



REPUBLIQUE DU BENIN

=\*=\*=\*=\*=\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

=\*=\*=\*=\*=\*

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

=\*=\*=\*=\*=\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

=\*=\*=\*=\*=\*



## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN LICENCE

**OPTION** : Science de Gestion

**FILIERE** : Comptabilité, Audit et  
Contrôle de gestion

**Promotion : 2013-2014**

**THEME :**

**ANALYSE DE LA PRATIQUE DE LA COMPTABILITE  
MATIERE DANS UN OFFICE PUBLIC  
AGRICOLE BENINOIS: CAS DU CARDER  
ATLANTIQUE-LITTORAL**

**Réalisé par :**

**Gratien DOHOU et Nafissatou BOURE BABIO**

*Sous la Direction de :*

**Maître de stage**

**Choaïb GERARD**

*Chef Service Administratif et Financier du  
CARDER Atlantique/Littoral*

**Directeur de mémoire**

**Dr Thomas Cocou YEBA**

*Dr en Science de Gestion  
Enseignant à la FASEG  
Secrétaire de l'ordre des experts Comptables*

**Année académique : 2013-2014**

Junin 2014

### ***AVERTISSEMENT***

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail à :

- ✚ Mon père Edayé DOHOU arraché subitement à mon affection ;
- ✚ Ma mère Gnonnougan WEWE pour toute son affection ;
- ✚ Mon oncle Flavien WEWE pour m’ avoir toujours orienté sur le bon chemin, pour son soutien indéfectible et la faveur imméritée qu’ il m’ accorde ;
- ✚ Mes frères et sœur Eugène, Etienne, Aimé et Ida pour leur soutien ;
- ✚ Tous ceux qui de prêt ou de loin ont contribué à mon éducation et mon instruction.

**Gratien DOHOU**

Je dédie cette modeste œuvre:

- ✚ A Jean-Chabi BOURE et Kouro Fati ALFA mes parents, pour leur soutien indéfectible.
- ✚ A mon mari Choïb GERARD et ma fille Kafirath, un coucou particulier à vous.
- ✚ A tous mes frères et sœurs pour leur soutien moral

**Nafissatou BOURE BABIO**

## **REMERCIEMENTS**

Nos remerciements s'adressent généralement à tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et en particulier à :

✚ **Charlemagne IGUE**, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour avoir autorisé notre formation.

✚ **Thomas YEBA**, Enseignant à la FASEG pour avoir accepté diriger ce travail ;

✚ **Joress AGBOVOEDO**, Assistant de recherche à l'UAC qui n'a ménagé aucun effort à nous aider dans la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit de tout le personnel du CARDER Atlantique-Littoral ; il s'agit plus précisément de Messieurs Jean Gbéto-DANSOU, Claude ADAMAZE et Choïb GERARD.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

<b>ABeC</b>	: Association Béninoise des Cuniculteurs
<b>ACIC</b>	: Agents Communaux Spécialisés en Inspection et de Contrôle
<b>ANAB</b>	: Association Nationale des Aviculteurs du Bénin
<b>ANEP</b>	: Association Nationale des Eleveurs de Porcs
<b>ANMB</b>	: Association Nationale des Mareyeurs et Mareyeuses du Bénin
<b>APE</b>	: Agents Permanents de l'Etat
<b>BESA</b>	: Budget d'Equipement Socio Administratif
<b>C/SAF</b>	: Chef du Service Administratif et Financier
<b>C/SPC</b>	: Chef du Service de la Programmation et de la Coordination
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CAGR</b>	: Conseiller en Aménagement et Gestions des Ressources Naturelles
<b>CARDER</b>	: Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
<b>CC</b>	: Corps de Contrôle
<b>CeCPA</b>	: Centre Communal de Promotion Agricole
<b>CeRPA</b>	: Centre Régional pour la Promotion Agricole
<b>CGEA</b>	: Conseiller en Gestion des Exploitations Agricoles
<b>Ch/BC</b>	: Chargé du Budget et de la Comptabilité
<b>Ch/ME</b>	: Chargé du Matériel et de l'Entretien
<b>Ch/RH</b>	: Chargé des Ressources Humaines
<b>CLCAM</b>	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
<b>CPAH</b>	: Conseiller en Production Animale et Halieutique
<b>CPV</b>	: Conseiller en Production Végétale
<b>CRCAM</b>	: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel
<b>DAGR</b>	: Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles
<b>DG</b>	: Directeur Général
<b>DIFAOP</b>	: Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles
<b>DPAF</b>	: Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances
<b>DPFSA</b>	: Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire
<b>DRC</b>	: Direction de la Réglementation et du Contrôle

<b>DT</b>	: Directions Techniques
<b>EPAC</b>	: Ecole Polytechnique d'Abomey – Calavi
<b>EPZ</b>	: Equipe Pluridisciplinaire de Zone
<b>FAO</b>	: Organisation Mondiale pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>FSA</b>	: Faculté des Sciences Agronomiques
<b>IGE</b>	: Inspection Générale d'Etat
<b>IITA</b>	: Institut International pour l'Agriculture Tropicale
<b>LAMS</b>	: Lycée Agricole Mèdji de Sékou
<b>MAEP</b>	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
<b>MPRC</b>	: Projet de Mise en Place et de Renforcement des Capacités des CeRPA
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>OPA</b>	: Organisation Professionnelle Agricole
<b>PADER</b>	: Projet d'Appui au Développement Rural
<b>PADFA</b>	: Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles
<b>PADSA</b>	: Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
<b>PCC</b>	: Plan de Consommation des Crédits
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPM</b>	: Plan de Passation des Marchés
<b>PPMA</b>	: Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole
<b>PTA</b>	: Plan de Travail Annuel
<b>RCPA</b>	: Responsable Communal pour la Promotion Agricole
<b>SA</b>	: Secrétariat Administratif
<b>SAF</b>	: Service Administratif et Financier
<b>SC</b>	: Secrétaire Comptable
<b>SIGFIP</b>	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>SP</b>	: Secrétariat Particulier
<b>SPC</b>	: Service de la Programmation et de la Coordination
<b>TS</b>	: Techniciens Spécialisés
<b>UADC</b>	: Université Africaine de Développement Coopératif
<b>UARVI</b>	: Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Analyse des sources de financement des activités du CARDER – Atlantique/Littoral .....	12
Tableau 2: Etat comparé des résultats prévus et réalisés .....	14
Tableau 3: Structure du personnel par qualification .....	17
Tableau 4: Analyse de l'importance des immobilisations et stocks dans le patrimoine du CARDER Atlantique-Littoral .....	19
Tableau 5: Inventaire des états des lieux .....	21
Tableau 6: Tableau de bord de l'étude.....	35
Tableau 7 : Ordre d'entrée .....	44
Tableau 8 : Ordre de sortie .....	45
Tableau 9 : Fiche de stock bic bleu.....	45
Tableau 10: Tableau de synthèse de l'étude sur l' «analyse de la pratique de la comptabilité matières dans un office public agricole béninois : Cas du CARDER – Atlantique/Littoral » .....	54

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Présentation des causes liées à l'inadéquation du système de codification des matériels .....	41
Graphique 2 : Présentation des causes liées à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks.....	42
Graphique 3 : Présentation des causes liées à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel .....	43

## **SOMMAIRE**

AVERTISSEMENT .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE.....	22
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE METHODOLOGIQUE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	26
SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	27
SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS .....	40
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	59

## **RESUME**

Cette étude se propose d'explorer la pratique de la comptabilité matière dans le centre agricole régionale pour le développement rurale (CARDER). L'objectif de notre étude est d'identifier à la Direction Générale du CARDER Atlantique littoral les méthodes pratiques d'analyse de la comptabilité matière. Pour atteindre cet objectif nous avons utilisé les instruments tels que le sondage et les questionnaires questions fermées.

Il résulte de cette étude que inadéquation du système de codification des matières, inexistence de documents appropriés de gestion des stocks, qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel sont les maux qui en tâchent la pratique de la comptabilité matière dans ce centre. En nous basant sur ces résultats nous recommandons aux autorités du CARDER Atlantique-Littoral d'opter pour un minimum de formation du personnel de la division matériel, de mettre à la disposition du comptable matière les documents recommandés par les textes en vigueur et un guide d'inventaire suffisamment détaillé.

## **ABSTRACT**

This study sets out to explore the practice of accounting in the regional agricultural center for Rural Development (CARDER). The objective is to identify in this service practical methods used to analyze the materials accounting in the regional agricultural center for Rural Development of Atlantique and Littoral departments. To reach this objective, the study examined a substantial amount of evidence from various sources: survey and questionnaires.

The results of the investigation reveal that the inadequacy of the materials system coding, the lack of proper documentation of inventory management, the unsatisfactory quality of the annual physical inventory are the evils which taint the materials accounting practice in this center. Based upon findings, we recommend to the authorities of this office to train the staff of equipment, to provide to the material accounting the documents recommended by the legislation and an inventory guide sufficiently detailed.

## **INTRODUCTION**

---

Le budget de fonctionnement de l'Etat Béninois consacre environ 70% de sa dotation annuelle à l'achat de matériels, d'équipements de fournitures, de consommables et d'autres biens consommables.

Les efforts consentis pour l'équipement et le fonctionnement des services publics au travers notamment des crédits budgétaires ne sauraient longtemps s'accommoder des mauvaises pratiques qui ne cessent de susciter la mise en place de diverses mesures d'assainissement des finances publiques. Ces pratiques irrégulières qui ont pour nom : gaspillage, vol, négligence, détériorations prématurées des matériels et équipements, cession des biens - surtout des véhicules - à des valeurs dérisoires, après avoir effectué peu avant d'importantes dépenses de réparation, etc., trouvent un terrain favorable dans la faiblesse de la mise en application des textes régissant la gestion des finances publiques, notamment celles relatives à la comptabilité matières.

Mais plus d'une décennie après, le constat fait par les missions de contrôle est alarmant. En effet, dans la grande majorité des institutions de l'Etat, les outils de gestion transparente et normative des biens acquis font défaut et favorisent ainsi la persistance des irrégularités relevées.

C'est pour corriger ces anomalies, que sur l'initiative de l'Inspection Générale d'Etat (IGE), il a été élaboré le *Document portant Instructions sur la comptabilité des matières en République du Bénin* dont la mise en vigueur a été consacrée par Décret pris en Conseil des Ministres. Il s'agit du Décret n° 2009-194 du 13/05/2009, portant mise en œuvre de la comptabilité des matières dans les administrations publiques et les collectivités locales. C'est un texte de haute portée qui marque la volonté politique du gouvernement de renforcer ses dispositifs de *contrôle* pour une gestion moderne et efficace du patrimoine de l'Etat.

**La comptabilité matières est une comptabilité d'inventaire permanent des biens immobiliers ou mobiliers autres que des deniers, valeurs et archives administratives appartenant à l'Etat, à une collectivité locale ou à un établissement public** (article 2 du Décret n° 2009-194 du 13/05/2009).

Cependant, il convient de mentionner que l'une des contraintes majeures à la bonne gouvernance au Bénin reste la vulgarisation des textes. En effet, bien que le Décret n° 2009-194 soit entré en vigueur depuis le 13 mai 2009, il est à noter que dans le document accompagnant la lettre de notification des crédits pour la gestion 2014, dans la quasi-totalité des ministères et institution de l'Etat, que la comptabilité matières n'est

nullement mise en œuvre malgré les formations données chaque année budgétaire aux acteurs concernés et les différents documents proposés à cet effet pour une meilleure gestion des stocks de fournitures et d'autres biens acquis pour les comptes des administrations publiques.

C'est dans la perspective de participer à cette vulgarisation que nous avons choisi de réfléchir sur les conditions de l'amélioration de la mise en œuvre du système de comptabilité matières dans l'administration publique. Le thème retenu à cet effet a pour titre : « *Analyse de la pratique de la comptabilité matières dans un office agricole béninois : Cas du CARDER – Atlantique/Littoral* ».

Cette réflexion sera réalisée à travers deux (02) chapitres :

- le premier chapitre est consacré, dans sa première section, au cadre institutionnel de l'étude. Ensuite, la seconde section aborde la problématique et l'intérêt de l'étude ;
- le second chapitre contient dans sa première section le cadre méthodologique de l'étude et la seconde section est consacrée à la présentation des résultats, les analyses et recommandations.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE  
INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET  
OBJECTIFS DE L'ETUDE**

---

- Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter le cadre institutionnel de l'étude (section 1). Ensuite, nous allons aborder la problématique et l'intérêt de l'étude (section 2).

## **SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

### **Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil de stage**

#### **I- Cadre institutionnel de l'étude : le CARDER – Atlantique/Littoral**

##### **A. Historique**

Créés en 1975, les Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER) ont connu des années glorieuses au cours de la décennie 1980 – 1990 grâce à un soutien massif des Partenaires Techniques et Financiers, combiné avec l'exercice d'activités commerciales et industrielles - usine d'égrenage de coton, vente d'intrants agricoles - qui leur permettaient de réaliser d'importants chiffres d'affaires et de constituer une capacité d'autofinancement intéressante.

Avec le libéralisme économique qui a consacré le désengagement de l'Etat, notamment à partir de 1993, par la suspension des subventions, le retrait des activités commerciales et industrielles ainsi que le transfert des compétences aux opérateurs privés, ces chiffres se sont contractés et les CARDER, dont celui de l'Atlantique, ont été dès lors confrontés à de sérieuses difficultés de fonctionnement.

Dans le but de remédier à cette situation, le Conseil des Ministres, par le Relevé des décisions n° 39/SGG/REL du 28 septembre 2000, a invité le Ministre en charge de l'Agriculture à procéder, en relation avec les autres Ministres à une réflexion critique sur un projet de réforme de ces CARDER (**Cabinet BENIN EXPERTISE SARL, 2004**).

Ce processus de réforme a conduit à la création des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) dans les six (06) anciens Départements, dont celui de l'Atlantique et du Littoral (CeRPA – Atlantique/Littoral) en remplacement de l'ex-CARDER Atlantique/Littoral, conformément au Décret n° 2004 – 301 du 20 mai 2004. C'est un office à caractère agricole doté de la personnalité morale et de l'autonomie

financière. Du point de vue de son statut juridique, il est régi par la Loi n° 94 – 009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Ainsi, le CeRPA – Atlantique/Littoral démarra ses activités le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Il est créé par décret N° 2013-137 du 20 mars 2013 des Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER) par transformation des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA).

## **B. Mission et environnement**

Nous exposons la mission et les attributions de l'office d'une part ainsi que le point des autres acteurs du secteur agricole intervenant dans les départements de l'Atlantique et du Littoral d'autre part.

