



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE
GESTION**

Option : Sciences de
Gestion

Filière : Comptabilité Audit
et Contrôle de Gestion

Thème

*Analyse de l'utilisation des outils de gestion
financière d'un organisme à but non
lucratif : Cas d'AfricaRice*

RÉALISÉ ET SOUTENU PAR :

ODJOKPINAN K. Wilfried & OLODO O. Esaïe

Maître de stage :

Agnidé Salami BASTOU
Chef Comptable AfricaRice

Directeur de mémoire :

Dr. Liamidi A.YESSOUFOU
Enseignant à la FASEG /UAC

Année académique : 2014-2015

Avertissement

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

Dédicace 1

Je dédie ce travail à :

- Mon père ODJOKPINAN O. Félix
- Ma mère OGAN Dénise
- KOTCHOFFA Jean et DOGNON Brigitte

ODJOKPINAN K. Wilfried

Dédicace 2

Je dédie ce travail à :

- Ma sœur Véronique OLODO ;
- Ma bien aimée Solange AGODO ;
- Monsieur Klana DAGNOGO.

OLODO O. Esaïe

Remerciements

C'est ici l'occasion pour nous de remercier tous ceux qui nous ont accompagnés et assistés tout au long des recherches sur le terrain, et qui nous ont encadrés très patiemment pour la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons particulièrement à exprimer nos remerciements à :

- Monsieur le Doyen de la FASEG, **Professeur IGUE B. Charlemagne** et au corps professoral pour l'encadrement, les multiples et précieux conseils.
- Notre maître de mémoire, **Docteur Liamidi A. YESSOUFOU**, qui malgré ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour suivre jusqu'au bout cette étude ;
- Aux Honorables membres de Jury pour leurs indulgences et leurs apports dans l'appréciation de ce travail.
- Monsieur **Agnidé Salami BASTOU** Chef Comptable AfricaRice pour ses orientations
- Monsieur **Hervé ALOVOHEZE**, pour ses conseils ;
- Tout le personnel d'AfricaRice pour leurs différents accompagnements.

Liste des sigles et abréviations

ADRAO :	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
AECID :	Agence Espagnole de Coopération Internationale
AfricaRice :	Centre du Riz pour l'Afrique
ARI :	Initiative Africaine du Riz
ASARECA	Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa.
BAD :	Banque Africaine de Développement
CBF :	Consortium Bas-fonds
CEA :	Commission Economique pour l'Afrique
CIRA	Centre International de Recherche Agricole.
CORAF	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole.
CT :	Court Terme
CTA :	Centre Technique de coopération Agricole et rurale
EuropeAid	Agence Européenne de Développement et de Coopération
FAO :	Food and Agriculture Organisation (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture)
FARA	Forum for Agricultural Research in Africa.
GCRAI	Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole International
GSS :	General supporting staff
INRA :	Institut National de Recherche Agricole
IRS :	International Ressource Staff.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

LMT :	Long Moyen Terme
OBNL :	Organisation à But Non Lucratif
OCS :	One Corporate System.
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSR	Office of Scientific Reseach .
PNUD :	Programme des Nation Unies pour le Développement
SNRA :	Systèmes Nationaux de Recherche Agricole.
SPAAR:	Special Program for African Agricultural Research.

Liste des tableaux

Tableaux.....	Pages
<u>Tableau n°1</u> : Effectif du personnel par catégories.....	12
<u>Tableau n°2</u> : Valeurs des ressources matérielles	13
<u>Tableau n°3</u> : Contribution des Etats membres	14
<u>Tableau n°4</u> : Dons et subventions.....	15
<u>Tableau n°5</u> : Autres revenus	15
<u>Tableau n°6</u> : Composition de l'échantillon.....	41
<u>Tableau n°7</u> : Résultats relatifs à l'appréciation du contrôle et du suivi facile à l'aide du système informatique de gestion	45
<u>Tableau n°8</u> : Cause possible de la non facilité du contrôle et du suivi	46
<u>Tableau n°9</u> : Résultat relative à l'appréciation de l'efficacité du système informatique de gestion.....	47
<u>Tableau n°10</u> : Récapitulatif des ratios.....	53
<u>Tableau n°11</u> : Appréciation du niveau de maîtrise du système informatique de gestion par les chefs comptables.....	53

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section 1 : Présentation Générale d'AfricaRice	4
Section 2 : Déroulement du stage	16
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE..	
.....	20
Section 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèse	21
Section 2 : Revue de Littérature et méthodologie de recherche	25
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....	43
Section 1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses	44
Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	53
CONCLUSION.....	58
Références Bibliographiques.....	60
Annexes	a
Table des Matières.....	c

INTRODUCTION

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Les Organisations à But Non Lucratif (OBNL) ont une histoire qui remonte au moins à 1839 à travers les Organisations Non Gouvernementales (ONG) : L'Institut de droit international (prix Nobel de la paix en 1904) est créé en 1873 à Gand ; l'Union interparlementaire est créée en 1889 ; le Bureau international de la paix (prix Nobel de la paix en 1910) est créé à Berne en 1892 ; Rotary, actuel Rotary International, est fondé en 1904. Il a été estimé qu'en 1914 il y avait 1083 ONG. Les ONG internationales ont été importantes dans le mouvement antiesclavagiste et le mouvement pour le vote des femmes, et ont atteint leur apogée au moment de la Conférence mondiale pour le désarmement.

Cependant, l'expression Organisation Non Gouvernementale n'est entrée dans le langage courant qu'à la création de l'Organisation des Nations unies en 1945 avec les dispositions de l'article 71 du chapitre 10 de la Charte des Nations Unies qui donne un rôle consultatif à des organisations qui ne sont ni les gouvernements ni les États membres.

Au niveau mondial, ces organisations contribuent largement à la lutte contre la pauvreté, en mettant en œuvre des projets de développement avec et auprès des populations. Ces projets sont financés par des fonds publics ou des fonds collectés auprès des donateurs d'origine nationale ou internationale. Bien que le nombre de procédures et de rapports puissent sembler accablant, les OBNL ne peuvent pas se permettre d'être imprévoyantes en matière de finances. Si l'organisation veut protéger son statut et assurer sa survie, elle doit se familiariser avec tous les aspects de la gestion financière liés à son statut juridique.

Beaucoup d'OBNL ont échoué par manque d'attention portée aux procédures de comptabilité, aux comptes de résultats et au contrôle financier. Les membres du personnel peuvent avoir été laxistes en ce qui concerne le

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

maintien des registres financiers ou les membres du Conseil ne se sont pas souciés d'analyser les comptes de résultats et d'avoir mis en place des structures de contrôles. Au regard de la masse d'argent que reçoivent les OBNL, de la multiplicité et des exigences des pourvoyeurs de fonds, il serait important sinon vital pour elles d'effectuer une bonne gestion financière de leurs projets.

Le Centre du Riz pour l'Afrique (AfricaRice), une Organisation à But Non Lucratif dont la mission est de contribuer à l'allègement de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique à travers des activités de recherche, de développement et de partenariat visant à améliorer la productivité et la rentabilité du secteur rizicole tout en veillant à la durabilité du milieu de production. Ayant à son actif 24 pays membres et plusieurs partenaires de diverses origines, ce Centre a été la structure d'accueil pour notre stage.

Au cours de notre stage, nous nous sommes intéressés à la question relative à sa gestion financière en l'occurrence l'utilisation des outils de gestion financière. Aux fins d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion financière du Centre, nous avons choisi de mener une étude sur le thème : **« analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice. »**

Pour mener à bien cette étude, notre travail s'articule autour de trois chapitres :

- le premier présente le cadre institutionnel de notre étude ;
- le deuxième chapitre aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- et le troisième est consacré à la présentation des résultats et aux suggestions.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Nous aborderons successivement dans ce chapitre, la présentation d'AfricaRice et le déroulement de notre stage.

SECTION 1 : Présentation d'AfricaRice.

Cette section présente en premier paragraphe, l'historique, la mission et le mode de fonctionnement d'AfricaRice ; en second paragraphe, elle aborde la structure organisationnelle du Centre.

Paragraphe 1 : Historique, mission et mode de fonctionnement d'AfricaRice.

I. Historique

Le Centre du Riz pour l'Afrique (AfricaRice) a été créé par acte constitutif en 1970 sous l'appellation de Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO) par 11 pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Sierra Leone et Togo) avec l'assistance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de l'Organisation des Nation Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA). Ce centre a porté cette dénomination jusqu'en janvier 2003 avant d'être rebaptisé Centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice) en reconnaissance de son rôle de plus en plus grandissant et de son leadership dans le domaine de la recherche et du développement rizicole en Afrique subsaharienne.

AfricaRice est devenu opérationnel en 1971. Son siège est basé à Monrovia (Libéria). Son mandat initial global inclus la recherche, la formation, le développement, la formulation des politiques rizicoles et la coopération intra régionale. L'accent était mis sur les essais d'adaptation au champ à travers l'introduction directe du matériel génétique d'autres régions, en particulier d'Asie.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Depuis sa création, le but d'AfricaRice a été d'accroître la production rizicole en Afrique de l'Ouest. Pour atteindre ce but, quelques 15 années d'efforts de recherches ont été investies dans le criblage d'une vaste gamme de matériel génétique provenant d'Asie afin d'identifier et de sélectionner les lignées de riz pouvant être adaptées aux conditions africaines. Il était devenu clair qu'il fallait assurer un engagement à long terme à la recherche pour générer des technologies spécifiques aux localités de la région.

En 1986, il a été convenu de placer l'ADRAO sous l'égide du GCRAI avec un mandat élargi. L'Association subit une profonde transformation. En 1987, à cause de l'instabilité au Libéria, l'ADRAO déplaça son siège de Monrovia à M'bé, en Côte d'Ivoire, avec une nouvelle structure organisationnelle et un nouveau plan stratégique. Une nouvelle ère commença pour l'ADRAO avec le nombre d'adhérents à l'Association qui est passé de 11 à 17 pays membres d'Afrique de l'Ouest et du Centre (Bénin, Cameroun, Tchad, Guinée, Guinée Bissau, et Nigéria en plus des 11 pays mentionnés plus haut) et un nombre croissant de donateurs externes, y compris les pays de l'OCDE, des agences de développement et des fondations privées.

