre économie.

Mais face au besoin croissant en ressources financières de ses organisations, que les ressources propres ne peuvent pas satisfaire, celle-ci fait recours aux financements extérieurs (environ 90% des ressources Confère les budgets de l'URP): subventions. Les partenaires qui apportent des appuis techniques et financiers ont besoins de garanties de bonne gouvernance afin d'être assurés que les subventions seront gérées sans trop de risques, dans les conditions optimales.

Dans cet environnement économique et financier plein d'opportunité et en même temps de risques les OP ont un défi à relever. Or de nos jours les OP font l'objet de beaucoup de critique de mauvaise gestion due à la divergence des intérêts des administrateurs et techniciens, entraînant donc des

interprétations des textes, et souvent la méconnaissance des principes qui soutendent une bonne gestion surtout par ses administrateurs qui sont souvent analphabètes.

Or conformément à l'article 69 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des organisations sises dans les Etats-parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique, l'entreprise détermine sous sa responsabilité, les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant aussi un contrôle interne fiable que le contrôle externe par l'intermédiaire le cas échéant de commissaire aux comptes de réalités des opérations et de la qualité des comptes, tout en favorisant la collecte des informations »

Dès lors elles doivent s'entourer de tous les mécanismes indispensables à la promotion d'une gestion saine permettant l'attrait des capitaux extérieurs.

C'est donc dans le souci d'évaluer le système de contrôle interne mise en place à l'URP-AL dans le domaine de la gestion comptable, de la gestion des immobilisations, des stocks de la gestion de trésorerie que nous avons envisagé de réfléchir sur le thème intitulé : « **Analyse du système de contrôle interne de l'URP-AL** »

Paragraphe2 : Objectifs, revue de littérature et méthodologie de l'étude_

A-Objectifs et hypothèses de la recherche

1-les Objectifs de la recherche

Nous formulerons ici l'objectif général et les objectifs spécifiques qui permettent de mieux orienter nos recherches.

a- **Objectif général**

Notre objectif principal est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne mis en place à l'Union Régionale des Producteurs de l'Atlantique littoral à travers un examen du système. Il permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficience liées à certains processus décisionnels.

b - Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont définis dans les lignes qui suivront en rapport avec l'objectif principal précédemment formulé. Il s'agit de

- Analyser l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne de l'URP/AL tant au niveau de la conception qu'au niveau de la pratique ;
- Examiner la nature et l'étendue des différents contrôles intégrés aux activités de l'URP/AL afin d'en apprécier l'efficacité (forces et faiblesses) ;
- Proposer une amélioration du dispositif de sécurité existant.

2 - Hypothèses de la recherches

Les objectifs ci-dessus définis ne seront pas atteints que si les conditions de leur réalisation sont remplies. Pour ce faire nous avons formulé les hypothèses ci-après :

- L'URP/AL possède une organisation interne basée sur un organigramme bien structuré ;
- Le système de contrôle interne est mis en place, mais n'est pas appliqué ;

B- Revue de littérature et méthodologie de la recherche

1- Revue de littérature

Cette rubrique présente le concept de contrôle interne et ses compartiments dans une organisation.

Le concept de contrôle interne sera décliné ici à travers

cinq (05) points à savoir :

-les définitions du contrôle interne ;

-le contrôle interne et les organes de contrôle dans

l'entreprise ;

-les principes de base du contrôle interne ;

-les composantes du contrôle interne ;

-l'utilité et les limites du contrôle interne.

a- Définition du Contrôle interne

Les définitions du contrôle sont nombreuses. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes, experts Comptables ont été les premiers à développer et à approfondir la notion de contrôle interne et ce, pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : Dès les années 1970, l'ordre français des Experts comptables, la compagnie des commissaires aux comptes ont cerné et défini cette notion en démontrant que la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne exhaustif et adéquat dans les domaines financiers et comptables permet d'obtenir des résultats réguliers, sincères, fidèles. Ce bref rappel historique nous permet de retenir la définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des experts-comptables dès 1977 :

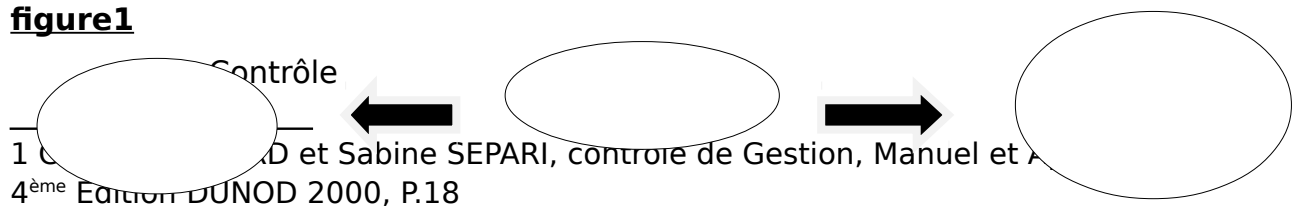
“Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. IL a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; et d'autres part l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. IL se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures

de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci"¹.

Cette définition est relayée par celle du "consultative committee of accountancy" de Grande Bretagne donnée en 1978 : "Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées"².

Ces différentes définitions nous amènent à dire que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. En tant que tel, le contrôle interne apparaît comme un état et non comme une fonction. En effet, beaucoup de praticiens confondent souvent « **contrôle interne** » et « **audit interne** », le second faisant partie intégrante du premier. Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori, le contrôle interne englobe les mesures de contrôles des risques a priori et a posteriori. En d'autres termes, l'audit interne n'est qu'une composante du processus de contrôle interne. Ce dernier se situe à l'intersection entre la comptabilité et la gestion, comme l'illustre la figure suivante :

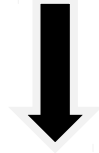
figure1



2 Evariste AHOUEGANZI, Audit et Révision des comptes, cours et Cas pratiques, Edition MondExperts, 2006, P,54

Gestion

Comptabilité



Sources : Evariste AHOUANGANSI, Audit et révision des comptes, cours et cas pratiques, Edition MondExperts, 2006 p.56

b contrôle interne et organes de contrôle dans l'entreprise

En termes d'organes de contrôle, on peut en trouver quatre à savoir : l'audit interne, contrôle budgétaire, le contrôle de gestion et l'inspection.

❖ l'audit interne

«L'audit interne est un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle. IL apprécie le contrôle interne, pour voir si les procédures existent (audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de conformité) et si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus (audit d'efficacité) ³»

Il est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service rattaché à la direction, mais indépendant des autres services. Ses

³ Evariste AHOUANGANSI, Audit et Révision des comptes, cours et Cas pratiques, Edition MondExperts, 2006, P, 54

objectifs principaux sont dans le cadre de révision périodique, de vérifier si les procédures comportent les sécurités suffisantes et que les informations sont sincères et les opérations régulières.

❖ le contrôle Budgétaire

M. Gervais ⁴ définit le contrôle budgétaire comme <<la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

-de rechercher la(ou les)cause(s)d'écarts ;

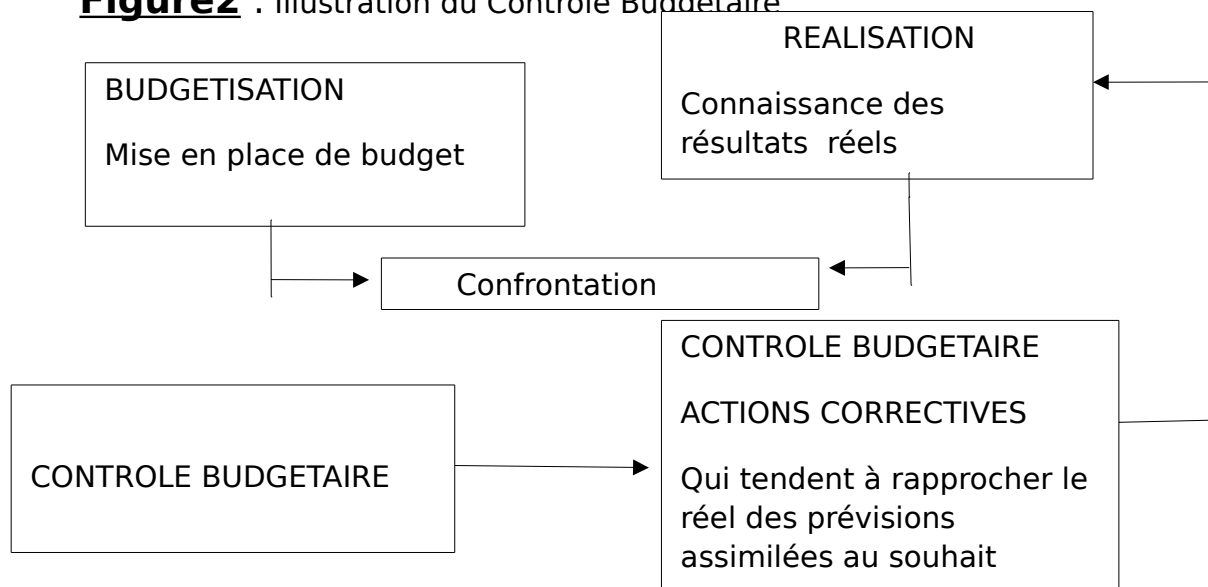
-d'informer les différents niveaux hiérarchiques ;

