



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

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

OPTION

GESTION

FILIERE

COMPTABILITE AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION

THEME :

ANALYSE DES PROCEDURES
D'EXECUTION DES DEPENSES DES
ENTITES DE L'UAC : CAS DE LA FSA

Réalisé et présenté par :

Gildas A. DOSSOU AMINON

&

Nadège G. EGOUDJOBI

Sous la Direction de :

Maître de stage :

M. Epiphane MASSOEBI

Chef service de la Comptabilité

Maître de mémoire :

Dr. Aimé AZON TOGODO

Enseignant à la FASEG-UAC

Années Académiques : 2015-2016

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.**

CERTIFICATION

Je soussigné, certifié que le présent travail a été réalisé sous ma supervision par les étudiants Gildas Agossa DOSSOU AMINON et Nadège Gloria EGOONDJOBI dans le cadre du programme de licence professionnelle en science économique et de gestion option Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de Université d'Abomey-Calavi (UAC).

Superviseur :

Dr Aimé AZON TOGODO

DEDICACES

C'est avec un cœur débordant de joie et rempli d'une grande gratitude que je me donne le réel plaisir de dédier ce travail

A

✳ Mon père, Joseph Sossa DOSSOU AMINON
Merci pour m'avoir laissé un But et un Objectif
que le Seigneur t'accorde la Paix éternel

✳ Ma Maman Angèle SOSSOU
Merci pour tes sacrifices et pour avoir beaucoup
investi dans mon éducation ; à présent, laisse-moi
prendre le relai

✳ Raphaël EGROUNDJOBI ; tu es un frère

Soyez bénis.

Gildas A. DOSSOU AMINON

C'est avec un cœur débordant de joie et rempli d'une grande gratitude que je me donne le réel plaisir de dédier ce travail

A

- ✳ Mes parents qui ne m'ont jamais abandonné
- ✳ Mes frères et sœurs
- ✳ Mon Mari et mes enfants

Que le seigneur vous bénisse

Nadège G. EGOUNDJOBI

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas une réalité sans les apports et contributions de certaines personnes. Nous remercions donc,

- ⊕ Pr IGUE B. Charlemagne, le Doyen à la FASEG-UAC, pour l'effort fourni pour la valorisation de la faculté,
- ⊕ Dr TOGODO AZON Aimé, Enseignant-chercheur à la FASEG, notre maître de mémoire pour avoir bien voulu malgré vos multiples occupations, nous encadrer dans le cadre de ce travail,
- ⊕ Pr Djidjoho Joseph HOUNHOUGAN, le Doyen de la FSA-UAC pour nous avoir accordé ce stage,
- ⊕ Mr Epiphane MASSOEBI, Chef Service Comptabilité, notre maître de stage pour votre dévouement et toute l'attention accordés à la réalisation de ce travail malgré vos multiples obligations administratives,
- ⊕ Mme Manet GAZARD, Chef Service Matériel et de la Maintenance
- ⊕ Tout le personnel de la FSA pour leur soutien et leur franche collaboration
- ⊕ Tous les professeurs de la FASEG,
- ⊕ Mlle Marcelle CAKPO-CHI CHI
- ⊕ Nos amis qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail,
- ⊕ Le Président et les membres du jury, c'est un honneur que vous nous faites pour avoir accepté de juger ce travail,

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AC	Agent Comptable
AESVR	Agroéconomie et Sociologie et Vulgarisation Rurales
AGRN	Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles
BIDOC	Bibliothèque – Centre de Documentation
CBIG	Centre de biométrie et d'informatique générale
CCMP	Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CE	Contrôleur d'Entité
CEC	Centre d'Expertise et de Consultation
CFCA	Centre de Formation Continue en Agronomie
CMP	Code des Marchés Publics
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CODEC	Comité Décanal
COSO	Commitee of Sponsoring Organization
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
ERC	Extrait du Registre de Commerce
FAEP	Fermes d'Application et de Production
FASEG	Faculté des Sciences Economiques et des Gestions
FSA	Faculté des Sciences Agronomiques
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IFU	Identifiant Fiscale Unique
LMD	Licence-Master-Doctorat
NIC	Normes Internationales de Comptabilités
NSTA	Nutrition et Sciences et Techniques Agri-alimentaires
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OST	Organisation Scientifique du Travail
PPM	Plan de Passation de Marché
PRMP	Personne Responsable des Marchés Mublics
PTA	Plan de Travail Annuel
RIB	Relevé d'Identité Bancaire

SA	Secrétariat Administratif
SC	Service Comptabilité
SCC	Service de la Coopération et de la Communication
SGE	Secrétariat Général d'Entité
SMM	Service du Matériel et de la Maintenance
SPP	Service du Personnel et du Protocole
SSS	Service de la Scolarité et de la Statistique
STPA	Sciences et Techniques de Production Animale
STPV	Sciences et Techniques de Production Végétale
SYSCOHADA	Système Comptable pour l'Organisation et l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
UAC	Université d'Abomey-Calavi
VD	Vice Doyen

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les projets exécutés au nom de la FSA	10
Tableau 2: La rotation de notre stage.....	12

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Lenteur des procédures	41
Graphique 2: Procédure d'acquisition des biens et services	44
Graphique 3: Procédures de traitement des factures.....	45
Graphique 4: Procédures de gestion des stocks	47
Graphique 5: Procédures de gestion de la trésorerie.....	51
Graphique 6: Procédure de gestion Budgétaire	54
Graphique 7: Procédures de gestion Comptable.....	55



SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIER CHAPITRE : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et travaux exécutés ...	5
SECTION 1: Présentation de la FSA.....	5
SECTION 2 : Expériences et constats du stage	12
DEUXIEME CHAPITRE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	20
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude	20
SECTION 2 : Méthodologie de recherche	36
TROISIEME CHAPITRE : CADRE EMPIRIQUE.....	39
SECTION 1: Présentation descriptive et analyse des données	39
SECTION 2: Recommandations et conditions de mise en œuvre	60
CONCLUSION	64
TABLE DES MATIERES	xvii



INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'Université d'Abomey-Calavi (UAC) est un établissement public administratif à caractère scientifique, technique et culturel, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière. Elle comprend des établissements de formation et de recherches (EFR) dénommé Facultés, Ecoles, Instituts et Centres, regroupés dans des centres universitaires ainsi que des unités de services et de productions.

Elle est un organisme sous tutelle du Ministère en charge de l'enseignement supérieur.

Le Recteur est l'ordonnateur principal du budget de l'UAC. Il délègue ce pouvoir aux Directeurs et aux Doyens des EFR qui, de ce fait, possèdent une autonomie relative. Ils rendent compte de leurs gestions au Recteur qui, de façon périodique peut diligenter des missions de contrôle.

Dans le but d'assurer la bonne gestion des ressources mise à sa disposition et d'atteindre ses objectifs, l'UAC formalise les procédures de gestion financière et comptable dans le cadre d'un manuel pour ses entités.

Le Manuel de procédures va au-delà des prescriptions des différents textes légaux et réglementaires auxquels il se conforme. Il aborde, de manière pratique et détaillée les procédures opérationnelles à utiliser pour mener à bien les activités administratives et comptables en minimisant les risques liés à l'environnement, à l'organisation et à l'exécution des différentes activités des entités.

Les procédures regroupent de manière générale, l'ensemble des consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur diffusion et la périodicité de cette diffusion, leur conservation, les autorisations et les approbations, les règles à respecter afin d'assurer la fiabilité et la pertinence des informations.

L'élaboration du Manuel de Procédures Financières et Comptables répond aux normes en vigueur en vue de la mise en place d'un contrôle interne fiable permettant notamment, la sauvegarde du patrimoine, l'élaboration de la qualité de l'information et également la facilitation de l'application des instructions, et ce, dans le but ultime de favoriser l'amélioration des performances des entités.

La mise en application efficace du Manuel de Procédures nécessite une bonne organisation comptable qui d'ailleurs constitue de plus en plus une préoccupation des Directeurs et des Doyens des entités. Pourtant pour mieux réaliser sa mission, chaque entité a besoin de son environnement afin de se procurer des ressources qu'elle va essayer d'utiliser de manière la plus conforme possible à cette mission.

Afin de répondre à ces besoins d'information, l'entité doit se doter d'une comptabilité qui a le double but de produire l'information synthétique et d'aider la direction générale à prendre des décisions et à contrôler à posteriori la santé financière de l'entité.

Ainsi, CLAUDE PEROCHON qualifie la comptabilité d'une « technique d'information quantitative d'écrivant, en unité monétaire, l'activité et la situation de toute entité économique et plus précisément de l'entreprise ».

C'est dans cet ordre d'idée que nous avons jugé opportun de porter notre réflexion sur le thème « **Analyse des procédures d'exécution des dépenses des entités de l'UAC : cas de la FSA** ».

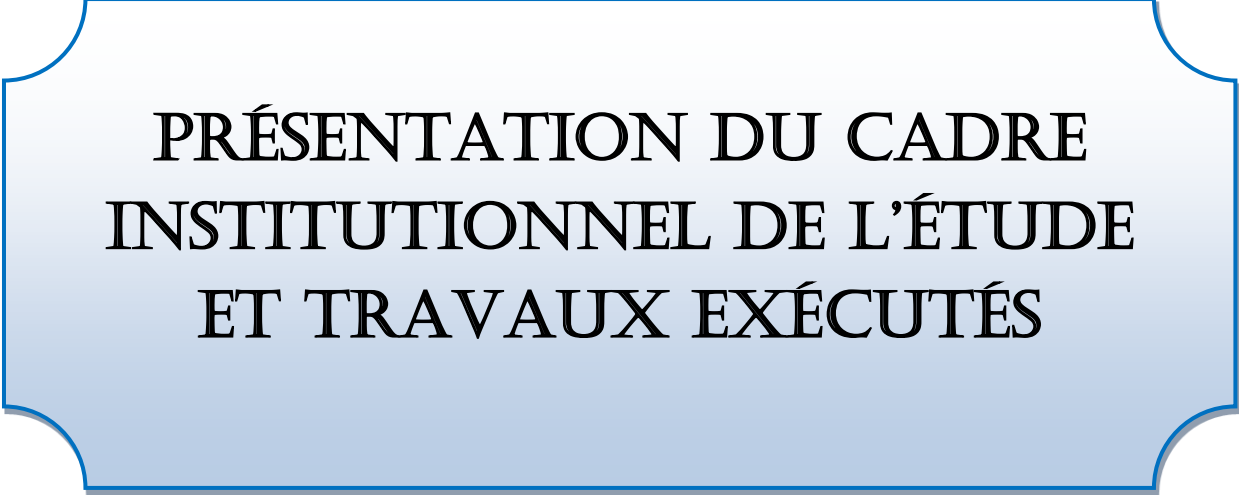
Notre étude eu égard aux objectifs poursuivis, s'articule autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous mettrons l'accent sur le cadre institutionnel de l'étude et dans lequel nous aurons à faire la présentation de la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA), de l'expérience de stage et les constats.

Le deuxième chapitre fera l'objet de la présentation du cadre théorique et méthodologique où nous présenterons en premier lieu la problématique, l'intérêt de l'étude et des objectifs puis en second lieu nous allons aborder la revue de littérature et la méthodologie des recherches.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique : nous invoquerons d'une part la présentation et l'analyse des données et d'autre part, les recommandations et conditions de mise en œuvre.

Premier chapitre



**PRÉSENTATION DU CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE
ET TRAVAUX EXÉCUTÉS**

PREMIER CHAPITRE : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et travaux exécutés

SECTION 1: Présentation de la FSA

Cette section aborde l'historique, les missions, l'organisation et le fonctionnement de la structure.

PARAGRAPHE 1 : Historique et missions de la FSA

La Faculté des Sciences Agronomiques a été créée en 1970. Elle fait office d'institution publique de Formation professionnalisée, de perfectionnement, de recherche et d'appui au développement. Parmi ses principales missions :

- Assurer différentes formations initiales devant permettre de fournir aux structures d'enseignement, de développement et de recherche agricole et para agricole, des cadres de développement rural ;
- Assurer des formations post universitaires en Sciences agronomiques ;
- Assurer une formation continue dont l'objectif est le perfectionnement et/ou le recyclage des cadres en cours d'emploi dans les domaines des sciences et techniques agronomiques et des sciences connexes ;
- Concevoir, exécuter et ou accompagner les programmes de recherche ou de production agricole en rapport avec les politiques de développement agricole au Bénin et en Afrique
- Faciliter ou assurer la publication des résultats des travaux réalisés par les Enseignants et les Chercheurs.

PARAGRAPHE 2 : Organisation, fonctionnement et offre de formation de la FSA

I- Organisation et fonctionnement de la FSA

Pour l'optimisation des performances et une meilleure répartition des tâches, la Faculté des Sciences Agronomiques s'articule autour d'une administration centrale et structures techniques d'appui.

A- Administration Centrale de la FSA

Encore dénommée décanat, l'Administration Centrale de la FSA est dirigée par le Doyen de la Faculté, assisté du Vice-Doyen.

1- Le Doyen

Le Doyen est élu puis nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est responsable de la bonne marche de la Faculté tant sur le plan technique que financier et administratif. Il est donc l'ordonnateur du budget de la Faculté par délégation du Recteur.

2- Le Vice-Doyen

Il est élu et nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Le Vice-Doyen assiste le Doyen dans ses fonctions et assure les activités pédagogiques, la coordination et l'organisation des études, des programmes spéciaux, des examens et des stages. Il assure l'intérim du Doyen en cas d'empêchement de ce dernier.

Le décanat pour la bonne gestion comprend les services principaux ci-après :

- Le Secrétariat Général d'entité (SGE)

Le SGE est placé sous l'autorité d'un Secrétaire Général d'Entité nommé par arrêté rectoral. Il assure la gestion administrative de la Faculté et assiste le Vice-Doyen dans l'accomplissement des activités académiques.

- Le Service Comptabilité (SC)

Egalement nommé par arrêté rectoral, le Service Comptabilité exécute les opérations financières et comptables de la Faculté sous le contrôle du Doyen.

- Le Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétariat Administratif assure essentiellement la gestion du courrier et de l'information de la Faculté.

- Le Service du Personnel et du Protocole (SPP)

Le Service du Personnel et du Protocole assure la gestion administrative et la gestion des carrières du personnel enseignant et du personnel administratif.

- Le Service du Matériel et de la Maintenance (SMM)

Le Service du Matériel et de la Maintenance assure la gestion des biens mobiliers et immobiliers et s'occupe de la maintenance des équipements de bureau.

- Le Service de la Scolarité et de la Statistique (SSS)

Le SSS prend en compte principalement l'organisation et la coordination des activités académiques et les inscriptions.

- Le Service de la Coopération et de la Communication (SCC)

Le service de la coopération est chargé de promouvoir la coopération et les relations extérieures. Il assure toutes les activités de communication interne et externe de la FSA.

D'autres services peuvent être créés par le Doyen en cas de besoin.

B- Les structures techniques d'appui

S'agissant des structures techniques d'appui on peut citer :

- **Les Fermes d'Application et de Production (FAEP)**

Les FAEP sont placées sous l'autorité d'un responsable nommé par le Doyen. Elles sont dotées d'Atelier de Production dans les différents domaines disciplinaires concernés par les formations à la FSA. Un arrêté décanal précise les modalités de fonctionnement des FAEP.

- **La Bibliothèque – Centre de Documentation (BIDOC)**

Elle est placée sous l'autorité d'un responsable nommé par le Doyen. La BIDOC est chargée de la gestion du fonds documentaire, du prêt d'ouvrages et de diverses prestations bureautiques. Ses modalités de fonctionnement sont bien précisées par un arrêté décanal.

- **Le Centre de Biométrie et d'Informatique Générale (CBIG)**

Le CBIG assure la mise à disposition des utilisateurs des outils biométriques et informatiques. Il est placé sous l'autorité d'un responsable nommé par le Doyen. Un arrêté décanal précise les modalités de fonctionnement du CBIG.