A la faveur de la crise en Côte d'Ivoire et surtout la reprise des hostilités en novembre 2004 ayant occasionné la perte tragique d'un des chercheurs d'AfricaRice, le Conseil des Ministres ainsi que la Direction Générale de l'organisation ont décidé de la délocalisation temporaire du siège du Centre à Cotonou en République du Bénin. Un accord de siège a été signé à cet effet entre le Centre du Riz pour l'Afrique et le gouvernement de la République du Bénin le 14 Décembre 2004.

Depuis 2004, le siège temporaire d'AfricaRice se trouve basé à Cotonou au Bénin. Par ailleurs, AfricaRice dispose des stations régionales basées respectivement à Saint-Louis au Sénégal, à Ibadan au Nigéria, et à Dar Es Salam

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

en Tanzanie. Quant à la Côte d'Ivoire, une partie du personnel y est maintenue pour continuer le suivi de certains travaux de recherche du Centre.

Le centre du Riz pour l'Afrique comporte actuellement 24 états membres adhérents, à savoir : le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, le Libéria, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, la Sierra Leone, le Togo, le Bénin, le Cameroun, le Tchad, la Guinée, la Guinée Bissau, le Nigéria, la RDC, l'Ouganda, le Madagascar, l'Egypte, la République Centrafricaine, le Gabon, et la République du Congo.

II. Mission

La mission d'AfricaRice est de contribuer à l'allègement de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique à travers des activités de recherche, de développement et de partenariat visant à améliorer la productivité et la rentabilité du secteur rizicole tout en veillant à la durabilité du milieu de production.

Les grands objectifs pour la période sont :

- Servir de plateforme pour discuter de la science et de la technologie rizicoles visant à améliorer la production, la transformation et la commercialisation du riz le long de la chaîne de valeur tout en préservant les services environnementaux et en faisant face au changement climatique ;
- Servir de plateforme de communication et d'interaction aux organisations de développement, aux associations de paysans, à la société civile, au secteur privé et aux organisations de recherche en vue d'un impact plus grand et plus équitable sur la sécurité alimentaire et le développement de la chaîne de valeur ;
- Discuter des instruments politiques effectifs et des investissements aux niveaux national, régional et continental en vue du développement durable

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

de l'agriculture familiale et de l'agro-industrie pour booster le secteur rizicole en Afrique ;

- Donner aux paysans du matériel génétique supérieur adapté aux conditions de culture, aux stress locaux et répondant aux préférences des consommateurs ;
- Améliorer l'efficacité des processus du développement et de la dissémination ;
- Transformer de petits groupements de femmes en micro entreprise pour une sécurité alimentaire en Afrique.

III. Mode de fonctionnement

En association étroite avec ses partenaires nationaux, AfricaRice fonctionne à l'échelle du continent à travers un mécanisme de groupe d'actions se basant sur de vastes thèmes de recherches spécifiques au riz. Ce mécanisme a été adopté pour renforcer et autonomiser la capacité de recherche-développement des systèmes nationaux et de mettre en commun l'expertise et les ressources. Le Centre abrite aussi l'Initiative Africain du Riz (ARI) et le Consortium Bas-fonds (CBF). AfricaRice mène aussi des activités de recherche en collaboration avec les SNRA de beaucoup de pays africains.

En plus des programmes nationaux, les activités de recherche pour le développement du Centre sont menées en collaboration avec un certain nombre de structure. Il s'agit des universités, des institutions de recherche avancée, des organisations paysannes, des organisations non-gouvernementales et les donateurs pour le bénéfice des paysans africains, en majorité de petits producteurs, tout comme les millions d'africains pour qui le riz est la nourriture de base et le moyen d'existence (transformation du riz, négociants d'intrants, commerçants).

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle, ressources et activités d'AfricaRice.

I. Structure organisationnelle.

Dans l'ordre hiérarchique, les organes dirigeants d'AfricaRice sont les suivants :

A. Le conseil des ministres

Instance suprême du Centre, il est composé des représentants de tous les Etats membres d'AfricaRice ; chaque Etat désignant son représentant. La présidence du Conseil des Ministres est biannuelle et tournante.

B. Le comité des experts nationaux

Constitué généralement des Directeurs des Instituts Nationaux de Recherche, ce comité n'a aucun pouvoir de décision mais constitue un organe de conseil au Conseil des Ministres.

C. Le Conseil d'Administration

Il est composé d'un minimum de huit (08) membres et d'un maximum de quatorze (14) membres comme il suit : un maximum de sept (07) membres y compris le Directeur Général, tous ressortissants d'un pays membre ; un nombre égale de membre qui ne sont pas ressortissants d'un pays membre.

Le Conseil d'Administration du Centre du Riz pour l'Afrique a la responsabilité de veiller à la mise en place d'un mécanisme approprié pour une gestion globale du risque en vue d'assurer la réalisation des objectifs de recherche du centre.

Il s'agit des risques stratégiques, opérationnels, financiers et de réputation qui sont inhérent à la nature, au modus opérantes et aux lieux d'implantation des activités du centre.

Ces risques évoluent dans le temps en raison de l'environnement dans lequel le centre opère. Il y a des possibilités d'impacts négatifs qui résultent de

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

l'inadéquation ou de l'échec du processus, des systèmes, des facteurs humains internes et ou des évènements externes. Les risques incluent :

- Un faible niveau d'impact de la recherche ;
- Une mauvaise répartition des efforts scientifiques par rapport aux priorités fixés ;
- Une perte de réputation pour manque d'excellence et d'intégrité scientifique ;
- Une rupture des activités et l'échec du système d'information ;
- Les problèmes de trésorerie ;
- Les échecs du traitement des transactions ;
- La perte des ressources, y compris les ressources d'information ;
- L'incapacité de recruter, de maintenir et d'utiliser efficacement du personnel qualifié et expérimenté ;
- Les échecs des systèmes de santé et de sécurité du personnel ;
- L'échec dans l'exécution de responsabilité légale, fiduciaire du centre ;
- Le niveau insuffisant des subventions et des donateurs pour soutenir la recherche.

D. La Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général dont le mandat dure cinq (05) ans, renouvelable une seule fois. Le Directeur Général assure la direction technique administrative et financière d'AfricaRice.

Dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés, elle prend des décisions stratégiques, se charge de l'exécution, du suivi de la mise en application des décisions prises par le Conseil d'Administration.

Il est à souligner que les unités d'Audits Internes, de Marketing et de Communication puis le Secrétariat Particulier sont des services sous tutelle de la Direction Générale qui est assistée dans ses tâches par deux (02)

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

départements que sont : la Direction de la Recherche puis la Direction Administrative et Financière de laquelle relèvent les services généraux suivants :

1. Le service des ressources humaines

Elle s'occupe du recrutement et de la gestion du personnel. Elle est chargée de :

- ❖ Participer à l'élaboration de la politique du Centre en matière des ressources humaines et de superviser sa mise œuvre dans les domaines de :
 - ✓ La gestion administrative du personnel, la formation continue et les relations sociales ;
 - ✓ La prévention santé, le suivi médical et les conditions de travail.
- ❖ Contrôler les mesures règlementaires liées à la sécurité au travail.

2. Le service des finances

Il s'occupe de toute question relative à la gestion des fonds du Centre. Le service financier assure l'élaboration du budget et le suivi de son exécution, le suivi des différentes comptabilités et l'établissement des états financiers.

Il s'occupe également de l'élaboration des tableaux de bord financier, du suivi de la trésorerie et de la gestion financière, le suivi de gestion des menues dépenses.

3. Le service de la comptabilité

Il assure la tenue des comptabilités générales du Centre suivant les plans et normes comptables en vigueur ; de l'analyse des comptes de stock ; de l'analyse en liaison avec les régies financières des soldes de leur compte ; du contrôle des salaires et autres émoluments du personnel et de la préparation de la statistique mensuelle sous l'autorité du chef division comptabilité. Ce service a pour mission la tenue et la mise à jour des comptes, l'élaboration des états financiers,

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

la comptabilisation des coûts ainsi que la gestion comptable des immobilisations.

4. Le service budget et planification

Il est chargé des méthodes de prévision budgétaire, d'élaborer le budget et de suivre son exécution.

Sous l'autorité du chef service budget et planification, ce service doit procéder à la collecte et la centralisation des besoins extérieures par les structures du Centre dans le cadre de l'élaboration du budget, à la préparation de toutes les imputations budgétaires, à la saisie de tous les engagements budgétaires au suivi de l'exécution financière des marchés et contrat ainsi qu'à la tenue à jour de tous les dossiers financiers y relatifs.

5. Le service de l'audit interne

Il a pour rôle l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique de gestion administrative et comptable ; la définition, l'élaboration et la mise en place des tableaux de bord du Directeur Général et le contrôle de gestion des structures du Centre.

6. Le service administration

Il regroupe : le transport, les voyages, les achats ; puis tous travaux de champs, entretien, nettoyage et réparations. Il est chargé de mettre à la disposition de l'entreprise des infrastructures immobilières, de piloter les projets de construction locaux, des bâtiments pour la bonne marche des activités de l'entreprise ; de l'entretien des locaux, les espaces verts et des installations techniques ; de l'assurance des biens, la gestion des fournitures et services extérieures et la gestion automobile.

7. Service Information Communication et Technologie

Ce service se charge de la maintenance des outils de travail, des problèmes

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

liés aux réseaux et à la connexion.

II. Ressources

A. Ressources humaines

AfricaRice dispose d'un important nombre de travailleurs qui jouent un rôle capital dans le fonctionnement du Centre. Il s'agit des cadres, des consultants, des chercheurs, des temporaires, des stagiaires et journaliers. Ces derniers sont regroupés en deux grandes catégories selon qu'il s'agit des GSS (General supporting staff) et IRS (International resource staff). Le tableau suivant résume l'effectif du personnel par catégorie selon qu'il s'agit des GSS et IRS.

Tableau n°1 : Effectif du personnel par catégories

Catégories	Effectifs
GSS	112
IRS	34
Total	146

Source : Direction des ressources humaines.

B. Ressources matérielles

Il s'agit essentiellement des immobilisations corporelles (matériel roulant, matériel et mobiliers de bureau etc.) et des immobilisations incorporelles. Ils sont pour la plupart des biens propres à AfricaRice. Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer :

- Des terrains,
- Des bâtiments administratifs ;
- Des logements pour le personnel cadre ;
- Des matériels de logement ;
- Des matériels de bureau ;
- Des matériels informatiques ;

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

➤ Des matériels de transport.