-de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;

-d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. >>

Cette définition s'illustre comme suit :

Figure2 : Illustration du Contrôle Budgétaire



4 Gervais M. Contrôle de Gestion et planification de l'Entreprise, Economica, 1990

Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI Contrôle de gestion, Manuel et Application

❖ **Le Contrôle de Gestion**

Anthony⁵ définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »

C'est un système global d'informations internes à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données concernant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise.

Les responsabilités des services de contrôle de gestion se définissent comme suit :

- contribuer à la conception de la structure et du système d'information de gestion de l'entreprise ;
- faire fonctionner correctement le système d'information ;
- s'assurer de l'efficience des fonctions de l'entreprise, apprécier leur efficacité par rapport aux objectifs ;
- définir des règles, critères de gestion et mesures des performances en utilisant comme outils : les budgets, les tableaux de bord et d'autres outils d'aide à la décision.

⁵ R.N Anthony, Planning and Control System Framework for Analysis,Harward University,1965

❖ l'inspection

L'inspection prend en compte les éléments de l'audit. Elle vérifie le respect des procédures et s'appesantit surtout sur la détection des fraudes et détournements.

C-Principes de base du contrôle interne

Le contrôle interne prend appui sur huit (08) principes fondamentaux que sont : organisation, séparation des fonctions, intégration, bonne information, qualité du personnel, harmonie, universalité et permanence.

▪ L'ORGANISATION

« Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être rationnellement organisée. Les structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus elle est grande plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Il permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier) les pouvoirs (de signature, par exemple), et de décrire les procédures de transmission de l'information.

L'organisation de l'entreprise pourrait être tacite et reposée sur la mémoire collective, mais l'absence des traces écrites conservées et consultables (organigramme, manuel de procédures) est signe d'un déficit d'organisation : les individus passent alors que les fonctions restent. Quelques applications du principe d'organisation sont : la matérialisation

des tâches et des contrôles et la pré- numérotation des documents papier⁶ »

- LA SEPARATION DES FONCTIONS

Il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à des personnes ou à des hiérarchies différentes :

- Fonction de décision (d'autorisation, d'application) ;

- Fonction de protection et de conservation de valeurs monétaires (trésoriers) ;

- Fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasiniers) ;

- Fonction de comptabilisation (comptables).

Un aspect pratique de la séparation des fonctions est la nécessité de la double signature et le plafond de signature.

- L'INTEGRATION (ou L'AUTOCONTROLE)

Les procédures de contrôle interne doivent comprendre des procédures d'autocontrôle qui permettent de déceler des anomalies par des processus routiniers. Elles reposent à la fois sur des recoupements d'informations et sur des contrôles réciproques rendus possibles par une bonne séparation des fonctions.

- LA BONNE INFORMATION

⁶ Charles C. KOUPHIN, Les Audits de l'Entreprise, Support de Cours, 2008

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile.

En effet, une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible dans les temps et les lieux voulus.

L'information communicable est celle dont le destinataire peut tirer, pleinement et sans ambiguïté, les renseignements dont il a besoin.

La vérifiabilité implique des règles d'enregistrement et de classement méthodique des faits, et une comptabilisation sans retard pour pouvoir, le cas échéant déceler des anomalies. Elle implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.

L'utilité dépend des critères déjà évoqués à savoir : pertinence, objectivité, communicabilité et vérifiabilité.

- QUALITE DU PERSONEL

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec .La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire de bonnes procédures de contrôle interne. Ce qui implique la mise en place d'une Politique cohérente en matière d'effectif, de sélection, de rémunération, de supervision et de formation.

- HARMONIE

Le respect des principes d'harmonie implique l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Sinon le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant. Le contrôle interne n'implique en aucun cas une multiplication aussi inutile que coûteuse de procédure lourde ou redondante. Il doit bien au contraire, être adapté à l'entreprise et à son environnement en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.

- L'UNIVERSALITE

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il n'y a pas :

- De domaines réservés ou interdits ;
- De personnes privilégiées ou exclues ;
- De moment où les procédures ne sont plus appliquées ;
- D'établissement ou d'activités exclues ou oubliées.

Le principe d'universalité est probablement le principe le plus souvent bafoué, soit au nom de la confidentialité, soit au nom du manque de temps, soit du fait des pouvoirs d'une baronnie propre à l'organisation.

- LA PERMANENCE

Le principe de pérennité est fort logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du

personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place. Le contrôle interne peut aussi être examiné à partir des cinq composantes à savoir : l'appréhension du risque, l'environnement du contrôle, les activités du contrôle, la communication /information et le monitoring.

d- Les composantes du contrôle interne

❖ L'appréhension du risque

L'appréhension du risque consiste à cerner les contours du risque par rapport à sa nature et à sa grandeur. La nature du risque est liée au secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère.

❖ L'environnement du contrôle interne

L'efficacité du contrôle est liée à l'environnement dans lequel on veut appliquer le contrôle interne. Il comprend :

-La structure organisationnelle, la répartition des rôles et la responsabilité des dirigeants qui se traduisent par : l'adéquation de la structure organisationnelle aux activités, la qualité du gouvernement d'entreprise (compétence et indépendance des administrateurs par rapport à la direction), le type et la qualité des relations entre la direction et le personnel, l'existence et l'efficacité du système de contrôle interne ;

- L'intégrité et les valeurs éthiques comprennent le comportement éthique et la rigueur des responsables. Le niveau d'intégrité ou de corruption des responsables et du personnel ; la place et la perception accordées à la comptabilité

et au contrôle interne par les responsables ; l'aptitude et la réaction face aux violations des procédures et des règles (impunités et laxisme) ; l'actualité et la fiabilité des états financiers ;

- Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines : le niveau de compétence et d'expérience des responsables et du personnel clé, le niveau de formation continue du personnel clé, la maîtrise des opérations, le turnover et climat social dans l'entreprise (conflictuel, méfiance, suspicion) ;

-La philosophie et le style de gestion des différentes personnes qui opèrent dans l'entreprise : mesures de supervision et de surveillance déployées, l'exercice et le respect de l'autorité, la qualité des relations avec le tiers, l'organisation générale des tâches, le délai de réaction, la qualité et le niveau d'entretien des moyens techniques et matériels.

Lorsque l'environnement de contrôle est défavorable, les procédures de contrôle interne ont peu de chance d'être efficace.

❖ La communication et l'information

La communication est un vecteur du contrôle interne. L'efficacité du contrôle interne suppose aussi un système d'information et de communication efficace.

❖ L'activité de contrôle

C'est ici la partie visible du contrôle interne. Elle regroupe les activités de supervision, de persuasion, de séparation des tâches, le système comptable et les procédures de contrôle.

❖ Le monitoring

Cette composante permet un bon suivi des recommandations et actualise les principes et procédures. C'est la phase prospective et stratégique du contrôle.

e - Utilité et limites du contrôle interne

❖ Utilité du contrôle interne

Le contrôle interne permet de s'assurer que :

Toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements ;

Tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opération réelle c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements ;

Tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ;

Une opération est toujours traduite de la même manière ;

Les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants ;

Les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la direction ;

Les règles et procédures prédéfinies par l'entreprise sont suivies avec bonne foi.

❖ Limites du contrôle interne

Les limites sont relatives au champ d'application, aux problèmes humains et à la collusion.

Champ d'application : Le contrôle interne concerne surtout les opérations répétitives et peu les opérations exceptionnelles et stratégiques.