- **Le Centre d'Expertise et de Consultation (CEC)**

Le CEC assure des services de consultations, d'appui-conseil à la conception et à l'exécution des politiques agricoles, agro-alimentaires et nutritionnelles et des projets/programmes de développement.

- **Le Centre de Formation Continue en Agronomie (CFCA)**

Ce centre, placé sous l'autorité d'un responsable nommé par le Doyen assure la formation continue diplômante et qualifiante des cadres agricoles. Toutes les structures de la FSA assurant les formations qualifiante (CERNA, FINSA, FIDESPRA....) sont rattachées au CFCA. Les modalités de fonctionnement du CFCA sont bien précisées par un arrêté décanal.

II- Offre de formation de la FSA

A la FSA, les études sont organisées en quatre (04) cycles de formation :

- Le cycle ingénieur Agronome : d'une durée de cinq ans, ce cycle s'achève par la rédaction d'un mémoire d'Ingénieur Agronome ;
- Le cycle Licence Professionnelle : d'une durée de six semestres, porte essentiellement sur des enseignements des sciences et techniques de l'ingénieur et des enseignements de professionnalisation. Ce cycle s'achève par la rédaction d'un mémoire de Licence en sciences agronomiques ;
- Le cycle Master Professionnel et Master Recherche : d'une durée de quatre semestres après la licence, porte sur un programme approfondi en spécialité. Ce cycle s'achève également par la rédaction d'un mémoire de Master en sciences agronomiques ;
- Le cycle Doctoral : d'une durée de six semestres après le Master, porte sur un programme de spécialisation qui débouche sur une thèse de Doctorat en Sciences Agronomiques.

La Licence, le Master et le Doctorat sont assurés dans les cinq mentions ci-après :

- Sciences et Techniques de Production Végétale (STPV)
- Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles (AGRN)
- Sciences et Techniques de Production Animale (STPA)
- Agroéconomie et Sociologie et Vulgarisation Rurales (AESVR)
- Nutrition et Sciences et Techniques Agri-alimentaires (NSTA)

Un arrêté rectoral portant règlement pédagogique précise les spécialités en cycle d'Ingénieur Agronome, en Licence et en Master professionnel. Il précise également les modalités d'exécution des programmes d'enseignement, d'évaluation des apprenants, de réalisation des mémoires et les conditions de passage en année supérieure. Le Master Recherche et le cycle Doctoral sont assurés par l'Ecole Doctorale des Sciences Agronomiques, conformément au Règlement pédagogique qui régit cette Ecole.

A part ces offres de formations, certains détenteurs des projets, vue les spécialités et les compétences des domaines que possède la FSA concernant leurs projets viennent prendre appui sur la Faculté. Quelques-uns de ces projets sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Les projets exécutés au nom de la FSA

INTITULE DU PROJET	« ACRONYME » projet
Amélioration de la productivité et de la qualité de la pastèque (<i>Citrullus lunatus</i>) au Bénin	Horticulture and Genetics Unit (PPAAO)
Mise en place de l'Institut de Sécurité Alimentaire	NICHE/BEN/176
"Sustainable improvement of the productivity of meat value chain for food security in west Africa" (SIMPROMEAT)	CORAF/ IMPROMILK
"Sustainable improvement of the productivity of meat value chain for food security in west Africa" (SIMPROMEAT)	CORAF/ SIMPROMEAT
Analyse des caractéristiques technologiques et nutritionnelles des différentes variétés de riz au Bénin avec une équipe de recherche dirigée CARAC-RIZ (PPAAO)	CARAC-RIZ (PPAAO)
Amélioration de la productivité des ruminants (bovins, ovins) par l'adoption de la complémentation en blocs multi nutritionnels fabriqués à partir des ressources alimentaires localement disponibles au Bénin (APRAC-FSA)	APRAC (PPAAO)
Driving livelihood improvements through demand-oriented interventions for competitive production and processing of RTBs	
Phénomène d'oxydoréduction dans les bas-fonds rizicoles au Sud-Bénin: variabilité et impacts de différents régimes d'irrigation sur la protection de riz	REDOX (PPAAO)
A technological Package for the implementation of the natural biodiversity information system (NBIS) of Benin	Benin's Biodiversity Information System (NBIS)
Capture of Primary Biodiversity Data on West African Plants Project	NBIS Bénin-Costa Rica
Joint learning in and about Innovation Systems in African Agriculture	JOLISAA
Lutte biologique contre la mouche des fruits de la mangue	CORAF/ MOUCHE DES FRUITS
Infant foods from local resources as a pathway to a better food and nutrition security in Benin (INFLOR)	INFLOR
Preserving Africa food microorganism for green growth	GREEN GROWTH
Insects as feed in West Africa	IFWA

Mise en place d'un Master régional en monitoring des ressources aquatiques et aménagement des pêches continentales	MoRAP
Mise au point de techniques de production efficaces de post-larves de crevette d'eau douce du genre <i>Macrobrachium</i> au Bénin	Projet crevette
Construction et équipement d'un laboratoire de Pisciculture à la FSA	Labo Poisson
Modélisation de la dynamique spatio-temporelle du couvert végétal au niveau de la réserve de biosphère du W au Bénin	MODYSCOB
Réseau de Recherche-Développement sur les Systèmes Piscicoles Extensifs familiaux (Ré-SyPiEx)	Ré-SyPiEx/PARRAF
Valorisation des plantes locales pour l'amélioration de la santé et de la production des animaux d'élevage (VPMAP) en Afrique de l'ouest.	UEMOA (PAES)
Understanding and combating desertification to mitigate its impact on ecosystem services	UNDESERT

Les détenteurs de ces projets sont en contact directe avec la Faculté pour la bonne marche de leurs activités. Ainsi s'achève la première section du chapitre n°1.

Dans la deuxième partie du chapitre, nous parlerons des expériences et constats faites lors du stage.

SECTION 2 : Expériences et constats du stage

PARAGRAPHE 1 : Expériences du stage

Dans le but de mettre en application nos différentes connaissances théoriques, de nous préparer à la vie professionnelle et pour l'obtention de notre Diplôme de Technicien Supérieur, nous avons été en stage pratique du 30 mai au 29 juillet et du 12 septembre au 11 octobre 2016 à la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA).

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la FSA, nous avons fait notre stage dans deux (02) services à savoir :

- Service du Matériel et de la Maintenance (SMM)
- Service de la Comptabilité (SC)

Le parcours des deux services est fait par rotation et selon un emploi du temps bien défini qui se résume dans le tableau suivant :

Tableau 2: La rotation de notre stage

Nom et Prénoms	Service Matériel	Service comptabilité
EGOUNDJOBI Nadège Gloria	12 septembre au 11 octobre 2016	30 mai au 29 juillet 2016
DOSSOU AMINON Agossa Gildas	30 mai au 29 juillet 2016	12 septembre au 11 octobre 2016

Les Chefs de Services nous ont présenté leur unité de travail ainsi que leurs attributions. Nous aurons donc à présenter toutes les tâches qui nous ont été confiées dans ces services au cours de notre passage comme l'annonce le titre de la section.

I- Connaissances pratiques acquises

Les différentes tâches exécutées au cours de notre stage ont sans doute renforcé nos acquis théoriques antérieurs. Cela nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à celles pratiques afin de rendre compte de l'écart entre les enseignements reçus à la Faculté et les applications qui en sont faites dans les Administrations.

Le stage à la FSA nous a permis de nous adapter aux exigences du milieu administratif en ce qui concerne la ponctualité, le respect, la collaboration et la subordination à l'autorité

hiérarchique. Il nous a également permis, de nous familiariser aux termes techniques employés dans l'Administration.

Par ailleurs, ce stage nous a permis de savoir comment se fait la gestion des correspondances, un processus délicat et qui nécessite une attention particulière. C'était aussi l'occasion pour nous:

- d'assister à un contrôle suite à la livraison des produits d'entretien acquis par la FSA ;
- d'enregistrer les entrées et sorties dans le livre journal du SMM les différents articles qui entrent ou sortent du magasin de la FSA ;
- d'apprendre à régulariser une fiche de stock ;
- d'enregistrer et traiter les informations relatives aux mouvements financiers et comptables ;
- d'exécuter les opérations relatives aux recettes et aux dépenses de l'entité et d'avoir des connaissances sur l'organisation de l'Administration ;
- de mieux comprendre les paramètres de l'organisation comptable et de savoir que la question de l'organisation au Bénin prend en compte surtout les trois premiers paramètres qui sont : la disponibilité, la sincérité et la fidélité.

Le stage à la FSA n'a pas été sans entraves ; nous avons rencontré des difficultés qu'il urge d'énumérer.

II- Difficultés rencontrées

Au nombre des difficultés, nous pouvons citer :

- l'indisponibilité de certains cadres pour répondre à nos questions, car ils sont très occupés ;
- le manque d'un guide d'orientation des positions des articles au magasin ;
- l'accès difficile aux informations ;

- les coupures intempestives d'électricité, ce qui retarde le traitement du courrier. Il arrive qu'on passe toute une matinée voire toute une journée sans l'électricité, car la Faculté ne dispose pas d'un groupe électrogène général de relais pouvant alimenter ses différents services.

Mais, tout cela ne nous a pas empêché d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

PARAGRAPHE 2 : Constats de stage

Nous vous ferons part dans ce paragraphe le déroulement du stage et le diagnostic constaté à chaque niveau de travail.

I- Déroulement du stage

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) est une entité de l'Université d'Abomey-Calavi dont la préoccupation est de former des étudiants capables de mettre en pratique les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leur formation.

Dans le souci de permettre à ces étudiants d'acquérir non seulement une formation théorique, mais aussi professionnelle, il a été initié le système Licence-Master-Doctorat (LMD) depuis l'année académique 2008-2009. Ce système recommande aux étudiants d'effectuer un stage pratique obligatoire dans une institution en vue de confronter les acquis théoriques aux réalités du terrain.

C'est pour répondre à cette exigence de notre formation, que nous avons effectué un stage pratique à la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA), précisément dans deux Services : le service de la comptabilité (SC) et le Service Matériel et de la Maintenance (SMM).

II- Diagnostic : forces et faiblesses

Le fonctionnement de la FSA est fondé sur une structure hiérarchisée dont les fonctions attribuées à chaque service sont régies par les dispositions statutaires. Cela constitue un grand atout car favorisant une évolution normale de l'Entité.

A- L'organigramme de structure

L'organigramme est la « représentation schématique de la structure d'une organisation ». Ainsi, l'organigramme rend compte à la fois des liens existants entre les services et des niveaux hiérarchiques. L'une des caractéristiques de l'organigramme de structure est qu'« *il n'est pas figé, il évolue avec le temps et doit être mis à jour régulièrement* ».

L'actuel organigramme de la FSA s'inspire de l'arrêté n°225/METS/DGM du 20 juillet 1979 portant AOF et du manuel de procédures élaboré et adopté en septembre 2010 (**Force**).

Cependant, au regard des nouvelles mutations qui s'opèrent au sein de la Faculté, cet organigramme mérite d'être actualisé pour plus d'efficacité. En effet, le fonctionnement quotidien des services fait apparaître de plus en plus des emplois doubles. C'est le cas par exemple du Service de la Scolarité et du Service des Etudes et Pédagogie. A l'évidence, certaines activités prévues pour ces deux services peuvent faire naître des conflits d'attribution notamment en matière d'organisation des cours et des examens. De plus, certains services au fil des ans ont perdu toute raison d'être. Car ils ne participent plus aux processus décisionnels de la FSA. Il s'agit principalement des Services de la Coopération et de la Communication et Valorisation (**Faiblesse**).

Conclusion partielle : On note un défaut de révision de l'organigramme.

B- Manuel de procédures

Le manuel de procédures est un outil d'organisation du travail. Il fixe les règles et les instructions en matière de procédures administratives, financières et comptables d'une structure. Le manuel de procédures est très utile : il permet de « décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau des postes de travail pour que leurs titulaires exercent correctement les activités et tâches qui leur sont confiées ». Depuis septembre 2010, la FSA s'est dotée d'un manuel de procédures (**Force**).

Mais ce manuel n'est pas d'une grande utilité. Car d'une part, il n'est pas disponible dans tous les services. Une bonne partie du personnel n'a donc pas accès à ce précieux document de gestion. En conséquence, on assiste à une répartition inégale du travail. Pendant que certains agents s'échinent sous une charge importante de travail, d'autres sont désœuvrés et s'ennuient. D'autre part, le contenu même de ce manuel n'est pas à jour. A titre d'illustration, la Régie des projets de la FSA et l'élaboration du PTA n'y sont pas prises en compte (**Faiblesses**).

La mise à disposition de chaque Faculté d'un manuel commun élaboré par le rectorat et les différents représentants de chaque Faculté en Mars 2015. (**Force**)

Conclusion partielle : Le manuel de procédures de la FSA n'est ni largement diffusé, ni mis à jour, encore moins appliqué. Celui que le rectorat a approuvé et devrait être mis en exécution est encore en essai dans chaque Faculté malgré que c'est mis **version finale**.

C- La fiche de poste

Elle est la description des missions et des compétences liées au métier mais également au poste lui-même avec des précisions essentielles. D'une façon générale, la fiche de poste est un outil comportant la description des missions et activités assignées à un agent dans une structure. Autrement dit, la fiche de poste est un document d'une ou plusieurs pages décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Elle fait également état de la situation générale, fonctionnelle et hiérarchique de l'agent. De plus, elle indique les qualifications requises pour occuper le poste. On comprend donc pourquoi «*la gestion des emplois et des compétences rend plus que jamais nécessaire son élaboration*». Mais la FSA ne dispose pas de ce précieux outil GRH. Cette situation est à l'origine de deux constats majeurs dans l'environnement de travail de l'institution. Le premier constat, c'est le fait que les enseignants chercheurs occupent des postes techniques et administratifs. L'autre constat, c'est l'occupation de certains postes par un personnel qui n'en a pas les compétences. Ce comportement entraîne la frustration de certains agents, ce qui suscite de plus la lenteur administrative (**Faiblesses**).

Conclusion partielle : Il n'existe pas de fiches poste à la FSA.

D- Le Plan de Travail Annuel (PTA)

Le PTA a pour rôle essentiel de planifier les activités d'une organisation afin d'atteindre les objectifs stratégiques pour une année. L'importance du PTA est encore plus perceptible dans la nouvelle dynamique de la G.A.R. La FSA s'est dotée d'un PTA sur instruction du Rectorat cette année (**Force**).

La pratique n'étant pas encore bien assimilée, on observe quelques ratés. En effet, l'élaboration du PTA a fait l'objet d'une large concertation des chefs de services dans une approche participative. Mieux, avant cette étape, les chefs des services centraux et les

responsables des structures d'appui ont été invités à effectuer des concerts avec leurs collaborateurs sur un projet de plan de travail de leurs services (**Force**).

Seulement, l'examen du PTA adopté fait apparaître certaines imperfections. Par exemple, la colonne « indicateurs » contrairement à la norme, ne renferme pas de données quantitatives. Il en est de même pour les activités prévues qui, du reste, ne sont ni chiffrées, ni déclinées en sous-activités. En l'état, ce PTA ne peut donc être évalué (**Faiblesse**).

Aussi, le suivi-évaluation des activités programmées inhérent à la mise en œuvre d'un PTA ne se fait pas (**Faiblesse**).

Conclusion partielle : Le PTA adopté par la FSA manque de précision et ne fait pas l'objet d'un véritable suivi-évaluation.