Le tableau ci-dessous met en évidence de l'évolution des valeurs de ses ressources de 2011-2013.

Tableau n°2 : Valeurs des ressources matérielles (les montants sont en dollar US)

Années Immobilisations	2011	2012	2013
Infrastructures (Constructions et Aménagements)	-	1 534 788	1 589 021
Matériels et équipements lourds	-	720 710	779 489
Equipements agricoles	-	1 740 168	1 795 457
Véhicules et tracteurs	-	2 713 018	2 864 039
Matériels et mobiliers de bureau	-	1 320 792	1 353 064
Equipements scientifiques et de laboratoire	-	4 351 290	4 641 407
Matériels informatiques	-	1 689 523	1 919 184
Immobilisations en cours	-	79 543	160 568
TOTAUX	12 544 953	14 149 832	15 102 230

Source : Rapports d'audit

C. Ressources financières

Les ressources financières sont observées à travers l'évolution des différentes subventions reçues de la part des donateurs et des contributions versées par les états membres.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Tableau n°3 : Contribution des Etats membres (les montants sont en dollar US)

Pays \ Années	2011	2012	2013
Bénin	18 283	18 283	36 566
Côte d'Ivoire	102 669	-	60 976
Ghana	-	111 606	-
Guinée Bissau	-	-	18 283
Guinée	-	-	-
Tchad	59 809	-	-
Nigéria	-	640 700	160 175
Libéria	36 454	36 566	16 734
Mali	16 642	-	-
Sénégal	18 283	18 283	-
Gambie	69 595	136 525	-
Cameroun	29 873	108 438	105 661
Burkina Faso	30 784	-	-
Sierra Léone	36 566	-	-
Togo	19 045	18 580	18 283
Mauritanie	-	-	-
Ouganda	18 283	18 283	18 283
Égypte	-	18 283	18 283
Congo Brazzaville	16 672	-	-
Gabon	18 283	18 283	18 283
Madagascar	-	-	36 566
TOTAUX	492 964	1 142 107	508 093

Source : Rapports d'audit.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Tableau n°4 : Dons et subventions (les montants sont en dollar US)

Années				
Donateurs et projets		2011	2012	2013
Fonds non restreints	Australie	520 065	-	-
	Belgique	760 824	-	-
	Japon	-	371 778	269 565
	Totaux fonds non restreints	1 280 889	371 778	269 565
Fonds restreints	Fonds bilatéraux restreints	11 278 445	10 525 481	19 142 442
	Challenge Programs	602 885	585 476	790 106
	CGIAR Research Program (CRP)	8 233 655	9 427 147	9 161 033
	CGIAR Genebank Stability Fund	343 000	377 878	323 683
	Totaux fonds restreints	20 457 985	20 915 982	29 417 264
TOTAUX DONS ET SUBVENTIONS		21 738 874	21 287 760	29 789 042

Source : Rapports d'audit.

Tableau n°5: Autres revenus (les montants sont en dollar US)

Années			
Source de revenu	2011	2012	2013
Intérêts bancaires	42 684	48 244	98 215
Vente de riz	4 905	72 238	160 723
Maison des hôtes	12 641	5 082	9 901
Transport	28 074	14 907	15 008
Divers revenus	16 079	80 211	47 846
Vente d'immobilisations corporelles	44 929	20412	78507
TOTAUX	14 9315	241 094	410 201

Source : Rapports d'audit.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

III. Activités

Le centre du riz pour l'Afrique est une grande entité de recherche. Il est spécialisé dans la recherche agricole, notamment dans la production des différentes variétés de riz.

AfricaRice mène des activités de recherche axées respectivement sur le riz irrigué dans le sahel et sur l'amélioration variétale du riz de bas-fonds. Il développe de bonne semence de riz (Nérica) qu'il met à la disposition des promoteurs et paysans exerçant dans le domaine de la riziculture dans tous les états membres de l'institution. Il aide également ces paysans à lutter contre les ravageurs (insectes nuisibles aux jeunes plants de riz) et organise des séances de formation à l'endroit de ces paysans ou de toutes personnes désireuses de s'investir dans la riziculture.

SECTION 2 : Déroulement du stage

Dans cette section, il sera question des travaux effectués d'une part, et de l'état des lieux suivi des difficultés rencontrées d'autre part.

Paragraphe 1 : Travaux effectués

Notre stage s'est déroulé au service comptable de la Direction financière et comptable. Diverses tâches nous ont été confiées, lesquelles ont été réalisées avec dévouement. Au nombre de ces tâches nous pouvons citer :

- ❖ La décharge des pièces,
- ❖ L'émission des vouchers (ordre de paiement),
- ❖ Remplissage des fiches de déclaration à la CNSS,
- ❖ Participation au contrôle du traitement des justificatifs de voyages et de toutes autres dépenses,
- ❖ Contrôle des fiches de paye des journaliers,
- ❖ Classement chronologique des pièces comptables,

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

❖ Saisie des pièces comptables,

Le Centre dispose d'un logiciel appelé OCS qui permet de faire la saisie des différentes écritures comptables. Les pièces relatives aux dépenses effectuées sont transmises au service comptabilité par la section règlement des dépenses et suivi des marchés et contrat par un cahier de transmission. Après le tri, nous enclenchons la procédure de la saisie des paiements qui débute par la consultation des comptes et finit par la transmission des journaux.

❖ Tenue du registre des courriers arrivés et leur distribution au staff du service,

❖ Analyse des comptes fournisseurs, des provisions et des charges téléphoniques par budget,

❖ Transmission des dossiers à la signature auprès des services et des supérieurs hiérarchiques,

❖ Etablissement de l'état de rapprochement bancaire :

AfricaRice a adopté un rapprochement mensuel compte tenu de l'importance des opérations qu'il effectue avec les différentes banques. Pour cela, à la fin de chaque mois, la section « suivi des comptes bancaires » met les relevés envoyés par les banques à la disposition des comptables en charge de l'état de rapprochement. Une fois en possession du relevé nous éditons le grand livre du compte concerné. Ensuite, nous procédons aux opérations suivantes :

- Pointage des transmissions qui figure sur le relevé bancaire mais qui ne sont pas enregistrées dans le grand livre,
- Tracer un tableau à six colonnes,
- Report des corrections d'erreur dans les colonnes appropriées,

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

- Calcul de la différence entre le total du montant au débit et le total du montant au crédit des 4 dernières colonnes afin de dégager les soldes débiteurs ou créditeurs,
- Après établissement des états de rapprochement, nous procédons à l'imputation des montants non encore saisis dans le grand livre d'AfricaRice sur une fiche d'écriture. Cette fiche est envoyée au contrôle avec visa du chef section et du chef service comptabilité avant la saisie.

Paragraphe 2 : Etat des lieux et difficultés rencontrés

I. Etat des lieux

A. Les forces d'AfricaRice

Comme forces d'AfricaRice nous pouvons citer :

- ✓ La construction d'un espace scientifique agricole sous-régional ;
- ✓ La génération de technologies de croissance agricole et de gestion de ressources naturelles ;
- ✓ La création de conditions favorables à la diffusion des connaissances et des acquis entre les INRA d'où le recrutement d'un gestionnaire de l'information et de la communication avec l'appui du Centre Technique de coopération Agricole et rurale (CTA) ;
- ✓ La création et la restructuration d'autre OSR.

B. Les faiblesses d'AfricaRice

Comme faiblesses du Centre nous pouvons citer :

- ✓ Les difficultés de mobilisation des ressources aux fins du fonctionnement des Réseaux et des Boses-centre, en l'occurrence les Réseaux de première génération ;

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

- ✓ Les problèmes liés à la coordination des initiatives sous-régionales dont celle de CIRA ;
- ✓ Les problèmes liés à la faible appropriation par les INRA de la CORAF avec pour cause le changement rapide de leur dirigeant, son assimilation au secrétariat exécutif et le nombre très réduit de son personnel ;
- ✓ La compréhension peu partagée de la notion de SNRA et la faible place qui y est faite aux universités et service de vulgarisation,
- ✓ L'omniprésence d'un seul partenaire financier, en l'occurrence, la Commission Européenne.

II. Difficultés rencontrées

Une partie de notre analyse n'a été réalisée que sur la base des informations ou déclarations que nous avons reçues. Les informations étant de nature déclarative, il faille les prendre avec quelque réserve sans que cela n'entache la qualité du travail. Les difficultés ont été surtout d'ordre informationnel, car le personnel, en dépit de sa volonté, est souvent confronté à une obligation de résultat ou au secret professionnel qui l'empêche de répondre à toutes nos préoccupations. L'ampleur des tâches effectuées au quotidien pour la bonne marche de l'institution a limité notre marge de manœuvre.

CHAPITRE II :
CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Ce chapitre se décompose en deux sections : la première aborde la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude et la seconde est consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche.

SECTION 1: Problématique, Objectifs et hypothèses

Dans cette section nous avons défini le problème objet de notre étude, les objectifs et les hypothèses liés à ladite étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

I. Problématique

L'organisme à but non lucratif (OBNL) est une forme juridique d'organisation qui assume le plus souvent un mandat à caractère social ou communautaire. La prolifération des OBNL tient au fait que de nombreux besoins ne peuvent être pris en charge par des organismes gouvernementaux ou paragonnementaux ou par l'entreprise privée. Le concept de tiers-secteur regroupe toutes les organisations sans but lucratif. On retrouve ainsi des OBNL dans plusieurs domaines, qu'ils soient de la santé comme la Croix Rouge ou les fondations hospitalières, ou des loisirs comme c'est le cas des associations sportives et des centres communautaires de loisirs, de paroisses ou de certaines villes. Ils sont devenus des parties prenantes incontournables sur la scène internationale. Leur expertise est de plus en plus sollicitée par les États ou les entreprises privées. Agissant comme un véritable contre-pouvoir, pouvant aller parfois jusqu'au lobbying, les OBNL ont su remettre en question leurs pratiques de gestion pour mieux s'imposer en tant que « stakeholder » (partie prenante). L'importance grandissante accordée aux notions de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable, sont aujourd'hui de véritables fruits de l'influence des OBNL sur l'opinion publique.

En résumé, l'intérêt pour les OBNL, leurs activités et leurs valeurs n'a

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

cessé de croître. Malgré cela, beaucoup de termes issus de ce domaine restent flous. C'est le cas notamment pour le concept de tiers secteur, la définition du terme d'ONG, les catégories d'organisations sans but lucratif.