Les problèmes humains : La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la confiance de la Direction au personnel. Ce dernier doit être clairement informé des objectifs et de l'utilité du contrôle interne.

La collusion : Le meilleur système de contrôle interne ne peut éviter la collusion. Le contrôle réciproque des tâches a pour objectif d'interdire les fraudes et les détournements opérés par un membre du personnel, mais l'entente entre deux ou plusieurs personnes qui sont impliquées dans une même procédure, peut permettre la réalisation d'une malversation.

2- Méthodologie de l'étude

Dans le cadre du présent travail, notre approche méthodologique consistera essentiellement à une évaluation préliminaire des procédures du contrôle interne et faits comptables existants à l'Union Régionale des Producteurs (URPAL), avec la méthode des « POINTS DE CONTROLE » pour dégager les points forts du système (sécurité du contrôle interne), déceler les points faibles du système (défaillance du

contrôle interne), enfin en déduire une appréciation sur les procédures.

Pour les besoins de l'étude, nous avons utilisé comme technique la recherche documentaire et celle de description des procédures, l'interview

a- **Recherche documentaire**

Elle a été la source fondamentale dont nous avons utilisé pour la réalisation de ce mémoire.

Cette recherche a consisté d'une part à procéder à la revue du concept de contrôle interne à travers quelques ouvrages et mémoires et d'autre part, à prendre connaissance de la pratique du contrôle interne à l'URP-AL à partir des étapes de prise de connaissance jusqu'à l'évaluation préliminaire.

b- **Interview**

C'est la technique de prise de connaissance utilisée, car l'URP est une petite organisation et les procédures sont peu complexes. Elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur sans utiliser le moindre support, et permet une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation avec les responsables des services ou organes de l'URP :

- Service Finance et Comptabilité ;
- Service Administration ;
- Service technique
- le Conseil d'Administration (président, secrétaire, trésorier)

- membres du comité de contrôle et le cabinet qui réalise des audits de l'URP

C- Difficultés rencontrées et limites du travail

Nous n'avons pas eu beaucoup de difficultés pour recueillir les informations dans le cadre de notre étude surtout que nous faisons partie de l'équipe technique de l'URP-AL. Toutefois la non disponibilité de l'Auditeur de l'URP-AL pour des séances de discussions et d'échanges sur le dispositif de contrôle interne aurait certainement un impact sur le travail présenté. Il faut noter enfin que le temps un peu court constitue quelques limites.

CHAPITRE II

DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES

SECTION 1 : Description des procédures

Paragraphe 1 : Système comptable et gestion financière

A- Le système comptable

1-Organisation comptable

La comptabilité de l'URP est tenue selon les règles du plan comptable applicable dans les pays de l'UEMOA : c'est le système comptable de l'OHADA. Le logiciel de traitement utilisé actuellement est le perfecto.

2-Caractéristiques du système comptable

Observer, analyser, enregistrer, classer et renseigner, c'est le rôle du système comptable et l'objet de la fonction comptable. En particulier, la fonction comptable permet de :

- fournir aux périodes convenues les situations financières requises ;
- répondre aux obligations comptables fiscales et sociales de l'URP.

Le système comptable doit être un instrument utilisé par les gestionnaires de l'URP pour planifier, contrôler et évaluer l'exécution et les résultats de l'opération.

Pour assurer une information fiable sur des activités, l'URP tient une comptabilité générale axée sur l'enregistrement et le traitement des flux permettant de produire les états financiers obligatoires prévus par le SYSCOHADA.

3- Principes comptables applicables

Chaque système comptable observe tout au moins les principes comptables suivants :

- le principe de spécialisation des exercices comptables ;
- le principe de continuité d'exploitation ;
- le principe du coût historique ;
- le principe de prudence ;

- le principe de permanence des méthodes ;
- le principe de transparence ;
- le principe d'importance significative ;
- le principe de correspondance bilan d'ouverture/ bilan de clôture,
- le principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique.

B- Gestion financière

1- Gestion de la trésorerie

Gestion de la trésorerie de l'URP décrit les circuits de traitement des opérations relatives à l'encaissement et à l'utilisation de la ressource financière dont dispose l'organisation pour son fonctionnement et pour l'exécution de ses programmes d'activités

a-Mobilisation des recettes

La procédure de gestion encaissement concerne :

- la vente des intrants
- la mobilisation des financements extérieurs (directs et par l'intermédiaire de la FUPRO) ;
- l'encaissement des cotisations et droits d'adhésion

b-Engagement et paiement des dépenses

L'engagement est l'acte par lequel le PCA crée ou constate à l'encontre de la structure obligation dont résultera une dépense. Seul le PCA⁷ est habilité à engager les dépenses Budgétisées. L'engagement des dépenses se fait au titre des procédures d'acquisition de biens, fournitures et services.

7 PCA : Président Conseil d'Administration

En cas d'insuffisance de liquidité pour l'engagement d'une dépense indispensable, le TG doit veiller à obtenir une autorisation de virements de crédits pour affecter aux postes déficitaires les crédits disponibles des postes excédentaires. Le paiement des dépenses engagées est assuré par le comptable sous le contrôle du TG. **Aucune dépense ne peut être réglée si la certification du service fait ou de la livraison conforme du bien n'est pas disponible.** La certification des dépenses est du ressort des utilisateurs.

2- Gestion budgétaire

a- Principe

Le budget de l'URP-AL est donc la consolidation d'une (ou plusieurs) activité(s) exécutée(s) ou à exécuter. Les budgets annuels sont ainsi fortement dépendants des activités à exécuter. L'efficacité du processus budgétaire dépendra donc de la qualité de la programmation de ces activités dans le temps.

Dès lors, la budgétisation annuelle est une actualisation annuelle de la programmation à moyen terme. Ainsi, et à titre d'exemple, si un projet à exécuter par l'URP doit avoir une durée de trois (3) ans, la programmation des activités doit, au départ, prévoir les dépenses globales sur les 3 ans et les répartir prévisionnellement sur chaque exercice budgétaire couvrant la période. La budgétisation consistera ensuite à préciser chaque année le détail des dépenses relevant de l'exercice concerné en tenant compte des écarts constatés entre prévisions initiales et réalisations. Cet exercice permet

d'actualiser la programmation budgétaire des exercices suivants.

Les procédures seront décrites à trois niveaux à savoir :

b- L'élaboration du budget

Elle comporte six étapes :

- Instructions préparatoires du budget ;
- Propositions budgétaires ;
- Consolidation des propositions budgétaires ;
- Arbitrage des propositions budgétaires ;
- Etablissement du projet de budget ;
- Approbation du budget.

c- Exécution du budget

➤ Principes d'exécution budgétaire

L'exécution du budget consiste en :

- La mise en place du budget ;
- L'encaissement des ressources budgétisées ;
- L'engagement et le paiement des dépenses budgétisées.

➤ Personnel d'exécution du budget

Le personnel d'exécution du budget de l'URP comprend :

- Le Président du Conseil d'Administration (PCA) ou le Coordonnateur par dérogation qui engage les dépenses ;
- Le Trésorier et/ou le trésorier adjoint assurent le contrôle des engagements et exécutent leur paiement avec l'appui technique d'un comptable.

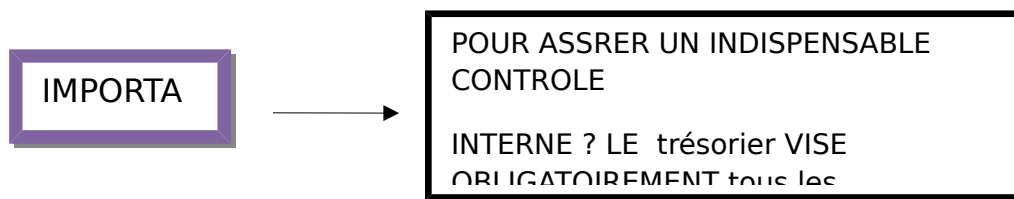
d-Contrôle des dépenses

Le trésorier exerce en permanence un contrôle à priori des dépenses engagées par le PCA ou Coordonnateur par dérogation. Cette disposition répond à un souci de contrôle interne efficace. Dès lors, tous les engagements de dépenses

doivent obligatoirement être visés par le trésorier qui s'assure de leur conformité au budget.