E- La gestion du matériel

Nous désignons par « matériel » l'ensemble des biens, meubles faisant partie du patrimoine de la FSA. La partie de ce matériel qui retient notre attention est l'équipement de travail. En effet, l'équipement de travail est « *tout appareil, outil, installation ou machine utilisé au travail* ». A la FSA, cet équipement dans son ensemble est à peine géré. Autrement dit, il n'existe pas un plan de maintenance dudit matériel. Par exemple, les climatiseurs installés dans les bureaux de la FSA ne font pas l'objet d'un entretien périodique. Il faut attendre une panne avant de solliciter l'intervention d'un spécialiste. Le parc informatique de la FSA est voué au même sort. Il ne bénéficie pas d'une maintenance préventive. Il en résulte des ordinateurs infectés et très lents, des photocopieurs constamment en panne, etc. Il est vrai que ces dernières années, des efforts substantiels sont faits pour l'acquisition de licences d'antivirus et pour le renouvellement du parc informatique. Malheureusement, ces efforts sont ternis par l'inexistence d'une véritable organisation de la maintenance préventive et curative du matériel informatique en particulier et de l'équipement de travail en général (**Faiblesse**).

Conclusion partielle : Il n'y a pas de pratique de gestion du matériel à la FSA.

Sur le plan économique, la FSA bénéficie de l'appui de certains projets comme énumérés ci-dessus dans le cadre du suivi de l'évolution des prix et flux des produits vivriers sur les marchés nationaux (**force**). Mais la lenteur administrative ralentit le déblocage des fonds qui lui sont alloués. Le manque d'infrastructures de stockage pour la disposition stratégique à la FSA, l'indisponibilité du matériel roulant (tracteur et camionnette) propre à la

FSA pour assurer une mise en place efficace et efficiente (**faiblesse**). **Ce sont des aspects quiminent l'évolution du travail dans cette Faculté.**

Au cours de notre séjour à la FSA nous avons eu également à faire un inventaire pratique interne en termes de forces et faiblesses lié aux activités menées au sein de l'administration. Certaines de ces forces et faiblesses qui jouent sur la FSA sont les suivantes :

➤ **Les forces:**

- Accueil chaleureux du personnel
- Affabilité du personnel
- Bonne ambiance de travail
- Disponibilité des outils de gestion
- Existence de fiche de stock pour chaque matière en magasin
- Existence de fiche individuelle pour chaque matériel
- Tenue hebdomadaire du CODEC en vue de la planification et de l'exécution des tâches liées à la gestion administrative financière et pédagogique de la faculté.

➤ **Les faiblesses**

- Non-respect de la procédure de sortie des matières du magasin
- Dispositif sécuritaire du magasin défaillant
- Manque de personnel au sein du SMM pour l'accomplissement des tâches
- Mauvais entretien du Hall
- Retard dans la mise à jour des outils de gestion
- Système informatique défaillant
- Manque de collaboration entre le SC et le SMM

Ces difficultés que rencontrent la FSA méritent qu'une attention particulière soit accordée afin d'assurer la pérennité de l'entité et d'atteindre les objectifs visés.

Deuxième Chapitre

CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE

DEUXIEME CHAPITRE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Nous allons ici, exposer la genèse et les raisons de cette étude, en se basant sur la problématique, les objectifs et l'intérêt du sujet sans oublier les travaux théoriques et empiriques tout en restant dans notre cadre de recherche.

PARAGRAPHE 1 : Problématique du sujet

Dans le droit communautaire, l'entreprise administrative ou publique est une entité sur laquelle le pouvoir public peut exercer directement ou indirectement une influence dominante. Par leur caractère social, les administrations ont pour mission de contribuer au développement de leur nation.

Au Bénin, comme dans plusieurs pays subsahariens, les Etats s'appliquent à investir pour le bon développement de leurs pays dans l'éducation de chaque secteur surtout le niveau supérieur en matière d'étude. Pour atteindre cet objectif de développement, notre pays le Benin décide d'investir dans l'éducation ou enseignement supérieur afin d'améliorer les conditions dans lesquelles les étudiants reçoivent les formations voire la qualité de ces formations que donnent les enseignants.

Cet investissement est fait dans le but de satisfaire les universités publiques qui ont sous leurs tutelles des écoles, entités, des centres de formations etc.....

Etant donné que la majeure partie de cet investissement sort du gouvernement, il a donc été décidé il y a seulement quelques années que les dépenses ou l'exécution des dépenses au sein des entités soient comme dans les administrations et ministères.

A cet effet, l'ordonnateur des dépenses au sein des universités, de commun accord avec le personnel administratif a organisé des séminaires au cours desquels les responsables des entités devront s'unir pour sortir un manuel de procédures financières et comptables ; ceci permettrait de suivre de près les entités en matière de dépenses. Il faut reconnaître que l'université d'Abomey-Calavi est en sa première année d'expérience dans l'élaboration du manuel de procédures financières et comptables. Ce manuel a pour objectif :

- d'établir une synergie entre tous les services des entités ;
- d'assurer la visibilité des actions sociales des entités dans les missions du Ministère de tutelle ;
- d'assurer la gestion rationnelle tant administrative, comptable que financière des entités ;
- de fournir des informations fiables sur l'exécution physique et financière des entités ;
- d'élaborer des prévisions budgétaires formalisées, fiables et réalistes ;
- d'assurer un suivi budgétaire en vue d'un contrôle efficace de l'exécution des prévisions des entités ;
- d'observer la séparation des fonctions dans l'organisation des tâches, maximisant ainsi la sécurité et minimisant les risques de malversations internes ou externes ;
- de revoir les procédures d'arrêté des comptes et adapter l'organisation du système d'information au volume des activités des entités ;
- d'identifier et rendre plus rationnelle les procédures en vigueur ;
- de mettre en œuvre les principales activités techniques dans les services ;
- d'indiquer les périodes
- d'indiquer les périodes et délais optimaux de mise en œuvre de ces procédures et activités ;

En outre, les partenaires techniques et financiers, les pouvoirs publics et même les citoyens exigent parfois des dirigeants des entités ou écoles publiques plus d'informations complètes sur la gestion. Pour apporter quelques satisfactions à certaines curiosités poussées sur la gestion des dépenses, l'UAC ou les entités et écoles accordent donc des stages à ses apprenants de les aider à toucher du doigt la réalité. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous nous sommes rendus à la FSA.

En sommes, une question mérite d'être posée : « **Quelle est l'efficacité des procédures d'exécution des dépenses au sein de la FSA ?** »

De cette question, découlent d'autres :

- Quelles sont les sources de financement des dépenses de la FSA ?
- Comment se présentent ces procédures ?
- Ces procédures permettent-elles à la FSA d'effectuer à temps les dépenses ?

Ces préoccupations ont fait l'objet d'une réflexion au cours de notre formation.

C'est dans cette vision que le sujet a été circonscrit autour du thème : « Analyse des procédures d'exécution des dépenses des entités de l'UAC : cas de la FSA »

PARAGRAPHE 2 : Intérêt et Objectifs du sujet

I- Intérêt du sujet

Ce sujet a bien d'intérêt pour nous, pour la FASEG où nous avons reçu les enseignements et pour la FSA où nous avons suivi notre stage.

1- Intérêt pour nous- même

Cette étude sera pour nous, l'occasion de mettre en pratique les différentes techniques et outils de la comptabilité que nous avons appris à la FASEG. Par ailleurs, nous appliquerons ces techniques et outils de comptabilités dans un secteur aussi important, celui de l'exécution des dépenses à la FSA.

2- Intérêt pour la Communauté Scientifique

Le but visé ici est de permettre à la Communauté Scientifique, la documentation dans la Gestion à travers nos apports et études de données ainsi qu'aux services de la comptabilité de se comparer aux autres entités ou structures sur leurs organisations comptables.

3- Intérêt pour la FSA

Nous avons choisi d'orienter notre étude sur « l'analyse de procédures d'exécution des dépenses des entités de l'UAC : cas de la FSA » afin de contribuer à la performance organisationnelle du travail au sein de l'administration de la FSA. Ces dernières années, l'autorité décanale a engagé l'entité dans une série de réformes relatives aux offres de formation et à l'amélioration des conditions de travail du personnel. De plus, la FSA à l'instar d'autres entités de formation de l'UAC doit conformer ses méthodes administratives à celles recommandées par le Rectorat. Ce travail vise donc à accompagner la FSA dans

l'accomplissement efficient de ses missions, permettre à la FSA d'être appréciée par ses partenaires techniques et financiers et de se faire appréciée par les étudiants et quelques fournisseurs après l'étude des données sur le terrain.

II- Objectifs de recherche

Ici, les objectifs du présent sujet sont les suivants :

Objectif central : **Analyser les procédures d'exécution des dépenses à la FSA.**

De cet objectif, nous aboutissons sur d'autres, qualifiés de spécifiques :

- Enumérer et décrire les sources de financement des dépenses de la FSA;
- Décrire les procédures d'exécution des dépenses au sein de la FSA ;
- Evaluer la fiabilité et la pertinence des procédures l'exécution du manuel à la FSA.

PARAGRAPHE 3 : Revue de littérature

Ce paragraphe comporte la classification des concepts, et expressions de l'étude, de notion sur les sources de financement et de manuel de procédure.

I- Clarification des concepts et expressions de l'étude

Dans la clarification, nous parlerons de façon ramassée des sources de financement, des dépenses des entités de l'UAC, puis de la description et l'analyse du manuel de procédures financières et comptables des entités de l'UAC.

Toute recherche suppose la maîtrise du concept dans le domaine d'intervention. Il est alors indispensable pour nous, de faire un rétroactif des études antérieures ayant rapport avec notre thème de recherche.

Considération générale : Nous avons jugé bon qu'avant de rentrer dans le vif du sujet et dans le souci de la clarifier, commencer par les considérations générales en rapport avec nos investigations.

Selon MERTON (1994) une recherche consciente des besoins ne peut passer outre à la nécessité de clarifier ; car une exigence essentielle de la recherche est que les concepts soient définis avec une clarté suffisante pour lui permettre de progresser. Professeur BUSHABU (1992) quant à lui, confirme que la communication entre l'auteur et le lecteur ne peut être possible que si le premier utilise un code accessible par le second.

Afin donc de permettre une lecture aisée et d'éviter des interprétations contradictoires, nous avons jugé important de définir des concepts clés autour desquels gravitera notre démarche scientifique.

Budget général de l'Etat : document intégrateur de l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat pour une année civile.

Ordre de paiement : titre provisoire donnant au comptable public de payer les dépenses urgentes de l'Etat ou celles des autres organismes publics.

Ordonnateur : Autorité ayant pour fonction d'exécuter les dépenses et les recettes d'un organisme public.

II- Source de financement

Le recouvrement des créances est un des rôles essentiels du comptable ; car sa responsabilité « sera mise en jeu en cas d'omission, de retard ou d'insuffisance des recherches et poursuites » (article 60 de la loi du 23 février 1963 sur la responsabilité des comptables publics). Les problèmes de recouvrement constituent la première cause des débits prononcés par les juridictions financières. Sur le recouvrement des recettes non encore recouvrées, le comptable n'est pas tenu à une obligation de résultat, mais à une obligation de moyens. Il faut distinguer deux cas :

Sur le recouvrement des recettes non encore mises en recouvrement.

Il n'y aura pas de mise en cause de sa responsabilité personnelle dès lors qu'il aura mis en œuvre des diligences en vue de la mise en recouvrement de la créance détenue par l'établissement. Ces dirigeants peuvent consister à inciter à la rédaction et à la transmission de l'ordre de recette correspondant.

Sur le recouvrement des recettes ayant fait l'objet d'un ordre de recette.

Cette obligation, cette responsabilité pesant sur le comptable est différente de celle qui pèse sur lui lorsque l'ordre de recette a été émis : une fois le titre émis, les diligences du comptable appréciées par le juge des comptes, devront être (CE – 27/10/2000 – Arrêt Des vignes) :

- adéquates (adaptées à la nature et au montant de la créance),
- complètes (tous les moyens légaux auront été utilisés),

- rapides (de manière à prévenir la prescription de la créance, la disparition ou l'insolvabilité du débiteur - cour des comptes, 01/10/1997, Lycée Thépot)
- « L'action du comptable doit s'inscrire dans une logique économique, sociale et financière des poursuites, adaptée au montant de la créance. Une politique de recouvrement se doit d'être sélective (instruction 05-050MO du 13/12/2005)

« La détermination d'une politique de recouvrement (...) doit être le fruit d'une concertation entre l'ordonnateur et le comptable en fonction du contexte et des spécificités locales. »

Notion sur l'organisation comptable dans une entreprise

L'organisation d'un service comptable ne peut nullement échapper aux principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). C'est-à-dire la répartition du travail en des tâches bien définies.

L'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur une bonne structure, utilisant certaines méthodes et techniques pratiquées par la comptabilité dans un ordre organisationnel qui respecte les principes fondamentaux de la répartition du travail. L'organisation comptable est une notion qui se rattache à la mise en place d'un système comptable dans une entreprise ; en d'autres termes, c'est la façon dont est organisée la comptabilité d'une entreprise. Cette organisation mise en place dans une entreprise doit répondre aux exigences de la régularité et de la sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument d'information et de gestion.

Deniers publics : fonds ou valeurs qui sont la propriété des organismes publics.

Organisation Comptable

L'organisation comptable peut être définie comme étant un ensemble de moyen humain, matériel et financier indispensable et nécessaire pour le bon fonctionnement du service comptable de l'entreprise.

Elle peut être définie comme un ensemble des méthodes, systèmes et procédés comptables destinés au suivit des informations des opérations, économiques dans le but de faciliter une

meilleure compréhension de déroulement des activités et ceci à travers les opérations économiques.

A- Importance de l'organisation comptable

« La comptabilité n'est pas seulement un ensemble formellement parfait, mais elle est effectivement le reflet de toutes les caractéristiques patrimoniales de l'entreprise ». Cet ensemble organisationnel est constitué, en amont de la comptabilité, par un système de captation et de traitement des flux d'information et, en aval par un système de contrôle des procédures et des enregistrements comptables.

L'organisation comptable d'une entreprise et la régularité de la tenue de sa comptabilité s'inscrivent dans l'organisation administrative d'ensemble de cette entreprise, quant à la collecte des frais comptables à enregistrer, quant aux supports matériels mis en œuvre.

« C'est-à-dire qu'une comptabilité régulière ne peut être construite que dans le bon ordre organisationnel ». Une comptabilité régulière s'inscrit dès lors dans un ensemble de mesures à prendre quant au système de traitement de l'information.

But de l'organisation comptable

L'organisation comptable a pour but de satisfaire les besoins d'informations très variés de toutes les personnes intéressées par le fonctionnement d'une entreprise. L'organisation comptable relève de l'OST. Elle permet de :

- connaître rapidement les informations de l'entreprise ;
- grouper les opérations de même nature pour les enregistrer en bloc ;
- contrôler facilement les opérations comptables ;
- fournir à la direction toutes les données dont elle a besoin ;
- réaliser plus d'économie dans l'exécution des travaux comptables ;
- préciser les tâches spécifiques de chaque agent ou service comptable ;

Alain FAYEL et Daniel PERNOT (2002) écrivent que, pour l'entreprise, l'organisation matérielles de la comptabilité se concrétise par :

- le choix des supports de la comptabilité, c'est-à-dire les documents, les livres et d'une manière générale tout ce qui permet, dans les conditions de conservation prescrites, d'enregistrer des données de bases et de prendre connaissance des informations : c'est le cas des ordinateurs, imprimantes, machines à calculer, machines à compter, fournitures de bureau ;
- le choix des procédures de traitement c'est-à-dire le choix des méthodes et moyens qui seront utilisés par l'entreprise pour que les opérations nécessaires à la tenue de la comptabilité à l'obtention des états financiers prévus ou requis soient effectuées dans les meilleurs conditions d'efficacité et au moindre coût sans pour autant faire obstacle au respect établi par l'entreprise de ces obligations légales et réglementaires.