### **1\*) Mission et attributions du CARDER – Atlantique/Littoral**

Conformément à ses statuts, notamment en leurs articles 1 à 6, le CARDER – Atlantique/ Littoral a pour mission :

- de mettre en œuvre la politique agricole propre à améliorer l'environnement technique, économique et social des exploitations et des entreprises agricoles au niveau régional ;
- de coordonner les interventions des acteurs publics et privés du secteur agricole au niveau régional ;
- d'appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles ;
- d'appuyer les organisations professionnelles agricoles, les entreprises privées agricoles et les collectivités locales ;
- d'assurer la protection phytosanitaire et zoosanitaire et le suivi du secteur agricole ;
- d'assurer la mise en place, le suivi et le contrôle des normes techniques des infrastructures d'aménagement et d'équipements agricoles ;
- de veiller à la gestion rationnelle de la flore, de la faune, des sols et des eaux ;
- de veiller à la prise en compte de la dimension genre dans toutes les actions de promotion agricole et rurale ;
- de mener toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement ;

- de recevoir et assurer toute de pouvoir du ministre chargé de l'Agriculture, dans son ressort territorial de compétence ;
- d'apporter une assistance conseil aux communes dans le secteur agricole conformément à la politique nationale de décentralisation et de déconcentration en vigueur.

## **2\*) Environnement du CARDER – Atlantique/ Littoral**

Dans les départements de l'Atlantique et du Littoral, le secteur agricole enregistre plusieurs catégories d'acteurs. Il s'agit notamment de :

- ***Projets et programmes***

On distingue :

- le Projet d'Appui au Développement Rural (PADER) ;
- le Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole (PADSA) ;
- le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) ;
- le Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA),etc ..

- ***Organisations Non Gouvernementales (ONG)***

On en dénombre un peu plus de cinquante (50). Elles sont spécialisées dans les domaines suivants:

- l'encadrement par l'appui technique et la formation des groupements et paysans individuels en production agricole, animale et halieutique et en transformation des produits agricoles ;
- l'identification, l'élaboration et la recherche de financement de microprojets ; l'épargne et l'octroi de micro crédit.

- ***Organisations Professionnelles Agricoles (OPA)***

Il s'agit d'organisations de producteurs par filière avec des structures faîtières au niveau départemental ou régional. On rencontre également sur le territoire de l'Atlantique/Littoral, des organisations à caractère national comme par exemple :

- l'Association Nationale des Mareyeurs et Mareyeuses du Bénin (ANMB) ;
- l'Association Béninoise des Cuniculteurs (ABeC) ;
- l'Association Nationale des Eleveurs de Porc (ANEP) ;

- l'Association Nationale des Aviculteurs du Bénin (ANAB).

- **Producteurs individuels**

Ils sont majoritaires et s'adonnent aux activités de production végétale, d'élevage, de pêche, de foresterie, de transformation, de commerce et d'artisanat.

- **Autres Institutions de Développement Rural**

On distingue :

- l'Institut International pour l'Agriculture Tropicale (IITA) ;
- la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) à Allada et dix huit (18) Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) ;
- l'Organisation Mondiale pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO).

- **Institutions de formation professionnelle agricole**

Plusieurs institutions de formation professionnelle agricole dont certaines ont une envergure internationale sont implantées sur le territoire des deux (02) départements. On peut citer :

- le Lycée Agricole Mèdji de Sékou (LAMS) ;
- la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi (FSA/UAC) ;
- l'Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) ;
- l'Université Africaine de Développement Coopératif (UADC ex ISPEC).

### **C. Structure organisationnelle**

Pour accomplir efficacement ses activités de promotion agricole, le CARDER – Atlantique/Littoral est organisé suivant une structure à deux niveaux : la Direction Générale et les Directions Techniques au niveau régional (Départements de l'Atlantique et du Littoral) et un Centre Communal de Promotion Agricole (CeCPA) implanté au niveau de chacune des communes de la région. Ces CeCPA sont au nombre de neuf (09) conformément au découpage administratif des départements de l'Atlantique et du Littoral qui disposent de neuf (09) communes.

#### **1°) Niveau régional**

Au niveau régional, le CARDER – Atlantique/Littoral, aux termes de l'article 3 de l'Arrêté 2004-774 précité, dispose d'une Direction Générale bénéficiant du soutien :

- d'une Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne (UARVI) ;
- d'un Secrétariat Administratif (SA) ;
- d'un Secrétariat Particulier (SP) ;
- de cinq (05) Directions Techniques (DT):
  - ✓ *la Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC);*
  - ✓ *la Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA) ;*
  - ✓ *la Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGRN) ;*
  - ✓ *la Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP) ;*
  - ✓ *la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF).*

## **2\*) Niveau communal**

Le CARDER – Atlantique/Littoral dispose, au niveau communal, d'une unité opérationnelle décentralisée. Chaque Centre Communal de Promotion Agricole (CeCPA) du CARDER - Atlantique/Littoral, est organisé en deux (02) paliers. Il s'agit :

- du siège du CeCPA, dirigé par un Responsable Communal pour la Promotion Agricole (RCPA), assisté d'un Secrétaire Comptable (SC), d'une équipe de Techniciens Spécialisés (TS) selon les spécificités de la Commune et d'un Corps de Contrôle (CC) composé d'Agents Communaux Spécialisés en Inspection et Contrôle (ACIC), tous résidant au chef-lieu de la commune ;
- de la zone agricole couvrant un ou plusieurs arrondissements qui constitue le centre de vulgarisation ou de conseil agricole. Elle est placée sous l'autorité du RCPA et est animée par une Equipe Pluridisciplinaire de Zone (EPZ) dont l'effectif minimal est de quatre (04) agents et dont la composition-type comporte un Conseiller en Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA), un Conseiller en Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles (CAGR), un Conseiller en Production Végétale (CPV) et un Conseiller en Production Animale et Halieutique (CPAH).

L'organigramme du Centre qui en présente les différents niveaux hiérarchiques ainsi que les relations d'interdépendance est joint en annexes (Confère Annexe n°1).

Par ailleurs, l'article 31 des statuts dispose que près du CARDER est placé un Commissaire aux comptes chargé d'une mission d'audit légal.

Après la présentation du cadre institutionnel de l'étude, nous allons nous appesantir sur la structure d'accueil de stage qui est le Service Administratif et Financier.

## **II- Cadre physique de l'étude : le Service Administratif et Financier du CARDER – Atlantique/Littoral**

Le Service Administratif et Financier (SAF) est l'un des trois (03) services de la DPAF. A l'instar des autres services, ses attributions ont été précisées par la note de service n° 192/ MAEP/D-CAB/SGM/SA du 03 février 2005 portant définition des attributions des services et postes de chargés au niveau des directions techniques des CARDER, en complément aux dispositions des Arrêtés n° 773 à 778/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 03 juin 2004, portant attributions, organisation et fonctionnement des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CARDER).

C'est ainsi que, placé sous l'autorité du DPAF et en s'appuyant sur les chargés, le SAF est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires, financières et matérielles du CARDER. A ce titre, il est chargé de : établir les règles, normes et procédures de gestion des ressources humaines, budgétaires, financières et matérielles applicables à toutes les directions techniques et à tous les centres dans le contexte de la mise en œuvre de la décentralisation ;

Pour mener à bien ses activités, le C/SAF est assisté de trois (03) collaborateurs ou Chargés. Il s'agit de :

- Chargé des ressources humaines (Ch/RH) ;
- Chargé du budget et de la comptabilité (Ch/BC) ;
- Chargé du matériel et de l'entretien (Ch/ME).

**Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Service Administratif et Financier du CARDER – Atlantique/Littoral**

Nous faisons cet état des lieux par rapport aux principales activités relevant des attributions du SAF que sont : la gestion budgétaire, la gestion financière et comptable, la gestion des ressources humaines ainsi que la gestion des stocks et infrastructures immobilières.

**I- Etat des lieux sur la gestion budgétaire, financière et comptable**

**A. Etat des lieux sur la gestion budgétaire**

Le budget du CARDER-Atlantique/Littoral est de type budget – programme élaboré suivant la logique de la gestion axée sur les résultats.

Rappelons que les activités des organisations publiques échappent, par nature, à la logique marchande et à la recherche de profit (**KEISER, 2004**). Même si les statuts du CARDER autorisent la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, les ressources de fonctionnement du Centre proviennent à plus de 95% du budget national comme le prouve le tableau suivant :

Tableau 1: Analyse des sources de financement des activités du CARDER – Atlantique/Littoral

(En francs CFA)

<b>Eléments</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Travaux facturés (a)	33 331 505	59 752 809	48 825 000	24 429 056
Produits accessoires (b)	2 044 000	8 961 000	6 023 000	5 667 000
Autres produits (c)	878 665	4	0	43 239 071
<b>Fonds propres : I = a+b+c</b>	<b>36 254 170</b>	<b>68 713 813</b>	<b>54 848 000</b>	<b>73 335 127</b>
Subventions d'exploitation (d)	1 050 840 290	1 004 373 643	989 931 155	1 033 007 166
Subventions d'équipement (e)	226 570 779	6 349 218	175 388 220	59 125 869
<b>Subventions Budget Général de l'Etat (BGE): II = d+e</b>	<b>1 277 411 069</b>	<b>1 010 722 861</b>	<b>1 165 319 375</b>	<b>1 092 133 035</b>
<b>Total financement obtenu: (III) = I + II</b>	<b>1 313 665 239</b>	<b>1 079 436 674</b>	<b>1 220 167 375</b>	<b>1 165 468 162</b>
<b>Taux fonds propres (A) = I/III</b>	<b>2,76%</b>	<b>6,37%</b>	<b>4,50%</b>	<b>6,29%</b>
<b>Taux Subventions BGE (B) = II/III</b>	<b>97,24%</b>	<b>93,63%</b>	<b>95,50%</b>	<b>93,71%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Etats financiers du CARDER-Atlantique/Littoral

Les fonds propres proviennent des magasins loués à l'ONASA et des prestations phytosanitaires

### ❖ **Analyse issue de l'observation**

Pour son fonctionnement normal, le CARDER - Atlantique/ Littoral bénéficie d'une dotation budgétaire au titre des Crédits délégués ainsi que d'un complément sous forme de subvention d'exploitation pour lequel un Agent comptable est nommé. Les traitements et salaires du personnel, à l'exception des six (06) agents contractuels locaux payés sur fonds propres, sont pris en charge par le budget national et payés, soit par virement bancaire, soit directement aux guichets du Trésor Public.

Le financement des équipements et infrastructures du Centre est assuré principalement par le MPRC et le Budget d'Équipement Socio-Administratif (BESA) du MAEP, auxquels s'ajoutent les appuis de certaines Directions Centrales et Techniques du MAEP.

Que ce soit pour le fonctionnement ou les investissements, le SAF doit élaborer, pour être soumis à l'approbation du CA, trois (03) mois au plus avant la fin de l'exercice, avec le concours du Service de la Programmation et de la Coordination (SPC), le budget du Centre pour l'année suivante et un budget pluriannuel. Mais le constat est que ce délai de fin septembre n'a toujours pas pu être respecté.

**En conclusion il se pose donc le problème de non-respect du délai légal d'élaboration du budget.**

Le budget permet de clarifier les responsabilités, les performances, les moyens et les plans d'action en rendant cohérentes les actions des différents acteurs de l'entreprise dans le cadre de la décentralisation (**SELMER, 2003**).

Au CARDER-Atlantique/Littoral, la procédure budgétaire peut être déclinée en ces points successifs:

- à l'issue d'une séance de travail au MAEP, le DG et le DPAF reçoivent les indications sur le budget en cours d'élaboration. Ces indications concernent généralement les grandes orientations sectorielles retenues, l'enveloppe budgétaire, un canevas d'élaboration mis à jour et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- les titulaires des centres de responsabilité que constituent les DT et les CeCPA sont alors conviés à une séance préparatoire du budget. A cette occasion, le DPAF, représentant le DG, assisté du C/SAF, du C/SPC et du Ch/BC, communique aux participants les éléments d'appréciation, notamment l'enveloppe budgétaire à respecter par chacun et la nécessité de se conformer au canevas, eu égard aux quatre (04)

programmes ou axes d'intervention retenus par le MAEP, assorti d'un délai de retour pour centralisation à respecter ;

- les budgets des unités décentralisées, sous le tandem SAF-SPC, sont ensuite consolidés avec les ajustements nécessaires pour tenir nécessairement dans la masse budgétaire notifiée ;
- il s'ensuit la tenue d'une conférence budgétaire au cours de laquelle le projet de budget est présenté dans son ensemble pour amendement ;
- à l'issue des dernières corrections, le document de projet de budget programme est soumis à l'approbation du CA.

-  
 Ce budget élaboré est assorti d'un chronogramme d'exécution sous la forme du diagramme de GANTT appelé Plan de Travail Annuel (PTA). Etant donné que le budget est en quasi-totalité financé par le Budget National, un Plan de Consommation des Crédits (PCC) ainsi qu'un Plan de Passation des Marchés (PPM) sont également établis. **Il existe donc des outils de planification.**

Notons que l'étude des budgets successifs élaborés suscite quelques préoccupations de notre part. En effet, le budget du CARDER est approuvé chaque année en équilibre strict Produits/Charges. C'est ainsi que le résultat prévisionnel est toujours nul ; ce qui ne rentre pas du tout dans la perspective des performances économiques et financières qui doivent se construire sur la capacité de l'organisation à générer un certain excédent susceptible de lui conférer l'autonomie financière.

Dans ce contexte, les résultats obtenus en fin d'exercice, comme présentés ci-dessous, proviennent de la « providence », car il s'agit en fait de résultats constatés et non de résultats réalisés. Ceci pose le problème de **base de budgétisation erronée** et donc de **prévisions peu rigoureuses.**

Tableau 2: Etat comparé des résultats prévus et réalisés

(En francs CFA)

Eléments	2009	2010	2011	2012
Résultat net prévu (I)	0	0	0	0
Résultat net réalisé (II)	8 545 205	38 423 695	-45 540 371	59 720 283
Ecart (III) = II-I	8 545 205	38 423 695	-45 540 371	59 720 283

**Source** : Etats financiers et Budgets programme du CARDER-Atlantique/Littoral

Le budget étant la pierre angulaire de la bonne gestion d'une entreprise ou d'une organisation, sa mise en œuvre doit être rigoureusement suivie afin de permettre à cette organisation d'atteindre ses objectifs de façon efficiente.

Dans ce cadre, même si les outils tels que le PTA, le PCC et le PPM ci-dessus cités offrent un cadre cohérent de suivi, voire de contrôle budgétaire, il est à noter que le Service Administratif et Financier n'est pas associé aux travaux de construction et de réfection des infrastructures du Centre ce qui est contraire à la note de service n° 192/ MAEP/D-CAB/SGM/SA du 03 février 2005 portant définition des attributions des services et postes de chargés au niveau des directions techniques des CARDER.