Ce contrôle n'est pas un contrôle d'opportunité de la dépense dont le Président reste le seul juge. Toutefois, le trésorier ne peut accorder son visa à un engagement d'une dépense non prévue au budget et /ou pour laquelle les crédits disponibles seraient insuffisants.

Figure 4 : schémas du contrôle des dépenses



Un budget est toujours un exercice de prévision reposant sur des estimations d'activités et de coûts à moyen et court terme.

La comparaison des réalisations des activités aboutit souvent à des écarts entre les prévisions budgétaires initiales et les réalisations. Ces écarts proviennent de différences positives ou négatives sur les coûts de réalisation et /ou les volumes d'activités. Les réactions doivent être faites à temps afin d'éviter les impasses budgétaires.

Cette activité de suivi budgétaire est assurée par le chargé de programme. Pour assurer une grande efficacité, le suivi budgétaire sera réalisé trimestriellement.

Paragraphe2 : gestion des stocks et des immobilisations

A - Gestion des stocks

1-Nature des stocks concernés

Il s'agit de :

- Les cartons d'emballages;
- Les intrants (engrais) ;
- Le papier rame
- Les encres ;
- Stylos, blocs- notes, cahier

- Fournitures de rangements (classeur, chemise, etc..)
- Les produits d'entretien et de nettoyage ;
- Les consommables informatiques.

2-Outils de gestion des stocks

Les supports nécessaires à la gestion des stocks comprennent :

- Le registre des stocks (ou ensemble des fiches de stock)
- Les feuilles d'inventaire ;
- Les bons pour constater les mouvements de stocks.

3-Processus de réception

Le comté de réception y compris le magasinier, réceptionne les stocks des fournisseurs et établit un bon de réception en trois exemplaires à raison d'un exemplaire pour le magasinier un exemplaire pour la comptabilité et un exemplaire à remettre au fournisseur pour constituer le dossier de paiement. Il enregistre dans chaque fiche de stock les quantités reçues et range les articles dans les locaux de rangement réservés à cet effet. Ces locaux de rangement doivent être fermés à clef.

4-Processus de consommation

Le personnel exprime le besoin, le Coordonnateur étudie ses besoins et l'envoie au magasinier qui va servir en cas de disponibilité. Dans le cas contraire on approvisionne rapidement pour pourvoir servir le personnel. Il faut noter qu'après l'approvisionnement du personnel, ce dernier doit remplir les bons de sortie au près du magasinier

5- Processus de réapprovisionnement

Il n'existe pas un dispositif de réapprovisionnement systématique. Il n'est pas rare de constater un producteur qui

demande d'intrant sans l'avoir trouvé ou un technicien qui cherche vainement à s'approvisionner en fournitures

Toutefois pour se réapprovisionner le magasinier exprime les besoins en approvisionnement et le réapprovisionnement suit les procédures d'acquisitions valables

6-Processus de contrôle

Le contrôle des stocks consommables s'exerce à deux occasions principales :

- Au renouvellement du stock ;
- à l'inventaire de fin d'exercice.

Il est prévu que la comptabilité assure le contrôle des stocks en procédant à l'inventaire au moyen des feuilles d'inventaire de stock. Un rapport d'inventaire est rédigé et adressé au Coordonnateur à chaque inventaire. Un exemplaire devrait être gardé par le Comptable.

B- Gestion des immobilisations

1- Objectifs poursuivis

Il est nécessaire d'assurer la gestion efficace des biens immobiliers car de la qualité de gestion des biens dépendront la conservation du potentiel patrimonial de l'URP ainsi que la maîtrise de ses coûts de fonctionnement. Les procédures de gestion des biens visent les objectifs suivants :

- l'utilisation rationnelle des biens affectés ;
- l'identification précise des biens à l'occasion de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise ;
- la réalisation périodique d'inventaires physiques des biens ;
- le renouvellement optimal des biens.

2-Etapes de gestion des biens

Les procédures de gestion de biens durables comportent les étapes suivantes :

- l'entrée des biens ;
- l'utilisation des biens ;
- l'entretien des biens ;
- l'inventaire des biens ;
- la sortie des biens :

3- Registre d'immobilisation

Il existe un registre d'immobilisation. Les renseignements suivants sont fournis sur l'immobilisation

- la date d'acquisition et de mise en service ;
- le numéro d'identification du bien ;
- quantité
- la désignation du bien ;
- le nom du fournisseur ;
- le prix d'acquisition ;
- Le financement

4- La feuille d'inventaire

La feuille d'inventaire fournit les informations suivantes :

- la localisation du bien ;
- la nature du bien ;
- la désignation du bien ;
- la description sommaire du bien ;
- l'état du bien ;
- la date d'acquisition ;
- la valeur d'acquisition ou valeur d'entrée du bien ;

- les observations pertinentes sur le bien.

SECTION 2 : Analyse des procédures

La technique que nous utiliserons pour l'analyse des procédures serait la méthode des « Points de contrôle ». Cette méthode consiste à :

-recenser les objectifs prioritaires du contrôle relatif à la procédure de façon générale et spécifiques à l'organisation faisant l'objet de notre étude

-décrire les différents moyens dont dispose l'organisation pour atteindre ses objectifs; ou constater l'absence de moyens

-apprécier l'atteinte des objectifs. L'appréciation porte sur chaque objectif et elle est fonction de la qualité des moyens que l'organisation met en œuvre pour atteindre chacun d'eux. Les points de contrôle peuvent être classés en quatre catégories.

- Les points « très forts » : ils se rencontrent dans les cas où l'Union possède plusieurs moyens pour atteindre les objectifs fixés.

- Les points forts : dans ces situations, l'entreprise ne possède qu'un seul moyen pour parvenir aux objectifs retenus.

- Les points faibles : ils correspondent en réalité à un objectif non atteint mais dont l'obtention demeure néanmoins possible.

- Les points « très faibles » : ils concernent des défaillances importantes des procédures en vigueur. Les contrôles s'avèrent notamment impossibles à réaliser lorsque les documents n'existent pas ou sont systématiquement détruits.

Nous présenterons sous forme d'un tableau faisant ressortir ces trois notions.

Paragraphe1 : procédures comptable, budgétaire, de la trésorerie et de gestion des immobilisations et stocks

L'analyse se fera à travers les tableaux abordant le système comptable, gestion budgétaire et la trésorerie.

A- Système comptable

Cette analyse mettra en exergue aussi bien les points forts que les insuffisances observées au niveau de l'ensemble du système comptable.

Tableau1 : Analyse des procédures de gestion du système comptable

Objectifs	Moyens utilisés par l'organisation	Niveau d'Exécution				Appréciation
Qu'est ce qui garantit à l'URP Que : 1-les charges sont correctement évaluées et comptabilisées	Mode de gestion de charges bien détaillé au niveau des procédures	x	x	x	x	Point Très Fort Théorique
2-les règles de présentation, de contrôle des comptes sont respectées	Existence au manuel de procédures	x	x			Point Fort Théorique
3-les principes comptables sont ils respectés	Existence au manuel de procédures	x	x	x	x	Point très Fort Théorique
4 la comptabilité est tenue selon les	Néant					Point très Faible de

normes du plan comptable des associations						conception
5 dépenses prévues faisant l'objet de retrait de chèque sont exécutées rigoureusement	Aspect pris en comptes par le manuel	x	x			Point fort Théorique
6-Que pour les immobilisations : a-toutes les commandes sont conformes aux instructions de la Coordination	Aspect pris en compte par le manuel	x	x	x		Point Fort Théorique
b-toutes les commandes obéissent au respect du budget et que les factures qui en résultent sont conformes à ces commandes	Aspect pris en compte par le manuel		x	x		Point Fort Théorique
c- les cessions et mises en rebut sont autorisées par des personnes ayant autorité pour cela	Aucune mesure particulière					Point Faible Théorique
d-les différentes catégories d'immobilisations sont évaluées correctement et ce conformément aux règles comptables	Aspect pris en comptes par le manuel	x	x			Point Fort Théorique
7-une double comptabilisation des dépenses et des recettes est impossible	Aspect pris en comptes par le manuel		x	x		Point Fort Théorique
8-Les comptes salaires et appointement sont rapprochés des déclarations	Aspect pris en comptes par le manuel		x	x		Point Fort Théorique

sociales Et fiscales correspondantes						
9- l'Union dispose d'une méthode fixe et permanente de valorisation de stock	Aspect en compte par le manuel	x	x	x		Point Fort Théorique
10- les rubriques des ordres de Mission sont renseignées avant l'exécution de toutes mission et les ordres sont signés au départ comme au destinataire de la mission	Aspect pris en compte par le manuel		x			Point Fort Théorique
11- l'Union dispose d'une méthode fixe et permanente de valorisation de stock	Aspect en compte par le manuel	x	x	x	x	Point très Fort Théorique

A : pour Approbation

E : pour Exécution

C : pour Contrôle

D : pour Détention

B- Procédures budgétaire et de gestion de la trésorerie

1- Gestion budgétaire

Elle se fera sur le triple aspect élaboration, exécution et contrôle du budget.