La gestion de ces entités particulières est également entourée d'une zone d'ombre. La rareté des publications sur le management des OBNL ainsi que le manque de modèles et d'outils spécialement conçus pour ce type d'organisations les poussent à adapter leur management en fonction de leur expérience ou en s'inspirant des modèles des secteurs privés ou publics.

Il est fréquent de lire ou d'entendre que les OBNL, en l'occurrence, les ONG ne sont pas contrôlées, qu'elles disposent à leur guise des fonds collectés auprès de leurs donateurs et que les contrôles de l'Etat ou des organisations internationales gouvernementales (pour les fonds publics) sont « symboliques » voire inexistants. Ces idées reçues sont pour le moins surprenantes car, aujourd'hui, les OBNL sont au moins autant, si ce n'est plus, contrôlées que les sociétés cotées en bourse ou que les structures publiques ou parapubliques. Au regard de la masse d'argent que reçoivent les OBNL, de la multiplicité et des exigences des pourvoyeurs de fonds, il serait important sinon vital pour elles d'effectuer une bonne gestion financière de leurs projets à travers une utilisation adéquate des outils de gestion financière.

Créé par acte constitutif en 1970 sous le nom d'ADRAO par 11 pays, le Centre du Riz pour l'Afrique (AfricaRice) est un organe de développement économique et social. Sa mission est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire, objectif majeur des pays en développement, par le biais d'activité de recherche, de développement et de partenariat visant à accroître la productivité et la rentabilité du secteur rizicole. Cette noble mission ne sera atteinte si l'organisation ne dispose pas des outils et des procédures de gestion adéquats pour l'obtention des résultats projetés. Une bonne utilisation

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

des outils de gestion financière ne sera que profitable à l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Notre séjour dans cette structure nous a permis de nous rendre compte du fonctionnement des services qui ont été, pendant tout la durée de notre stage, le cadre physique de notre étude. Par ailleurs, nous avons noté pendant notre stage, certaines dysfonctionnement liés aux outils de gestion financière qui ont attiré notre attention ; en l'occurrence le système informatique de gestion financière. Notre préoccupation centrale est de savoir si, le système de gestion financière, telle que disponible actuellement, fonctionne de manière efficiente. L'ensemble du système de gestion financière étant informatisé, nous voudrions savoir spécifiquement si:

- ✓ Le système informatique de gestion financière favorise-t-il un contrôle et un suivi faciles des opérations financières et comptable ?
- ✓ Quel est le rôle du système informatique dans la gestion financière?
- ✓ Les agents en charge de la gestion financière, maîtrise-t-ils le fonctionnement du système informatique de gestion financière ?

Voilà autant de questions que tentera d'élucider la présente étude sur le thème : « **analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.** »

II. Intérêt de l'étude

La présente étude permettra à AfricaRice de :

- ✓ déceler les dysfonctionnements liés à l'utilisation des outils de sa gestion financière ;
- ✓ apporter des approches de solution éventuelle.

Pour nous, l'étude nous permettra de comprendre davantage la gestion financière dans un organisme à but non lucratif et d'appréhender les difficultés liées à la mise en œuvre des théories scientifiquement prouvées.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

I. Objectifs de l'étude.

A. Objectif général

Il s'agit de contribuer à l'efficacité de l'utilisation des outils de gestion financière d'AfricaRice.

B. Objectif spécifique

- ✓ Diagnostiquer l'utilisation du système informatique de gestion financière.
- ✓ Apprécier l'efficacité du système informatique dans la gestion financière.
- ✓ Déterminer le niveau de maîtrise des agents comptables et financiers du système de gestion financière d'AfricaRice.

II. Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : la non stabilité du système informatique de gestion ne favorise pas le contrôle et le suivi facile des opérations financières et comptables.

Hypothèse 2 : l'utilisation du système informatique favorise l'efficacité de la gestion financière.

Hypothèse 3 : la majorité des chefs comptables ne maîtrisent pas le système informatique de gestion financière de l'organisation.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans un premier temps, il sera fait un rappel des définitions et concepts liés à la gestion financière, et dans un second temps, il s'agira de l'exposé de la démarche empirique.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

De façon plus précise, l'approche conceptuelle de la gestion financière peut être abordée, après l'avoir définie par référence à son objet, aux missions fondamentales qui lui sont dévolues, aux responsabilités opératoires qui seront confiées aux spécialistes des différents métiers de la finance.

I. Définitions de la gestion financière

Plusieurs définitions gravitent autour de la gestion financière.

La BAD définit la gestion financière des projets comme un processus dont l'objectif principal est d'optimiser les avantages financiers et économiques d'un investissement. Elle permet de garantir la responsabilité et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques en fournissant:

- ✓ les informations essentielles nécessaires aux personnes chargées de la gestion, de la mise en œuvre et de la supervision des projets, y compris les organismes publics responsables de la supervision et les institutions financières,
- ✓ l'assurance requise par le pays emprunteur, les créanciers et la communauté des bailleurs de fonds confirmant que les fonds sont utilisés efficacement,
- ✓ des mesures préventives contre la fraude et la corruption, puisqu'elle prévoit l'exécution de contrôles requis pour détecter rapidement les faits inhabituels.

Pour Wolf (1990), la gestion financière est un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle s'assure que les aspects financiers du projet

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

(par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée. La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion financière permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la « santé » de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de l'organisation.

Selon Eric Cohen (1991), « La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier ».

En effet, les organisations évoluent dans un espace financier qui leur offre des instruments et des possibilités d'actions spécifiques, mais qui les soumet aussi à des contraintes drastiques. C'est ce qui permet de définir l'objet de la gestion financière par référence à ces opportunités et à ces contraintes suscitées par l'environnement financier.

II. L'objet de la gestion financière

Il s'agit principalement de la maîtrise des rapports avec les composantes de l'environnement financier de l'entreprise. Pour toutes organisations ou entreprises, la gestion financière doit assurer la maîtrise des instruments ou actifs financiers, celle des variables et des procédures de régulation régissant des opérations financières, et conduire les relations nouées avec les partenaires financiers et les marchés concernant l'activité de l'organisation.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

En première analyse, l'espace financier qui environne l'entreprise constitue un ensemble de processus relatif à la création, la conservation et la circulation de monnaie et d'autres actifs financiers. Cependant, la monnaie et les autres actifs, ne constituent qu'une des manifestations de systèmes financiers complexes qui mettent plus largement en jeu, cinq ensembles de composantes nettement identifiées :

En premier lieu, le système financier englobe une masse d'instruments correspondant à une gamme d'actifs multiformes. Ces actifs constituent des titres financiers, c'est-à-dire des documents représentatifs de droits de propriété ou de droit de créance, détenus par une personne sur une autre personne.

En deuxième lieu, le système financier met en cause des agents spécialisés, à titre exclusif ou principal, dans la réalisation d'opérations financières et qui peuvent donc être caractérisés comme des institutions financières.

En troisième lieu, la circulation des titres financiers converge vers des canaux et vers des marchés d'actifs financiers sur lesquels se nouent des transactions qui les mettent en circulation.

En quatrième lieu, l'ensemble des transactions financières et l'activité des institutions et des marchés sont régies par des dispositifs juridiques et techniques qui définissent les règles formelles de la pratique financière.

Enfin, les comportements financiers sont aussi, et peut être principalement, déterminés par l'intervention de certaines variables de régulation fixées sur des marchés spécialisés.

III. Les missions de la gestion financière

Elles portent essentiellement sur la maîtrise des contraintes financières fondamentales et la poursuite des objectifs financiers majeurs.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

La plupart des ouvrages et autres publications modernes relatifs à la gestion financière assigne à cette discipline un but fondamental : assurer la maximisation de la valeur de l'entreprise ou encore la maximisation de la richesse de ses propriétaires.

La maximisation de la valeur exige d'abord que le patrimoine soit engagé dans des projets d'investissement qui le valorisent grâce à leur rentabilité future ; à cet égard, la gestion financière doit s'assurer de la qualité et du niveau des performances réalisées par l'entreprise dans ses différents projets et activités. En outre, la maximisation de la valeur implique sa protection et sa conservation ; aussi, la gestion financière a-t-elle pour mission d'éviter la dissipation du patrimoine à l'occasion d'une faillite et doit-elle veiller au maintien de la solvabilité ou de l'équilibre financier de l'entreprise. Mais le risque de faillite ne constitue qu'une forme particulière du risque financier. En effet, l'entreprise est exposée à des risques multiples liés à l'instabilité de son environnement financier ; il revient alors à la gestion financière de mettre en place des instruments de couverture appropriés pour assurer la protection adéquate contre ces risques.

IV. Les responsabilités opératoires de la gestion financière

Elles sont principalement focalisées sur la division du travail interne à la gestion financière et la différenciation entre les spécialités de la finance d'entreprise.

V. Les principales tâches opérationnelles de la gestion financière¹

Les responsabilités opérationnelles de la gestion financière se distribuent entre les trois phases d'un cycle fondamental à savoir :

A. Diagnostic financier

Appréciation des forces et faiblesses tenant à :

¹Source : E. Cohen, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Paris, 1991.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

- ✓ la situation financière,
- ✓ l'activité et les performances de l'entreprise.

B. Décisions financières

- ✓ Maîtrise des risques : Projets de financement ; Projets d'investissement ;
- ✓ Décisions de trésorerie ;
- ✓ Gestion des risques financiers : Gestion financière à LMT, Gestion financière à CT.

C. Contrôle financier

Ce cycle comporte en premier lieu une phase de diagnostic financier ou d'analyse financière qui a essentiellement pour objet d'apprécier la situation et l'activité financière de l'entreprise, pour préparer l'adoption de mesures concrètes permettant de combler ses lacunes et de valoriser ses atouts.

En deuxième lieu, ce cycle comporte une phase de formulation et de mise en œuvre des décisions financières.

La troisième phase du cycle de la gestion financière consiste dans le suivi et le contrôle des projets dont la mise en œuvre a été décidée par l'entreprise. Cette phase permet le plus souvent de constater des « écarts » ou des « dérives » entre les réalisations effectives et les projets initialement affichés. Elle devrait conduire alors à déclencher des mesures correctrices qui se traduisent soit par une rectification de la trajectoire et un rapprochement avec les projets initiaux, soit par l'adaptation ou la révision des projets initiaux.