**Cette pratique rend difficile le suivi de l'exécution du budget d'investissement.**

## **B. Etat des lieux sur la gestion financière et comptable**

La gestion financière comprend l'ensemble des techniques par lesquelles les ressources de l'entreprise sont mobilisées à moindre coût et utilisées rationnellement et efficacement. Lesdites opérations doivent faire l'objet de saisie, d'enregistrement dans des comptes appropriés pour les besoins d'analyses diverses et de reddition des comptes.

La gestion financière et comptable du CARDER est régie par le droit des finances publiques même si par ailleurs, il est tenu de présenter ses comptes annuels suivant le référentiel OHADA.

Rappelons que le CARDER fonctionne quasiment grâce aux allocations du Budget National.

### **❖ Analyse issue de l'observation comptable et financière**

L'exécution des crédits délégués suit la procédure de délégation - engagement. Elle comporte quatre (04) phases (engagement – liquidation – ordonnancement – paiement) entièrement automatisées à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP). Le SIGFIP permet :

- d'assurer une gestion automatisée de l'exécution de la dépense ;
- et de relier tous les acteurs de la chaîne de dépense en vue d'une meilleure circulation de l'information et d'un suivi efficient des opérations budgétaires et comptables de l'Etat.

Les crédits inscrits au titre des subventions sont gérés par un **Agent comptable nommé** par arrêté inter-ministériel. Il est soumis au contrôle de l'Inspection Générale des Finances et du MAEP ; il est par ailleurs justiciable de la Chambre des comptes de la Cour Suprême à qui il soumet son compte de gestion.

Dans le cadre de ses opérations, le CARDER dispose d'une **caisse dotée d'un coffre-fort** à travers laquelle les encaissements et décaissements de fonds sont réalisés. Nous avons relevé que les contrôles de caisse sont réalisés avec retard. Par ailleurs, un compte bancaire est ouvert à la Bank Of Africa (BOA). Ici également, les rapprochements bancaires ne sont pas régulièrement faits. Ce qui pose le problème de **non suivi de la trésorerie**. Les chèques sont cosignés par le DG et le DPAF ; la signature obligatoire du C/SAF consacrée par la note de service n° 192 ci-dessus citée n'est pas prise en compte.

**Il y a donc non-respect des textes en matière de signature des chèques.**

En outre, bien que **disposant d'un logiciel de Comptabilité**, la comptabilité du Centre n'est pas souvent à jour. Les enregistrements comptables se font avec grand retard. A titre d'exemple, les états financiers des exercices 2005 et 2006 n'ont été élaborés qu'en février 2008 ; ceux de 2007 et 2008, respectivement en décembre 2008 et août 2009. Le **délai légal** d'établissement et de présentation des états financiers de quatre (04) mois suivant la clôture de l'exercice **n'est donc pas respecté**.

Il est à remarquer que les étapes de réception, de traitement et de transmission à la comptabilité des pièces justificatives de dépenses et autres ne sont pas bien réalisées.

**Ce qui pose le problème de non mise en œuvre des manuels de procédures administratives, financières et comptables.**

## **II. Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines et matérielles**

### **A. Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines**

Le C/SAF est chargé de la gestion administrative du personnel du CARDER en collaboration avec le Ch/RH. Il s'agit, pour l'essentiel, de la gestion des emplois et des carrières ainsi que de la tenue et de la mise à jour les fichiers correspondants.

L'effectif du personnel au 31 décembre 2013 est de quatre cent soixante-quatre (358) agents dont 75,98% de Techniciens supérieurs et cadres, comme le montre le tableau n° 5 suivant :

Tableau 3: Structure du personnel par qualification

Eléments	2013		
	Nombre	Taux	Cumul
Cadres supérieurs	51	14,25%	14,25%
Techniciens supérieurs et cadres moyens	221	61,73%	75,98%
Techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés	79	22,07%	98,04%
Employés, manœuvres, ouvriers et apprentis	7	1,96%	100%
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>	-

**Source** : Etats d'effectifs du CARDER-Atlantique/Littoral

On note donc une très faible présence des employés, manœuvres, ouvriers et apprentis sur le terrain (1,96%)

**\*Analyse issue de l'observation de la gestion des ressources humaines**

Le CARDER dispose donc de **ressources humaines qualifiées** dans les différents domaines du secteur agricole. Ce personnel est constitué d'Agents Permanents de l'Etat (APE) et d'Agents Contractuels (de l'Etat, sur Projet ou locaux).

Le suivi des dossiers administratifs (suivi des avancements, des positions, etc.) de tout ce personnel est confié à deux collaborateurs du C/SAF qui doivent par ailleurs s'occuper des demandes de certificat médical et de l'établissement des états de dotations mensuelles en carburant des agents, sans oublier la participation aux séances de travail concernant le personnel au ministère. Cette situation pose le problème d'**insuffisance notoire de personnel administratif**. Mais le constat est fait que la plupart des stagiaires admis dans le Centre sont en grande majorité mis à la disposition de la Ch/RH afin de la soulager un tant soit peu de cette surcharge de travail.

En outre, les **états d'effectifs** successifs révèlent d'importants départs à la retraite (20 en 2009 ; 5 en 2010 ; 5 en 2011; 6 en 2012 ; 10 en 2013) soit une moyenne de 9 par an.

**Il s'agit là du vieillissement du personnel dont le renouvellement ne saurait être automatique, étant donné les mises en garde récentes du Fonds Monétaire International (FMI) sur le niveau inquiétant de la masse salariale.**

Aussi, tous les postes de responsabilité ne sont-ils pas pourvus. C'est le cas par exemple des CeCPA qui ont vu leurs Secrétares comptables redéployées à la Direction Générale pour compenser les départs à la retraite, soit au Secrétariat des DT ou soit à la Comptabilité. C'est aussi le cas de certains postes de chargés non pourvus à ce jour.

**Le CARDER-Atlantique/Littoral souffre donc de l'insuffisance chronique de personnel technique.**

Pour assurer leur fonction d'encadrement et de conseil aux producteurs, les agents de terrain (CeCPA) bénéficient de dotations mensuelles en carburant payées en espèces par le MPRC. Il arrive que lesdites dotations ainsi que les primes exceptionnelles de motivation soient payées avec retard. Des mécontentements et frustrations naissent et le CARDER fait l'objet de mouvements de débrayage systématique de 72 heures chaque semaine du mardi au jeudi surtout au cours des mois d'octobre, novembre et décembre 2009.

**Ceci pose le problème de démotivation du personnel.**

Notons qu'il est institué au niveau de chaque DT un cahier de présence et de chaque CeCPA un tableau signalétique de la position géographique de chaque agent de terrain dans la journée. Cet outil, même s'il ne fait pas l'unanimité, contribue à déterminer les coefficients à prendre en compte dans la notation périodique des agents :

**B. Etat des lieux sur la gestion des stocks et infrastructures immobilières**

Au nombre des activités qui incombent au C/SAF, il y a la gestion des ressources matérielles. Il s'agit, entre autres, de la gestion des stocks, du suivi du patrimoine foncier, du suivi et de l'entretien du matériel, des équipements et des infrastructures immobilières ainsi que de la gestion administrative et technique du parc automobile et des autres moyens de transport.

Au cours de notre stage, nous avons fait le constat que l'essentiel du patrimoine du Centre est constitué de stocks et d'immobilisations comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 4:** Analyse de l'importance des immobilisations et stocks dans le patrimoine du CARDER Atlantique-Littoral

(En francs CFA)

Elément	2009	2010	2011	2012
<b>Immobilisation brutes (1)</b>	1 411 961 113	1 417 949 331	1 593 337 551	1 184 913 334
<b>Stocks (s)</b>	77 496 440	55 884 438	46 460 437	51 160 807
<b>Total (I) = (1) + (2)</b>	1 489 457 553	1 473 833 769	1 639 798 088	1 236 074 141
<b>Total Actif (II)</b>	1 556 482 829	1 586 322 227	1 723 719 685	1 842 704 077
<b>Poids I/II (%)</b>	<b>95,69%</b>	<b>92,91%</b>	<b>95,13%</b>	<b>67,08%</b>

**Source :** Etats financiers du CARDER-Atlantique/Littoral

❖ **Analyse issue des observations de la gestion des stocks et infrastructures immobilières**

Ces matériels et équipements sont disséminés dans toutes les Communes des Départements de l'Atlantique et du Littoral. Pour en assurer la sauvegarde, le DG a signé un contrat de gardiennage avec deux sociétés privées au profit de la Direction Générale, des CeCPA de Calavi et de Cotonou. Les sept (07) autres CeCPA ne disposent pas de gardiens, tant pour le bureau que pour le domicile.

**Le patrimoine du CARDER n'est donc pas suffisamment sécurisé.**

Rappelons que l'une des fonctions essentielles assumées par le CARDER est le conseil agricole. C'est ainsi que conformément au PTA, des tournées de suivi – appui - conseil sont effectuées. Mais le constat majeur à ce niveau est que, faute de véhicules à quatre roues, certains DT et RCPA sont obligés d'attendre la disponibilité des autres. Ce qui pose le problème crucial d'**insuffisance de matériels roulants**.

Les allocations budgétaires dont bénéficie le CARDER servent en priorité à l'acquisition de fournitures de bureau. Les biens acquis font l'objet de stockage au magasin de la Direction Générale; ils sont ensuite répartis entre les DT et CeCPA conformément à un tableau de répartition établi sur la base des demandes courantes centralisées par le magasinier. En fin d'année, un inventaire physique est réalisé sur le stock de fournitures de bureau restant et sur l'ensemble des matériels et infrastructures.

Les différents mouvements intervenus sur les stocks sont retracés sur quelques documents à savoir :

- le *Bon d'entrée*, pour enregistrer les articles réceptionnés sur la base de la facture et du bordereau de livraison du fournisseur ;
- le *Carnet de demande de fournitures de bureau et de produits d'entretien* rempli par le service demandeur pour exprimer son besoin en cette fourniture ; il est signé à la fois par le Directeur hiérarchique du demandeur et par le DPAF ;
- le *Carnet de demande de pneumatiques et de matériels*, pour les demandes de pneumatiques et de matériels ;
- un *Registre de réception de matériels* pour les matériels reçus du MAEP autres que les moyens roulants ;
- le *Bon de sortie*, pour enregistrer les articles servis au demandeur en fonction du stock disponible ;
- une *fiche de stock* par article pour consigner chronologiquement les mouvements le concernant.

Ces documents ne sont pas exactement ceux indiqués pour une gestion efficace des stocks. Le constat est le même pour l'achat et l'utilisation du carburant en tickets valeur qui ne sont pas retracés sur des documents appropriés.

**Nous avons donc relevé l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks.**

Notons que le CARDER a acquis un logiciel de gestion des stocks mais qui n'est pas utilisé.

Le Centre dispose également d'une ligne budgétaire pour les dépenses d'entretien et de maintenance de ses matériels et infrastructures. Toutefois, il est à remarquer que pour ce qui concerne les véhicules, plusieurs garages sont sollicités et font leurs interventions indifféremment sur ces véhicules.

**Il se pose donc le problème de l'inefficacité de l'entretien et de la réparation des matériels.**

Nous avons par ailleurs remarqué que des documents comptables et les chronos de l'ex CARDER - Atlantique/Littoral encombrant les bureaux affectés au personnel de la comptabilité : ceci pose le double problème de l'**inexistence de salles d'archives** et d'**insuffisance de locaux**. Aussi, avons-nous relevé que certains matériels et mobiliers acquis et mis à la disposition des agents ne sont pas codifiés. Pour ceux qui sont

immatriculés, le code comporte entre autres, le numéro d'ordre ou le rang de sortie du matériel du magasin, l'année de réalisation de la codification ainsi que la source de financement. Il n'est donc pas fait mention de l'année d'acquisition, ni de la classe de l'article. A part les motos, il n'y est pas non plus inscrit la localisation géographique.

**Il se pose donc le problème de l'inadéquation du système de codification des matériels.**

Même si un inventaire physique du patrimoine est réalisé à la fin de chaque année, les données issues du comptage ne sont pas rapprochées de celles des tableaux de répartition des matériels effectuée en cours d'exercice. De même, au niveau du secrétariat des DT et des RCPA subsiste un stock non négligeable de fournitures décomptées lors des inventaires mais non pris en compte dans le stock valorisé dans les états financiers.

**Tout ceci pose le problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.**

Il convient en outre de souligner que la Direction Générale dispose d'une guérite où les vigiles procèdent au contrôle des entrées et des sorties des visiteurs avec inscription de diverses informations dans un registre, notamment l'identité du visiteur, l'agent visité, l'heure d'arrivée et de départ.

La liste exhaustive des éléments de l'état des lieux est restituée dans le tableau suivant :

Tableau 5: Inventaire des états des lieux

<b>ACTIVITES</b>	<b>SYNTHESE DES ATOUTS</b>	<b>SYNTHESE DES PROBLEMES</b>
<b>Gestion budgétaire</b>	1- Existence d'outils de planification;	1- Non-respect du délai légal d'élaboration du budget ; 2- Prévisions peu rigoureuses ; 3- Difficultés de suivi de l'exécution du budget d'investissement ;
<b>Gestion financière et comptable</b>	1- Nomination d'un Agent comptable ; 2- Existence de coffre-fort ; 3- Existence d'un logiciel de comptabilité ;	1- Non suivi de la trésorerie ; 2- Non-respect des instructions en matière de signature des chèques ; 3- Non-respect du délai légal d'élaboration et de présentation des états financiers ; 4- Non mise en œuvre des manuels de procédures administratives, financières et comptables ;
<b>Gestion des ressources humaines</b>	1- Existence de ressources humaines qualifiées ; 2- Existence d'états	1- Insuffisance de personnel administratif ; 2- Vieillesse du personnel ; 3- Insuffisance de personnel

	d'effectifs ; 3- Existence de fiches de fonction et d'attributions ;	technique ; 4- Démotivation du personnel ;
<b>Gestion des stocks et infrastructures immobilières</b>	1-Existence d'un logiciel de gestion des stocks.	1-Faible niveau de sécurisation du patrimoine ; 2-Insuffisance de matériels roulants ; 3-Inexistence de documents appropriés de gestion des stocks ; 4-Inefficacité de l'entretien et de la réparation des matériels ; 5-Inexistence de salles d'archives ; 6-Insuffisance de locaux ; 7-Inadéquation du système de codification des matériels; 8-Qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.

**Source** : Résultats de l'état des lieux

## **SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

Dans cette section, il est d'abord question du choix de la problématique du sujet et, ensuite de l'intérêt.