Tableau2 analyse des procédures de Gestion budgétaire.

Objectifs	Moyens utilisés par l'organisation	Niveau D'Exécution			Appréciation	
1-QU'est ce qui Permet une bonne élaboration budgétaire	Aspects pris en compte par le manuel		x	x	x	Point fort théorique
2-Qu'est ce qui assure :						
a-que les besoins des	Aspects pris en		x	x		Point fort théorique

producteurs sont remontés à l'union et sont réellement pris en compte		compte par le manuel						
b-un bon suivi dans le processus d'exécution du budget	Aspect pris en compte par le manuel		x				x	Point Fort Théorique
c-un bon contrôle budgétaire	Aspect pris en compte par le manuel			x			x	Point Fort Théorique
d-que les fiches de suivi sont régulièrement contrôlées	Aucune mesure particulière							Point faible de conception
e-que les dépassements budgétaires sont autorisés par les bailleurs	Aspect prise en compte à travers le RGF				x			Point fort théorique
f-que les membres s'acquittent de leur cotisation et droit d'adhésion	Aspect pris en compte dans les statuts et le RGF						x	Point fort théorique

2 Gestion de la trésorerie

Elle se fera d'abord au niveau des procédures de dépenses ; ensuite sur la sécurité au niveau de la caisse et enfin sur les procédures de banques.

Tableau3 : Evaluation préliminaire des procédures de Gestion de la Trésorerie.

Objectifs	Moyens Utilisés par l'organisation	Niveau D'exécution				Appréciation
		A	E	C	D	
1-Qu'est ce qui assure la sécurité au niveau des	*Réunion de trésorerie	x				Point Fort Théorique

dépenses	*signature d'autorisation		X		X	Point Fort Théorique
	Signature du bénéficiaire		X			Point Fort Théorique
2-Qu'est ce qui assure :						
a-que les Brouillards de caisse sont contrôlés systématiquement au moins une fois par mois	Aspect pris en compte par le manuel			X		Point Fort Théorique
b-que tout paiement est justifié par une facture ou un justificatif ayant fait l'objet d'une autorisation préalable	Aspect pris en compte par le manuel			X		Point Fort Théorique
c- que l'approbation du Président et le trésorier est obtenue avant toutes dépenses préalables	Aspect pris en compte par le manuel	X	x	x	x	Point très Fort Théorique
2- Est-ce qui assure la sécurité au niveau :						
a-de la caisse	*Existence de coffres forts					Point Faible Théorique
	*Etablissement D'une situation journalière des caisses		X		X	Point Fort Théorique
	*La garde des chéquiers dans un coffre					Point Faible Théorique

b- de la Banque	*Rapprochement bancaire effectués tous les mois	x	x	x	x	Point très fort Théorique
	Etablissement d'une situation journalière de banque			x	x	Point fort Théorique
4- Qu'est ce qui assure qu'un chèque ou un effet de commerce annulé est inutilisable	Aspect pris en compte par le manuel		x	x		Point fort Théorique
5- existe-il une limitation de paiement en espèce ?	Aspect pris en compte par le manuel		x			Point fort Théorique

Paragraphe 2 : procédures de gestion des stocks et des immobilisations

A- Gestion des stocks

Cette évaluation se fera au triple niveau que sont : les approvisionnements, le stockage et l'utilisation.

Tableau 4 : analyse des procédures de gestion des stocks

Objectifs	Moyens utilisés par l'organisation	Niveau d'Exécution				Appréciation
		A	E	C	D	
Qu'est ce qui assure : a-Que tous les achats sont bien réceptionnés et transférés au Magasin	*Etablissement du Bon de Réception pour toutes opérations d'achat de stocks			X		Point fort Théorique

b- que l'inventaire physique des stocks est régulièrement effectué et ce à bonne date.	Aspect pris en compte par le manuel			x	x	Point fort Théorique
c - que les écarts entre l'inventaire physique et l'inventaire intermittent sont analysés	Aspect pris en compte par le manuel		x			Point fort Théorique
d -que les réapprovisionnements sont justifiés	Aspect pris en compte par le manuel		x	x	x	Point fort Théorique
e- les stocks sortis sont effectivement utilisés pour les raisons de services	Aspect pris en compte par le manuel	x		x		Point fort Théorique

B-Gestion des immobilisations

Les immobilisations constituent les éléments importants du patrimoine de l'Union. L'évaluation des procédures de gestion des immobilisations portera sur les mesures de protection.

Tableau 5 : Analyse des procédures de gestion des immobilisations

Objectifs	Moyens Utilisés par l'organisation	Niveau d'exécution				Appréciation
		A	E	C	D	
1- Qu'est ce qui assure :						
a- un bon suivi des immobilisations	*immatriculation des biens dès l'achat.		x	X	x	Point fort théorique
	* Fiches de suivi des immobilisations					Point faible théorique
b - que l'inventaire physique des stocks est régulièrement effectué et ce à bonne date.	Aucune mesure particulière					Point faible Théorique
2-Qu'est ce qui justifie la cession des immobilisations	Aspect pris en compte par le manuel			x		Point fort Théorique
3-Qu'est ce qui garantit la sécurité des mouvements des biens de l'URP	Aspect pris en compte par le manuel		x	x		Point fort Théorique
4-Qu'est ce qui assure un bon suivi des motos et véhicules utilisés par l'équipe technique	Aspect pris en compte par le manuel			x	x	Point fort Théorique

Comme nous le voyons, les procédures mises en place par l'URP ne garantissent pas de façon théorique en matière de procédure :

Gestion comptable

La cession et la mise en rebut des immobilisations à bonne date

Une tenue de la comptabilité selon les normes du plan Comptable Association

Procédure Budgétaire

Une mesure particulière pour le contrôle des fiches de suivi des indicateurs

Gestion trésorerie

La sécurité de la caisse ni des chèquiers

Gestion des stocks

L'effectivité des inventaires physiques des stocks à bonne date

Gestion des Immobilisations

Un bon suivi des immobilisations à travers le remplissage des fiches de suivi

Cette absence ou insuffisance procédurales ne sont elles pas corrigées dans la pratique ? Ou les dites procédures plus ou moins fort théorique dans la pratique quotidienne rencontrent-elles un sort meilleur et sont elles renforcées par d'autres mesures correctives ?

CHAPITRE III :
DE L'ÉVALUATION CRITIQUE DES
PROCÉDURES À LA VÉRIFICATION
DES HYPOTHÈSES ET AUX
RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous procéderons à une évaluation critique des procédures du système de contrôle interne mis en place à l'URP-AL au terme de laquelle, nous ferons nos recommandations à l'endroit des dirigeants.

Section 1 : évaluation critique des procédures et vérification des hypothèses

Au terme de l'analyse où nous avons fait ressortir les points forts et faibles des

Procédures élaborées par l'URP, nous allons procéder aux tests de confirmation. Le contrôle du fonctionnement des procédures se matérialise par le **Contrôle de permanence**, qui est un contrôle des points réputés forts et très forts lors de l'analyse. Par contre, **le contrôle révélateur** se fait sur les points faibles résultant d'un défaut de conception du système.

L'évaluation critique permettra de confirmer ou d'infirmer les points forts ou faibles théoriques du système à travers les techniques de vérification. Nous présenterons le résultat sous forme d'un tableau faisant ressortir successivement l'analyse du fonctionnement des procédures.

Paragraphe 1 : Evaluation critique des procédures

A-Procédures comptable, budgétaire de gestion de la trésorerie et de gestion des immobilisations et stock

1-Evaluation critique des procédures de gestion comptable

C'est le lieu de vérifier si dans la pratique quotidienne de l'entreprise, les procédures comptables ont été correctement

exécutées ou les insuffisantes de procédures sont corrigées dans la pratique.