VI. La place de la gestion financière dans le système financier de l'entreprise

Compte tenu des responsabilités qui lui sont assignées, la gestion financière occupe une place privilégiée parmi les fonctions de l'entreprise. D'une part en effet, elle comporte une technicité propre et exige une haute spécialisation, ce qui conduit le plus souvent à lui reconnaître une certaine autonomie de décision.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

D'autre part, les décisions engagées par toutes les fonctions de gestion entraînent des incidences financières puisqu'elles donnent lieu à la mise en œuvre de ressources ou d'emplois, de recettes ou de dépenses ; en conséquence, la gestion financière subit le contrecoup de l'ensemble des décisions de gestion et présente un caractère transversal. Elle réagit à l'ensemble des mesures de toute nature prise dans l'entreprise, pour autant que ces mesures aient une incidence financière. Mais elle doit en outre engager des actions adaptatives, en réaction aux projets des différentes fonctions de gestion, afin d'assurer le respect par l'entreprise des contraintes financières majeures.

L'organisation des entreprises doit donc être conçue de façon à traduire à la fois la particularité de la fonction financière et sa liaison avec les autres spécialités de gestion.

Contrairement au contenu de la gestion financière abordée précédemment, et propre aux organisations à but lucratif, la gestion financière des OBNL s'appuie sur des critères autres qu'économiques et financiers à l'instar du respect des clauses contractuelles et des procédures comptables et financières.

VII. Spécificités de la gestion financière des projets liés aux organismes à but non lucratif²

A. Le respect des clauses contractuelles

La gestion d'une entreprise nécessite la maîtrise de tous les aspects juridiques de son activité. Les conditions générales et les contrats permettent de les encadrer adéquatement et de mettre l'entreprise à l'abri de litiges dont elle se passerait volontiers.

Les OBNL entretiennent des relations très étroites avec leurs bailleurs de fonds. Différentes formes de contrats relient les OBNL parmi lesquels les

² Le Guide pratique de gestion financière de base pour les organisations à but non lucratif, G. Vergilio (2012)

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

contrats de subventions, les contrats de contribution, les accords de partenariat etc.

Les contrats de subvention dans le jargon de la Commission Européenne s'appliquent aux OBNL dont les procédures comptables et financières n'offrent pas de garanties équivalentes aux standards internationaux reconnus.

Les contrats de contribution permettent à l'organisation d'utiliser ses propres règles et procédures, notamment, ses règles gouvernant l'audit, le contrôle interne, la comptabilité et la passation de marchés.

Les accords de partenariat quant à eux désignent des accords formels entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs.

A ces contrats sont généralement annexés les conditions générales, les termes de références du projet, le budget, le format de rapport etc.

Selon le dictionnaire juridique, les clauses contractuelles représentent les obligations des parties signataires d'un contrat.

Les conditions générales quant à elles sont des clauses contractuelles entre au moins deux personnes (ou deux sociétés). Il s'agit cependant d'un contrat un peu particulier puisqu'il peut en quelque sorte être "imposé" à l'autre.

Les conditions générales sont importantes car elles règlent une multitude de questions qui ne sont généralement pas discutées lors de la conclusion d'un contrat mais qui peuvent se révéler fondamentales, telles que le délai de garantie ou le droit applicable.

Les tribunaux sont obligés de les appliquer si un litige survient (sous réserve de quelques exceptions légales).

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Des conditions générales complètes et bien rédigées permettent aux OBNL d'éviter beaucoup de déconvenues.

Les différentes rubriques d'un contrat signé entre un OBNL et un bailleur de fonds portent en général sur les termes de référence et le budget validé, la durée du contrat, le montant du contrat, les livrables, les modalités de transmission des fonds, les personnes désignées comme contacts des parties, les dispositions spéciales, l'audit du projet, l'exécution du contrat et les pièces jointes etc.

1. Rôle des conditions générales

Les conditions générales ont un rôle "supplétif". Cela signifie qu'elles ont pour vocation de régler les questions que les parties à un contrat ou à une transaction commerciale n'ont pas pensé à régler, n'ont pas eu le temps de régler,... et qui diffèrent de la réglementation légale qui serait normalement applicable à défaut de pareilles clauses.

Les rubriques communes contenues dans les conditions générales des agences gouvernementales telles que l'Union Européenne, USAID etc portent sur l'exécution du contrat, la responsabilité, les conflits d'intérêt, les dispositions concernant les paiements, le recouvrement, la confidentialité, les dispositions fiscales, la résiliation, les dommages et intérêts, les contrôles et l'audit, la suspension du contrat, les avenants etc.

Le non-respect des clauses contractuelles par l'OBNL bénéficiaire de la subvention l'expose à des sanctions administratives et financières.

2. Sanctions administratives et financières

L'Union Européenne dans son document « guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de l'UE » a prévu un certain nombre de sanctions auxquelles s'expose tout contrevenant aux règles de l'Union

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Européenne en matière de subvention à l'extérieur de l'Union. Ce guide stipule : « Sans préjudice de l'application de sanctions contractuelles, les candidats, les soumissionnaires, les demandeurs et les contractants qui ont fait de fausses déclarations, qui ont commis des erreurs substantielles, des irrégularités ou une fraude ou qui ont été déclarés en défaut grave d'exécution de leurs obligations contractuelles peuvent être exclus des marchés et subventions financés par l'UE pour une durée maximale de 5 (cinq) ans à compter de la date du constat du manquement, confirmé à la suite d'un échange contradictoire avec le contractant. Cette durée peut être portée à 10 (dix) ans en cas de récidive dans les cinq ans suivant le premier manquement. Cette décision est adoptée par la Commission (Collège) à l'issue d'une procédure contradictoire.

Les soumissionnaires, les candidats ou les demandeurs qui ont fait de fausses déclarations, qui ont commis des erreurs substantielles, des irrégularités ou une fraude, peuvent en outre être frappés de sanctions financières représentant 2 à 10 % de la valeur totale estimée du marché en cours d'attribution. Les contractants déclarés en défaut grave d'exécution de leurs obligations contractuelles peuvent être frappés de sanctions financières représentant 2 à 10 % de la valeur totale du contrat en cause. Ce taux peut être porté entre 4 et 20 % en cas de récidive dans les cinq ans qui suivent la date visée ci-dessus.

Lorsque la procédure de passation d'un marché se révèle entachée d'erreurs substantielles, d'irrégularités ou de fraude, le pouvoir adjudicateur la suspend et prend toutes les mesures nécessaires, y compris l'annulation de la procédure. Si, après l'attribution du marché, la procédure de passation ou l'exécution du marché se révèle entachée d'erreurs substantielles, d'irrégularités ou de fraude, le pouvoir adjudicateur peut s'abstenir de conclure le contrat, suspendre l'exécution du marché ou, le cas échéant, résilier le contrat, selon le stade atteint par la

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

procédure. Si ces erreurs, irrégularités ou fraudes sont le fait du contractant, la Commission européenne peut en outre refuser d'effectuer le paiement, recouvrer les montants déjà versés ou résilier tous les contrats conclus avec ledit contractant, proportionnellement à la gravité desdites erreurs, irrégularités ou fraudes.

La suspension du marché a pour objet de vérifier la réalité des erreurs et irrégularités substantielles ou fraudes présumées. Si elles ne sont pas confirmées, l'exécution du marché est reprise aussitôt que possible. Est constitutive d'une erreur ou d'une irrégularité substantielle, toute violation d'une disposition contractuelle ou réglementaire résultant d'un acte ou d'une omission qui a ou peut avoir pour effet de porter préjudice au budget de l'UE/au FED ».

B. Le respect des procédures comptables et financières

Bien que le nombre de procédures et de rapports décrits puissent sembler accablants, les OBNL ne peuvent pas se permettre d'être imprévoyantes en matière de finances. Si une organisation veut protéger son statut et assurer sa survie, elle devrait se familiariser avec tous les aspects de la gestion financière. L'élément incontournable dans une organisation en matière de pratique comptable et financière est le manuel de procédure comptable et financière.

1. Le manuel des procédures

Le manuel de procédures comptables décrit les procédures mises en place dans une organisation en matière d'organisation comptable, de codification des comptes (plan comptable), de traitement de l'information, de production des états financiers et des modes de classement des pièces et documents comptables.

Il constitue une référence utile pour appréhender globalement et sans difficulté le système de traitement de l'information comptable au sein de l'entreprise.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Le manuel des procédures a pour objectif de mettre à la disposition des responsables de Projet, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de leurs opérations.

La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs ci-après :

- ❖ fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier conforme :
 - aux principes de gestion généralement admis ;
 - aux dispositions des conventions de financement ;
 - à la législation Béninoise ;
- ❖ responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes,
- ❖ rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information (circulation des documents),
- ❖ enfin, mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Le manuel des procédures est appelé à être révisé en fonction des changements qui peuvent intervenir dans l'organisation du service comptable (recrutement, nouvelle répartition des fonctions...) et des éventuelles recommandations qui peuvent être émises par les intervenants externes (Expert-comptable...). On y retrouve les rubriques suivantes :

- ❖ organigramme général,
- ❖ service comptable : (système et moyens comptables, journaux auxiliaires comptables, classement des pièces etc),
- ❖ procédure et contrôle interne et répartition des tâches : (Procédure Achat - Fournisseurs, Procédure Ventes - Clients, Procédure Immobilisation - Amortissement, Procédure Paie - Personnel,

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Procédure déclaration fiscale et sociale, Procédure Travaux fin d'exercice).

Par ailleurs, les OBNL font face à de multiples conditions aussi exigeantes les unes que les autres pour avoir accès aux subventions.

2. Conditions d'accès aux subventions

Plusieurs bailleurs de fonds en l'occurrence la Commission Européenne, les agences gouvernementale comme l'Agence Espagnole de Coopération Internationale (AECID), USAID, SIDA etc. exigent des OBNL avant tout accord de subvention, que ces derniers présentent des procédures comptables et financières, d'audits, de contrôle interne et de passation de marché (les quatre piliers) offrant des garanties équivalentes aux standards internationalement reconnus.

Selon l'agence européenne de développement et de coopération EuropeAid, chaque Ordonnateur devrait vérifier que ces organisations offrent de telles garanties. Cela peut se faire de deux façons :

- ✓ l'Ordonnateur peut se fier à une vérification déjà effectuée par un autre service. A noter que les procédures de la plupart des agences des Nations Unies ainsi que de la Banque Mondiale ont déjà été évaluées à cet égard.