Selon PRACA Brigitte dans le bloc du dirigeant, (2013), l'organisation comptable d'une entreprise dépend d'éléments tels que : la taille, sa complexité, le nombre d'opération qu'elle réalise au quotidien ou périodiquement.

L'article 15 du SYSCOHADA stipule que l'organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour et sans retard, des informations de base, de traitement à temps opportun des données enregistrées, la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leurs délivrances.

Dépenses publiques : les dépenses publiques sont les dépenses effectuées par l'Etat, les administrations de sécurité sociale, les collectivités territoriales, administrations et organismes qui leur sont rattachés.

B- Manuel de procédures comptables

Le manuel de procédures est un outil de contrôle interne. La fonction principale de contrôle interne est de mettre en place des dispositions afin de maîtriser les différents risques de l'entreprise d'où le manuel de procédures.

- **Définitions et conception du manuel de procédures.**
- ✓ **Contrôle interne**

De nombreuses définitions ont été données par des auteurs pour cerner le concept de contrôle interne, mais nous nous limiterons à celle formulée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 1984 et le Comitty of Sponsoring Organization (COSO) en 1992.

Selon la CNCC, « le contrôle interne est constituée par l'ensemble des mesures de contrôle comptable, autre que ce que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer :

- la protection du patrimoine ;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- la conformité des décisions avec la politique de la Direction ».

En 1992, le COSO retient que : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs » (RENARD Jacques, 2002 : 121)

Le contrôle interne s'analyse ainsi comme une discipline générale de gestion qui s'applique en permanence à tous les aspects de l'activité de l'entreprise (patrimoine, hommes, informations) et dont les objectifs visent à assurer la pérennité de l'entreprise. C'est donc un processus mis en œuvre par la Direction Générale ; le personnel d'une entreprise est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlement en vigueur.

L'exigence de contrôle se justifie à la fois par la matrice du fonctionnement de l'entreprise et par le respect d'obligation imposée à celle-ci par son environnement (CHARPENTIER, 2000 :322).

En effet, le contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut offrir aux dirigeants qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

III- MANUEL DE PROCEDURE

Le manuel de procédure est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise.

Il constitue, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. (SOW Ngary 2004)

C'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel des procédures indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- La tâche à faire (quoi) ;
- Le niveau de responsabilité (qui) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand) ;
- Les lieux de réalisation (où) ;
- Le mode d'exécution (comment).

➤ Objectifs du manuel de procédures

L'objet principal du manuel consiste à expliciter dans un langage directement accessible qui fait quoi, où, comment et à quelle fin ?

Les objectifs généraux du manuel de procédures restent dans le cadre de ceux du contrôle interne, entre autre assurer la pérennité de l'entreprise.

Comme le contrôle interne, il permet : (SOW Ngary; 2004)

- d'expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise;
- de sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle internes permanentes;
- de favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui en l'absence de manuel dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations ;
- de former le personnel ;

- de favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes.

➤ **Fonctions du manuel des procédures**

Les fonctions assignées au manuel de procédures sont énumérées comme suit :

- **Outil de gestion**

Le manuel des procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant aux procédures. Il aide la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'entreprise.

- **Outil de planification**

Le manuel des procédures donne les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activités annuelles.

- **Outil de communication**

Le manuel crée les conditions pour les différents intervenants d'agir en concert, suivant des normes et des codes communs.

- **Outil de formation**

Le manuel est un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées ou promues tout comme les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités . Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures (THAI Nguyen Hong : 1999 P164)

- **Outil d'information de gestion**

Le manuel est outil d'information de gestion car il permet aux Directeurs et Responsables de services de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés.

Sur le plan matériel, toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un même ensemble : le manuel des procédures. Pour cela, il doit être complet et cohérent.

➤ **Structure et présentation du manuel des procédures**

La présentation du manuel de procédures doit répondre aux critères de fond et de forme, sans oublier le support de diffusion qui doit être défini.

• **Forme et fond du manuel**

D'une façon générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du système. Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Sa forme doit être adaptée à leurs habitudes ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise. (HENRY Alain et DAVERAT Ignace; 2001 : 35)

Pour des besoins de mise à jour et les insertions ultérieures, il convient selon SOW Ngary (2004), d'utiliser des classeurs à feuilles amovibles.

Dans le manuel, l'ensemble des opérations traitées dans une entreprise est découpé de la façon suivante :

- cycle : qui correspond aux activités de l'entreprise ;
- Procédures ou sous procédures : décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle.
- Opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

Selon HENRY Alain et DAVERAT Ignace (2001 :55), le manuel comprend trois parties essentielles qui sont :

- ✓ **Le sommaire et l'introduction générale** : on retrouve cette partie à l'entête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner les indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel ;

- ✓ **Le corps du manuel** : c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on trouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches ;
- ✓ Dans la troisième partie, on y trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

- **Supports de présentation**

Comme supports de représentation, nous avons :

- La fiche de tâches : pour HENRY Alain et DAVERAT Ignace, c'est l'élément central du manuel. Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elles permettent de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou directions concernés.
- Les fiches de tâches facilitent la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

Au terme de ce chapitre nous retenons que le manuel de procédures est un outil indispensable pour toute entreprise car il permet d'asseoir une gestion saine et efficace s'il est appliqué et régulièrement mis à jour.

➤ **L'efficacité du Manuel de procédures comptables**

Pour mener à bien quelque chose dans une entreprise, il faut bien définir la structure de l'entreprise et les procédures. Selon Hellriegel, Slocum et Woodman (2005) à la page 27 de leur ouvrage intitulé « Management des organisations », la structure de l'entreprise est la manière dont sont effectuées les tâches accomplies par l'entreprise. Comment le manuel de procédures favorise-t-il la performance d'une entreprise ?

La réponse à cette question suppose l'analyse des conditions telles que :

- l'adéquation des procédures en vigueur avec la réalité pratique de l'entreprise ;
- le degré d'acceptation et d'application des procédures exigées dans la réalisation des tâches ;

- la qualité du manuel doit être de nature à présenter clairement, fidèlement et sans équivoque l'organisation et les procédures comptables.

Moyennant ces conditions, l'on peut estimer que le manuel de procédures comptables renforce la performance de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, Probst et al (1991) dans « structurer l'organisation » aux pages 100, 103 et 110, exposent que l'élaboration des procédures vise à rechercher une certaine rationalité dans l'ordre séquentiel des valeurs. Les procédures dans les séquences d'activité permettent également de rationaliser, d'optimiser, de simplifier le travail, de standardiser ou de fixer le suivi des activités qui se répètent, de décrire les travaux dans le temps, dans l'espace et au niveau des objets connus des individus, d'opérationnaliser la structure de service, de représenter les modes de fonction dans le délai. Par ailleurs la formalisation des procédures d'une activité permet une transcription stable susceptible de guider son utilisation tout au long de son déroulement.

Selon l'article 16 du Plan Comptable Général SYSCOA (1996), les entreprises bien structurées élaborent des documents décrivant leur organisation. Elles procèdent donc à une organisation procédurale constante qui, permet de maintenir la continuité et le suivi des procédures dans une entreprise.

Environnement de la comptabilité

La comptabilité fonctionne au milieu d'un système économique, financier et politique, dans une société ayant une culture propre. **L'environnement comptable** représente l'ensemble des facteurs économiques, financiers, politiques, sociaux, culturels, etc. Ces facteurs sont favorables à travers l'impact décisionnel des acteurs agissant dans les domaines économiques, financiers, politiques, sociaux, législatifs, culturels, etc....

Expliquons quelques-uns de ces facteurs à partir des articles de certains auteurs

Facteurs économiques

La comptabilité est un langage utilisé pour révéler les réalités économiques dont elle est l'instrument de communication et d'information. Une interrelation existe donc entre l'environnement économique et la comptabilité.

Douppnik et Salter (1995) mettent en évidence dans leur étude empirique l'influence des facteurs macro-économiques sur l'harmonisation des différents pays. Par des études cross-nationales, Cooke et Wallance (1990), Douppnik et Salter (1995), Salter (1998) et Williams (1999) trouvent une liaison entre l'environnement économique et politique, d'une part, et le développement de la comptabilité d'autre part à l'instar de Hassab Elnaby, et al (2003) pour le cas égyptien.

Le facteur politique

Le processus de création de normes comptables (ou d'acceptation de ces normes dans un pays) a été traversé par les conflits politiques entre les organismes privés, les organisations comptables professionnelles et le gouvernement, chacun essayant de dominer le processus.

Depuis 1973, les recherches réalisées sur le facteur politique d'influence –reconnus comme l'un des plus influents–montre que l'HCI présente des enjeux politiques importants. Luther (1996) réalise l'exploration du développement de la réglementation et de la pratique comptable dans les industries extractives dans cinq pays. Le facteur principal expliquant la lenteur du processus d'harmonisation comptable serait d'ordre politique ("l'impact paraît être plus lié à la politique qu'à la comptabilité").

Hornigren (1973, p. 61) affirme que : «la création des normes comptables est le produit de l'action politique tout autant que l'application d'une logique impeccable ou de découvertes empiriques».

Quant à Solomons (1983), auteur d'une étude plus approfondie sur l'impact du facteur politique en comptabilité et dans le processus de création de normes comptables, il insiste particulièrement sur les pressions politiques subies par les organismes de normalisation comptable et suggère des changements empêchant des intérêts particuliers de s'imposer à travers ces pressions.

L'étude de Watts et Zimmerman (1978) et celle de Hagerman et Zmijewski (1979) soulignent également le caractère conflictuel du processus de création de normes comptables, tout en identifiant la composition de la coalition impliquée dans le processus. La lecture en terme de coalition est reprise par Newman (1981 a et b) qui déplacent la question en s'intéressant à la taille d'une coalition gagnante. A l'aide du modèle de taille de Riker² (1962, p. 32), il analyse le cas d'APB et de FASB, pour mettre en évidence l'influence du politique dans le processus de création de normes comptables³. Cette influence est également démontrée par Melumad et

Shibano (1994) lorsqu'ils examinent les performances des dispositions de la SEC et du FASB dans le processus de création de normes. Concernant les organismes impliqués dans le processus d'Harmonisation Comptable Internationale (HCI), Newman (1981) analyse l'influence de la SEC dans le processus de création des normes comptables internationales.

Le facteur culturel

Le monde, dans sa complexité, est divisé en plusieurs zones culturelles. La culture est un facteur qui influence les comportements des groupes humains et leurs interactions.

Les articles qui portent sur le facteur culturel visent, dans leur majorité, à expliquer l'impact de la culture sur les pratiques comptables. En utilisant le cadre conceptuel de Hofstede (1980), Gray (1988) a créé la première théorie culturelle en comptabilité. Un an plus tard, Perera (1989) a appliqué l'approche de Gray dans les pays développés. Hussein (1996) a réalisé une étude comparative des facteurs culturels influençant les rapports annuels des entreprises américaines et hollandaises cotées.

Parmi les facteurs culturels, ont été également prises en considération la langue et la religion.

Belkaoui (1978, 1980 et 1983) et Flamholtz et Cook (1978), par exemple, étudient l'impact de la langue, considérée comme une composante culturelle de la comptabilité. Hamid et al. (1993) étudient pour leur part l'impact du facteur religieux dans la structure, les concepts et les mécanismes comptables d'un pays.

Une seule étude concerne directement le facteur culturel et l'HCI. Il s'agit de violet (1983) qui considère que le succès de l'ISASC est limité par les variables culturelles. Il insiste sur l'importance de la compréhension des paramètres culturels de chaque société pour savoir comment établir et mettre en application les Normes Internationales de Comptabilités (NIC).

Plusieurs se sont favorablement prononcés sur l'exécution des dépenses pour montrer son importance dans sa gestion. Il serait donc mieux que le manuel de procédure puis tracer chaque secteur d'activité dans la précision et le suivit. Ainsi nous déboucherons sur la méthodologie de recherche de notre étude.

SECTION 2 : Méthodologie de recherche

Toute recherche suppose une méthode et un ensemble de techniques d'investigation.

PARAGRAPHE 1 : Techniques et outils de collectes des données.

Eu égard aux objectifs poursuivis, il s'avère important de définir la méthode à adopter dans le but de procéder à la vérification des hypothèses sur le terrain et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques que l'on s'est fixé.

I- Techniques

Les techniques sont des procédés opératoires, rigoureux, bien définis, susceptibles d'être appliquées à nouveau dans les mêmes conditions adoptées au genre des problèmes ou phénomènes en cause.

En ce qui concerne ce travail, nous avons utilisé les techniques telles que la recherche documentaire, l'interview libre et l'observation directe.

▪ **Approche documentaire**

L'exploitation documentaire a consisté en la consultation des ouvrages, rapports de performance et d'activités relatives à notre problématique ainsi qu'à la revue de littérature. En plus nous avons fait la lecture de plusieurs mémoires et ouvrages à la bibliothèque de l'ENEAM, lecture de quelques ouvrages à la bibliothèque de la FASEG puisque la lecture des mémoires qui sont à la Médiathèque était interdit par les personnels de la Médiathèque ; des recherches ont été fait sur des sites d'internet comme : memoireonline.com, wikipedia.org, googlesholar.com.

A l'interne de la FSA, nous avons pris connaissance du manuel de procédures qui est aussi une source qui nous a permis d'aller au cœur de notre sujet d'étude.

▪ **Technique d'interview**

Il consiste à préparer une série de questions qui serviront de guide structuré pour aborder un thème préalablement défini avec des personnes ciblées. D'après Renard (2006:326), tout interview obéit à des règles bien définies: respecter la voie hiérarchique, rappeler clairement la mission et les objectifs de l'entretien, écouter celui qui a fait l'objet de l'entretien, s'assurer d'avoir bien compris les questions de l'entretenu, obtenir l'accord de l'entretenu avant d'utiliser les informations. Les interviews entant dans le cadre de notre étude

ont eu lieu avec certains responsables notamment le Vice-Doyen, le SA, la SGE, la C/SMM, le chef service comptabilité, et d'autres agents de la FSA. Certains agents d'autres entités se sont aussi rendus disponibles à nous répondre. Ils ont été choisis compte tenu des rôles qu'ils jouent au sein des entités. Ils nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement des services et la gestion financière des entités.

- ***L'observation directe***

Elle nous a permis d'observer directement l'existence ou non des faits et pratiques du manuel de procédures au service de l'amélioration de la gestion de la FSA de par notre présence sur les lieux de stage.

PARAGRAPHE 2 : Echantillonnage

Le cadre de nos enquêtes est centré sur le service comptabilité, service matériel et de la maintenance et quelques enseignants. Ils ont été choisis en fonction du rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'entité. Ainsi la population mère est composée du personnel de la FSA et de l'EPAC puisque c'est le même manuel qui est imposé à toutes les Facultés, Ecoles et instituts de l'UAC. La taille de l'échantillon est limitée à vingt-cinq (25) personnes.

PARAGRAPHE 3 : Les outils de traitement et analyse des données

Les informations issues des guides d'entretiens et autres ont été dépouillées manuellement. Les résultats issus de ses dépouillements sont exposés sous forme d'analyse par la suite à partir du logiciel Word et Excel.

Conclusion partielle

En somme, la méthodologie de l'étude est le lien entre la partie théorique et la partie pratique. De ce fait, le modèle qui en découle est le moyen par lequel nous allons analyser le processus d'exécution des dépenses de la FSA. A travers ces différents outils, nous allons pouvoir comprendre, analyser et faire des recommandations dans le but d'améliorer le processus.

Troisième Chapitre

CADRE EMPIRIQUE

TROISIEME CHAPITRE : CADRE EMPIRIQUE

Dans ce chapitre, nous allons parler des sources de financement des dépenses ainsi que les procédures d'exécution des dépenses, telles qu'elles sont organisées et tenues à la FSA. En nous inspirant du Manuel de procédures financière et comptable, nous allons d'abord montrer comment la comptabilité y est organisée ; après, nous aborderons la procédure de traitement de l'information comptable partant des pièces comptables aux états de synthèses.