Tableau 6 : évaluation critique des procédures de gestion du système comptable.

Objectifs	Analyse	Technique d'évaluation	Evaluation critique	
	Appréciation		Résultat	Appréciation
Qu'est ce qui garantit à l'URP que :				
1-les charges sont correctement évaluées et comptabilisées	Point fort Théorique	Répétition des contrôles	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
2-les règles de présentation, de contrôle des comptes sont respectées	Point fort Théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
3-les principes comptables sont ils respectés	Point fort Théorique	Enquête et observation	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures

4-la comptabilité de l'Union est tenue selon les normes du Plan comptable Association	Point très faible Théorique	Examen des comptes et Observation	Absence de moyens procédures	Pas de procédure d'application
5-Les dépenses prévues faisant l'objet de retrait d'espèce ou de chèque sont exécutés rigoureusement	Point fort théorique	Enquête et observation	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
6-Que pour les immobilisations : a-toutes les commandes sont conformes aux instructions du CA	Point fort Théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures

b- toutes les commandes obéissent au respect du budget et que les factures qui en résultent à ces commandes	Point fort théorique	Observation	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
c- les cessions et mises en rebut sont autorisées par des	Point faible théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Confirmation d'insuffisance de procédure dans la	Mauvaise conception des

personnes ayant autorité pour cela			pratique	procédures
d- les différentes catégories d'immobilisations sont évaluées correctement et ce, conformément aux règles et fiscales	Point fort théorique	Répétition des contrôles	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
7- une double comptabilisation des recettes et des dépenses est impossible	Point fort théorique	Enquête	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
8- les comptes salaires et appointements sont rapprochés des déclarations sociales et fiscales correspondantes	Point fort théorique	Enquête et observation	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
9- l'Union dispose d'une méthode fixe et permanente de valorisation de stock	Point fort théorique	Enquête et observation	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
10- Les rubriques des ordres de mission sont renseignées avant l'exécution de toute mission	Point fort théorique	Enquête et observation	Mauvais fonctionnement dans la pratique	Mauvaise application des procédures

et les ordres sont signés au départ comme à l'arrivée				
-------------------------------------------------------	--	--	--	--

2- procédures budgétaire et de gestion de la trésorerie

a-Evaluation critique des procédures de gestion budgétaire

La gestion budgétaire étant constituée de trois étapes essentielles que sont l'élaboration du budget, l'exécution et enfin le contrôle budgétaire, il s'agira ici de voir si dans la pratique les procédures ont été respectées convenablement au niveau de l'Union.

Tableau 7 : Evaluation critique des procédures de gestion budgétaire.

Objectifs	Analyse	Technique d'évaluation	Evaluation critique	
	Appréciation		Résultat	Appréciation
1-Qu'est ce qui permet une bonne élaboration budgétaire	Point fort théorique	Observation et rapport	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
2-Qu'est ce qui assure :				
a-que tous les besoins des producteurs sont remontés à l'union et sont réellement pris en compte	Point fort théorique	Observation	Mauvais fonctionnement des procédures	Mauvaise application des procédures
b- un bon suivi dans le processus d'exécution du budget	Point fort théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures

c- un bon contrôle budgétaire	Point très fort théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
d- que les fiches de suivi sont régulièrement contrôlées après leur élaboration	Point faible de conception	Examen de l'évidence de contrôle	Néant	Faiblesse de conception des procédures
e-Tout dépassement budgétaire est autorisé par le bailleur	Point très fort théorique	Examen de l'évidence de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
f-que les membres s'acquittent de leur cotisation et droit d'adhésion	Point fort théorique	Examen de mise en évidence	Mauvais fonctionnement des procédures	Mauvaise application des procédures

b- Evaluation critique des procédures de gestion de trésorerie

Les procédures existent-elles pour sécuriser les dépenses Aussi, est - il important de bien voir si l'application des procédures à ce niveau, ne générerait pas de risque sur le patrimoine de l'Union.

Tableau 8: Evaluation critique des procédures de gestion de la trésorerie.

Objective	Analyse	Technique d'évaluation	Evaluation critique	
	Appréciation		Résultat	Appréciation

1-Qu'est ce qui assure la sécurité au niveau des dépenses	Point fort théorique	Examen de l'évident de contrôle	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
2-Qu'est ce qui assure :				
a-que les brouillards de caisse dont contrôlés systématiquement au moins une fois par mois	Point fort théorique	Observation	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
b-que tout paiement est justifié par une facture ou un justificatif ayant fait l'objet d'une autorisation préalable	Point fort théorique	Examen l'évident de contrôle	Mauvais fonctionnement des procédures	Mauvaise application des procédures
3-Qu'est ce qui assure la sécurité au niveau :				
a-de la caisse	Point fort théorique	Observation	Non respect des procédures	Non application des procédures
b-de la banque	Point fort théorique	Observation	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
4-existe-il une limitation de paiement en espèce ?	Point fort théorique	Point fort théorique	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures

B-Procédures de gestion des stocks et des immobilisations

1-Evaluation critique des procédures de la gestion des stocks

Tableau 9 : Evaluation critique des procédures de gestion des stocks

Objectifs	Analyse	Technique d'évaluation	Evaluation critique	
	Appréciation		Résultat	Appréciation
Qu'est tous les achats sont bien réceptionnés et transférés au magasin	Point fort théorique	Enquête observation	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
b-que l'inventaire physique des stocks est régulièrement effectué et ce à bonne date.	Point fort Théorique	Enquête et observation	Non respect des procédures	Mauvaise application des procédures
c- que les écarts entre l'inventaire physique et l'inventaire intermittent sont analysés	Point fort Théorique	Enquête	Bon fonctionnement des procédures	Bonne application des procédures
d- que les réapprovisionnements sont justifiés	Point fort Théorique	Enquête	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures
e- les stocks sortis sont effectivement utilisés pour les raisons de services	Point fort Théorique	Observation	Bon fonctionnement dans la pratique	Bonne application des procédures

2- Evaluation critique des procédures de gestion des immobilisations

Les immobilisations représentent une part importante des actifs de l'URP. A cet effet, le respect des procédures de gestion de ces dernières devant garantir leur pérennité doit occuper une place de choix au sein de l'entreprise.

Tableau 10 : Evaluation critique des procédures de gestion des immobilisations.

Objectifs	Analyse	Technique d'évaluation	Evaluation critique	
	Appréciation		Résultat	Appréciation
1-Qu'est ce qui assure :				
a-un bon suivi des immobilisations	Point fort Théorique	Observation	Non respect des procédures	Mauvaise application des procédures
b- que l'inventaire physique des stocks est régulièrement effectué et ce à bonne date.	Point fort Théorique	Observation	Non respect des procédures	Mauvaise application des procédures
2-Qu'est ce qui justifie la cession des immobilisations	Point fort Théorique	Enquête et observation	Non respect des procédures	Mauvaise application des procédures
3- Qu'est ce qui garantit la sécurité des mouvements (transfert) des biens de l'URP	Point faible de conception	Examen de l'évidence de contrôle	Néant	Faiblesse de conception des procédures
4- Qu'est ce qui assure un bon suivi du parc automobile	Point fort Théorique	Enquête et observation	Non respect des procédures	Mauvaise application des procédures

C- commentaires sur l'évaluation critique des procédures

C'est le moment ici de jeter un regard critique sur l'évaluation des procédures telle qu'ont révélé nos recherches au sein de l'URP. Nos commentaires porteront respectivement sur chacun des cinq points développés plus haut. Nous soulignerons alors les points forts mais également mettrons l'accent sur les points faibles susceptibles de menacer la sécurité du patrimoine de l'Union.

1-Au niveau des procédures du système comptable

L'évaluation a révélé :

Les procédures d'évaluation et de comptabilisation des charges obéissent au respect des règles de présentation et de contrôle des comptes, au respect des principes comptables, au respect des dépenses prévues faisant Object de retraits, à celui de la régularité des commandes et leur obéissance aux prévisions budgétaires, et l'impossibilité de la double comptabilisation des recettes et des dépenses ;

De même, nous avons remarqué une bonne applicabilité des procédures relatives à l'évaluation des biens de l'URP.

Par contre il n'existe pas de procédure pour une tenue de la comptabilité selon le PCA, et on note une mauvaise application des procédures en matière de renseignement et de visa des ordres de mission, et l'ineffectibilité des cessions ou de mise en rebut des immobilisations.