Les résultats de cette vérification peuvent être obtenus sur demande de l'Ordonnateur concerné.

- ✓ Si l'organisation n'a pas fait l'objet de la vérification indiquée ci-dessus, l'Ordonnateur devra effectuer lui-même la vérification des quatre piliers (i.e. procédures de comptabilité, de contrôle interne, d'audit et de passation de marchés). Avant que cette vérification ne soit effectuée, la gestion conjointe ne pourrait être utilisée que sur la

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

base de la "présomption de conformité" résultant d'une coopération de longue date et sans problème de la Commission avec l'organisation internationale et dès lors de l'évaluation d'un faible niveau de risque, étant entendu que la vérification des quatre piliers devait être effectuée dans un délai raisonnable.

Il ne peut être recouru à la gestion conjointe avec EuropeAid que si le résultat de l'évaluation des 4 piliers se révèle satisfaisant.

C. Les ratios de gestion spécifiques aux Organisme à But Non Lucratif

Quatre ratios permettent d'appréhender avec des indicateurs la situation financière des OBNL :

❖ Ratio de liquidité générale ou de fonds de roulement (R1)

$$R1 = \frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Passifs à court terme}}$$

L'information sur ce ratio se trouve dans le bilan ou l'état de la situation financière. Il indique si l'organisme possède ou pas suffisamment d'argent comptant pour payer ses factures. Le ratio doit être d'au moins 1,0 sans quoi il n'y a pas suffisamment d'argent comptant pour payer les dettes. Meilleur indicateur de la santé financière forte est un ratio de l'ordre de 1,0 à 1,5. Si le ratio est trop élevé (2,0 ou plus), l'organisme posséderait trop d'argent comptant (un surplus trop élevé) et il faut se demander d'où vient cet argent comptant?

❖ Ratio de dépense de service du programme (R2).

$$R2 = \frac{\text{Dépenses du programme}}{\text{Total des dépenses}}$$

L'information sur ce ratio se trouve dans l'état des résultats ou l'état des activités. Cette approche permet de mesurer la relation entre les fonds dépensés

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

pour la prestation du programme et les dépenses totales, i0dentifie le pourcentage des fonds dépensés sur les coûts du centre administratif. Ce ratio fait l'objet d'une grande sensibilité publique, surtout lorsqu'il s'agit de l'évaluation des organismes de charité pour d'éventuels dons. Un ratio de 65 % ou plus est la norme signifiant une utilisation prudente des fonds provenant des dons.

❖ **Ratio d'endettement (R3)**

$$R3 = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Total des actifs}}$$

L'information sur ce ratio se trouve dans le bilan ou l'état de la situation financière. Le ratio d'endettement exprime la solvabilité financière d'un organisme en mesurant la relation entre tous ses passifs (dettes) et tous ses actifs. En général, les organismes sans but lucratif doivent afficher de faibles taux d'endettement (moins de 25 %, c'est-à-dire le total des dettes ne doit pas représenter plus du quart du total des actifs). Cela dit, les hypothèques pour acquérir des propriétés et les marges de crédit pour gérer le flux net de trésorerie peuvent augmenter le ratio d'endettement, et toujours être considérées comme de bonnes pratiques de gestion financière. Les subventions accordées (passif) et les subventions reçues (actif) peuvent avoir des répercussions sur le ratio d'endettement.

❖ **Ratio de flexibilité du revenu (R4)**

$$R4 = \frac{\text{revenu d'origine interne}}{\text{total des revenus}}$$

L'information sur ce ratio se trouve dans l'état des résultats ou l'état des activités. Détermine le pourcentage du total des revenus générés par l'organisme

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

et sous le contrôle de celui-ci. Il faut cibler 20 % pour s'assurer d'avoir des fonds disponibles pour les coûts non financés et créer des fonds de réserve.

En somme, il ressort de ce paragraphe qu'aucun OBNL de surcroît à vocation internationale, qui reçoit des financements des gouvernements comme des agences d'aides internationales ne peut véritablement fonctionner en marge des procédures comptables et financières internationalement reconnues. De plus, la signature et l'exécution de ses contrats sont sujettes à l'acceptation préalable des clauses contractuelles imposées par le bailleur de fonds.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

L'étude est basée sur un certain nombre d'outils et de méthodes qui faciliteront le recueil d'informations en vue de leur traitement. Il s'agira de la technique de collecte des données et de leur traitement ; des techniques de vérification des hypothèses.

I. Technique de collecte des données

Après avoir déterminé l'échantillon de l'étude, trois outils ont servi à la collecte des données. Il s'agit: de la recherche documentaire, des entretiens avec les responsable en charge de la gestion financière en l'occurrence les agents comptables, et l'enquête par questionnaire.

A. Population

La population cible de l'enquête comprend l'ensemble des cadre ayant en charge la gestion financière d'AfricaRice. L'effectif de cette population est de 24 agents.

B. L'échantillonnage

Le questionnaire sera administré à un échantillon de neuf (09) agents dont la présentation est la suivante :

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Tableau n° 6: Composition de l'échantillon

Catégories	Effectifs
Direction Général	01
Cellule d'audit interne	02
Direction de l'administration et des finances	03
Service de l'administration du réseau informatique	03
Total	09

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain.

C. La recherche documentaire

Elle est faite à l'aide des ouvrages sur la gestion financière, les mémoires des étudiants et autres documents exposés à la bibliothèque de l'ENEAM, de la FASEG et sur l'internet. Il a été question aussi de la prise de contact avec les documents financiers du Centre

D. L'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire consiste à recueillir des informations à travers des questions écrites administrées à l'échantillon objet de l'étude.

E. Les entretiens directs

Troisième outil utilisé dans la recherche des informations, ils seront faits sur le terrain avec les principaux responsable chargés de la gestion financière. Nous utiliserons un guide d'entretien pour conduire ces entretiens.

F. Techniques et outils statistiques de dépouillement

C'est la phase la plus importante de notre recherche, qui consiste à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de l'échantillon à l'aide du questionnaire et du guide d'entretien (voir annexe). Les données que nous avons recueillies ont été traitées manuellement. Les résultats de nos enquêtes seront analysés en fonction des données recueillies et nos objectifs. Selon les Besoins, certain résultats et données ont été présentés sous forme de tableau en

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Excel pour une analyse plus approfondie.

G. Outils d'analyse

L'étude s'inscrivant dans la perspective de contribuer à l'amélioration de la gestion financière, c'est le calcul des pourcentages qui a été retenu pour l'analyser des résultats obtenus. L'échelle d'analyse est donc "NON", qui signifie « degré non significative » et OUI qui signifie « degré significative ». Les échelles Sans Réponse (SR) qui signifie « neutre ».

Ainsi, il a été procédé au calcul de la fréquence (f) des résultats obtenus pour déterminer les hypothèses les plus significatives. Il a été question dans certain cas du calcul de certains indicateurs tels que les ratios pour déterminer l'hypothèse la plus significative.

II. Stratégie de vérification des hypothèses

Le seuil d'analyse retenu pour la vérification d'hypothèses émises est significatif à un degré supérieur à 50%, en dessous de ce seuil, elles ne sont pas vérifiées. Il a été question dans certain cas de la comparaison de ratios calculés à partir des données issues des documents financiers du Centre avec certaines normes. Cette étape a permis d'interpréter si oui ou non, les problèmes ciblés sont plus fréquents en pratique.

III. Les limites de notre étude

Les limites sont relatives aux informations collectées car les personnes rencontrées reconnaissent avoir fourni des informations pas tout à fait exhaustives. Ainsi, nos enquêtes n'ont pris en compte que les questions liées aux hypothèses spécifiques pour permettre leur vérification dans certains cas.

**CHAPITRE III :
PRESENTATION DES
RESULTATS ET SUGGESTIONS**

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Ce chapitre est consacré essentiellement à la présentation des résultats de l'étude, et aux suggestions en vue de contribuer à l'amélioration l'utilisation des outils de la gestion financière d'AfricaRice.

SECTION 1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Une fois les données collectées, il importe de les analyser, afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

I. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Il s'agit de la facilité ou non du contrôle et du suivi des opérations. A ce niveau, il s'agit en premier lieu, de savoir si oui ou non il y a facilité de contrôle et de suivi des opérations. En second lieu, il est question de savoir si non, quelle est la cause possible des difficultés de contrôle et de suivi des opérations. Les résultats obtenus sont consignés dans les deux tableaux suivants :

Tableau n°7 : Résultats relatifs à l'appréciation du contrôle et du suivi facile des opérations à l'aide du système informatique de gestion.

Modalités	Effectifs	Fréquences
OUI	01	11,11
NON	7	77,78
NEUTRE	01	11,11
TOTAUX	09	100

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Tableau n°8 : Cause possible de la non facilité du contrôle et du suivi des opérations.

Causes	Effectifs	Fréquences (%)
Lourdeur administrative	00	00
Manque de transparence	00	00
La non stabilité du système informatique de gestion	07	77,78
Autres	02	22,22
TOTAUX	09	100

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain

Analyse :

Selon le dépouillement, on a constaté que 77,78% des enquêtés ont répondu « non » à la question de savoir s'il y a facilité de contrôle et de suivi des opérations. Seulement 11,11 % ont répondu « oui » à la même question et 11,11% sont resté neutre à la question. Par conséquent, le système de gestion financière d'AfricaRice pose des problèmes de difficulté de contrôle et de suivi des opérations.

Quant à savoir les causes possibles des difficultés de contrôle et de suivi des opérations, 77,78% ont reconnu comme cause la non stabilité du système informatique de gestion. Et 22,22% ont trouvé d'autres explications.

« La non stabilité du système informatique de gestion » ayant recueilli plus de 50% soit 77,78% des avis favorable, alors elle est la cause des difficultés de contrôle et de suivi des opérations.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

II. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Il s'agit ici de la vérification de l'efficacité du système informatique à la gestion financière. A ce niveau, il a été question de demander aux enquêtés s'il trouve oui ou non le système informatique efficace à la gestion financière. Ensuite nous avons procédé au calcul de certains ratios à savoir le ratio de liquidité générale (R1), le ratio de dépense de service du programme (R2), le ratio d'endettement (R3) et le ratio de flexibilité du revenu (R4) pour vérifier l'efficacité de la gestion financière. Le calcul de ces ratios s'est fait sur trois années à savoir les années 2011 ; 2012 et 2013.