SECTION 1: Présentation descriptive et analyse des données

Cette section consiste à présenter de façon descriptive les résultats et de procéder à leurs analyses

PARAGRAPHE 1 : Présentation descriptive et résultat des données

Dans ce paragraphe, nous ferons une brève analyse sur les procédures de recouvrement des recettes et la présentation descriptive du Manuel de procédures financière et comptable ; nous présenterons après certains résultats de nos études.

I- Présentation descriptive des données

A- Les procédures de recouvrement des recettes

Les entités ne sont pas des sociétés ou structures privées n'exerçant aucune activité génératrice de bénéfice pouvant leur permettre de parler du capital social en termes de fonds propres ou de ressources de financement ; étant donné qu'elles éprouvent dépenses biens budgétisées, elles ont donc besoins de ressources pour une bonne gestion et satisfaction des besoins. Parlant des recettes venant de l'UAC, nous pouvons citer :

- les droits d'inscription et de formation

Ces droits d'inscription et de formations constituent des fonds propres aux entités ; le bon fonctionnement et la gestion des entités est l'objectif premier de l'UAC pour l'assurance d'une meilleure formation. Les étudiants ont donc l'obligation de verser les frais d'inscription et de formations dans le compte bancaire du rectorat. Le rectorat étant l'organe mère de toutes les entités, procède à la répartition de ces frais dans diverses sections d'activités. De ces

diverses sections, certaines revenait de droit aux entités sous forme de rétrocession. Ces rétrocessions couvrent une partie essentielle du budget voté au sein de chaque entité. Les ressources sont versées de façon trimestrielle par le rectorat à chaque Faculté en attendant le virement de la subvention promise par l'Etat.

- L'Etat, en parlant de la gratuité des études, a supprimé certains frais d'inscription.

Pour compenser cette suppression, l'Etat a jugé bon de verser dans le compte du rectorat de l'UAC une subvention qui est à son tour reparti à chaque entité selon son besoin. Les entités bénéficient également ;

- des produits accessoires

Ils regroupent essentiellement les droits de places, la location des salles, la location de Bus, etc... Ces produits constituent des activités génératrices des entités puisque leur gestion est directement rattachée aux comptes propres des entités. Ils sont bien budgétisés.

- Autres produits accessoires

Ce sont des droits d'examens, c'est-à-dire des frais d'actes. Ils constituent en générale les frais de reprise, des frais de réclamations, etc. Ces produits sont aussi budgétisés.

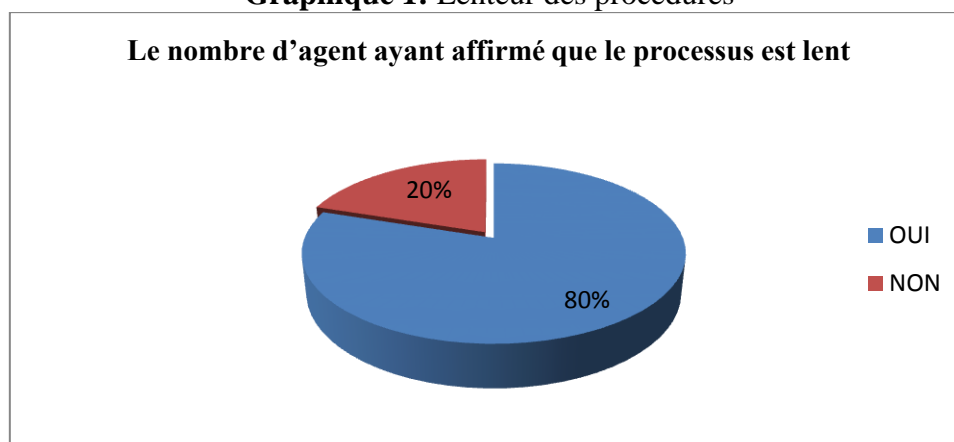
- Les contributions des organismes internationaux

Ce sont des offres accordées aux entités par des partenaires internes et externes. Vu certains besoins éprouvés par les entités, les partenaires internes ou même externes donnent plusieurs matériels surtout ceux utiles dans les laboratoires. Les contributions des organes internationaux font aussi l'objet d'un budget dans les entités.

Ce sont donc ces recettes qui permettent à la Faculté de faire face aux dépenses. La FSA, une structure d'organisation, comme toutes autres structures administratives, des besoins. Les dépenses auxquelles la FSA fait face sont bien celles budgétisées et au préalable étaient estimée et évaluée dans le PTA. Les ressources citées ci-dessus permettent à la Faculté de faire face aux dépenses ci-après : dépenses inscrites au PTA, les dépenses du personnel, les achats de biens et de services, les autres transferts courants, les frais financiers, les charges exceptionnelles et les dépenses en capital. Ces dépenses permettent l'évaluation du budget et sont exécutées grâce aux recettes recouvrées par la FSA.

Vu que les principales portes des recettes des entités prennent nécessairement par le rectoral, il lui revient donc de suivre de près la gestion des fonds versés aux entités. D'où un **MANUEL DE PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES DES ENTITES** qui a suivi sa phase d'évaluation définitive en Mars 2015 à la doctrine de l'UAC. Comment se présente alors ce manuel de procédures ? Sa mise en application permet-elle aux entités d'effectuer à temps leurs dépenses ? Au cours de notre enquête, pour la plus part de nos interviews, la procédure d'usage du Manuel connaît trop de lenteur dans son exécution. Ainsi nous vous présentons les résultats sous forme de graphique.

Graphique 1: Lenteur des procédures



Source : Résultats de l'enquête

B- Présentation du manuel de procédures financières et comptables des entités

1- Procédures d'acquisition des biens et services

a- Objectif

L'objectif de cette procédure est de :

- s'assurer que la sélection des fournisseurs est faite selon les dispositions définies par la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant le Code des Marchés Publics (CMP) et des délégations de service public en République du Bénin ;
- s'assurer que les déterminations de la nature, des quantités, du prix et des termes de paiement des biens et services nécessaires au fonctionnement des Entités de l'UAC sont effectuées selon les critères définis par le Code des Marchés Publics et des délégations de service public ;

- s'assurer que les demandes des fournisseurs, pour les biens et les services qui satisfont les critères définis par le CMP sont approuvées.

b- Règles de gestion

➤ **En dessous des seuils de passation des marchés publics.**

La demande de cotation est la procédure simplifiée de consultation d'entreprises, de fournisseurs, ou de prestations de services pour l'acquisition des biens et services en dessous des seuils de passation des marchés publics (confère décret n°2011-479 du 08/07/2011).

En attendant la signature du décret portant demande de cotation, conformément aux lettres circulaires N°962-c/MEF/DC/CF/DGB/SP du 03 avril 2012, N°968-S-c/MEF/DC/CF/DGB/ SP du 06 avril 2012, N°1018-c/ MEF/DC/CF/DGB/SP du 06 avril 2012 et N°1019-c/ MEF/DC/CF/DGB/SP du 06 avril 2012 portant modalité d'exécution des commandes publiques en dessous des seuils de passation des marchés publics, les commandes s'effectueront par la consultation d'au moins trois (03) fournisseurs ou prestataires exerçant dans le secteur concerné et répondant aux critères de qualification indiqués dans le dossier de consultation. En conséquent, les Doyens ou les Directeurs doivent prendre toutes les dispositions nécessaires pour consulter par écrit au moins trois (03) entreprises, fournisseurs ou prestataires de services différents n'appartenant pas à une même personne physique.

L'habilitation des entreprises exécutant les commandes physiques est subordonnée à une existence légale, justifiée par la fourniture des pièces administratives valides suivantes :

- l'Extrait du Registre de Commerce (RC) ;
- l'Identifiant Fiscale Unique (IFU) ;
- la Carte Professionnelle d'Importateur pour les fournisseurs importateurs ;
- l'Attestation Fiscale ;
- l'Attestation de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;
- l'Attestation de non faillite ;
- le Relevé d'Identité Bancaire (RIB)

➤ **Au seuil de passation des marchés publics**

Après une mise en concurrence des candidats, les marchés publics sont passés suivant un appel d'offre. L'Autorité contractante choisit les modes de conclusions des marchés conformément aux conditions de la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant le code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin.

c- Agrément des fournisseurs

Pour que les fournisseurs soient présélectionner avoir d'avoir l'agrément, ils doivent fournir le dossier de demande d'agrément dont les pièces sont les suivantes :

- une demande d'agrément dûment signée précisant le domaine d'activité dans lequel la société veut compatir ;
- une copie de l'Attestation d'immatriculation au registre de commerce ;
- une copie de l'Attestation d'immatriculation fiscale (IFU, ex n° INSAE) ;
- une copie de l'attestation fiscale ;
- une attestation d'ouverture de compte dans une banque (RIB)

Toute acquisition doit être inscrite au plan de passation de marché (PPM). La personne responsable des marchés publics (PRMP) de l'UAC est tenue d'élaborer un PPM annuel sur la base de son programme d'activités. Le PPM ainsi élaboré doit être transmis à la DNCMP par la PRMP de l'UAC, pour la publication, dans le SIGMAP après validation de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP). Le PPM doit être cohérent avec le crédit alloué.

Ainsi, les procédures d'acquisition des biens et services suivent quatre (4) étapes à savoir :

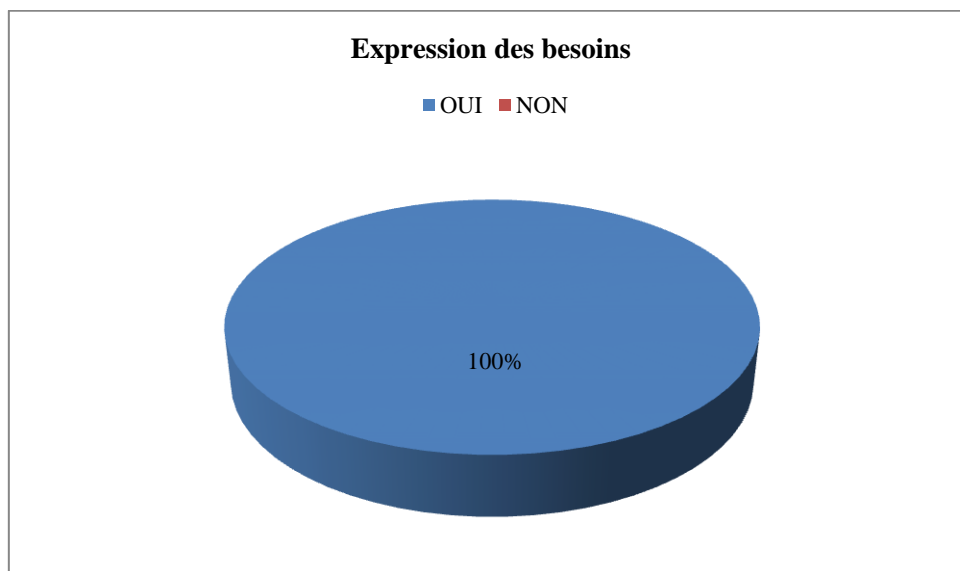
- la planification des marchés ;
- l'élaboration du dossier de consultation ;
- l'élaboration du dossier d'appel d'offre (DAO) ;
- l'exécution des marchés publics.

Commentaire partiel

La procédure d'acquisition des biens et services part de la meilleure sélection du marché et ceci selon le manuel de procédure en vigueur. L'avis de quelques chefs services dans notre

enquête vous permettra de mieux comprendre la qualification faite des biens et services. Les interventions de notre population mère se résument sur le graphique ci-dessous :

Graphique 2: Procédure d'acquisition des biens et services



Source : Résultat de l'enquête

2- Procédures de traitement des factures

Les Entités de l'UAC pour mener à bien leurs activités, doivent acquérir divers biens et services, des fournitures de bureau, du matériel didactique etc. elles doivent faire appel à des fournisseurs qui fournissent habituellement les produits ou services dont elles ont besoin.

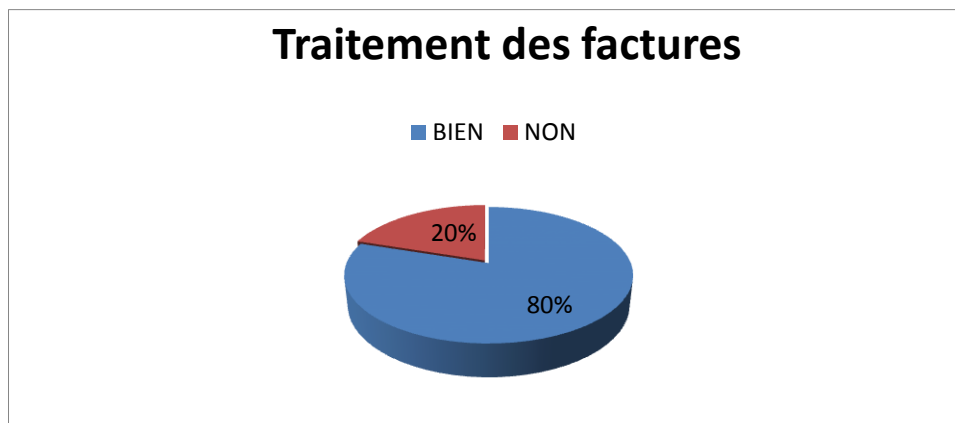
Après livraison du bien ou exécution du service, le fournisseur dépose sa facture conformément aux modalités contractuelles applicables. La facture est un document matérialisant la créance du fournisseur, elle détaille la quantité, la nature et le prix des marchandises livrées ou des services rendus.

La facture se résume donc en une pièce fondamentale pour effectuer le règlement. Les entités de l'UAC doivent respecter leurs obligations en matière de paiement, dès lors que le fournisseur a respecté les siennes en vue d'une meilleure collaboration entre les deux parties. La retenue de garantie peut être payée contre caution.

Le dépôt de la facture est exécuté par le SGE ou RMM en cas des travaux effectués. Le Directeur ou Doyen, le CE et le RF après l'exécution des factures sont à leur tour contrôlé par le l'Agent Comptable du rectorat (AC) afin d'avoir une célérité et fiabilité dans le traitement

de la facture. De la description du manuel, nous vous présentons sous forme d'un graphique les avis recueillis sur le terrain :

Graphique 3: Procédures de traitement des factures



Source : Résultat de l'enquête

Après avoir collecté les données, nous pouvons aller dans le même sens que le manuel de procédure qui vise à réduire les risques inhérents au traitement des factures afin de permettre aux entités de l'UAC de payer le montant dû à leurs fournisseurs. Toute dépense ordonnancée doit être prise en charge par la comptabilité générale.

3- Procédures de gestion des stocks

Les stocks comprennent tous les produits non consommés immédiatement et qui doivent être stockés temporairement. Ils comprennent :

- Les fournitures de bureau ;
- Les consommables informatiques ;
- Les produits d'entretien ;
- Les pièces de rechange du matériel de transport ;
- Les tickets valeurs.

Les différents produits énumérés ci-dessus sont stockés dans les différents magasins des entités de l'UAC. Les articles et les produits doivent être disposés dans leur aire de rangement, selon leur volume et leur nature. Comme supports nécessaires à la gestion de stocks nous pouvons citer :

- procès-verbal de réception ;
- bordereau de livraison externe (venant des fournisseurs) ;
- registre d'entrée des stocks ;
- fiches de stocks ;
- demande de produit ;
- bon d'entrée ;
- bon de sortie ;
- bordereau de livraison interne ;
- fiche d'inventaire ; etc.