2-Au niveau des procédures de gestion budgétaire

Les pratiques d'élaboration budgétaire, de suivi dans le processus d'exécution budgétaire et de bon contrôle respectent les procédures mise en place. Cependant on note un mauvais fonctionnement du dispositif pour la prise en compte des besoins réels des producteurs, le contrôle des fiches de suivi et non respect des procédures en matière de mobilisation de fond propre à travers la cotisation des membres de l'Union

3-Au niveau des procédures de gestion de la trésorerie

L'évaluation à ce niveau a révélé à quelques exceptions près, des insuffisances en matière d'application des procédures. Au niveau des points forts de contrôle, on peut citer en premier lieu l'inexistence de coffres forts pour la sécurité de la caisse et la non autorisation de certaines dépenses par le président de l'Union.

Par contre On peut noter une bonne application des procédures en matière de tenue de caisse et des opérations bancaires. On ne pourra ausculter aussi la tenue régulière des états de rapprochement bancaire au niveau de toutes les banques. De même les paiements par la caisse obéissent à la limite de décaissement.

4-Au niveau des procédures de gestion des stocks

A ce niveau également, l'évaluation montre :

- ❖ Une bonne application des procédures d'achat, De même, que le suivi de la consommation des

fournitures mises à disposition des services ne souffre d'aucune insuffisance.

- ❖ Mais une mauvaise application des procédures en matière de la réalisation des inventaires à bonne échéance.

5- **Au niveau des procédures de gestion des immobilisations**

Nos observations à ce niveau montrent qu'aucune procédure de gestion des immobilisations en matière de suivi des immobilisations, de l'inventaire physique à bonne date, et de sécurité des biens (motos et auto) n'est respectée dans la pratique :

Au vu de tout ce qui précède, on note que tous les points faibles et très faibles théorique identifiés ci-dessus ne sont pas corrigés dans la pratique. De même certains points forts ou très forts théorique connaissent de mauvaise application dans la pratique. Ces dysfonctionnements observés ont fondamentalement pour causes :

- La méconnaissance de l'importance des procédures ;
- Le manque de sensibilisation du personnel sur l'application des procédures ;
- La défaillance d'appropriation du manuel de procédures par le personnel et les élus ;
- Non adéquation de la tenue de la comptabilité selon les normes du plan comptable Association
- L'inexistence d'évaluation régulière du fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses

A l'issue de nos différentes analyses, nous pouvons déduire le degré de vérification des hypothèses.

Hypothèse n°1 : L'URP possède une organisation interne basée sur un organigramme bien structuré

Il est aisé de constater que l'Union dispose d'une organisation interne où les relations de fonction et d'hierarchie sont bien définies. Ces relations sont matérialisées par un organigramme approuvé par décision N° 015 /CA du 30 Mars 2006 portant organisation et attributions des services de l'URP.

On peut donc conclure que notre première hypothèse est vérifiée entièrement.

Hypothèse n°2 : le système de contrôle interne est mis en place, mais n'est pas appliqué.

L'analyse des pratiques quotidiennes qui ont cours à l'URP révèle un léger dysfonctionnement lié à une inappropriation des règles de gestion établies. Ce qui explique l'existence des goulots d'étranglement en matière de gestion des immobilisations par exemple.

Au vu de ce qui précède, la deuxième hypothèse est confirmée.

Section 2 : les recommandations

Il convient, au regard de ce que nous avons vu plus haut, de faire observer que l'URP est tachée de quelques faits de mauvaise gouvernance et n'est pas à l'abri de certains préjudices sur son patrimoine. Ainsi, des mesures hardies suivantes méritent d'être prises :

Paragraphe 1 : Au niveau de la gestion comptable et financière

A-Au niveau des procédures de gestion comptable

Nous recommandons que :

la comptabilité de l'URP/ATLANTIQUE LITTORAL soit tenue conformément à son nouveau statut d'association. En effet, en 2007, l'URP/ATLANTIQUE LITTORAL a changé de statut et est devenue une association régie par la loi de 1901. Dans ces conditions, sa comptabilité doit dès lors être tenue selon les normes du plan comptable des associations.

-Un comité composé de membres CA et ceux du comité de contrôle organise la cession et la mise en rebut des immobilisations

- toutes les rubriques des ordres de missions soient renseignées avant l'exécution de toute mission ;

- les ordres de missions soient visés à l'arrivée comme au départ par le service ou la personne ressource résidant dans la ville d'accueil et auprès de qui la mission a été exécutée.

B-Au niveau des procédures de gestion budgétaire

Nous recommandons que

- L'URP élabore un dispositif d'information communication afin de remonter les besoins de la base et vise versa pour leur prise en compte réelle
- Le responsable suivi évaluation ou le chargé de programme élabore les fiches de suivis ou tableau de bord et les soumet au coordonnateur et au conseil

d'administration de manière à déceler à temps réel toutes les anomalies d'exécution du budget afin que cet instrument important de travail puisse jouer tout son rôle d'information.

- L'URP revoit la planification des activités liées à ces programmes afin de parvenir à un taux d'exécution du budget plus élevé notamment en matière de prise en compte des actions à forte possibilité de disponibilité de ressources
- L'URP prend des dispositions pour décourager les membres qui ne payent pas leur cotisation. En effet le non respect des clauses statutaires ne permet pas à l'entité de fonctionner dans des conditions optimales. En l'espèce, l'absence de cotisations et de souscriptions ne permettent pas à l'entité de disposer de fonds propres et la rendent dépendante des financements extérieurs.

C- au niveau des procédures de gestion de la trésorerie

- La signature du chèque de paiement par le Président de l'URP n'est pas suffisante pour attester l'autorisation de la dépense. Il est nécessaire qu'un état récapitulatif et explicatif des dépenses prévues soit joint comme pièce comptable et signé par le Président pour autorisation. Cette diligence permet de s'assurer d'une part que l'ordonnateur connaît l'usage effectif auquel est destiné le chèque qu'il s'apprête à signer et qu'il a obtenu les informations nécessaires pour justifier son autorisation, et d'autre part que le chèque émis serve effectivement à l'objet pour lequel il a été signé.
- Nous recommandons enfin à l'URP d'acheter un coffre fort.

Paragraphe 2 : Au niveau de la gestion des stocks et des immobilisations

A - Au niveau des procédures de gestion des stocks

- Instruire le comptable et le Magasinier de faire l'inventaire physique des stocks régulièrement et à bonne échéance

B - Au niveau des procédures de gestion des immobilisations

- Veillez à la tenue rigoureuse des cahiers de bord par les conducteurs des véhicules de l'entreprise et à la tenue rigoureuse des fiches de suivi de consommation de carburant par véhicule (nombre de litre par kilomètre).
- Instruire le comptable et le Magasinier de faire l'inventaire physique des immobilisations régulièrement et à bonne échéance
- Faire signer un engagement et/ou un contrat à tout personnel bénéficiant de moto pour une option de vente des motos aux utilisateurs à la fin de sa durée d'utilisation.

A toutes ces recommandations spécifiques, il convient d'actualiser le manuel de procédure de l'URP en y intégrant des dispositions en vigueur notamment en ce qui concerne le plan comptable Association, de sensibiliser le personnel sur l'importance des procédures. Enfin de faire un résumé simple et précis (faire ressortir les points importants) de ce manuel pour une bonne appropriation des élus qui sont de véritable producteurs.