### **Paragraphe 1 : Regroupement des problèmes par centre et formulation de la problématique**

Dans un premier temps, nous allons faire le point des problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage à travers le regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt et ensuite, nous allons procéder au choix de la problématique de notre étude ainsi qu'à la justification du sujet.

#### **I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

L'analyse des différents problèmes permet de les regrouper en cinq (05) problématiques possibles résumées dans le tableau ci-après :

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt font apparaître cinq (05) problématiques importantes dans l'exercice des attributions du Chef du Service Administratif et Financier auxquelles la Direction Générale doit apporter des solutions appropriées pour une meilleure gestion du Centre.

Notre formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, nous offre certainement des outils qui peuvent être déployés au niveau des problématiques identifiées ; mais en nous référant à la sagesse populaire qui enseigne que qui trop embrasse mal embrasse, nous aurions été utile à l'office si nous nous concentrions sur la problématique la plus urgente qui consiste à analyser la pratique de la comptabilité matière au CARDER Atlantique/Littoral .

## **II- Problématique de l'étude**

Dans une entreprise, les stocks représentent les biens achetés, transformés ou à vendre à un moment donné. Le stock représente de manière habituelle, l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. L'essentiel du patrimoine du CARDER Atlantic-littoral est constitué de stock et d'immobilisation de toutes sortes, mais la question de l'utilisation rationnelle des ressources est plus que jamais d'actualité avec l'avènement de la crise économique et financière mondiale. Dans ce contexte les deniers difficilement mobilisés à coup d'offensive diplomatique voie de démonstration de bonne gouvernance et de démocratie, doivent être préservé de toutes les pratique néfastes que sont le gaspillage, le vol, la négligence et les détérioration précoce des matériels et équipement qui ont cours dans l'administration publique et que les missions de contrôle diligenté après coup, n'ont pas pu éradiquer. En effet, assurer la traçabilité des opérations réalisées est l'un des éléments majeurs de toutes gestions transparentes.

Disponibles dans l'entreprise en vue de satisfaire les besoins à venir à l'aide d'outils logistiques et d'un système d'information performant pour l'organisation.

Ainsi dans la gestion de nombreuse administrations publiques, il a été constaté, au cours des missions de contrôle (IGE) des irrégularités qui se traduisent par :

- la rupture fréquente de stock de certaines fournitures, en cours d'année pour le fonctionnement des services publics alors que les dotations budgétaires correspondantes ont été prévues ;

- la disparition, après les passations de service de certains biens meubles acquis ;

- la propension à acquérir des équipements et autres matériels sans pouvoir justifier leur opportunité ;
- l'utilisation, à des fins personnelles, du matériel et des fournitures acquis sur les fonds de l'Etat.

Les différents mouvements intervenus sur les stocks du CARDER Atlantique-Littoral sont retracés sur quelques documents à savoir :

- le *Bon d'entrée*, pour enregistrer les articles réceptionnés sur la base de la facture et du bordereau de livraison du fournisseur ;
- le *Carnet de demande de fournitures de bureau et de produits d'entretien* rempli par le service demandeur pour exprimer son besoin en cette fourniture ; il est signé à la fois par le Directeur hiérarchique du demandeur et par le DPAF ;
- le *Carnet de demande de pneumatiques et de matériels*, pour les demandes de pneumatiques et de matériels ;
- un *Registre de réception de matériels* pour les matériels reçus du MAEP autres que les moyens roulants ;
- le *Bon de sortie*, pour enregistrer les articles servis au demandeur en fonction du stock disponible ;
- une *fiche de stock* par article pour consigner chronologiquement les mouvements le concernant.

Ces documents ne sont pas totalement adéquats aux documents d'instructions pour la tenue de la comptabilité matière dans l'Administration Publique et les Collectivités Locales : HOUNSA (2009)

Ainsi donc la résolution de la problématique relative à l'analyse de la pratique de la comptabilité matières au CARDER-Atlantique/ Littoral va contribuer à l'amélioration de la gestion de cet office.

La question fondamentale liée à cette problématique est : **Comment assurer la sauvegarde du patrimoine de l'Etat ?**

Face à ces problèmes spécifiques nous avons identifié les questions spécifiques de recherche suivantes :

**Qu'est - ce qui explique l'inadéquation du système de codification des matériels du CARDER -Atlantique/Littoral?**

**Qu'est- ce qui justifie l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks?**

**A quoi peut-on imputer la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel?**

C'est donc pour contribuer à la résolution de cet ensemble de problèmes (problème général et problèmes spécifiques) relatifs à cette problématique que nous avons choisi comme thème d'étude : « *Analyse de la pratique de la comptabilité matières dans un office agricole béninois : Cas du CARDER – Atlantique/Littoral* ».

Quel intérêt présente donc nos recherches.

### **A-Intérêt de l'étude**

L'intérêt de la présente étude est :

- d'apporter à la Direction Générale du CARDER Atlantique-Littoral les mécanismes de l'amélioration de la mise en œuvre du système de la comptabilité matière.
- d'inscrire dans le cadre de notre formation une connaissance sur la tenue comptabilité matière.

### **Paragraphe 2 : Objectifs de recherche**

#### **I-Objectif Général**

L'objectif général de notre étude consiste à identifier les méthodes pratiques d'analyse de la comptabilité matières dans un office public agricole béninois.

#### **II-Objectifs spécifiques**

Dans cette étude, nous avons à présenter:

- objectif spécifique n°1 : Déterminer les causes de l'inadéquation du système de codification de matérielles au CARDER Atlantique-Littoral.
- objectif spécifique n°2 : Analyser les procédures mises en place dans le cadre de la gestion des stocks.
- objectif spécifique n° 3 : Analyser les mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante.

Après la présentation, dans le chapitre premier, du cadre institutionnel et physique de l'étude, de la restitution des observations de stage, du choix de la problématique et de l'intérêt de l'étude, ainsi que les objectifs , le second chapitre ci – après est consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour l'amélioration de la mise en œuvre de la comptabilité matières au CARDER – Atlantique/Littoral.

**CHAPITRE DEUXIEME : CADRE  
METHODOLOGIQUE, ANALYSE DES RESULTATS  
ET RECOMMANDATIONS**

---

Ce chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude d'une part (Section 1) et, aux enquêtes de vérification des hypothèses ainsi qu'aux approches de solutions pour la résolution de la problématique d'autre part (Section 2).

## **SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

### **Paragraphe 1 : La revue de la littérature et formulation des Hypothèses**

#### **I- La revue de littérature**

La revue de la littérature est l'étape de toute recherche scientifique consacrée au point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution en termes d'outils de travail.

#### **A-Clarification des concepts**

- **Gestion des stocks**

La gestion de stocks est une optimisation du flint et des coûts relatifs au stock, une évaluation des stocks est nécessaire au service comptable enfin de servir la construction du bilan de l'entreprise

- **Gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant un période donné

- **Inventaire physique**

Un inventaire physique est une méthode de suivi des stocks dans laquelle les produits achetés ou fabriqués sont portés dans le compte de stock au moment de leur acquisition ou production

- **Office public**

Un office public est un établissement public à caractère industriel commercial

- **Comptabilité matières**

La comptabilité matières constitue l'outil de gestion susceptible d'induire la transparence et d'offrir un cadre cohérent de contrôle. Elle est rendue obligatoire par l'Arrêté n° 1264/MF/DC/CTF du 30/12/1997, portant mise en application du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives et par le Décret n° 2009-194 du 13/05/2009 portant mise en œuvre de la

comptabilité des matières dans les administrations publiques et les collectivités locales en son article 1<sup>er</sup>.

A défaut de traiter spécifiquement de la comptabilité matières, les auteurs se sont contentés d'en donner une définition.

Selon ANTOINE et CORNIL (1995), la comptabilité matières est la comptabilité qui enregistre les mouvements des stocks *exclusivement* en quantités. Mais pour HOUNSA (2009), *la comptabilité matières peut être définie comme l'ensemble des règles et techniques établies selon lesquelles sont enregistrés, suivis et contrôlés les mouvements en quantité et parfois en valeur des différents corps ayant une propriété physique (solide, liquide ou gazeux) que produit ou qu'acquiert une institution donnée.*

Le document d'instructions sur la tenue de la comptabilité matières précise que la comptabilité matières s'applique aux biens mobiliers et immobiliers regroupés selon les catégories suivantes :

- **les approvisionnements des magasins** : matières, fournitures, matériels et équipements achetés pour usage et stockés au magasin ;
- **le matériel en service** : équipements et autres matériels en utilisation ;
- **les en-cours de consommation** : matières, fournitures et autres objets mis en consommation ou en cours de fabrication ;
- **les propriétés immobilières bâties ou non bâties** : immeubles et terrains.
  
- « En tant qu'outil de gestion favorisant l'enregistrement des matières, la comptabilité matières poursuit, entre autres, quatre (05) objectifs fondamentaux que sont :
  - contribuer à la bonne gestion des biens mobiliers et immobiliers;
  - rendre possible l'exercice de contrôle ;
  - maîtriser la gestion du patrimoine et la tenue de l'inventaire ;
  - proposer des procédures et méthode de gestion et de suivi de l'inventaire ;
- aider à la prise de décision utile en temps réel » (HOUNSA, 2005).

ZERMATI (1984), en mettant en évidence les relations entre la gestion des stocks et d'autres fonctions de l'entreprise à travers la figure ci-après, place déjà la comptabilité matières au cœur de la politique budgétaire et du système comptable. En effet, selon HOUNSA (2005), il ne peut y avoir une comptabilité générale régulière sans l'apport de la

comptabilité matières. De même, sans les informations de la comptabilité matières, il ne peut y avoir une comptabilité analytique de gestion régulière et efficace.

## **B-Contributions antérieures**

### **1-Point des auteurs sur le système de codification des matériels et la comptabilité matière**

Pour HOUNSA(2005), les matériels et équipements acquis doivent être immatriculés avant leur utilisation. En effet, selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD (2005)), la gestion des immobilisations vise un suivi optimal du patrimoine et doit notamment permettre une identification précise de chaque bien au moment de son entrée dans ledit patrimoine. Le PNUD précise que chaque immobilisation ou bien durable doit être clairement identifié par l'affectation du code propre.

En définitive, l'immatriculation consiste à définir et à inscrire sur chaque matériel un numéro d'identification. Elle permet, entre autres, d'en rationaliser la gestion.

Les préalables à toute immatriculation, peuvent être résumés en trois (03) points comme suit :

- faire l'inventaire de l'existant ;
- classer les articles par famille ;
- définir la longueur du numéro de code.

Selon HOUNSA(2005), une bonne immatriculation comporte certains éléments caractéristiques. Il s'agit :

- du numéro d'ordre du bien ;
- de l'année d'acquisition de l'article ;
- de la classe de l'article ;
- de l'utilisateur ou la localisation de l'article ;
- de la source de financement ;
- du fournisseur du bien.

Pour le PNUD, le code d'identification comprend cinq (05) positions à savoir :

- *la localisation du bien* : cette localisation est un code numérique désignant le site géographique ;
- le code budgétaire affecté au bien : ce code indique la nature du bien ;

- le numéro d'ordre du bien : il indique le rang de l'immobilisation par nature et par localité ;
- la source de financement : elle indique l'origine des fonds qui ont servi à acquérir le matériel ;

L'année d'acquisition : l'année d'acquisition est indiquée par le millésime c'est-à-dire les deux derniers chiffres de l'année considérée

En effet la manipulation dans l'entreprise de milliers ou dizaine de millier d'articles rend impossible leur indetification par la seule désignation. Le but de la codification est de passer du langage naturel trop long et imprécis à un langage symbolique court et précis .Elle permet une rationalisation et une homogénéisation de l'information indispensable à son traitement informatique.

Le code constitue la clé d'accès à l'enregistrement « Article »

## **2-Point des auteurs sur la gestion des stocks**

La thématique liée à ce problème prend en compte les outils et documents appropriés de gestion des stocks.

Dans son travail d'approvisionnement et de gestion de stock à la SONACOP, TOHOUNKE (2000) expose les problèmes suivants :

- l'inexistence d'une formule de détermination des quantités de commande,
- la lourdeur administrative,
- les méthodes de comptage et d'enregistrement des quantités très archaïque ce qui ne rend pas fiable les informations sur les fiches de stock.

Dans son travail de mémoire sur la gestion de stock de matériaux de construction à la société MACELEC, AWANDE (2001) expose les problèmes ci-après :

- la non maîtrise des coûts liés à la gestion des stocks,
- l'absence de méthode dans la gestion des articles,
- centralisation de l'approvisionnement par le Directeur Général

Pour LASSEGUE (1983), les mouvements de stocks réalisés par le service du magasin sont enregistrés sur les documents suivants :

- un journal des entrées qui enregistre dans l'ordre chronologique les entrées, en quantités : tant de kilos de fer, tant de mètres d'étoffe, tant de boulons, etc. ;
- un journal des sorties qui enregistre les sorties de magasin, par ordre chronologique et en quantités ;

- *des fiches de stocks* sur lesquelles sont reproduites, pour chaque article, les indications des journaux. Elles correspondent au grand – livre de la comptabilité générale, puisqu’elles donnent un classement méthodique et non plus chronologique. Elles comportent trois colonnes : entrées, sorties, existants ; elles indiquent donc les soldes à tout instant ;
- *un bon de sortie* nécessairement signé (déchargé) par le service bénéficiaire de l’article sorti du stock pour les besoins de contrôle afin d’éviter le gaspillage ou le vol.

ZERMATI (1984) aussi, a identifié quelques outils dans un contexte de gestion manuelle des stocks. Il s’agit de la nomenclature des articles stockés, des fiches de casier, des fiches de stock, des fiches de réservation, et des fiches d’approvisionnement.

Mais les documents appropriés de gestion des stocks sont prévus par les textes réglementaires instituant la comptabilité matières dans les administrations, établissements et institutions publiques au Bénin. Il s’agit d’abord de la Directive n°06/97/CM/UEMOA du 16/12/1997 portant règlement général sur la comptabilité publique et, ensuite de l’Arrêté n° 1264/MF/ DC/CTF du 30/12/1997 portant mise en application du manuel de procédures d’exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives, modifié par l’Arrêté n° 1100/MFE/CAB/SP du 30/08/2004 portant mesures de réduction des régies et de limitation des ordres de paiement et par l’Arrêté n° 937/MEF/DC/SP du 24/06/2008 portant mise en application des pièces justificatives des dépenses publiques, qui ont prescrit les outils de gestion des matières et équipements.

Les outils ci – après permettent la bonne tenue de la comptabilité matières :

- le bon de commande ou le marché ;
- la facture ;
- le bordereau de livraison.