Les différentes procédures liées à la gestion des stocks comprennent :

- Réception et stockage
- Déstockage et consommation
- Contrôle des stocks

a- Réception et stockage

Dans le processus de livraison de stocks, seul le comité de réception et le SMM contribuent à l'exécution dans le but de réaliser une réception conforme aux commandes et de stocker les biens dans de bonnes conditions.

b- Déstockage et consommation

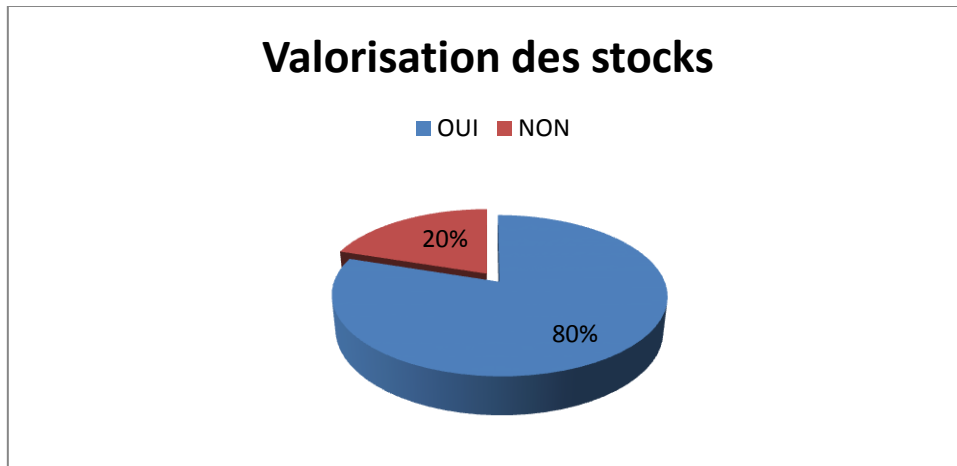
Dans le but de fournir au service demandeur des biens dans les meilleurs délais et compte tenu de leurs besoins réels, il est nécessaire de procéder au déstockage et consommation des fournitures ou produits divers qui seront exécutés par le C/SMM et le Responsable du service utilisateur et ceci sous la supervision du Directeur ou Doyen.

c- Contrôle des stocks

Les travaux d'inventaire de fin d'exercice ou à l'occasion d'un événement spécifique sont exécutés par le C/SMM et un comité d'inventaire contrôlés par le Directeur ou Doyen ayant ainsi un comptage exhaustif, fidèle et sincère de l'ensemble des stocks.

Le graphique ci-dessous résume les résultats de notre enquête sur le terrain.

Graphique 4: Procédures de gestion des stocks



Source : Résultat de l'enquête

Il est donc clair dans ce cas que la majorité apprécie la procédure de gestion de stocks appart quelques-uns qui essaient de constater la non-conformité des commandes effectuées ou les états poussiéreux. Ces quelques constats sont souvent dus à la non-disponibilité du produit demandé ou à la négligence des agents d'entretien disent-ils.

4- Procédures de gestion des biens durables

Les immobilisations sont des biens durables qui sont destinés à être utilisés dans le cadre des activités des entités de l'UAC pendant deux ans au moins. Elles doivent être identifiées dès leur acquisition pour permettre de connaître le service utilisateur et pour faciliter le contrôle par inventaire physique. Celles destinées au fonctionnement des entités de l'UAC sont composées principalement de :

- Matériel et mobilier de bureau ;
- Matériel informatique ;
- Matériel de transport ;

- Matériel didactique ;
- Autres matériels
- Installation et agencement ;
- Terrains et immeubles.

Le RMM assure la gestion des immobilisations. Pour ce faire, il assure la codification des immobilisations à leur entrée dans le patrimoine des entités de l'UAC. En effet, les immobilisations doivent être codifiées dès leur mise en service pour permettre de les identifier aisément, de reconnaître leur lieu d'utilisation et de les contrôler par inventaire physique. Les procédures de réception, codification et affectation des biens durables sont sous la responsabilité RMM et du CE. Le RMM est chargé de l'exécution et le CE lui se charge du contrôle, soucieux de réaliser une réception conforme aux commandes, de codifier et d'affecter les biens durables acquis aux différents utilisateurs.

En début d'année ou dès l'acquisition des véhicules, le RMM met à jour un programme annuel d'entretien et de maintenance préventive en concertation avec les fournisseurs ou fabricants liés par un contrat de maintenance ou de garantie.

En fonction de la fréquence d'invention prévue dans le contrat de maintenance, le RMM fait appel au prestataire. Après chaque invention, ce dernier rédige un procès-verbal d'intervention précisant :

- La date et la nature de son invention ;
- La liste des matériels entretenus ;
- Les pièces remplacées éventuellement ;
- Les problèmes identifiés, résolus et à résoudre.

Les entités de l'UAC organisent la sécurité des locaux et des biens. Elles peuvent confier la gestion de la sécurité à des sociétés de gardiennage ou à des détachés de la gendarmerie ou de la police. Les entités de l'UAC, dans la mesure du possible et en fonction de leurs moyens souscriront à des polices d'assurances contre les risques que peuvent courir les biens. Le RMM est responsable du suivi des polices d'assurances.

Commentaire

Les immobilisations doivent être codifiées avant d'être mises en service. La codification consiste à donner un numéro d'identification à chaque immobilisation pour permettre de reconnaître facilement une immobilisation des entités de l'UAC. Les numéros d'identification à attribuer doivent permettre de connaître par exemple :

- ✓ l'indication du propriétaire ;
- ✓ l'entité de l'UAC ;
- ✓ le type d'immobilisation ;
- ✓ le numéro d'ordre ;
- ✓ le lieu d'utilisation ;
- ✓ l'année d'acquisition.

L'inventaire doit donner lieu à des instructions écrites (Note de service) de la part du Directeur ou du Doyen des entités de l'UAC. Après les travaux de prise d'inventaire, l'équipe d'inventaire doit procéder au report du résultat d'inventaire dans le registre des immobilisations. Les écarts doivent être justifiés et les responsabilités situées. Aussi les fiches et registres liés à la gestion des immobilisations doivent-ils être mis à jour à l'issue des travaux d'inventaire.

5- Procédures de Gestion de la trésorerie

a- Généralités

La gestion de la trésorerie se décrit comme les circuits de traitement des opérations relatives à la mobilisation et à l'utilisation des ressources financières mises à la disposition de l'entité pour son fonctionnement et pour l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

La trésorerie des entités de l'UAC est constituée des disponibilités bancaires, des espèces en caisse et des valeurs inactives (carburant). Les procédures adoptées doivent permettre de suivre les avoirs en banques et les disponibilités en caisse. Les entités de l'UAC sont financés par :

- Ressources propres qui prennent en compte les frais d'inscription et de formation, les droits et frais de délivrances des actes, etc....

- Subvention de l'état pour la réalisation de la mission des entités de l'UAC et d'autres ressources issues des locations...

b- Mobilisations et Gestion des Ressources

Les entrées et sorties de fonds sont exécutées par le RF et le CE, contrôlées par le Directeur, le Doyen ou l'AC ayant pour résultats final l'enregistrement de tous les flux relatifs à la gestion des ressources.

Dans le but de permettre aux entités de mieux gérer leur trésorerie les procédures mises en œuvre doivent permettre de s'assurer que :

- Les décaissements effectués lors des livraisons y correspondent ;
- Les retraits d'espèces sont autorisés ;
- Tout règlement est justifié par des pièces justificatives ;
- Les paiements sont autorisés par des personnes habilités
- Les opérations d'encaissement sont bien suivies ;
- Les opérations bancaires sont effectivement comptabilisées.

Pour ce faire **des principes et règles** ont été établis pour une bonne gestion. En matière de mobilisation de ressources se fait sentir à partir du moment où la subvention du budget national, les frais de formations, d'inscriptions et les recettes diverses sont mobilisés soit par le rectorat ou selon les dispositions règlementaires en vigueur. Quant à la gestion de ces ressources elle nécessite un certain nombre de procédures tel que :

- La validation des chèques se fait conjointement après signature du Directeur, du Doyen et de l'Agent Comptable.
- Les documents comptables tels que les chéquiers, les souches des chèques, les brouillards centraux de chèques et autres doivent faire objet de vérification et conservation par le Comptable d'Entité.

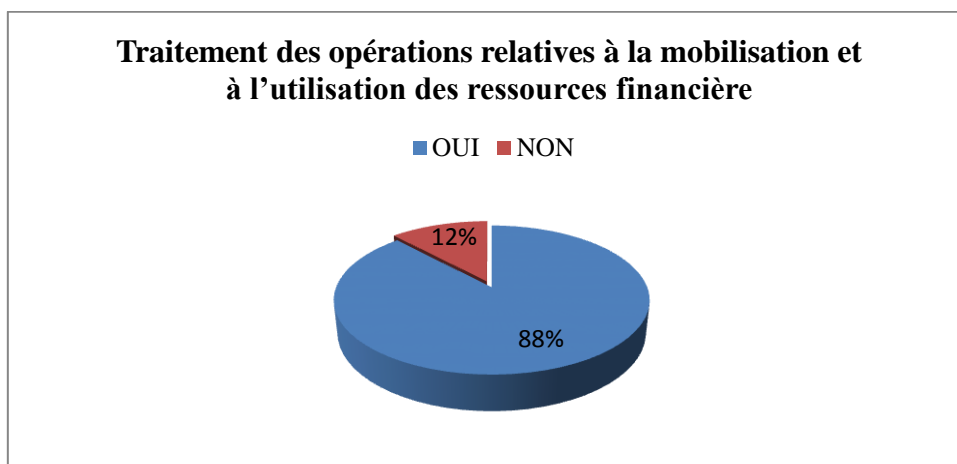
La Mobilisation et la Gestion des ressources sont soumises à quelques **tâches exécutées** par le CE ou le Directeur /Doyen. Ces tâches concernent :

- Mobilisation des ressources

- les frais d'inscription, de formation et la subvention de l'Etat consistant à recevoir le chèque du rectorat. Reçoit une copie du directeur, fait la remise à la banque et met à jour les divers journaux.
- Les ressources diverses qui visent essentiellement les loyers, les frais d'actes et autres.
 - Gestion des ressources
- Le paiement des fournisseurs de biens et services ;
- Le paiement des Charges du personnel ;
- Le paiement des primes et frais de missions au personnel des entités de l'UAC ;
- L'approvisionnement de la caisse des menues dépenses.

Des données recueillies sur le terrain, nous affirmons que c'est toute une organisation qui se fait suivre pour pouvoir mieux assurer la situation nette de l'entité. A la FSA, plusieurs ont apprécié la procédure de gestion de la trésorerie. Elle nous a permis de réaliser le graphique suivante :

Graphique 5: Procédures de gestion de la trésorerie



Source : Résultat de l'enquête

De nos enquêtes nous remarquons que presque tout le monde approuve comment est gérée la trésorerie de la Faculté. Seule, une minorité de la population critique cette gestion, elle évoque comme raisons : le non-paiement de certains travaux exécutés avec les étudiants pour leurs bonnes formations en dehors des heures de programmation ; un énorme retard qu'accusent les

revenus mensuels nets. Toutes ces opérations sont contrôlées à l'aide de quelques outils comptables.

6- Procédures de gestion budgétaire

a- Elaboration du Budget

Le budget est la représentation des programmes d'activités des entités de l'UAC. L'élaboration du budget est régit par le principe de la budgétisation annuelle basée sur l'actualisation de la programmation des activités des entités. Celle-ci consiste à prévoir les dépenses globales liées au projet de budget des entités couvrant la période d'exécution du budget. C'est dans l'optique d'une bonne application de ce principe que le manuel définit **les objectifs** qui suivent :

- Faciliter la préparation du budget annuel et le respect de l'orthodoxie budgétaire ;
- Elaborer le budget en temps opportun.

Cette procédure requiert un certain nombre de **principes et règles de gestion** que sont :

- L'élaboration du budget doit être déclenchée par le Directeur/Doyen à qui la responsabilité incombe
- Conformité des activités aux différentes dispositions légales ou réglementaires en vigueur en la matière
- Le processus d'élaboration doit être achevé le 30 septembre de chaque année...

Au vu de ces règles, nous pouvons décrire les taches qui sont conférés aux acteurs de l'élaboration du budget qui sont le Directeur/doyen, le RF et le comité de Gestion. Ceux-ci s'assurent :

- de définir la stratégie, les activités et les objectifs de l'entité pour les années à venir ;
- d'organiser le plan de travail et le calendrier des activités d'élaboration du budget ;
- d'adopter le projet de budget après avoir soumis au comité de gestion et pour approbation ;
- de recevoir la signature du directeur ou du doyen et pour l'envoi au recteur....

b- Exécution et suivi budgétaire

L'objectif du manuel est de faciliter le suivi et le contrôle de l'exécution des dépenses et des recettes. De cet objectif découlent quelques règles de gestion :

- **aucune dépense ne peut être engagée si elle n'est pas prévue et inscrite au budget.**
- Aucune dépense ne peut être réglée si la certification du service fait ou la livraison conforme du bien n'est pas effectuée ;
- En cas d'insuffisance de crédits pour l'engagement d'une dépense, le Directeur doit veiller à obtenir une autorisation du comité de gestion.....

Les acteurs d'exécution du budget sont : le Doyen qui engage les dépenses, le RF qui assure le contrôle des dépenses engagées et le comptable d'entité qui procède au règlement des dépenses. Les dépenses au sein des entités après engagement sont contrôlées et ensuite comptabilisées sous la supervision du RMM, du doyen et du RF.

c- Contrôle budgétaire

Un bon contrôle budgétaire nécessite :

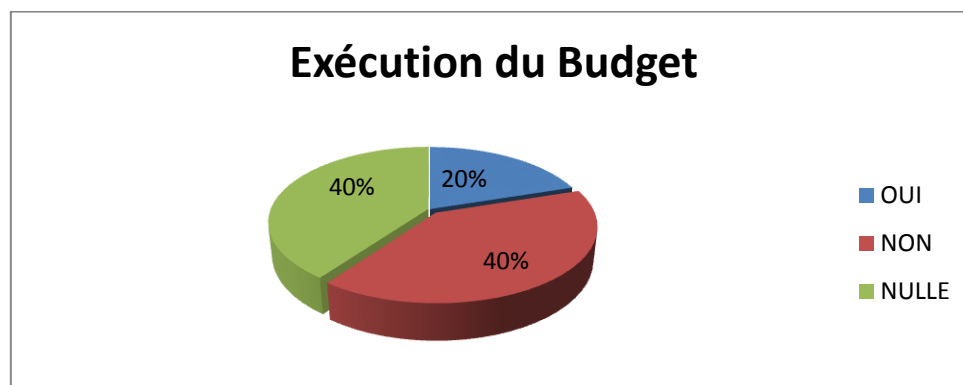
- **Une efficacité** dans le but de détecter les erreurs ou anomalies constatés dans les prévisions lors de l'exécution afin d'en déceler les causes ;
- **Une rapidité** afin d'éviter les écarts qui risquent de s'aggraver si des mesures correctives ne sont pas prises à temps ;
- **Une fréquence** afin de maîtriser le nombre de contrôles effectués.

La mise en place d'un système d'informations financières fiables s'avère donc nécessaire. L'organisation d'un bon contrôle se présente comme suit :

- **Vérification** quotidienne lors des demandes d'engagement ;
- **Analyse** des écarts par le RF ;
- **Rédaction** d'un rapport sur le suivi budgétaire pour le mois.

Le budget étant le réservoir des activités d'une institution ou structure, privée ou publique, se fait apprécier à la FSA dans son exécution comme l'indique le graphique :

Graphique 6: Procédure de gestion Budgétaire



Source : Résultat de l'enquête

Il faut donc retenir que le budget n'est pas souvent exécuté selon chaque période convenue après le vote et ceci à cause de multitudes raisons dont nous vous feront part dans les recommandations.

7- Procédure de gestion comptable

a- Généralités

Dans le but de doter les entités de l'UAC d'une bonne organisation comptable capable de produire des informations financières fiables, il est indispensable qu'une comptabilité de normes soit instauré et ceci sous la supervision du comptable d'entité secondé par un assistant.