Tableau n°9 : Résultat relative à l'appréciation de l'efficacité du système informatique de gestion.

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
Oui	08	88,89
Non	00	00
Neutre	01	11,11
TOTAUX	09	100

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain

Calcul des ratios

❖ Année 2011

✓ Ratio de liquidité générale ou de fond de roulement (R1)

$$R1 = \frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

$$R1 = \frac{19452281}{7998860} = 2,43$$

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

✓ **Ratio de dépenses de service du programme (R2).**

$$R2 = \frac{\text{Dépenses du programme}}{\text{Total des dépenses}}$$

$$R2 = \frac{20457985}{23356828} = 0,87$$

✓ **Ratio d'endettement (R3)**

$$R3 = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Total des actifs}}$$

$$R3 = \frac{7998860}{19987916} = 0,40$$

✓ **Ratio de flexibilité du revenu (R4)**

$$R4 = \frac{\text{revenu d'origine interne}}{\text{total des revenus}}$$

$$R4 = \frac{492964+149315}{22381153} = 0,0286$$

❖ **Année 2012**

✓ **Ratio de liquidité générale ou de fond de roulement (R1)**

$$R1 = \frac{19847907}{7797846} = 2,54$$

✓ **Ratio de dépenses de service du programme (R2).**

$$R2 = \frac{\text{Dépenses du programme}}{\text{Total des dépenses}}$$

$$R2 = \frac{20921969}{24135071} = 0,86$$

✓ **Ratio d'endettement (R3)**

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

$$R3 = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Total des actifs}}$$

$$R3 = \frac{7797846}{20336213} = 0,36$$

✓ **Ratio de flexibilité du revenu (R4)**

$$R4 = \frac{\text{revenu d'origine interne}}{\text{total des revenus}}$$

$$R4 = \frac{1142107 + 241094}{22670960} = 0,0610$$

❖ **Année 2013**

✓ **Ratio de liquidité générale ou de fond de roulement (R1)**

$$R1 = \frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

$$R1 = \frac{24586046}{12102356} = 2,03$$

✓ **Ratio de dépenses de service du programme (R2).**

$$R2 = \frac{\text{Dépenses du programme}}{\text{Total des dépenses}}$$

$$R2 = \frac{29429271}{33383907} = 0,88$$

✓ **Ratio d'endettement (R3)**

$$R3 = \frac{\text{Total des passifs}}{\text{Total des actifs}}$$

$$R3 = \frac{12102356}{25217713} = 0,47$$

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

✓ Ratio de flexibilité du revenu (R4)

$$R4 = \frac{\text{revenu d'origine interne}}{\text{total des revenus}}$$

$$R4 = \frac{508093+410201}{30605122} = 0,030$$

Tableau n°10 : Récapitulatif des ratios

Années Ratios	2011	2012	2013	Normes ³
R1	2,43	2,54	2,03	1,0 à 1,5
R2	0,87	0,86	0,88	0,65
R3	0,40	0,36	0,47	0,25
R4	0,0286	0,0610	0,030	0,20

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain.

Analyse :

A l'issu du dépouillement des informations, 88,89% des enquêtés ont trouvé le système informatique efficace à la gestion financière et 11,11% sont restés neutre sur la question. Par contre aucun enquêté n'a trouvé le système inefficace.

Les résultats du calcul des ratios approuvant ou désapprouvant les résultats des enquêtes se présentent comme suit :

Le ratio de liquidité général est passé de 2,43 en 2011 à 2,54 en 2012 ; puis à 2,03 en 2013. Donc, de 2011 à 2013 les liquidités à court terme couvrent les exigibilités à court terme. AfricaRice dispose sur les périodes 2011 ; 2012 et 2013 suffisamment d'argent pour payer ses factures. Par contre, ce ratio varie de 2,03 à 2,54 ; ce qui veut dire que le Centre dispose de 2,03 fois au minimum et 2,54 fois au maximum de liquidité qu'il n'en faut pour couvrir ses dettes à court

³ Le Guide pratique de gestion financière de base pour les organisations à but non lucratif, G. Vergilio (2012)

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

termes. Selon le bilan, ce surplus de liquidité provient des dons non encore reçus qui représente au minimum 30% (2011) et au maximum 51% (2012) des liquidités à court terme.

En ce qui concerne le ratio de dépense de service du programme, on observe une constance relative sur ce dernier. De 0,87 en 2011 à 0,86 en 2012 ; il passe à 0,88 en 2013. En moyenne 87% des dépenses passent dans les prestations des programmes objet de la création d'AfricaRice. Les dépenses administratives et autres ne représentent que 13% du total des dépenses.

Le ratio d'endettement est de 0,40 en 2011 ; 0,36 en 2012 et 0,47 en 2013. Le centre a un niveau d'endettement qui varie de 36% à 47%. Une lecture du bilan pour comprendre ce niveau d'endettement très élevé du Centre nous a permis de constater que les dettes ont été alourdi par les subvention à usage restreint reçues d'avance. Elles représentent en moyenne 41% des dettes sur les trois années de notre analyse.

Le ratio de flexibilité du revenu est de 0,0286 en 2011 ; 0,0610 en 2012 et de 0,030 en 2013. Ce qui veut dire qu'AfricaRice, les revenus d'origine interne ne représente que 2,86% en 2011 ; 6,10% en 2012 et 3% en 2013 du total des revenus. L'organisation vit quasi totalement au dépend des fond provenant des subventions et dons de ses partenaires extérieurs. Un désengagement de ces partenaires ou même des plus importants pourrait être fatal au Centre.

Globalement, la gestion financière de l'organisation respecte les règles de l'orthodoxie financière en la matière.

III. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Il est question de la non maîtrise du système informatique de gestion par les chefs comptable. A ce niveau, l'appréciation globale des enquêtés du niveau de maîtrise du système de gestion comptable a été demandé pour juger si oui ou

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

non tous les agents comptable ont une maîtrise parfaite du système informatique de gestion d'AfricaRice.

Tableau n°11 : Appréciation du niveau de maîtrise du système informatique de gestion comptable par les chefs comptables.

Niveau de maîtrise	Effectifs	Fréquences
Très excellent	00	00
Excellent	00	00
Très bien	01	11,11
Bien	03	33,33
Passable	05	55,56
Médiocre	00	00
TOTAUX	09	100

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données recueillies sur le terrain.

Analyse :

Du dépouillement des données relatives appréciation du niveau de maîtrise du système informatique de gestion comptable par les chefs comptables, il ressort ce qui suit : 11,11% des enquêtés trouve que le niveau de maîtrise du système informatisé de gestion par les chefs comptables est très bien ; 33,33% déclarent que le niveau est bien ; et 55,56% pensent que les chefs comptables ont une maîtrise passable du système informatique de gestion de l'organisation. Il faut noter également que le niveau de maîtrise très excellente et excellente n'ont reçu aucun avis favorable.

La majorité des enquêtés ayant trouvé que le niveau global de maîtrise du système informatisé de gestion par les chefs comptables est passable et seulement 11,11% ont trouvé que ce niveau est très bien ; alors nous pouvons dire que certains chefs n'ont pas une maîtrise du système. Ce qui est confirmé

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

par nos entretiens avec les chefs comptables ; certains ont déclaré qu'ils éprouvent des difficultés à accéder simplement aux systèmes. Ces difficultés sont dues selon la totalité des enquêtés au changement de l'ancien système appelé « Sun System » au nouveau système appelé OCS qui entraîne des perturbations de tout genre.

Paragraphe 2 : Synthèse et vérification des hypothèses.

Hypothèse 1 : la non stabilité du système informatique de gestion ne favorise pas le contrôle et le suivi faciles des opérations financières et comptables.

Des résultats de nos investigations il ressort que la majorité soit 77,78% de nos enquêtés estiment que les difficultés de contrôle et de suivi des opérations financière et comptables sont dues à la non stabilité du système informatique de gestion.

Hypothèse 1 est par conséquent confirmée.

Hypothèse 2 : l'utilisation du système informatique favorise l'efficacité de la gestion financière.

Après la présentation et l'analyse des données issues de nos investigations, 88,89% des enquêtés ont reconnu le système informatique efficace à la gestion financière du Centre du riz pour l'Afrique. L'analyse des ratios calculés à partir des documents financiers montre globalement un respect des règles de l'orthodoxie financière dans la gestion financière du Centre. le ratio de liquidité général qui est d'en moyenne 2,33 montre que les liquidités à court terme couvrent largement les exigibilités à court terme, le centre présente un niveau d'endettement relativement élevé mais non inquiétant, le ratio de dépense de service du programme qui est d'en moyenne 0,87 ; montre qu'il y a une

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

utilisation très prudente des fonds qui proviennent pour leur quasi-totalité soit en moyenne 96%, des dons et subventions extérieurs.

Hypothèse 2 est par conséquent confirmée.

Hypothèse 3 : la majorité des chefs comptables ne maîtrisent pas le système informatique de gestion financière de l'organisation.

Suite aux résultats issus de nos recherches, il ressort que le niveau global de maîtrise du système informatique de gestion par les chefs comptable est passable. Donc la majorité des chefs comptables ne maîtrisent pas le système informatique de gestion de l'organisation qui selon eux, est un nouveau système qui n'est pas encore entré dans les habitudes.

Hypothèse 3 est par conséquent confirmée.

SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

L'objectif de ce travail étant de contribuer à l'amélioration de l'utilisation des outils de gestion financière d'AfricaRice afin de la rendre plus performante, il serait inutile de déterminer les problèmes sans y apporter des solutions assorties des conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Suggestions

Faire une suggestion pour la résolution d'un problème, c'est contribuer à briser les causes à la base de ce problème. Ainsi, des solutions seront proposées à l'éradication des différentes causes à la base des différents problèmes identifiés.

Il ne faut pas déléguer la gestion financière d'un organisme au seul personnel des finances, au vérificateur, au comptable, à l'aide-comptable ou au

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

trésorier. Tous les membres de la direction de l'organisme doivent se tenir informés de la gestion financière de l'organisme et s'impliquer dans celle-ci.

Tout le personnel et tous les membres du conseil d'administration jouent un rôle dans la gestion financière de leur Organisme à But Non Lucratif. Que vous soyez président du conseil d'administration ou travailleur de première ligne, vos actions auront des répercussions sur le rendement financier de votre organisme.