En plus de ces documents, la tenue de certains registres est recommandée pour enregistrer les mouvements des matières. Ce sont :

- le facturier ;
- le livre – journal des entrées et des sorties ;
- le grand livre ou compte de gestion ;
- le registre – inventaire du matériel en cours de consommation ;
- le livre – journal des ingrédients et pneumatiques ;

- les ordres d'entrée ;
- les ordres de sortie ;
- les fiches de stocks par nature.

Le Décret n°2009/194 du 13/05/2009 prévoit par ailleurs plusieurs autres documents que sont :

- le sommier des terrains ;
- le sommier des bâtiments ;
- les bons d'entrée ;
- les bons de sortie ;
- le procès-verbal de recensement des matières ;
- le procès-verbal de réforme des matières ;
- le procès-verbal de vente ou de destruction des matières ;
- l'inventaire individuel contradictoire des matières du 1er groupe confiées à un détenteur ;
- le relevé récapitulatif des matières du 1er groupe;
- la fiche individuelle d'entretien de l'immobilisation.

Même s'il est fait mention des ordres d'entrée et de sortie, le Décret insiste davantage sur les bons d'entrée et de sortie.

Ces documents doivent être tenus à jour et être disponibles.

### **3-Point des auteurs sur la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel**

Pour ce problème, la thématique s'inscrit en termes de mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante.

L'inventaire des stocks consiste en un recensement exhaustif de l'ensemble de leurs éléments constitutifs et en leur valorisation (HOUNSA op. cit.). ZERMATI (1984) évoque le terme d'*inventaire par comptage* pour désigner l'inventaire extra – comptable, obtenu par le comptage des existants, effectué au moins une fois par an. Son exécution est une obligation légale qui vise à obtenir des bilans sincères et fiables aux yeux des tiers. C'est pourquoi la tenue éventuelle d'un inventaire comptable permanent des stocks ne dispense pas de la tenue de l'inventaire physique annuel. (LASSEGUE op. cit.)

Même si l'inventaire physique (ou matériel) concerne théoriquement tous les actifs et les dettes de l'entreprise, dans la réalité, il porte uniquement sur les stocks et permet de confronter les chiffres de la comptabilité avec l'observation directe. (LASSEGUE op.cit.). L'inventaire, dans ce contexte doit être conduit avec ordre, méthode et précision car toute erreur en dénaturerait les résultats. Les éléments à prendre en considération sont :

- les biens appartenant à la structure et se trouvant en magasin y compris ceux dont on n'a pas encore reçu les factures des fournisseurs ;
- les biens confiés à des tiers à titre de location ou à titre de dépôt. Dans ce groupe, on peut mettre les stocks détenus au niveau des Secrétariats des DT et des RCPA.

Par contre, ne sont pas à prendre en compte dans les stocks :

- les biens achetés et en cours de transport même si la facture est reçue ;
- les biens reçus à titre de dépôt ;
- les biens en magasin mais cédés et non encore livrés ;
- les biens cédés avec clause de réserve de propriété.

Pour HOUNSA (2005), les opérations d'inventaire physique passent par quatre (04) phases successives à savoir le travail préparatoire, l'intervention des équipes de comptage, l'exploitation des résultats du comptage et le contrôle du travail d'inventaire.

S'agissant du **travail préparatoire**, il concerne, d'une part, la constitution des équipes ainsi que la désignation du responsable de l'inventaire et, d'autre part, l'élaboration des instructions de prise d'inventaire. Pour ce faire, ZERMATI (1984) estime que l'idéal serait de confier la réalisation de l'inventaire à un personnel spécialisé, connaissant bien les matériels stockés ; mais ce n'est pas toujours possible car un tel procédé est onéreux. HOUNSA (2005) précise par ailleurs les qualités du responsable de l'inventaire. En effet :

- sur le plan hiérarchique, le responsable de l'inventaire doit être investi de l'autorité nécessaire pour pouvoir appliquer les instructions sans heurts ;
- il doit avoir une connaissance suffisante de l'organisation de la structure, des biens à inventorier et de toutes les phases de l'activité du centre pour pouvoir mesurer à leur juste valeur les instructions à appliquer ;
- il doit être méthodique, posé et doit avoir le sens de responsabilité.

Les instructions de prise d'inventaire comportent, entre autres :

- le but de l'inventaire, son importance, sa date et sa durée ;

- le ou les lieux où doit s'effectuer l'inventaire ;
- les articles concernés ;
- la responsabilité de chacune des personnes affectées à l'opération ;
- la nature des imprimés des fiches d'inventaire et leur utilisation;
- les méthodes de comptage à adopter et celles retenues pour l'enregistrement des quantités ;
- les différentes unités de comptage (pièce, bouteille, paire, dizaine, douzaine, grosse, kilogramme, litre, mètre, mètre – carré, mètre cube, etc.)

Pour ce qui est de l'**intervention des équipes de comptage**, HOUNSA (2005) propose qu'elles sillonnent chacune tous les lieux d'inventaire. Pour ce faire, quatre équipes de deux personnes peuvent être mises en place conformément à la classification des matériels. Ainsi, leur intervention pourra avoir lieu comme suit :

- la première équipe sera chargée de recenser les matériels roulants (véhicules à 2, 3, 4 roues et plus), les petits matériels, les fournitures de bureau et les produits d'entretien ;
- la deuxième équipe recensera les équipements ;
- la troisième équipe s'occupera du comptage des consommables ;
- et la quatrième équipe se chargera du recensement des propriétés bâties (bâtiments et dépendances) et des propriétés non bâties.

Concernant l'**exploitation des résultats du comptage**, un état récapitulatif de l'ensemble des résultats est établi par le responsable de l'inventaire à la fin du recensement. Il procèdera au contrôle de la fiabilité du recensement en faisant des rapprochements nécessaires en vue de s'assurer qu'il n'y a eu ni omission, ni double emploi. Le stock ainsi recensé est ensuite valorisé, généralement à l'aide du Coût Moyen Pondéré.

A toutes les étapes de l'opération, un **contrôle du travail d'inventaire** est réalisé (travail préparatoire – déroulement de l'inventaire – fin des travaux de comptage). Notons qu'à la fin de l'opération de comptage, un recomptage est effectué en cas d'écarts considérables entre le stock physique et le stock théorique. Par ailleurs, le responsable de l'inventaire effectue un contrôle final pour s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire. ZERMATI (1984) ajoute que l'archivage des livres d'inventaire et des pièces justificatives est obligatoire pendant dix ans à partir de la clôture de l'exercice auquel ils se rapportent.

## II- Formulation des hypothèses et tableau de bord

### A- Formulation des hypothèses

De ces objectifs spécifiques, nous avons émis des hypothèses spécifiques suivantes :

-hypothèse spécifique n°1 : L'inadéquation du système de codification est due au défaut de formation de l'équipe de codification.

-hypothèse spécifique n°2 : L'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie par la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières.

-hypothèse spécifique n°3 : La qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est due à la mauvaise organisation des inventaires.

### B- Tableau de bord de l'étude

Tableau 6: Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		<b>Problème général :</b> Faiblesse de la mise en œuvre du système de comptabilité matières	<b>Objectif général</b> identifier les méthodes pratiques d'analyse de la comptabilité matières	
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<b>Problème spécifique 1 :</b> Inadéquation du système de codification des matériels	<b>Objectif spécifique 1 :</b> Déterminer les causes de l'inadéquation du système de codification de matérielles au CARDER Atlantique-Littoral.	<b>Hypothèse spécifique 1 :</b> L'inadéquation du système de codification est due au défaut de formation de l'équipe de codification.
	2	<b>Problème spécifique 2 :</b> Inexistence de documents appropriés de gestion des stocks	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Analyser les procédures mises en place dans le cadre de la gestion des stocks.	<b>Hypothèse spécifique 2 :</b> L'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie par la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières.

	<b>3</b>	<p><b><u>Problème spécifique 3 :</u></b>                  Qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.</p>	<p><b><u>Objectif spécifique 3 :</u></b>                  Analyser les mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante.</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique 3 :</u></b>                  La qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est due à la mauvaise organisation des inventaires.</p>
--	----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Résultats d'enquêtes, Avril 2014.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

La méthodologie que nous avons adoptée couvre deux dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique.

### **I- Méthode d'investigation**

#### **A-Objectif, nature et spécification des données à mobiliser**

##### **1\*) Objectif de la collecte de données**

A travers cette enquête, nous ambitionnons de mobiliser les données relatives aux causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

Ainsi, cette enquête nous permettra de vérifier si :

- l'inadéquation du système de codification s'explique effectivement par le défaut de formation de l'équipe de codification ;
- l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie incontestablement par la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières ;
- la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est réellement imputable à la mauvaise organisation des inventaires.

##### **2\*) Nature et spécification des données à mobiliser**

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé le sondage comme méthode de collecte des données. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire (fermé) complété de séances d'entretien avec les enquêtés.

Le questionnaire s'articule autour des variables à expliquer que sont l'inadéquation du système de codification, l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks et la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel. L'entretien direct, quant à lui,

nous a permis de recueillir des informations complémentaires sur le système de gestion des stocks au CARDER– Atlantique/Littoral.

Les données à mobiliser grâce à nos enquêtes concernent la justification que les interviewés ont par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

## **B-Cadre de l'enquête, population cible et taille de l'échantillon**

### **1\*) Cadre de l'enquête et population cible**

Le cadre de notre étude est le CARDER – Atlantique/Littoral à travers ses Directions Techniques et CeCPA. La population mère est donc constituée de tous les DT (6), Chefs Services (14) et RCPA (9), soit un effectif de vingt-neuf (29) agents.

### **2\*) Echantillonnage**

La taille modeste de la population mère a motivé l'initiative d'un recensement. Mais au bout du compte, seulement vingt-et-cinq (25) enquêtés ont répondu à nos questions soit un taux de retour de 86,20%. Notre échantillon est constitué de vingt-et-cinq (25) agents sur les vingt- et-neuf (29) visés, soit :

- 9 RCPA sur les 9, à raison de 1 RCPA par département;
- les 6 DT;
- et 10 Chefs Services.

## **C-Conception du questionnaire, technique de dépouillement et de présentation des données**

### **1\*) Conception du questionnaire**

Le questionnaire à administrer est exclusivement conçu par rapport aux problèmes spécifiques. Les questions formulées à cet effet sont des questions fermées dont les réponses ont permis de tester les hypothèses.

Le questionnaire élaboré est présenté en annexe 2.

### **2\*) Technique de dépouillement et de présentation des données**

Les données recueillies lors des enquêtes sont dépouillées manuellement. Elles sont ensuite traitées avec le tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et de tirer les conclusions qui s'imposent.

Les résultats obtenus sont présentés suivant les méthodes des tris à plat (tableaux) afin de vérifier les hypothèses émises et leur représentation graphique a été faite sous forme de camembert.

## **II- Cadre opératoire de l'étude**

A ce niveau, nous allons procéder au choix de la théorie et du seuil de décision propres à la vérification de chacune des hypothèses.

### **A. Choix théorique lié à l'inadéquation du système de codification des matériels**

#### **1\*) Présentation de la théorie retenue**

Pour résoudre le problème de l'inadéquation du système de codification des matériels, nous avons retenu l'approche théorique de HOUNSA (2005) et du PNUD (2005) qui ont proposé les méthodes appropriées d'immatriculation des matériels.

#### **2\*) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation du système de codification des matériels**

La préoccupation fondamentale est de savoir, à travers cette question la cause réelle de l'inadéquation du système de codification des matériels du CARDER-Atlantique/Littoral.

En vertu du principe de la cause la plus significative, l'item qui aura enregistré la fréquence la plus élevée sera retenu.

### **B. Choix théorique lié à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks**

#### **1\*) Présentation de la théorie retenue**

Pour résoudre le problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks, nous allons retenu l'approche théorique du cadre légal existant dans le domaine de la comptabilité matières qui a défini les documents et registres requis pour la gestion des stocks et matériels dans l'administration publique.

#### **2\*) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks**

La question principale relative à ce problème vise à retrouver ce qui est à la base de l'inexistence de documents appropriés de gestion de stocks (question n°2 du

questionnaire). La réponse à cette question est celle ayant enregistré la plus grande fréquence parmi les quatre (4) propositions spécifiées. Ce procédé nous a permis d'identifier ce qui justifie réellement l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks au CARDER-Atlantique/Littoral.

### **C. Choix théorique lié à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel**

#### **1\*) Présentation de la théorie retenue**

L'approche théorique retenue pour analyser le problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est celle de HOUNSA (2005), LASSEGUE (1983) et ZERMATI (1984) qui ont suggéré les mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante.

#### **2\*) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel**

Rappelons que la question fondamentale relative à ce problème est la question n°3 du questionnaire. La réponse à cette question, parmi les trois (03) proposées nous a permis de connaître la cause réelle de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.

L'item ayant enregistré la fréquence la plus élevée, conformément au principe de la cause la plus significative est retenu.

### **D. Difficultés rencontrées et limites des données**

Les difficultés rencontrées dans la réalisation de ce travail tiennent de l'inexistence d'ouvrages traitant spécifiquement de la comptabilité matières d'une part et l'ignorance de ce qu'est la comptabilité matières pour la plupart des enquêtés d'autre part.

Les limites des données recueillies quant à elles sont liées au fait que nous n'avons pas pu parcourir tous les CeCPA, en raison de leur éloignement par rapport à la Direction Générale. C'est ainsi que seuls les CeCPA de Cotonou et d'Abomey – Calavi ont été retenus.

En dépit de ces insuffisances, nous pensons que la qualité des informations collectées ne serait pas remise en cause.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS**

### **Paragraphe 1 : Présentation des résultats**

#### **I- Préparation et réalisation des enquêtes**

Le questionnaire élaboré n'a pris en compte que des questions fondamentales dont les réponses ont permis de vérifier les hypothèses formulées. La réalisation matérielle de l'enquête a eu lieu du 11 au 18 avril 2014 dans les Directions Techniques et CeCPA retenus.

#### **A- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Rappelons que notre échantillon est constitué de 25 agents. Tous les questionnaires distribués ont été récupérés et ont été exploités.