Les entités de l'UAC suivent conformément aux dispositions comptables, le Système de l'OHADA qui est le référentiel comptable retenu par la loi 94-009 du 28 juillet 1994. De ce fait la comptabilisation des immobilisations se fait selon le principe du cout historique. La saisie des pièces comptables se fait à l'aide du logiciel Perfecto.

b- Organisation pratique de la comptabilité

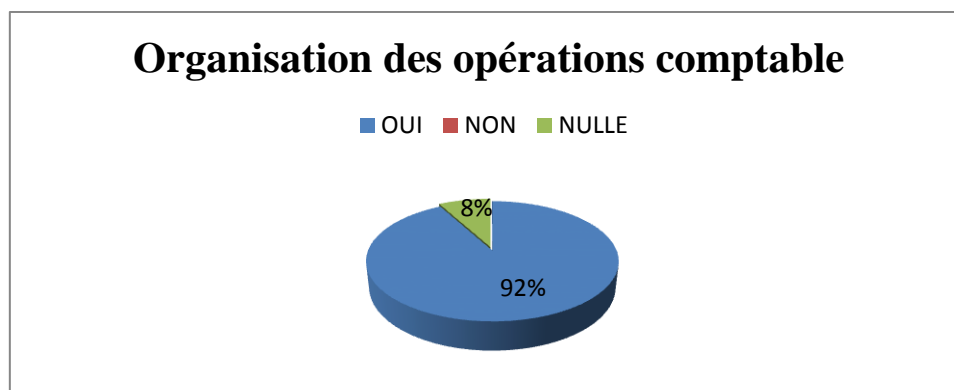
Pour une gestion comptable fiable le système comptable nécessite une organisation relative à l'enregistrement chronologique des opérations dans les journaux selon leur nature, au classement des pièces comptables dans les dossiers comptables concernés (les contrats, les bons/lettres de commande, factures et décomptes à payer et banque), la sécurité informatique

générale pour la protection des fichiers comptables contre les pertes, la conservation des documents pour faciliter leur accès, aux modalités de classement et d'archivage. Une bonne gestion requiert également une planification des travaux par période (quotidiens, mensuels ou annuels).

c- Guide d'imputation comptable

Dans le cadre de l'imputation comptable, la comptabilisation des achats d'équipements, la comptabilisation des achats de fournitures de bureau, la comptabilisation de la subvention, la comptabilisation des règlements suivent un même procédé qui consiste à décrire l'Objet de la Procédure, préciser le journal comptable dans lequel l'opération sera enregistrée, fournir la justificative et enfin l'enregistrement proprement dit... Au vue de certains chefs services qui ont intervenu lors de notre enquête, le service comptabilité est au top dans la procédure d'exécution des opérations comptables ; ce qui se reproduit comme suit sur un graphique :

Graphique 7: Procédures de gestion Comptable



Source : Résultats de l'enquête

Il est donc prouvé sur le terrain que le Service Comptabilité jusque-là fait preuve d'une bonne gestion desdits services à l'exception de quelques-uns qui n'ont pas voulu répondre à cette question parce qu'ils ne savent pas comment fonctionne ce service.

PARAGRAPHE 2 : Analyse des données

Dans cette partie de notre étude, nous ferons part des résultats de l'analyse descriptive des opérations budgétaires ainsi que celles du manuel de procédures d'exécution des dépenses de la FSA tout en évaluant la fiabilité et la pertinence du dit Manuel

I- Procédure d'acquisition des biens et services

L'attribution des marchés de prestation intellectuelle se fait au soumissionnaire présentant l'offre évaluée la mieux-disante, par combinaison des critères techniques et financiers, selon la méthode de sélection retenue dans le dossier de consultation. Dans le cas de prestation intellectuelle complexe ou d'un impact considérable ou bien encore lorsqu'elle donne lieu à des propositions difficilement comparables, le consultant peut être sélectionné exclusivement sur la base de la qualité technique de sa proposition, selon la procédure d'appel d'offre restreint telle définie l'article 35 de la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant le code des marchés publics et des délégations de services publics en République du Bénin.

Lorsque la procédure de sélection est fondée sur la seule qualité technique de l'offre, les marchés de prestation intellectuelle peuvent faire l'objet de négociation entre l'autorité contractante et le candidat dont la proposition est retenue conformément aux dispositions de l'article 46 du code des marchés publics et des délégations de services publics. De ces données descriptives, nous pouvons dire que la faculté suit bien le processus qu'il faut pour acquérir les biens et services rendus.

II- Procédures de traitement des factures

La présente procédure vise à réduire les risques inhérents au traitement des factures afin de permettre aux entités de l'UAC de payer le montant dû à leurs fournisseurs. Toute dépense ordonnancée doit être prise en charge par la comptabilité générale. Comme objectif général, elle permet d'assurer la célérité et la fiabilité dans le traitement des factures pour un paiement dans les délais contractuels. Le paiement des factures aux fournisseurs s'effectue sur une durée de quinze (15) jours à compter de la date de livraison ; mais compte tenu des retards qu'accusent parfois les subventions et rétrocessions, la Faculté n'arrive pas à respecter le délai.

III- Procédures de gestion des stocks

La procédure de gestion des stocks est un aspect stratégique au sein d'une structure qui se fait de façon successive c'est-à-dire étape par étape. A la réception, les biens doivent être comptés et comparés aux quantités commandées. La réception des articles doit se faire par un comité mis sur pieds par un arrêté rectoral. Elle doit être constatée par un procès-verbal signé par chaque membre du comité.

Après, le C/SMM doit veiller au stockage et au rangement des biens achetés dans les magasins et assurer la mise à jour du registre et/ou des fiches de stocks.

Les sorties doivent être enregistrées de façon exhaustive, au jour le jour et sans retard sur le registre et/ou sur le livre journal matières tenus par le C/SMM. Les produits d'entretien sont mis à la disposition des consommateurs par dotation périodique sur la base du bon de retrait envoyé par les chefs services utilisateurs et signé par le C/SMM. En cas d'avarie le C/SMM fait le point au Directeur ou au Doyen pour les décisions appropriées.

Enfin, des travaux préparatoires doivent être organisés par le C/SMM pour faciliter le déroulement de l'inventaire proprement dit (du rangement des articles pour faciliter l'accès et le comptage, de la mise à l'écart des articles n'appartenant pas à l'entité et préparer les fiches de comptage). Pendant la période d'inventaire, les mouvements de stocks doivent être évités. Le comptage des articles doit se faire à l'aide des fiches de comptage préalablement établies. La fiche de comptage comporte la liste des articles et produits à inventorier. Après les travaux de prise d'inventaire, l'équipe d'inventaire doit procéder au rapprochement du résultat d'inventaire au stock théorique. Les écarts doivent être justifiés et les responsabilités situées. Les fiches et registres doivent être mis à jour à l'issue des travaux d'inventaire. Les travaux d'inventaire doivent être sanctionnés par un procès-verbal signé par tous les participants et soumis à l'approbation du Directeur ou Doyen d'entité.

IV- Procédures de gestion de la trésorerie

Des mobilisations des données, nous pouvons affirmer qu'en matière de mobilisation de ressources, qu'elle se déclenche à partir du moment où la subvention du budget national, les frais de formations et d'inscriptions et les recettes diverses sont mobilisés soit par le rectorat ou dispositions règlementaires en vigueur. La Mobilisation et la Gestion des ressources sont soumises à quelques taches exécutées par le CE ou le Directeur /Doyen. Une

fois les ressources disponibles, les différents chefs services rattachés à ses mouvements s'assurent de sa bonne gestion.

V- Procédures de gestion budgétaire

De la mobilisation des données, les agents ayant l'idée sur la gestion budgétaire affirment que la gestion des ressources financières de la Faculté s'effectue conformément aux textes en vigueur en matière de finance Publique. Ces ressources proviennent des subventions de l'Etat, des ressources propres comprenant des droits et frais administratifs et des produits divers. Les ressources citées ci-dessus permettent à la Faculté de faire face aux dépenses ci-après : dépenses inscrites au PTA, les dépenses du personnel, les achats de biens et de services, les autres transferts courants, les frais financiers, les charges exceptionnelles et les dépenses en capital. Ces dépenses permettent l'évaluation du budget et sont exécutées grâce aux recettes recouvrées par la FSA. Mais parfois à cause du retard qu'accuse certaines ressources, la Faculté en ce moment entre dans la phase d'ajustement budgétaire ou non-exécution de certaines activités.

VI- Procédures de gestion comptable

Des données mobilisées, nous pouvons affirmer que tous les enquêtés ont estimé que la gestion du SC est fiable en ce sens que le comptable se met en conformité avec les instructions du contrôle du rectorat et du système comptable. La bonne gestion requiert également une planification de l'exécution des tâches périodiques.

VII- Lenteur des procédures

De la mobilisation des données, tous les agents qui ont affirmés avoir une connaissance des processus estiment que ces processus sont lents. Nous constatons donc la lenteur dans l'exécution du manuel et la procédure de recouvrement des ressources de la FSA.

➤ Les limites des données

Les limites des données énumérées ci-dessus sont inhérents à la marge d'erreur dûe à la négligence éventuelle de certains agents devant remplir le questionnaire parce qu'ils n'en ont pas fait une priorité. Il en est de même pour certaines de nos questions auxquelles ils se méfient. En dépit de tout ce qui précède, nous estimons néanmoins que les résultats que nous

avons obtenus restent très proches de la réalité. Les données recueillies confirment-elles nos objectifs spécifiques ?

➤ **Stratégies de vérification des objectifs**

Il s'agit de présenter les analyses à effectuer pour vérifier la justesse des objectifs de travail formulés plus haut. Ainsi nous pouvons confirmer que le premier et le deuxième objectif sont atteints vu que la FSA finance des activités même si elles ne sont pas rémunératrices de façon financière. Aussi toute structure détenant des activités prévus pour une période doit avoir un manuel de procédure décrivant les différentes étapes à suivre pour avoir un bon rendement. Nous avons pu donc décrire les sous de financement de la FSA et aussi le manuel de procédure d'exécution des dépenses de celle-ci.

Autre inquiétude était de savoir si la procédure d'exécution des dépenses décrite dans le manuel permette à la FSA d'atteindre à temps ses objectifs. Ce qui nous avait permis de voir maintenant qui fait quoi, quand et comment dans leur administration et ceci nous pouvons dire que chaque personnel s'occupe bien de leur poste à l'exception de quelques-uns malgré leur rôle clé qu'ils occupent. Mais nous pouvons pas vous confirmer si cela provenait des compétences de ceux-ci ou de manque de précision que pourrait comporté le manuel de procédure mis à leur disposition compte tenu de notre durée de rédaction.

De nos objectifs, nous vous ferons part de quelques recommandations ainsi que leurs conditions de mises en œuvre dans la section 2.

SECTION 2: Recommandations et conditions de mise en œuvre

Nous allons ici dans un premier temps suggérer certaines recommandations et ensuite proposer quelques conditions de mise en œuvre afin de contribuer à l'amélioration du système organisationnel surtout dans des services lors des exécutions des tâches.

PARAGRAPHE 1 : Recommandations

Nous constatons que l'organisation comptable du service comptabilité, celle matériel et de la maintenance de la FSA est conçue suivant les prescriptions de la loi régissant la comptabilité dans notre pays.

Notre attention porte sur la non-exécution ou la difficulté à exécuter certaines activités prévues périodiquement dans le budget à cause d'insuffisance des ressources disponibles. La FSA dispose bien sûr le pouvoir de financer ses dépenses mais compte tenu des difficultés liées aux mobilisations de ses ressources, elle a du mal à financer les dépenses ; comme ça les activités inscrites au PTA ne sont pas régulièrement exécutées ce qui conduit à l'ajustement du budget si non l'activité n'aura pas lieu. On suggère donc au rectorat de bien vouloir aider la FSA et les autres Facultés ; à leur faire part des leurs ressources surtout les rétrocessions et en pourcentage complet ; ce qui pourrait aider une grande partie des dépenses en attendant les subventions. Seule la mise à la disposition à temps des ressources pourra permettre de mieux apprécier la situation financière de la FSA.

En rapport avec les autres services, les structures du SC et SMM est conçues de manière à faciliter le circuit des documents comptables si bien que celle-ci parviennent à la comptabilité dans les 72 heures qui suivent les faits comptables.

Nous avons remarqué par ailleurs qu'au sein du service comptabilité qu'il n'y a pas une caissière, seul le comptable et ses assistants s'occupent et des opérations comptables, celle de caisse et joue également le rôle du responsable financier (RF). Face à cette situation, si la Doyen ou Directeur de la FSA confiait ces trois types d'opération à des personnes différentes ou pouvait même aller plus loin en séparant les opérations recettes des opérations dépenses, le système du contrôle interne pouvait être plus rassuré.

Ensuite, bien qu'ils soient équipés d'ordinateurs, les différents services ne parviennent pas à transmettre automatiquement les informations au SC et au SMM, par exemple. Les différents ordinateurs sont dotés chacun d'un logiciel indépendant rendant ainsi impossible l'échange automatique des données. Nous croyons que si la FSA se dotait d'un logiciel unique de

gestion sur toutes les machines, la durée de transfert de certaines informations serait sensiblement réduite et le traitement serait beaucoup plus rapide.

Nous avons détaillé les tâches quotidiennes du SC et du SMM ainsi que l'effectif qui est affecté à ces services. Il est vrai que chaque agent de la comptabilité et du service matériel est équipé d'un ordinateur, mais nous avons constaté que la comptabilité est en retard. Partant du principe selon lequel la machine ne peut pas remplacer l'homme car manipulée par celui-ci, nous pensons que le renforcement du bureau de la comptabilité et du service matériel en effectif pourrait alléger la tâche quotidienne de chacun des agents et favoriser ainsi la pertinence de l'information comptable en la produisant au moment où on en a besoin.

La conception d'un manuel de procédure ne permet pas véritablement au SMM de suivre le circuit en organisation structurelle performante. Il lui faut donc acquérir un logiciel de gestion des matières et de la comptabilité et essayer de se renforcer à partir de quelques suggestions :

- Traitement rapide des sorties de stocks
- Mise à jour du logiciel de gestion de stocks
- Octroie une police d'assurance pour les locaux (magasins)
- Mise à jour des outils de gestion dans le temps
- Mise à jour des procédures de gestion existantes
- Régularisation des écarts
- Renforcement du dispositif sécuritaire du magasin
- L'entretien du magasin

Ces recommandations permettront d'assurer une mise en œuvre effective de la comptabilité des matières au sein du service matériel.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre

Les recommandations ci-dessus proposées ne seront efficaces que lorsqu'elles sont prises en compte par les dirigeants. Ainsi nous avons proposé quelques conditions de mise en œuvre de ces recommandations :

- Il serait mieux que le rectorat laisse chaque Faculté percevoir dans son propre compte les droits d'inscriptions et de formations des Etudiants. La Faculté, à son tour, envoie ce qui revient à financer les charges communes de l'UAC dans le compte du rectorat encore que le rectorat rétrocède les Facultés dans la première semaine de chaque trimestre pour qu'à la fin de chaque période il attende un meilleur résultat d'elles et de la FSA en particulier ;
- Redéfinir clairement le rôle de chaque personnel tout en essayant de faire suivre les séminaires de façon rotative surtout les séminaires concernant le SC et SMM ; souci de ne pas accumuler des tâches administratives;
- Acheter un logiciel de gestion et l'installer sur les machines des différents services ;
- Recruter un informaticien qui s'occuperait uniquement des outils informatiques que de surcharger quelqu'un qui occupait déjà un poste. Comme ça chacun pourrait être responsable de ses actes.