CONCLUSION GENERALE

L'étude d'évaluation du dispositif du contrôle interne d'une organisation Paysanne est fort intéressante et d'une grande importance à cause du rôle que joue les OP dans le processus de développement, et surtout que la suivie de ces OP dépende de la subvention des partenaires techniques et financiers qui exigent de plus en plus de bonne gouvernance. Cette étude, loin d'être exhaustive n'est qu'une modeste contribution pour permettre à l'URP d'identifier les dysfonctionnements liés à la pratique des procédures mises en place ou les défauts de conception procédurale. De cette étude, il ressort que le dispositif de contrôle interne souffre de plusieurs insuffisances sur tous les aspects

Gestion comptable : il n'existe pas de procédure pour une tenue de la comptabilité selon le Plan Comptable Association, et on note une mauvaise application des procédures en matière de renseignement et de visa des ordres de mission, et l'ineffectibilités des cessions ou de mise en rebut des immobilisations,

Gestion budgétaire : pour la prise en compte des besoins réels des producteurs il n'existe pas une procédure adéquate, pas le contrôle des fiches de suivi et non respect des

procédures en matière de mobilisation de fond propre à travers la cotisation des membres de l'Union

Gestion de trésorerie : insécurité de la caisse

Gestion des immobilisations et des stocks : une mauvaise application des procédures en matière de la réalisation des inventaires à bonne échéance et de suivi des immobilisations (motos et véhicules)

Face à ses dysfonctionnements quelques recommandations ont été faites à l'endroit des responsables de l'URP. Il s'agira de mettre en place une comptabilité suivant les normes du PCA, d'organiser en temps réel la cession et la mise en rebut des immobilisations amorties. Aussi de point de vue de gestion budgétaire, d'élaborer un dispositif d'information - communication pour remonter et budgétiser les besoins réels de la base, d'élaborer les fiches de suivis et les faire contrôler, prendre les dispositions pour décourager les membres qui ne payent pas leur cotisation. Enfin de veiller à l'autorisation des engagements et paiement des dépenses par le président, et de faire les inventaires des stocks et les immobilisations à bonne échéance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES, DOCUMENTS ET MEMOIRES

1- **OUVRAGES**

- **ALAZARD Claude et SEPARI Sabine**, Contrôle de Gestion Manuel et applications, 5è Edition.DUNOD
- **Bernard A**, Audit et Contrôle interne, Dalloz 4è édition
- **BOUQUIN Henry**, le Contrôle de Gestion, PUF, Collection Gestion 1997
- **COLLINS Lionel et VLIN Gérard**, Audit financiers, opérationnels et stratégiques, Paris 1996
- **GERVAIS Michèl**, Contrôle de Gestion, Edition Economica, Paris 1997

2- **DOCUMENTS**

- **KOUPHIN Charles**, » les Audits de l'entreprise », support de cours DESS-FCG (2009)

3- **MEMOIRES**

- **KOUCHELE Soufiane** : Analyse du Système de Contrôle Interne de BENIN TELECOM

- **Omer E. GBAKOUE et Robert S. HOUNSOU**, Contrôle Interne et de Gestion Comptable : Cas de la SONACOP

TABLE DES MATIERES

Sommaire.....	I
Dédicaces.....	II
Remerciements.....	III
Signification des Signes.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Du cadre théorique à la méthodologie de la recherche.....	5
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....	6

Paragraphe 1 : cadre de l'étude.....6
.....6

A- Historique, Activités et Environnement.....6

6
1- Historique et vision de l'URP.....6

6
a- Historique.....6
b- Vision et Objectifs de l'URP.....10

0
2- Activités et environnement.....11

a- Activités de l'URP.....11

b- Environnement de l'URP.....14

B- Structure organisationnelle de l'URP.....15

1- Conseil d'Administration.....15

2- Bureau Exécutif.....15

3- La Coordination.....15

C- Observations et expérience de stage de recherche.....15

Section2 : De la Problématique à la démarche méthodologique.....15

Paragraphe 1 : Spécification de la problématique et la formulation du sujet.....15

Paragraphe 2 : Objectifs, revue de littérature et méthodologie de l'étude.....17

- A- Objectifs et Hypothèses de la recherche.....17
 - 1- Les objectifs de la recherche.....
.....17
 - a- Objectif général.....
.....17
 - b- Objectifs spécifiques.....
.....17
 - 2- Hypothèses de la recherche.....
.....18
- B- Revue de la littérature et méthodologie de la recherche.....18
 - 1- Revue de littérature.....
.....18
 - a- Définition du contrôle interne.....19
 - b- Contrôle interne et organe de contrôle dans l'Entreprise.....21
 - c- Principe de base de contrôle interne.....23
 - d- Les composantes du contrôle interne.....27
 - e- Utilité et limites du contrôle interne.....29
 - 2- Méthodologie de l'étude.....
.....30

a- Recherche documentaire.....	31
b- L'entretien.....	31
c- Limites de travail.....	31

<u>Chapitre II</u> Description et analyse des procédures.....	32
---------------------------------------------------------------	----

<u>Section 1</u> Description des procédures.....	3
--------------------------------------------------	---

Paragraphe 1 : Système Comptable et Gestion financière.....	33
-------------------------------------------------------------	----

A- Le Système comptable.....	33
------------------------------	----

1- Organisation comptable.....	33
--------------------------------	----

2- Caractéristique du système comptable.....	33
----------------------------------------------	----

3- Principes comptables.....	33
------------------------------	----

B- Gestion Financière.....	34
----------------------------	----

1- Gestion de la trésorerie.....	34
----------------------------------	----

a- Mobilisation	des
recettes.....	
.....34	
b- Engagement	et Paiement des
dépenses.....	34
2- Gestion	
Budgétaire.....	
.....35	
a- Principes.....	
.....35	
b- Elaboration	du
Budget.....	
.....36	
c- Exécution	du
Budget.....	
.....36	
d- Contrôle	des
dépenses.....	
.....36	

Paragraphe 2 : Gestion des stocks et des
immobilisations.....37

A- Gestion	des
stocks.....	
.....37	
1-Nature	des stocks
concernés.....	
.....37	
2-Outils	de gestion des
stocks.....	
38	
3- Processus	de
réception.....	
.....38	
4- Processus	de
consommation.....	
.....38	

5- Processus	de
réapprovisionnement.....	
.....38	
6- Processus	de
contrôle.....	
.....38	
B- Gestion	des
immobilisations.....	
.....39	
1- Objectifs	
poursuivis.....	
.....39	
2- Etapes	de
	Gestion
	des
Biens.....	
39	
3- Registre	
d'immobilisation.....	
.....39	
4- Feuille	
d'inventaire.....	
.....40	

<u>Section2</u>	Analyse	des
procédures.....		
.....40		

<u>Paragraphe 1</u> : Procédures comptable, budgétaire et de Gestion de la trésorerie.....	41
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

A- Système	
Comptable.....	
.....41	
B- Procédure	Budgétaire
	et
	de
	Gestion
	de
	la
trésorerie.....	43
1- Gestion	
Budgétaire.....	
.....43	

2- Gestion de la trésorerie.....	44
Paragraphe 2 : Procédure de gestion des stocks et des immobilisations.....	46
A- Gestion des Stocks.....	46
B- Gestion des immobilisations.....	47
Chapitre III : De l'évaluation critique des procédures à la vérification des hypothèses et aux recommandations.....	49
Section1 : Evaluation critique des procédures et vérifications des hypothèses.....	50
Paragraphe1 : Evaluation critique des procédures.....	50
A- Procédures comptable, Budgétaire de gestion de la trésorerie et de gestion des stocks et immobilisations.....	50
1- Evaluation critique des procédures de gestion comptable.....	50
2- Procédures Budgétaires et de gestion de la Trésorerie.....	53
a- Evaluation critique des procédures de gestion budgétaire.....	53
b- Evaluation critique des procédures de gestion de la trésorerie.....	54

B- Procédures de gestion des stocks et des immobilisations.....	55
1- Evaluation critique des procédures de la gestion des stocks.....	55
2- Evaluation critique des procédures de gestion des immobilisations.....	56
C- Commentaires sur l'évaluation critique des procédures.....	57
1- Au niveau des Procédures du Système comptable.....	57
2- Au niveau des procédures de gestion budgétaire.....	58
3- Au niveau des procédures de gestion de la trésorerie.....	58
4- Au niveau des procédures de gestion des stocks.....	58
5- Au niveau des procédures de gestion des immobilisations.....	59

<u>Paragraphe</u> _____ 2 : Vérification des hypothèses.....	60
--------------------------------------------------------------	----

Section2

Recommandations.....	61
----------------------	----

<u>Paragraphe</u> 1 : Au niveau de gestion comptable, Budgétaire et de la trésorerie.....	61
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

A- Au niveau des Procédures du Système comptable.....	61
B- Au niveau des procédures de gestion budgétaire.....	62
C- Au niveau des procédures de gestion de la trésorerie.....	62

<u>Paragraphe</u> 2 : Au niveau de la gestion des stocks et des immobilisations.....	63
--------------------------------------------------------------------------------------	----

A- Au niveau des procédures de gestion des stocks.....	63
B- Au niveau des procédures de gestion des immobilisations.....	63

Conclusion générale.....	
.....	65

Bibliographie