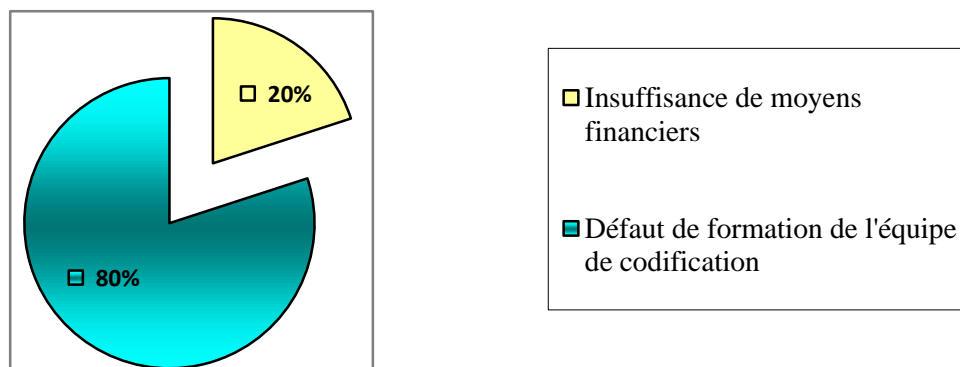
#### **1\*) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inadéquation du système de codification des matériels**

A travers la question n°1, nous avons voulu savoir la cause réelle de l'inadéquation du système actuel de codification des matériels au CARDER – Atlantique/Littoral.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 5 réponses ont été enregistrées pour l'insuffisance de moyens financiers comme cause se trouvant à la base du problème de l'inadéquation du système de codification des matériels, soit 20% ;
- 20 personnes ont choisi le défaut de formation de l'équipe de codification comme la source de l'inadéquation du système de codification des matériels, soit 80%.

Ces résultats sont consignés dans le tableau n°11 en Annexe et représentés par le graphique à secteur ci-dessous



**Graphique 1** : Présentation des causes liées à l'inadéquation du système de codification des matériels

**Source** : Résultats des enquêtes

*De l'analyse de ces réponses, il ressort que la cause fondamentale du problème spécifique n° 1 est le défaut de formation de l'équipe de codification, qui enregistre un taux de 80%.*

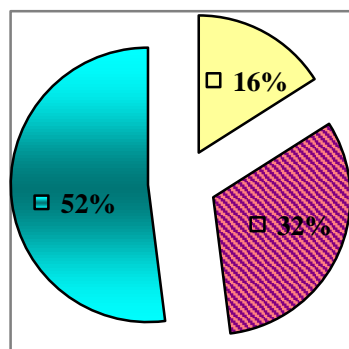
## **2\*) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks**

La préoccupation émise à travers la question n°2 est de comprendre ce qui justifie réellement l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 4 réponses ont été enregistrées pour la modalité « Insuffisance de personnel » comme cause se trouvant à la base du problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks, soit 16% ;
- 8 personnes ont choisi le manque de formation des agents responsables de la gestion des stocks, soit 32% ;
- et 13 personnes, soit 52%, ont retenu plutôt la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières comme cause réelle à la base du problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks.

Ces résultats sont consignés dans le tableau n°12 en Annexe et représentés par le graphique 2.



- Insuffisance de personnel
- Manque de formation des agents responsables de la gestion des stocks
- Méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières

**Graphique 2** : Présentation des causes liées à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks.

**Source** : Résultats des enquêtes

De l'analyse de ces réponses, il ressort que la cause fondamentale du problème spécifique n° 2 est la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières, qui enregistre un taux de 52%.

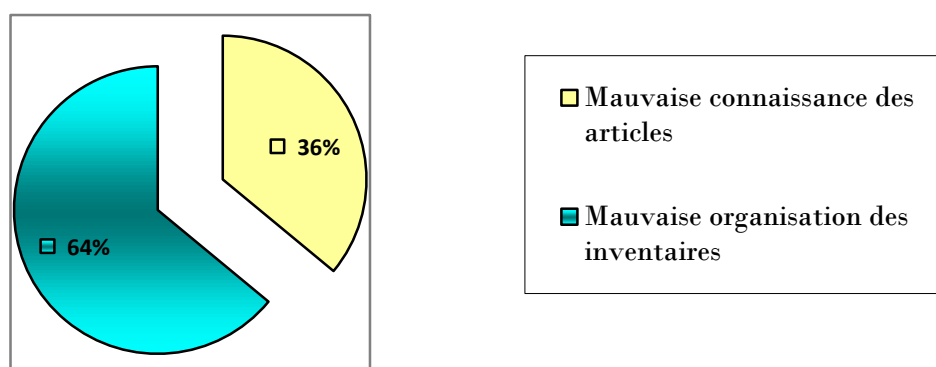
### **3\*) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel**

A travers la question n°3, notre préoccupation est de comprendre ce qui explique fondamentalement la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 9 personnes ont choisi la méconnaissance des articles comme cause du problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel, soit 36% ;
- et 16 personnes ont retenu la mauvaise organisation des inventaires, soit 64%.

Ces résultats sont consignés dans le tableau n° 13 en Annexe et représentés par le graphique 3 ci-dessous.



**Graphique 3** : Présentation des causes liées à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel

**Source** : Résultats des enquêtes

*De l'analyse de ces réponses, il ressort que la cause fondamentale du problème spécifique n° 3 est la mauvaise organisation des inventaires, qui enregistre un taux de 64%.*

Tableau 7 : Ordre d'entrée

**Etude de cas pratique de la comptabilité matière**

Nous avons choisi trois matières parmi l'ensemble des matières qu'utilises la comptabilité matière au CARDER Atlantique-Littorale. Cette étude de cas vise dans un premier temps à montrer de façon pratique la tenue de la comptabilité de matière au sein du CARDER Atlantique-Littorale. Puis dans un seconde temps à relever les insuffisances liées à la tenue de la comptabilité de matière.

NUMEROS		DESIGNATION des MATIERES ET OBJETS 3	Spécification Des matières 4	ESPECE des UNITES 5	QUANTITE 6	PRIX UNITAIRES Correspondant au prix de revient 7	MONTANT 8	DECOMPTE par ARTICLE de la valeur des matières et objets 9	OBSERVATIONS Inscrire dans cette colonne tous les renseignements susceptibles d'éclairer les services du contrôle
Du folio du compte 1 de gestion 1	2 De la nomenclature								
0	200101	Bic bleu		UNITE	50	100	5000		
0	200102	Bic rouge		UNITE	100	100	10000		
0	200103	Bic noir		UNITE	75	100	7500		

Etablie sur la base de l'inventaire permanent ce tableau permet d'identifier l'approvisionnement nécessaire par matière. Mais toutes fois nous constatons que les deux derniers tableaux sont délaissés. Cependant le remplissage de ces deux colonnes devrait permettre aux contrôleurs de gestion de mieux expliquer les écarts constatés lors des contrôles budgétaires

Tableau 8 : Ordre de sortie

NUMEROS		DESIGNATION des MATIERES ET OBJETS 3	Spécification des matières 4	ESPECE des UNITES 5	QUANTITE 6	PRIX UNITAIRES Correspondant au Prix de revient 7	MONTANT 8	DECOMPTE par ARTICLE de la valeur des Matières et objets 9	OBSERVATIONS Inscrire dans cette colonne tous les renseignements susceptibles d'éclairer les services du contrôle
1 Du folio du compte	2 De la nomenclature								
0	200 101	Bic bleu		UNIT E	20	100	2000		
0	200 102	Bic rouge		UNIT E	30	100	3000		
0	200 103	Bic noir		UNIT E	10	100	1000		

Le tableau 2 permet d'une part la sortie des articles du magasin pour l'usage des agents de l'office et d'autre part leur sortie de l'office par suite des ventes aux enchères

Tableau 9 : Fiche de stock bic bleu

DATE	REFERNCE	ENTREE			SORTIE			STOCK		
		QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
16/05/2014		50	100	5000	20	100	2000	30	100	3000

La fiche de stock permet d'enregistrer le stock restant au magasin après les opérations d'entrées et de sorties.

Après analyse de la comptabilité matière à travers ces trois tableaux nous constatons la non prise en compte des autres modèles liés à la comptabilité matière telle que recommandée par le document d'inscription sur la tenue de la comptabilité matière il s'agit en occurrence de :

- Modèle 1 : Livre journal des matières

- Modèle 2 : Compte de gestion des mouvements des matières
- Modèle 3 : Facturier
- Modèle 7 : Procès-verbal de réforme des matières
- Modèle 8 : Procès-verbal de vente
- Modèle 9 : Relevé récapitulatif des matières du premier groupe
- Modèle 10 : Procès-verbal de recensement des matières
- Modèle 11 : Inventaire individuel contradictoire du premier groupe confié à un détenteur
- Modèle 12 : Sommier des terrains
- Modèle 13 : Sommier des bâtiments
- Modèle 14 : Fiche individuel d'entretien de l'immobilisation

Ces différents modèles sont présentés respectivement au niveau de l'annexe 5.

## **A. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

### **1°) Vérification des hypothèses**

A ce niveau, nous allons apprécier le degré de validité des hypothèses émises sur la base de l'analyse des données de l'enquête réalisée précédemment, en tenant compte des seuils de décision retenus.

#### **a. Degré de vérification de l'hypothèse n° 1**

Pour résoudre le problème de l'inadéquation du système de codification des matériels du CARDER – Atlantique/Littoral, nous avons fixé comme seuil de décision que sera retenue la cause qui aura enregistré la fréquence la plus élevée.

Les données recueillies à l'issue de l'enquête ont révélé que l'inadéquation du système de codification des matériels est due :

- à l'insuffisance de moyens financiers : 20% ;
- au défaut de formation de l'équipe de codification : 80%.

***De ce qui précède, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'inadéquation du système de codification est due au défaut de formation de l'équipe de codification est vérifiée.***

#### **b. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2**

Les résultats obtenus sur la source du problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se présentent comme suit :

- insuffisance de personnel : 16% ;

- manque de formation des agents responsables de la gestion des stocks : 32% ;
- méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières : 52 %.

En vertu du seuil de décision retenu qui est le principe de la cause la plus significative, *l'hypothèse n°2 selon laquelle l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie par la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières est vérifiée.*

c. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Les éléments à la base du problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel recueillis lors de l'enquête se présentent comme suit :

- méconnaissance des articles : 36% ;
- mauvaise organisation des inventaires : 64%.

C'est donc la mauvaise organisation des inventaires qui enregistre la plus grande fréquence.

Conformément à notre seuil de décision, *l'hypothèse n°3 selon laquelle la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est due à la mauvaise organisation des inventaires est vérifiée.*

## **2°) Etablissement du diagnostic**

a. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 1

Les données issues de l'enquête permettent de retenir définitivement que l'inadéquation du système de codification s'explique par le défaut de formation de l'équipe de codification.

b. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir définitivement que l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie par la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières.

c. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

La vérification de l'hypothèse n°3 permet de conclure que la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est imputable à la mauvaise organisation des inventaires.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et condition de mise en œuvre**

Rappelons que l'objectif général de l'étude est de suggérer à la Direction Générale du CARDER – Atlantique/Littoral, les mécanismes de l'amélioration de la mise en œuvre du système de comptabilité matières. Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques pour lesquels les causes probables nous ont conduits à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic à partir desquels nous pouvons proposer des approches de solutions et fixer les conditions de leur mise en œuvre.

### **I- Approches de solutions**

L'étape des approches de solutions nous permettra de proposer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes, eu égard aux objectifs retenus.

#### **A. Approches de solutions au problème de l'inadéquation du système de codification des matériels**

D'après le diagnostic établi, l'absence de formation de l'équipe de codification est à la base du problème de l'inadéquation du système de codification des matériels.

La résolution de ce problème passe nécessairement par un minimum de formation du personnel de la Division du Matériel et de l'entretien dont relève le magasin sur les techniques appropriées d'immatriculation. Pour ce faire, il s'agira d'abord de faire l'inventaire exhaustif de l'existant, ensuite de classer ces articles par famille et de définir la longueur du code. Le numéro d'identification retenu doit comporter, entre autres éléments :

- la classe de l'article ;
- le numéro d'ordre du bien ;
- l'année d'acquisition de l'article ;
- l'utilisateur ou la localisation de l'article ;
- la source de financement.

Il convient de souligner que l'équipe de codification n'est pas celle qui doit réaliser matériellement la codification. Cette équipe a plutôt un rôle de préparation et de supervision de l'opération. En effet, il est plus indiqué, une fois les codes définis, de faire appel à un spécialiste de la calligraphie communément appelé « Dessinateur » pour

l'estampillage des matériels et équipements. Il est évident que le spécialiste maîtrise mieux que quiconque la nature des matériaux requis pour que les inscriptions ne s'effacent pas prématurément, au lieu des marqueurs ordinaires actuellement utilisés. Au demeurant, cette prestation qui n'est pas du tout onéreuse permettra de se convaincre de ce qu'il ne s'agit pas une opération banale.

### **B. Approches de solutions au problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks**

Rappelons que le problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks est dû à la méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières.

Au nombre des textes régissant la comptabilité matières, on distingue d'abord la Directive n°06/97/CM/UEMOA du 16/12/1997, ensuite l'Arrêté n° 1264/MF/ DC/CTF du 30/12/1997 et surtout le Décret n° 2009-194 de la 13/05/2009 portant mise en œuvre de la comptabilité des matières dans les administrations publiques et les collectivités locales.

Les registres et documents recommandés par les textes en vigueur sont : le facturier, le livre – journal des entrées et des sorties, le grand – livre ou compte de gestion, le registre – inventaire du matériel en cours de consommation, le livre – journal des ingrédients et pneumatiques, le sommier des terrains, le sommier des bâtiments, les bons d'entrée, les bons de sortie et les fiches de stocks.

- ***Les bons d'entrée et les bons de sortie*** récapitulent par numéro de la nomenclature sommaire et suivant les folios d'inscription au grand livre, en quantités et en valeurs, les matières et objets contenus dans les pièces justificatives qui les sous-tendent. Ces pièces justificatives sont les factures des fournisseurs ou tout document en tenant lieu, les bordereaux de livraison et les procès-verbaux de réception.
- ***Le facturier*** enregistre les factures adressées au Comptable deniers par le Comptable matières.
- ***Le livre – journal des entrées et des sorties*** est unique tant pour les entrées que pour les sorties ; les bons d'entrée et de sortie y sont inscrits suivant l'ordre chronologique des faits.
- ***Le grand – livre ou compte de gestion*** est ouvert pour une durée de trois (03) ans et enregistre les articles inscrits au livre – journal. Il permet de contrôler à tout moment les quantités des inventaires disponibles.

- **Le registre – inventaire du matériel en cours de consommation** sert à contrôler le matériel en cours de consommation, c'est – à – dire le matériel ne devant pas être pris en charge au compte de gestion des dépositaires comptables.
- **Le livre – journal des ingrédients et pneumatiques** permet de suivre les achats, la consommation et les inventaires de l'essence, de l'huile, du pétrole, de la graisse et des pneumatiques.
- **Le sommier des terrains** énumère tous les terrains appartenant à l'entité avec un dossier comportant les actes administratifs appropriés (acte de donation, acte d'achat, décision d'affectation) et les plans.
- **Le sommier des bâtiments** récapitule tous les bâtiments appartenant à l'entité et les renseignements y relatifs assorti d'un dossier comportant les plans, les copies des grosses réparations ou modifications apportées, l'acte de donation ou la décision d'affectation.