La situation du retard ou du non-voie des ressources à la Faculté contribue à l'amenuisement du pouvoir financier de la dite Faculté. Il y a tellement de chevauchements qui font que les subventions peuvent même aller jusqu'au 4^{ème} Trimestre ce qui donne lieu à une mauvaise gestion et stop ainsi des fois les activités académiques. Il serait donc souhaitable que, pour une bonne gouvernance, une fiabilité et une pertinence du manuel de procédures, suivre nos recommandations énumérées ci-dessus.



CONCLUSION

CONCLUSION

Les entités étant des structures ou institutions de formations publiques possèdent tout comme toutes autres entreprises de multiples tâches dont la gestion s'avère indispensable. Vue qu'elles sont toutes sous la tutelle du rectorat de l'UAC et ayant toutes les mêmes objectifs et rôles, il revient donc à l'ordonnateur de l'UAC de définir avec l'équipe rectorale des instructions d'exécution des tâches qui seront évaluées et amendées par les ordonnateurs des équipes de toutes les entités. Ces instructions, vu l'évaluation, prend le nom du : MANUEL DE PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES DES ENTITES. Ce manuel tiendra bien sûr compte de la réalité que vit chaque entité de l'UAC. Sa version définitive a été évaluée en Mars 2015 dans l'enceinte de l'UAC.

Une chose est de voter mais l'autre chose est de s'appliquer afin d'évaluer son efficacité à faire fonctionner les entités. La mise en application de ce manuel nécessite plus de fonds, qui, nécessairement doivent prendre par le rectorat avant d'être virés dans les comptes propres des entités. Cette façon de recouvrer les recettes par les entités est pour l'ordonnateur de l'UAC la meilleure procédure pouvant lui permettre de suivre les entités dans l'exécution de leurs dépenses.

Le meilleur travail à observer en exécutant ce manuel serait dû à la gestion et à l'organisation comptable de chaque entité. Parlant de l'analyse d'exécution des dépenses, on fait allusion à la gestion. La gestion est donc un système, un processus, un acte ou un art quel que soit le nom, c'est une nécessité. Quand on demande aux gens de donner une définition du mot gestion, ses composants et d'expliquer son importance, on obtient toutes sortes de description, d'explication et définitions ; mais pratiquement tout le monde convient que la gestion est une nécessité. De là, quelques disfonctionnements ont été détectées, mais nous avons eu à proposer des approches de solutions aux problèmes identifiés précédemment énumérés dans le corps de notre sujet.

Il convient de noter au terme de cette étude que l'efficacité et la pertinence du manuel de procédures passe par la disposition des ressources, la façon de recouvrer ces dernières. Nous avons donc essayé de proposer quelques conditions pour l'amélioration des prestations de ladite structure. Ainsi, nous espérons que nos observations de stage énumérées et nos recommandations contribueront à améliorer les dispositions mises en place afin d'assurer à la FSA une qualité irréprochable et estimable de ses missions.

L'étude de notre sujet, malgré ces nombreuses suggestions, demeurera une première approche de solution que d'autres chercheurs devront approfondir. Le présent thème ne peut à lui seul aborder tous les aspects liés à l'exécution des dépenses au sein de la FSA. C'est ainsi que les problèmes liés au recouvrement des recettes, à la gestion des stocks, à l'élaboration du Manuel de Procédures, etc, peuvent faire l'objet d'autres pistes de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BUSHABU P. K. (2005) cours de méthode de recherche scientifique L1 SOFI. Banque Mondiale (juin 1995) sur « les analyses économiques et sectorielles en Afrique subsaharienne »

Charles Thomas Horngren (1973); "Journal of Accountancy « The Marketing of Accounting Standards »"; p.61

CHARPENTIER (2000), « COSO », Page 322

Douppnik et Salter, (1995)

Douppnik et Salter (1995), "ADVANCES IN INTERNATIONAL ACCOUNTING"

FAYEL et al (2002), « Comptabilité de l'entreprise », édition Dunod, Paris

Gray (1905-1988), "ADVANCES IN INTERNATIONAL ACCOUNTING" p.204

Hagerman et Zmijewski (1979), « Corporat control and earnings management» vol.30, date de publication : Novembre 2004 issue.11 pages.45-62

Hassab Elnaby, et al (2003), p.203

HELLRIEGEL S. et WOODMAN, (2005), « Management des Organisations », pp 27 et 362

HENRY Alain et DAVERAT Ignace; 2001 : 35 et 55 dans LES FONDAMENTAUX DU MANUEL DE PROCEDURES

MERTON (1994) « National Medal of Science »

PRACA Brigitte (2013), « le bloc du dirigeant »

PROBST et al, (1991), « structurer l'organisation », pp 100-103-110

RENARD Jacques, (2002), « COSO dans les Fondamentaux du Manuel de Procédures », P.121

Robert Machael Solomons (1983), << The Rôle of Products as Social>>

SOW Ngary 2004 dans LES FONDAMENTAUX DU MANUEL DE PROCEDURES

THAI Nguyen Hong (1999), « LES FONDAMENTAUX DU MANUEL DE PROCEDURES », p.164

Watts et Zimmerman (1978) ; « La Théorie Positive de la Comptabilité » ; pp. 4-10 et 104

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Arrêté n°05-050MO du 13/12/2005 portant attribution, la responsabilité des comptables publics

Article n° 60 du 23 février 1963 portant attribution, la responsabilité des comptables publics

Article n°15 du SYSCOHADA

Article n°16 du Plan Comptable Général SYSCOA (1996)

DICTIONNAIRE ET ENCYCLOPEDIES

Grand Usuel Larousse, Edition Larousse, France, 1997

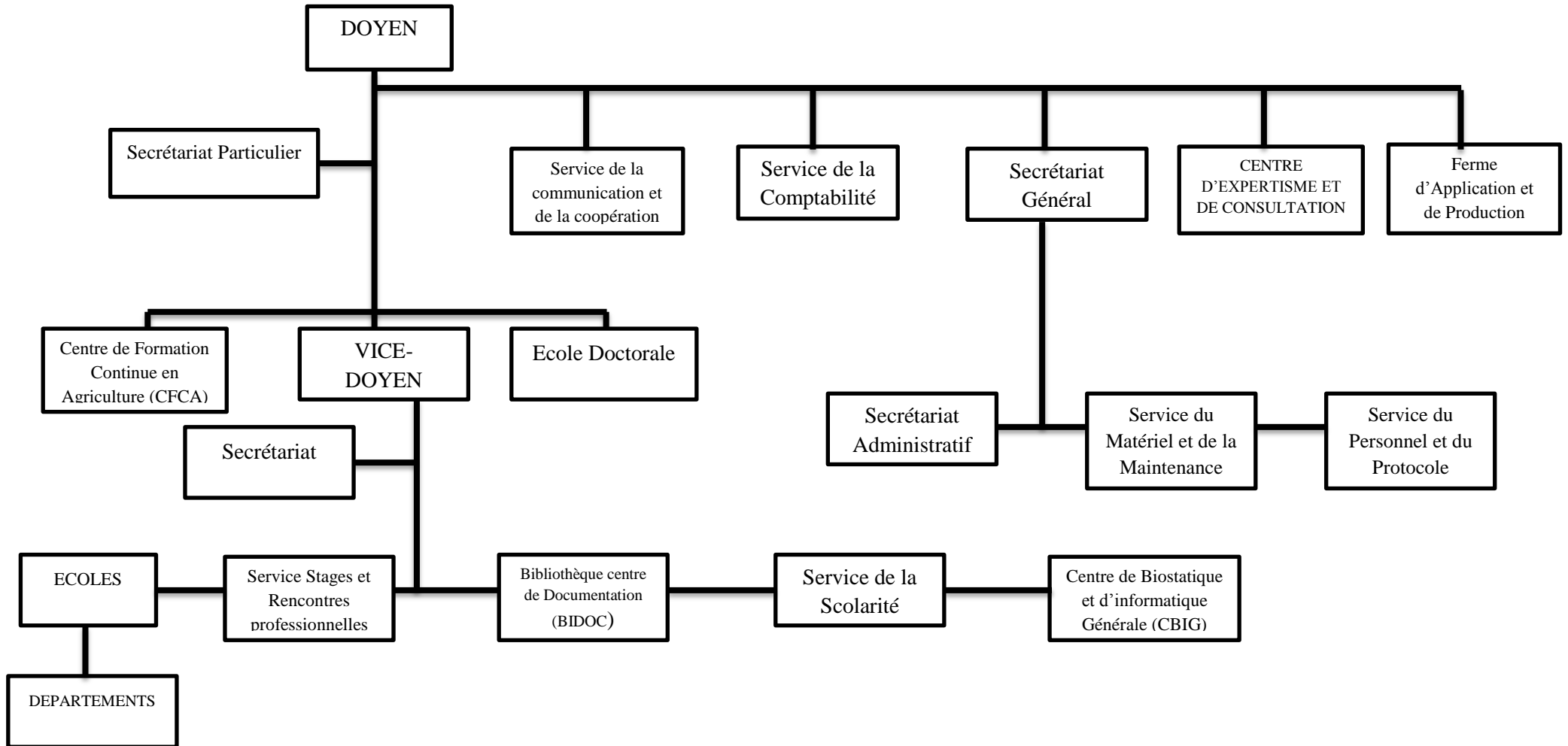
MARTINET, Alain-Charles et SILEM, Ahmend ; lexique de gestion, 6^{ème} Edition Dolloz, Paris 2003, p.106

WIKIPEDIA, Encyclopédie libre, www.wikipédia.org



ANNEXE

ANNEXES1 : Organigramme de la FSA



ANNEXE 2 : Guide d'Entretien

Madame/Monsieur

En tant que stagiaires à la **FSA**, nous, Etudiants en fin de formation de licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (**FASEG**), travaillons sur « l'analyse de procédures d'exécution de dépenses des entités de l'UAC : cas de la **FSA** ». A cet effet, nous sollicitons votre contribution en vue de parfaire la réalisation de cette étude en répondant à quelques de préoccupations :

- 1- La procédure de gestion et de contrôle adoptée par le rectorat sur les entités vous permette-elle d'exécuter convenablement les activités ?
- 2- Dans la production des pièces fournies au Rectorat par les entités en cas d'exécution des dépenses, quels sont les éléments sur lesquels vous n'êtes pas d'accord ?
- 3- Quelles analyses faites-vous de la pertinence du manuel de procédures d'exécution des dépenses des entités ?
- 4- Comment souhaiteriez-vous être en possession des ressources pour faciliter la gestion des activités inscrites au PTA ?

ANNEXE 3 : Questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur

Nous sommes étudiants en fin de formation, et dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude dont le thème est : « ANALYSE DE PROCEDURES D'EXECUTION DES DEPENSES DES ENTITES DE L'UAC : Cas de la FSA ». L'objectif est d'évaluer la fiabilité et la pertinence. A cet effet, veuillez répondre à ce questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes.

1- Etes-vous Agent dans l'université d'abomey-calavi?

OUI NON

-

2- Dans quelle Faculté :

FASEG FSA FLASH
FAESP FAST AUTRES

3- Appréciez-vous la procédure d'acquisition des biens et services?

OUI NON

4- Le traitement des factures a-t-il toujours respecté les étapes prévues ?

OUI NON

5- Est-ce que vous n'entrez pas à court de moyen à cause des difficultés liées au recouvrement des ressources ?

OUI NON

6- La Faculté a-t-elle un service de contrôle interne ?

OUI NON

7- Qui est autorisé à ordonner les dépenses ?

Doyen

Comptable

Autres

Sur quelles pièces justificatives sont-elles ordonnées ?

.....
.....
.....

8- Qui peut sanctionner les dépenses effectuées dans chaque Faculté en cas d'excès ?

Recteur

Agent Comptable

Autres

9- Le Doyen de la Faculté est-il limité dans l'exécution des dépenses ?

OUI

NON



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et travaux exécutés	5
SECTION 1: Présentation de la FSA	5
PARAGRAPHE 1 : Historique et missions de la FSA.....	5
PARAGRAPHE 2 : Organisation, fonctionnement et offre de formation de la FSA.....	6
I- Organisation et fonctionnement de la FSA	6
A- Administration Centrale de la FSA	6
1- Le Doyen	6
2- Le Vice-Doyen	6
B- Les structures techniques d'appui	7
II- Offre de formation de la FSA.....	8
SECTION 2 : Expériences et constats du stage.....	12
PARAGRAPHE 1 : Expériences du stage	12
I- Connaissances pratiques acquises	12
II- Difficultés rencontrées	13
PARAGRAPHE 2 : Constats de stage	14
I- Déroulement du stage.....	14
II- Diagnostic : forces et faiblesses	14
A- L'organigramme de structure	15
B- Manuel de procédures	15
C- La fiche de poste.....	16
D- Le Plan de Travail Annuel (PTA)	16
E- La gestion du matériel	17
DEUXIEME CHAPITRE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	20
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude	20
PARAGRAPHE 1 : Problématique du sujet	20
PARAGRAPHE 2 : Intérêt et Objectifs du sujet.....	22
I- Intérêt du sujet.....	22
1- Intérêt pour nous- même.....	22
2- Intérêt pour la Communauté Scientifique.....	22
3- Intérêt pour la FSA.....	22
II- Objectifs de recherche	23

PARAGRAPHE 3 : Revue de littérature.....	23
I- Clarification des concepts et expressions de l'étude	23
II- Notion sur le recouvrement des créances dans une entreprise	Erreur ! Signet non défini.
A- Importance de l'organisation comptable	26
B- Manuel de procédures Comptable	27
III- MANUEL DE PROCEDURES.....	29
SECTION 2 : Méthodologie de recherche	36
PARAGRAPHE 1 : Techniques et outils de collectes des données.....	36
I- Techniques	36
PARAGRAPHE 2 : Echantillonnage	37
PARAGRAPHE 3 : Les outils de traitement et analyse des données	37
TROISIEME CHAPITRE : CADRE EMPIRIQUE.....	39
SECTION 1: Présentation descriptive et analyse des données.....	39
PARAGRAPHE 1 : Présentation descriptive et résultat des données	39
I- Présentation descriptive des données	39
A- Les procédures de recouvrement des recettes.....	39
B- Présentation du manuel de procédures financières et comptables des entités	41
1- Procédures d'acquisition des biens et services.....	41
a- Objectif.....	41
b- Règles de gestion.....	42
c- Agrément des fournisseurs	43
2- Procédures de traitement des factures	44
3- Procédures de gestion des stocks.....	45
a- Réception et stockage.....	46
b- Déstockage et consommation	46
c- Contrôle des stocks.....	47
4- Procédures de gestion des biens durables.....	47
5- Procédures de Gestion de la trésorerie	49
a- Généralités.....	49
b- Mobilisations et Gestion des Ressources	50
6- Procédures de gestion budgétaire	52
a- Elaboration du Budget.....	52
b- Exécution et suivi budgétaire	53
c- Contrôle budgétaire	53

7-	Procédure de gestion comptable.....	54
a-	Généralités.....	54
b-	Organisation pratique de la comptabilité.....	54
c-	Guide d'imputation comptable.....	55
	PARAGRAPHE 2 : Analyse des données.....	56
I-	Procédure d'acquisition des biens et services	56
II-	Procédures de traitement des factures	56
III-	Procédures de gestion des stocks.....	57
IV-	Procédures de gestion de la trésorerie	57
V-	Procédures de gestion budgétaire	58
VI-	Procédures de gestion comptable	58
VII-	Lenteur des procédures.....	58
VIII-	Les limites des données.....	58
	SECTION 2: Recommandations et conditions de mise en œuvre.....	60
	PARAGRAPHE 1 : Recommandations	60
	PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre.....	61
	CONCLUSION.....	64
	ANNEXES1 : Organigramme de la FSA.....	xii
	ANNEXE 2 : Guide d'Entretien.....	xiii
	ANNEXE 3 : Questionnaire	xiv
	TABLE DES MATIERES.....	xvii