I. Suggestions par rapport au problème spécifique de difficulté de contrôle et de suivi des opérations financières

- Evaluer le contrôle interne de l'organisation et apporter des corrections nécessaires en cas de dysfonctionnement ;
- Auditer l'ensemble du système informatique de gestion et spécialement le logiciel de gestion.

II. Suggestions par rapport au problème spécifique de manque de maîtrise du système informatique de gestion par la majorité des chefs comptables.

- Evaluer les compétences du personnel comptable et financier sur le logiciel de gestion ;
- Former le personnel comptable et financier sur l'ensemble du système informatique de gestion et spécialement sur le logiciel comptable.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Après les suggestions faites aux dirigeants d'AfricaRice pour trouver des solutions aux différents problèmes identifiés, il convient de proposer les conditions sans lesquelles celles-ci ne pourraient être effectives.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

I. Conditions de mise en œuvre par rapport au problème spécifique de difficulté de contrôle et de suivi des opérations financières.

- Commanditer un spécialiste du domaine informatique pour diagnostiquer les dysfonctionnements du système informatique de gestion ;
- Doter les responsables à divers niveaux, de compétence nécessaire pour une efficacité du contrôle et du suivi des opérations financières ;

II. Conditions de mise en œuvre par rapport au problème spécifique de manque de maîtrise du système informatique de gestion par certains chefs comptables.

- Commanditer un spécialiste dans le logiciel comptable pour former les agents pour une bonne maîtrise du système informatique de gestion (les ateliers de formations seront d'une grande utilité).

A cet effet nous proposons à AfricaRice un plan de formation tenant compte du niveau de maîtrise de chaque agent avec un budget conséquent.

Notre proposition est la suivante :

FORMATION AU SYSTEME INFORMATIQUE DE GESTION « OCS »

1- OBJECTIF DE LA FORMATION

Cette formation devra permettre d'acquérir ou de réviser les compétences génériques d'utilisation des logiciels de gestion et d'acquérir les connaissances spécifiques à l'utilisation du système « OCS ».

L'entreprise bénéficiera d'une utilisation optimisée des logiciels par les personnes formées ainsi que des compétences nécessaires à la mise en place ou à l'amélioration d'un partage collaboratif.

2- LIEU DE FORMATION

La formation théorique et pratique devra être réalisée dans les locaux de l'entreprise.

3- DUREE DE LA FORMATION

La durée de la formation sera déterminée par les spécialistes de la formation.

4- CONTENU DE LA FORMATION

MODULE 1 : ORGANISATION DU SYSTEME « OCS ».

Ce module est une action d'adaptation des agents ayant un faible niveau de maîtrise du système informatique.

MODULE 2 : UTILISATION DU SYSTEME « OCS ».

Il s'agira dans ce module du perfectionnement ou d'entretien des connaissances des agents ayant un niveau acceptable de maîtrise du système informatique de gestion. Les agents ayant acquis des compétences du Module 1 passeront bien évidemment au Module 2.

5- MOYENS MATÉRIELS

La formation s'effectuera sur les ordinateurs de l'entreprise et du formateur, elle sera complétée par des fichiers explicatifs fournis sous forme de documents pdf pour permettre aux agents de poursuivre l'acquisition des compétences après la formation.

CONCLUSION

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice, thème de la présente étude, nous a permis de relever les difficultés que traverse le centre dans l'exercice de ses activités.

En effet, bien que disposant fortement de liquidité pour faire face à ses engagements, AfricaRice est confronté à de sérieux problèmes qui à la longue menaceraient sa survie. On note des difficultés de contrôle et de suivi des opérations dues à la non stabilité du système informatique de gestion, la non maîtrise du nouveau système informatique de gestion par la majorité des chefs comptables, une dépendance quasi-total du Centre vis-à-vis des dons et subventions de ses partenaires extérieurs. Malgré ces difficultés, une analyse des ratios de liquidité générale, de dépense de service du programme et celui de l'endettement montre que les règles de l'orthodoxie financière en matière d'organisme à but non lucratif sont globalement respectées. Les liquidités à court terme couvrent largement les exigibilités à court terme, un niveau d'endettement relativement élevé mais justifié, une utilisation très prudente des fonds soit en moyenne 87% des fonds vont vers les dépenses des programmes de recherches.

Au terme de notre étude, nous avons formulé des approches de solutions aux difficultés qui minent le Centre du Riz pour l'Afrique. Des solutions qui à notre humble avis et dans une certaines mesures pourront permettre une amélioration de la gestion financière du Centre. Nous pensons que la présente étude n'a pas pu aborder tous les aspects de l'analyse financière d'un organisme à but non lucratif tel qu'AfricaRice. Nous espérons à l'avenir approfondir nos recherches dans ce domaine et apporter ainsi notre contribution, ci modeste soit-elle, à l'amélioration de la gestion financière des organismes à but non lucratif.

Références bibliographiques

1. COHEN E., (1991) : *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Paris,
2. GAREL G., (2003) : *Le management de projet*, collections repères, La découverte, Paris.
3. MONTEIRO ALVES J., (2012) : *Le management des organisations à but non lucratif (OBNL)*.
4. SEGLA J. A. et TOLOFON V. W., (2008) : *Diagnostic financier d'une entreprise de prestation de service : cas de la COBENAM*.
5. VERGILIO G. & ASSOCIATES (2012) : *Gestion financière de base pour des organismes sans but lucratif, Le guide pratique*.
- 6.
7. WOLF T., (1990): *Managing a nonprofit organization*. Fireside. New York.

Annexes

Annexe1 : Guide d'entretien adressé à toutes les composantes de l'échantillon.

1. Procédure, outils, période et difficulté de fonctionnement du contrôle et de suivi.
2. Fonctionnement du système informatique de gestion.
3. Difficulté du fonctionnement du système informatique.

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

Annexe2 : Questionnaire.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de L'Université d' Abomey-Calavi, nous nous sommes proposé d'entreprendre une étude sur le thème : «*Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice*». A cet effet, nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant aux questions ci-après. Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse contribution à la réussite du travail.

Identifiez-vous

Nom et Prénoms :

Sexe : M F

Titre :

1. a. Trouvez-vous le contrôle et le suivi des opérations financière facile dans votre structure ?

OUI NON

b. Si non, quelle est la cause principale selon vous ?

Lourdeur administrative Manque de transparence

La non stabilité du système informatique Autres

2. Trouvez-vous le système informatique efficace à la gestion financière ?

OUI NON NEUTRE

3. Comment trouvez-vous le niveau de maîtrise du système informatique de gestion par les chefs comptables ?

Très excellent Excellent Très bien Bien

Passable Médiocre

Table des matières

Avertissement.....	II
Dédicace 1	III
Dédicace 2	IV
Remerciements.....	V
Liste des sigles et abréviations.....	VI
Sommaire	IX
INTRODUCTION	X
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : Présentation d'AfricaRice.	4
Paragraphe 1 : Historique, mission et mode de fonctionnement d'AfricaRice...4	
I. Historique	4
II. Mission	6
III. Mode de fonctionnement.....	7
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle, ressources et activités d'AfricaRice.	8
I. Structure organisationnelle.....	8
A. Le conseil des ministres	8
B. Le comité des experts nationaux	8
C. Le Conseil d'Administration	8
D. La Direction Générale	9
1. Le service des ressources humaines	10
2. Le service des finances	10
3. Le service de la comptabilité.....	10
4. Le service budget et planification	11
5. Le service de l'audit interne	11
6. Le service administration	11
7. Service Information Communication et Technologie	11

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

II. Ressources	12
A. Ressources humaines	12
B. Ressources matérielles	12
C. Ressources financières	13
III. Activités.....	16
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	16
Paragraphe 1 : Travaux effectués	16
Paragraphe 2 : Etat des lieux et difficultés rencontrés.....	18
I. Etat des lieux	18
A. Les forces d'AfricaRice	18
B. Les faiblesses d'AfricaRice.....	18
II. Difficultés rencontrées	19
CHAOITRE II:CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	20
SECTION 1: Problématique, Objectifs et hypothèses	21
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	21
I. Problématique	21
II. Intérêt de l'étude	23
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	24
I. Objectifs de l'étude.	24
A. Objectif général.....	24
B. Objectif spécifique	24
II. Hypothèses de recherche	24
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	25
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	25
I. Définitions de la gestion financière	25
II. L'objet de la gestion financière	26
III. Les missions de la gestion financière	27
IV. Les responsabilités opératoires de la gestion financière	28
V. Les principales tâches opérationnelles de la gestion financière.....	28

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

A. Diagnostic financier	28
B. Décisions financières	29
C. Contrôle financier	29
VI. La place de la gestion financière dans le système financier de l'entreprise	29
VII. Spécificités de la gestion financière des projets liés aux organismes à but non lucratif.....	30
A. Le respect des clauses contractuelles.....	30
1. Rôle des conditions générales	32
2. Sanctions administratives et financières	32
B. Le respect des procédures comptables et financières	34
1. Le manuel des procédures.....	34
2. Conditions d'accès aux subventions	36
C. Les ratios de gestion spécifiques aux Organisme à But Non Lucratif..	37
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	39
I. Technique de collecte des données.....	39
A. Population.....	39
B. L'échantillonnage	39
C. La recherche documentaire	40
D. L'enquête par questionnaire	40
E. Les entretiens directs.....	40
F. Techniques et outils statistiques de dépouillement.....	40
G. Outils d'analyse	41
II. Stratégie de vérification des hypothèses	41
III. Les limites de notre étude.....	41
CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS .42	
SECTION 1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	43
Paragraphe 1 : Présentation des résultats	43
I. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1	43

Analyse de l'utilisation des outils de gestion financière d'un organisme à but non lucratif : cas d'AfricaRice.

II. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2	45
III. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3	49
Paragraphe 2 : Synthèse et vérification des hypothèses.	51
SECTION 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	52
Paragraphe 1 : Suggestions	52
I. Suggestions par rapport au problème spécifique de difficulté de contrôle et de suivi des opérations financières	53
II. Suggestions par rapport au problème spécifique de manque de maîtrise du système informatique de gestion par la majorité des chefs comptables.	53
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	53
I. Conditions de mise en œuvre par rapport au problème spécifique de difficulté de contrôle et de suivi des opérations financières.....	54
II. Conditions de mise en œuvre par rapport au problème spécifique de manque de maîtrise du système informatique de gestion par certains chefs comptables.....	54
CONCLUSION	56
Références bibliographiques	58
Annexes	a
Table des matières	c