Pour résoudre ce problème, nous suggérons à la Direction Générale ce qui suit :

- prendre connaissance des textes régissant la comptabilité matières, notamment le Décret n° 2009-194 du 13/05/2009, portant mise en œuvre de la comptabilité des matières dans les administrations publiques et les collectivités locales et s'approprier le contenu du document d'instructions;
- initier une formation sur la comptabilité matières au profit du personnel comptable ;
- définir les modalités de mise en œuvre diligente des connaissances acquises à la formation.

### **C- Approches de solutions au problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel**

D'après le diagnostic réalisé, le problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est lié à la mauvaise organisation des inventaires. Pour résoudre ce problème, nous suggérons à la Direction Générale les mécanismes d'une bonne organisation des inventaires.

D'abord, il est important que le **Guide d'inventaire** soit suffisamment détaillé, actualisé chaque année et mis à la disposition de chacun des membres des équipes d'inventaire pour qu'il connaisse exactement son rôle.

Les opérations de pré - inventaire doivent donner l'occasion aux équipes d'appliquer les techniques de comptage et de contrôle retracées dans les instructions de prises d'inventaire. La Direction Générale doit donc veiller à la réalisation effective de ces travaux de pré-inventaire, car la réussite de l'inventaire en dépend.

Les équipes d'inventaire telles qu'elles sont constituées actuellement doivent quitter le stade de simples équipes de comptage et être transformées en de véritables équipes d'inventaire en ce sens qu'elles devront réaliser les rapprochements nécessaires pour s'assurer de l'exhaustivité des résultats. Chaque chef d'équipe doit jouer pleinement le rôle de responsable de l'inventaire de sa zone d'intervention en vue de garantir la fiabilité du recensement.

L'état physique des différents éléments décomptés doit être apprécié et mentionné avec esprit de responsabilité sur les fiches d'inventaire. Une liste des matériels et stocks hors d'usage doit être établie séparément en attendant les instructions nécessaires pour leur sortie du patrimoine.

La valorisation des stocks doit nécessairement inclure les stocks en dépôt au niveau des différents secrétariats.

## **II- Conditions de mise en œuvre**

### **A. Recommandations**

Dans ce cadre, nous ferons des recommandations tant à l'endroit de la Direction Générale du CARDER – Atlantique/Littoral qu'à l'endroit de l'Etat.

#### **1\*) Recommandations à l'endroit du CARDER – Atlantique/Littoral**

A première vue, la tenue des documents de comptabilité matières peut sembler contraignante et occasionner une surcharge de travail. Mais nous pensons que la Direction Générale du CARDER – Atlantique/Littoral peut saisir l'opportunité de l'informatisation de la gestion de ses stocks pour acquérir un logiciel spécifique de comptabilité matières comme celui utilisé au Ministère de l'Economie et des Finances, en remplacement du logiciel de gestion des stocks existant.

Nous recommandons également au Centre de soumettre au MAEP un projet de modification de la note de service n° 192/MAEP/D-CAB/ SGM/SA du 03 février 2005 portant définition des attributions des services et postes de "chargés" au niveau des directions techniques des CARDER en vue de transformer le poste de Chargé du Matériel

et de l'Entretien en celui de Comptable matières avec une définition claire du profil du titulaire. A cet effet, l'intéressé pourra être titulaire au moins du Baccalauréat G<sub>2</sub> ou G<sub>3</sub>, puisque devant être nécessairement de formation comptable. Par ailleurs, le Magasinier devra être nanti au moins du Certificat d'Aptitude Professionnelle, Option Aide Comptable (CAP/AC).

Le CARDER devra aussi saisir le MAEP pour qu'il donne les instructions nécessaires aux Directeurs Centraux et Directeurs Techniques afin que les fournitures et matériels mis à la disposition du CARDER soient accompagnés des documents comptables pour en assurer une bonne prise en charge.

En outre, nous proposons que le CARDER saisisse le MAEP afin qu'il autorise, à travers une phase expérimentale, la mise en œuvre des manuels de procédures administratives, comptables et financières déjà élaborés. A l'issue de cette phase, la version finale du document devra intégrer les outils de comptabilité matières dans le module réservé à la gestion des stocks et immobilisations.

Nous avons remarqué que le magasinier du CARDER Atlantique-Littoral tient les tableaux 7, 8 et 9 ci-dessus sur les quatorze tableaux recommandés par la comptabilité matière. Ce que nous avons jugé insuffisant. Face à ces insuffisances nous lui recommandons vivement de tenir au moins les neuf plus importants que sont les tableaux 1 ; 2 ; 3; 4; 5; 6; 9; 12 et 13 (en annexes 5).

Il convient d'insister sur la nécessité de revoir les modalités d'exécution des crédits délégués pour que les livraisons groupées d'octobre/ novembre, qui coïncident avec la préparation des inventaires de fin d'année, générant ainsi un surcroît de travail au magasin soient évitées. La politique de répartition des fournitures devra également être revue afin de limiter au strict minimum sinon d'éviter les répartitions de fin d'année.

En complément à tout ceci, nous recommandons fortement à la Direction Générale du CARDER – Atlantique/Littoral d'être assez vigilante pour anticiper les velléités de résistance au changement, en raison de la routine acquise, par une intense sensibilisation.

## **2\*) Recommandations à l'endroit de l'Etat**

Pour une amélioration de la mise en œuvre de la comptabilité matières dans l'administration publique en général et au CARDER – Atlantique/Littoral en particulier, il est important que l'Etat procède :

- **à travers l'Inspection Générale d'Etat**, à la mise en cohérence des terminologies utilisées pour les documents de base que sont les bons ou ordres d'entrée/sortie. Dans ce cadre, nous recommandons qu'il soit retenu les titres « Ordre d'entrée » et « Ordre de sortie » pour les modèles n° 5 et 6 au lieu de « Bon d'entrée », respectivement « Bon de sortie ». En effet, les mentions « **Seront portés** en entrée .... » et « **Seront portés** en sortie .... » traduisent un ordre donné par l'Ordonnateur matières au Comptable matières. Ceci aura l'avantage de maintenir les bonnes habitudes déjà acquises dans l'utilisation de ces documents et d'éviter sur le terrain la confusion entre ces bons et les documents du même nom mis en œuvre dans la plupart des organismes publics.
- **à travers le Ministère de l'Economie et des Finances** :
  - ✓ à la vulgarisation des textes régissant la comptabilité matières et à l'organisation de séminaires de formation sur la gestion des stocks à l'intention des services financiers et comptables des ministères et institutions sous tutelle dans les meilleurs délais;
  - ✓ à l'instauration d'une prime incitative au Comptable matières, compte tenu de l'étendue de sa responsabilité.
- **à travers le Ministère du Travail et de la Fonction Publique**, à un recrutement suffisant de personnel, surtout de personnel administratif au profit du MAEP pour étoffer l'effectif en place et pallier les départs à la retraite, en particulier au CARDER – Atlantique/Littoral.

## **B. Tableau de synthèse de l'étude (TSE)**

Comme son nom l'indique, le tableau de synthèse de l'étude représente un état récapitulatif des éléments essentiels traités.

Tableau 10: Tableau de synthèse de l'étude sur l' «analyse de la pratique de la comptabilité matières dans un office public agricole béninois : Cas du CARDER – Atlantique/Littoral »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		<b><u>Problème général :</u></b> Faiblesse de la mise en œuvre du système de comptabilité matières	<b><u>Objectif général</u></b> Identifier les méthodes pratiques d'analyse de la comptabilité matières au CARDER – Atlantique/Littoral		
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<b><u>Problème spécifique 1 :</u></b> Inadéquation du système de codification des matériels	<b><u>Objectif spécifique 1 :</u></b> Déterminer les causes de l'inadéquation du système de codification des matériels au CARDER– Atlantique/Littoral	<b><u>Hypothèse spécifique 1 :</u></b> L'inadéquation du système de codification s'explique par le défaut de formation de l'équipe de codification.	<b><u>Approches de solutions au PS n°1 :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire former le personnel du magasin sur les techniques de codification.</li> <li>- Revoir le système de codification des matériels.</li> <li>- Confier l'estampillage à un spécialiste de l'art graphique.</li> </ul>
	2	<b><u>Problème spécifique 2 :</u></b> Inexistence de documents appropriés de gestion des stocks	<b><u>Objectif spécifique 2 :</u></b> Analyser les procédures mises en place dans le cadre de la gestion des stocks.	<b><u>Hypothèse spécifique 2 :</u></b> L'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks se justifie par la méconnaissance des textes régissant la	<b><u>Approches de solutions au PS n°2 :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre connaissance des textes régissant la comptabilité matières et se les approprier.</li> <li>- Initier une formation sur la comptabilité matières au profit</li> </ul>

				comptabilité matières.	<p>du personnel comptable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les modalités de mise en œuvre diligente des connaissances acquises à la formation.</li> </ul>
	3	<p><b><u>Problème spécifique 3 :</u></b> Qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.</p>	<p><b><u>Objectif spécifique 3 :</u></b> Proposer les mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique 3 :</u></b> La qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel est imputable à la mauvaise organisation des inventaires.</p>	<p><b><u>Approches de solutions au PS n°3 :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualiser le Guide d'inventaire et le mettre à la disposition des équipes d'inventaire.</li> <li>- Réaliser les travaux de pré inventaire et veiller à la participation effective des équipes d'inventaire.</li> <li>- Vérifier l'exhaustivité des résultats du comptage effectué par un rapprochement avec le fichier des immobilisations.</li> <li>- Veiller à la valorisation de tout le stock final de fournitures et consommables, y compris celui en dépôt au secrétariat des DT et RCPA.</li> </ul>

## **CONCLUSION**

---

L'objectif de notre étude est d'identifier les méthodes pratiques d'analyse de la comptabilité matières dans l'administration publique et particulièrement au CARDER – Atlantique/Littoral.

De façon spécifique, nous avons au prime abord, déterminé les causes de l'inadéquation du système de codification des matériels au CARDER – Atlantique/Littoral, ensuite nous avons analysé les procédures mises en place dans le cadre de la gestion des stocks et enfin nous avons analysé les mécanismes d'une prise d'inventaire physique de qualité satisfaisante aux fins de favoriser la gestion rationnelle des ressources matérielles de l'Etat.

En effet, comme ZERMATI, nous sommes convaincus qu' « *une saine gestion des stocks peut et doit être réalisée dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un coût dérisoire, et génératrices de profits parfois insoupçonnés* ».

La comptabilité matières est l'outil retenu par l'Etat pour la gestion efficace des biens qu'il acquiert ou qu'il produit, en ce sens qu'elle permet d'en prévenir les utilisations abusives, voire les détournements. La comptabilité matières peut donc contribuer à la sauvegarde du patrimoine de l'Etat, lorsqu'elle est mise en œuvre de façon responsable. Par ailleurs, elle peut parfaitement faire l'objet d'un paramétrage sur support informatique.

En effet, « *l'informatisation de la gestion des stocks a, entre autres, pour avantages :*

- *la souplesse et la fiabilité ;*
- *la facilité du travail quotidien des gestionnaires de stocks et l'allègement des charges de travail ;*
- *la génération automatique des documents de suivi ;*
- *la consultation du niveau du stock en temps réel ;*
- *l'automatisation du réapprovisionnement ;*
- *l'aide à la décision ;*
- *etc. » (HOUNSA, op. cit.)*

Au terme de notre travail, il ressort que la vulgarisation des textes régissant la comptabilité matières ainsi que la formation des agents constituent les préalables à

l'amélioration de la mise en œuvre de cet outil dans l'administration publique et les collectivités locales.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir fait un diagnostic exhaustif du sujet. Nous pensons toutefois que les résultats auxquels nous sommes parvenus contribueront à susciter de la part des autorités du CARDER – Atlantique/Littoral des décisions hardies afin de corriger les insuffisances relevées. ***L'ambition de faire du Bénin une puissance agricole d'ici 2025 n'en dépend – elle pas aussi?***

## BIBLIOGRAPHIE

### **I – OUVRAGES GENERAUX**

- 1- ANTOINE (J) et CORNIL (J-P) (1995) : *Lexique thématique de la comptabilité*, 5<sup>ème</sup> Edition revue, De BOECK & LARCIER, Bruxelles.
- 2- KEISER (A-M) (2004) : *Contrôle de gestion*, 3<sup>ème</sup> Edition, ESKA, Paris.
- 3- LASSEGUE (P) (1983) : *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Dalloz, Paris.
- 4- LASSEGUE (P) (1990) : *Lexique de comptabilité*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris.
- 5- ZERMATI (P) (1984) : *La pratique de la gestion des stocks*, Dunod, Paris.

### **II – TEXTES REGLEMENTAIRES**

- 6- Arrêté n° 1264/MF/ DC/CTF du 30/12/1997 portant mise en application du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives
- 7- Arrêté n° 2004-774/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 03/06/2004, portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre Régional pour la Promotion Agricole des Départements de l'Atlantique et du Littoral (CARDER – Atlantique/Littoral)
- 8- Arrêté n° 2005-1776/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 04/08/2005, portant organisation et fonctionnement des Centres Communaux de Promotion Agricole (CARDER)
- 10-Directive n°06 / 97 / CM / UEMOA du 16/12/1997, portant règlement Général sur la comptabilité publique
- 11-Décret n°2004-301 du 20/05/2004, portant approbation des Statuts des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CARDER)
- 12-Décret n° 2009-194 du 13/05/2009, portant mise en œuvre de la Comptabilité des matières dans les administrations publiques et les Collectivités locales.
- 13-Instructions pour la tenue de la comptabilité des matières dans l'administration publique et les collectivités locales.
- 14-Note de service n°192/MAEP/D-CAB/SGM/SA DU 03/02/2005, portant définition des attributions des services et postes de chargés au niveau des directions techniques des CARDER.
- 15-Statuts des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CARDER)

### **III – MEMOIRES**

16-HOUNSA (F) (2005) : « **Contribution de la comptabilité matières à l’assainissement de la gestion des finances publiques au Bénin : Cas du CNHU – HKM de Cotonou** », Mémoire Cycle II AHUI/ENAM

17-AWANDE (S) (2001) : La gestion des stocks de matériaux de construction à la société MACELEC : diagnostic et approche de solution

18- TOHOUNKE (2000) : Approvisionnement et gestion de stocks à la SONACOP

### **IV – AUTRES DOCUMENTS**

17-Communiqué de presse n°09/335 du 28/09/2009 du Fonds Monétaire International

18-HOUNSA (F) (2009) : « **Atelier de formation en gestion administrative et financière au profit des cadres du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)** », Cotonou

19-Manuel des règles et procédures de gestion des projets/programmes, PNUD, Août 2005

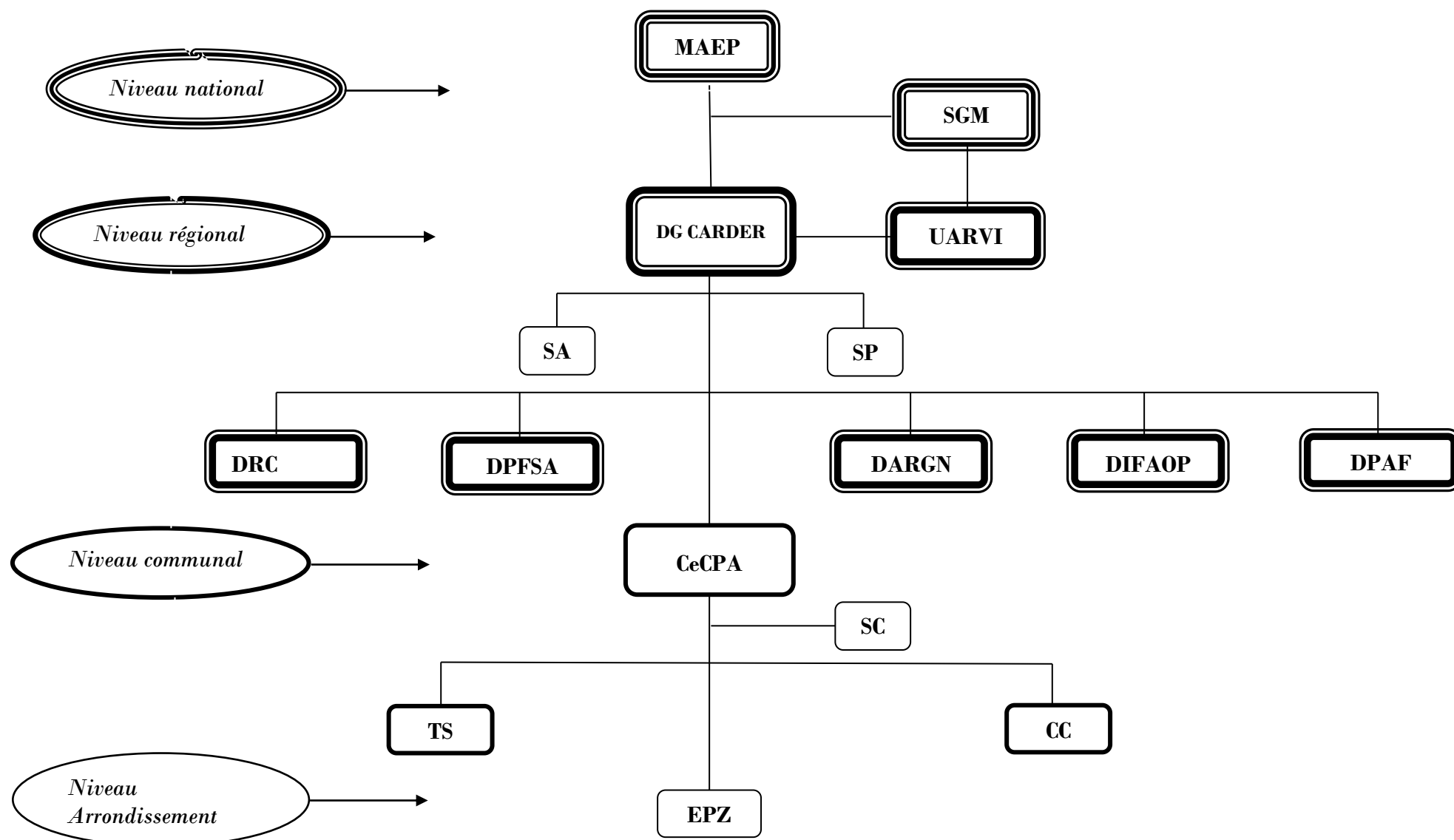
20-Rapport d’Audit financier et comptable des CARDER : CARDER – Atlantique/Littoral, Cabinet BENIN-EXPERTISE SARL, février 2004

# *ANNEXES*

---

- Annexe n°1 : Organigramme du CARDER – Atlantique/Littoral
- Annexe n°2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts
- Annexe n°3 : Questionnaire d'enquête
- Annexe n°4 : Réponse aux questionnaires d'enquête
- Annexe n°5 : Modèle des tableaux de la comptabilité matières

Annexe 1 : Organigramme du CARDER - Atlantique/Littoral



Réalisé par Gratien DOHOU et Nafissatou BOURE BABIO

Annexe 2: Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé des problématiques
1	<b>Gestion budgétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect du délai légal d'élaboration du budget ;</li> <li>- Prévisions peu rigoureuses ;</li> <li>- Difficultés de suivi de l'exécution du budget d'investissement.</li> </ul>	<b>Gestion budgétaire défailante</b>	<b>Problématique d'une meilleure gestion budgétaire</b>
2	<b>Gestion financière et comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non suivi de la trésorerie ;</li> <li>- Non-respect des instructions en matière de signature des chèques ;</li> <li>- Non-respect du délai légal d'élaboration et de présentation des états financiers ;</li> <li>- Non mise en œuvre des manuels de procédures.</li> </ul>	<b>Gestion financière et comptable peu performante</b>	<b>Problématique d'une gestion financière et comptable performante</b>
3	<b>Gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de personnel administratif ;</li> <li>- Vieillesse du personnel ;</li> <li>- Insuffisance de personnel technique ;</li> <li>- Démotivation du personnel.</li> </ul>	<b>Gestion non optimale des ressources humaines</b>	<b>Problématique de la gestion optimale des ressources humaines</b>

4	<b>Mise en œuvre de la comptabilité matières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadéquation du système de codification des matériels;</li> <li>- Inexistence de documents appropriés de gestion des stocks ;</li> <li>- Qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.</li> </ul>	<b>Faiblesse de la mise en œuvre du système de comptabilité matières</b>	<b>Problématique de l'amélioration de la mise en œuvre de la comptabilité matières</b>
5	<b>Suivi des matériels et équipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau de sécurisation du patrimoine ;</li> <li>- Insuffisance de matériels roulants ;</li> <li>- Inefficacité de l'entretien et de la réparation des matériels.</li> <li>- Inexistence de salles d'archives ;</li> <li>- Insuffisance de locaux.</li> </ul>	<b>Inefficacité du suivi des matériels et équipements</b>	<b>Problématique de l'efficacité du suivi des matériels et équipements</b>

**Source:** Résultat de l'état des lieux

Annexe 3: Questionnaire d'enquête

**Mesdames/Messieurs,**

Le présent questionnaire que nous vous adressons s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherche de fin de formation au cycle I de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion dans la spécialité Contrôle de Gestion, Audit et Finances.

A travers ce mémoire, nous voulons apprécier *la mise en œuvre du système de comptabilité matières dans l'administration publique béninoise en général et au CARDER -Atlantique/Littoral en particulier*, en vue de formuler des propositions pertinentes pour une gestion transparente et sécurisée des matériels et stocks qui constituent l'essentiel des acquisitions sur les ressources du Budget National.

Merci pour votre franche collaboration.

Veuillez répondre aux questions suivantes en cochant la case correspondante

**1- Qu'est - ce qui selon vous explique l'inadéquation du système de codification des matériels du CARDER – Atlantique/Littoral?**

- Insuffisance de moyens financiers ;
- Défaut de formation de l'équipe de codification ;
- Autres  (A préciser) .....

**2- Qu'est- ce qui selon vous justifie l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks?**

- Insuffisance de personnel ;
- Manque de formation des agents responsables de la gestion des stocks
- Méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières ;
- Autres  (A préciser) .....

**3- A quoi peut – on selon vous imputer la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel?**

- Mauvaise connaissance des articles ;
- Mauvaise organisation des inventaires ;
- Autres  (A préciser) .....

Annexe 4 : Réponse aux questionnaires d'enquête

Point des réponses à la question n°1

<b>Eléments</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Insuffisance de moyens financiers	5	20%
Défaut de formation de l'équipe de codification	20	80%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats des enquêtes

Point des réponses à la question n°2

<b>Eléments</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Insuffisance de personnel	4	16%
Manque de formation des agents responsables de la gestion des stocks	8	32%
Méconnaissance des textes régissant la comptabilité matières	13	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats des enquêtes

Point des réponses à la question n°3

<b>Eléments</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Mauvaise connaissance des articles	9	36%
Mauvaise organisation des inventaires	16	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats des enquêtes

Annexe 5 : Modèle des tableaux de la comptabilité matières

(Voir les pages suivantes)

## **TABLE DES MATIERES**

<b>AVERTISSEMENT</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE</b> .....	<b>4</b>
<b>SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	<b>5</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil de stage</b> .....	<b>5</b>
<b>I- Cadre institutionnel de l'étude : le CARDER – Atlantique/Littoral</b> .....	<b>5</b>
<b>A. Historique</b> .....	<b>5</b>
<b>B. Mission et environnement</b> .....	<b>6</b>
<b>1°) Mission et attributions du CARDER – Atlantique/Littoral</b> .....	<b>6</b>
<b>2°) Environnement du CARDER – Atlantique/ Littoral</b> .....	<b>7</b>
<b>C. Structure organisationnelle</b> .....	<b>8</b>
<b>1°) Niveau régional</b> .....	<b>8</b>
<b>2°) Niveau communal</b> .....	<b>9</b>
<b>II- Cadre physique de l'étude : le Service Administratif et Financier du CARDER – Atlantique/Littoral</b> .....	<b>10</b>
<b>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Service Administratif et Financier du CARDER – Atlantique/Littoral</b> .....	<b>11</b>
<b>I- Etat des lieux sur la gestion budgétaire, financière et comptable</b> .....	<b>11</b>
<b>A. Etat des lieux sur la gestion budgétaire</b> .....	<b>11</b>
<b>B. Etat des lieux sur la gestion financière et comptable</b> .....	<b>15</b>
<b>II. Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines et matérielles</b> .....	<b>16</b>
<b>A. Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines</b> .....	<b>16</b>

B. Etat des lieux sur la gestion des stocks et infrastructures immobilières .....	18
<b>SECTION 2 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE .....</b>	<b>22</b>
Paragraphe 1 : Regroupement des problèmes par centre et formulation de la problématique .....	22
I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt .....	22
II- Problématique de l'étude.....	23
A-Intérêt de l'étude .....	25
Paragraphe 2 : Objectifs de recherche .....	25
I-Objectif Général .....	25
II-Objectifs spécifiques .....	25
<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE METHODOLOGIQUE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>26</b>
<b>SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>27</b>
Paragraphe 1 : La revue de la littérature et formulation des Hypothèses .....	27
I- La revue de littérature .....	27
A-Clarification des concepts .....	27
B-Contributions antérieures.....	29
1-Point des auteurs sur le système de codification des matériels et la comptabilité matière .....	29
2-Point des auteurs sur la gestion des stocks.....	30
3-Point des auteurs sur la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.....	32
II- Formulation des hypothèses et tableau de bord .....	35
A- Formulation des hypothèses .....	35
B- Tableau de bord de l'étude .....	35
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche .....	36
I- Méthode d'investigation .....	36
A-Objectif, nature et spécification des données à mobiliser .....	36

1°) <i>Objectif de la collecte de données</i> .....	36
2°) <i>Nature et spécification des données à mobiliser</i> .....	36
<b>B-Cadre de l'enquête, population cible et taille de l'échantillon</b> .....	<b>37</b>
1°) <i>Cadre de l'enquête et population cible</i> .....	37
2°) <i>Echantillonnage</i> .....	37
<b>C-Conception du questionnaire, technique de dépouillement et de présentation des données</b> .....	<b>37</b>
1°) <i>Conception du questionnaire</i> .....	37
2°) <i>Technique de dépouillement et de présentation des données</i> .....	37
<b>II- Cadre opératoire de l'étude</b> .....	<b>38</b>
<b>A. Choix théorique lié à l'inadéquation du système de codification des matériels</b> .....	<b>38</b>
1°) <i>Présentation de la théorie retenue</i> .....	38
2°) <i>Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inadéquation du système de codification des matériels</i> .....	38
<b>B. Choix théorique lié à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks</b> .....	<b>38</b>
1°) <i>Présentation de la théorie retenue</i> .....	38
2°) <i>Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks</i> .....	38
<b>C. Choix théorique lié à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel</b> .....	<b>39</b>
1°) <i>Présentation de la théorie retenue</i> .....	39
2°) <i>Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel</i> .....	39
<b>D. Difficultés rencontrées et limites des données</b> .....	<b>39</b>
<b>SECTION 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>40</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation des résultats</b> .....	<b>40</b>

<b>I- Préparation et réalisation des enquêtes .....</b>	<b>40</b>
<b>A- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses .....</b>	<b>40</b>
<i>1°) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inadéquation du système de codification des matériels .....</i>	<i>40</i>
<i>2°) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks .....</i>	<i>41</i>
<i>3°) Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel.....</i>	<i>42</i>
<b>A. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....</b>	<b>46</b>
<i>1°) Vérification des hypothèses .....</i>	<i>46</i>
<i>a. Degré de vérification de l'hypothèse n° 1 .....</i>	<i>46</i>
<i>b. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2 .....</i>	<i>46</i>
<i>c. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3 .....</i>	<i>47</i>
<i>2°) Etablissement du diagnostic .....</i>	<i>47</i>
<i>a. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 1 .....</i>	<i>47</i>
<i>b. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2.....</i>	<i>47</i>
<i>c. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 3.....</i>	<i>47</i>
<b>Paragraphe 2 : Approches de solutions et condition de mise en œuvre .....</b>	<b>48</b>
<b>I- Approches de solutions.....</b>	<b>48</b>
<b>A. Approches de solutions au problème de l'inadéquation du système de codification des matériels .....</b>	<b>48</b>
<b>B. Approches de solutions au problème de l'inexistence de documents appropriés de gestion des stocks .....</b>	<b>49</b>
<b>C- Approches de solutions au problème de la qualité insatisfaisante de l'inventaire physique annuel .....</b>	<b>50</b>
<b>II- Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>51</b>
<b>A. Recommandations .....</b>	<b>51</b>
<i>1°) Recommandations à l'endroit du CARDER – Atlantique/Littoral .....</i>	<i>51</i>

<i>2°) Recommandations à l'endroit de l'Etat.....</i>	<b>52</b>
<b>B. Tableau de synthèse de l'étude (TSE) .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>59</b>

