



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*

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

*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

*_*_*_*_*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

*_*_*_*_*

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : Science de Gestion

FILIERE : Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion

THEME

EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DE LA
GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DE
L'AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI (ANPE)

Réalisé et présenté par :

Imelda M.D. de CAMPOS

&

Marie rose M. GOULOME

Sous la direction de :

Maitre de stage

ATOHOUN Euloge
Directeur Financier et comptable à
l'ANPE

Maitre de mémoire

Dr YESSOUFOU Liamidi
Enseignant à la FASEG / UAC

Année académique 2015-2016

Octobre 2016

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

DÉDICACE

A

✚ Mon père Yves de Campos ;

✚ Monsieur Ghislain Adjibi.

Imelda M.D. de CAMPOS

DEDICACE

Je dédie ce travail

✚ A mon père Jacques GOULOME;

✚ A ma merveilleuse mère Angèle ALOKPON.

M. Marie- Rose GOULOME

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements :

- ✚ Au Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, et tout le corps professoral, pour avoir contribué efficacement à notre éducation ;
- ✚ Au Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre Directeur de mémoire, pour avoir accepté de diriger nos travaux en dépit de ses multiples occupations ;
- ✚ Aux Honorables membres du jury, qui nous font l'honneur d'apprécier ce travail ;
- ✚ A tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion(FASEG) de l'UAC pour la qualité de l'enseignement ;
- ✚ A tout le personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion(FASEG) de l'UAC pour leur dévouement à la tâche ;
- ✚ A Monsieur Euloge ATOHOUN, notre maître de stage, pour sa disponibilité et sa franche collaboration ;
- ✚ A Monsieur Brice AKIGBE, notre Tuteur de stage pour sa disponibilité et son suivi rigoureux tout au long de la rédaction de ce mémoire ;
- ✚ A Tout le personnel de l'ANPE en particulier, madame Colombe MOUSTAPHA, monsieur Virgile ABBEY, monsieur Habib Djibril, pour leurs amabilité, votre entière disponibilité et pour les soutiens qu'ils nous ont apportés durant notre séjour ;
- ✚ A tous les membres de nos familles respectives pour leur affection et soutien permanent ;
- ✚ A tous nos camarades de promotion pour la solidarité et la fraternité partagées depuis notre entrée à la FASEG/ UAC ;
- ✚ A tous ce qui de près ou de loin, ont contribué, d'une manière ou d' une autre, à la réalisation de ce mémoire. Qu'ils veuillent recevoir ici l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|---------------|---|
| ACO | : Agent Comptable |
| ANPE | : Agence Nationale Pour l'Emploi |
| C/SCF | : Chef Service Comptable Financier |
| CA | : Conseil d'Administration |
| CAE | : Contrat Assistance Emploi |
| CDD | : Contrat à Durée Déterminer |
| CDI | : Contrat à Durée Indéterminé |
| CI | : Contrôle Interne |
| CIPEN | : Coordination Nationale des Initiatives et Projets d'Emplois Nouveaux |
| CNCC | : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes |
| COSO | : Commitee Of Sponsoring Organization |
| CPEP | : Contrat Première Expérience Professionnelle |
| CSEJ | : Contrat Solidarité Emploi Jeune |
| DDLER | : Département du Développement local et de l'Emploi Rural |
| DESOP | : Département de l'Emploi Salarié, de l'Oriention et de la Prospection |
| DFC | : Département Financier et Comptable |
| DG | : Directeur Général |
| DIPAEI | : Département de l'Insertion Professionnelle et de l'Appui à l'Emploi Indépendant |
| DMRSP | : Département de Mobilisation des Ressources et Suivi des Programmes |
| DPR | : Département du Perfectionnement et de la Reconversion |
| DRH | : Département des Ressources Humaines |
| FASEG | : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion |
| FSNE | : Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi |
| GLE | : Guichets Locaux Emploi |

| | |
|--------------|--|
| MIDEL | : Missions d'Insertion et de Développement Economique Local |
| OEC | : Ordre des Experts Comptables |
| OECCA | : Ordre des Experts Comptables et Comptable Agréés |
| OEF | : Observatoire de l'Emploi et de la Formation |
| PaDE | : Partenariat Décentralisé pour l'Emploi |
| PAEI | : Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant |
| PAES | : Programme d'Appui à l'Emploi Salarié |
| PAOP | : Programme d'Appui à l'Orientation Professionnelle |
| PFE | : Points Focaux Emplois |
| PMPB | : Programme de gestion des Migrations Professionnelles au Bénin |
| PV | : Procès-Verbal |
| RCDE | : Programme de Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emplois |
| SA | : Secrétariat Administratif |
| SCF | : Service Comptable Financier |
| SCG | : Service du Contrôle de Gestion |
| SCI | : Service du Contrôle Interne |
| SCI | : Système de Contrôle Interne |
| SML | : Service Matériel et Logistique |
| SP | : Secrétariat Particulier |
| UAC | : Université d'Abomey Calavi |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Population enquêtée..... | 31 |
| Tableau 2: Procédure de recrutement | 35 |
| Tableau 3: Procédure de gestion des absences : cas d'absences autorisées | 36 |
| Tableau 4: Procédure de préparation, d'exécution et d'indemnisation des missions et déplacements..... | 37 |
| Tableau 5: Procédure de traitement de paie..... | 38 |
| Tableau 6 : Processus d'élaboration du budget..... | 39 |
| Tableau 7: Processus d'exécution, du suivi et de la revue budgétaire | 40 |
| Tableau 8: Procédure d'élaboration des états financiers | 41 |
| Tableau 9: Processus de paiement par chèque..... | 42 |
| Tableau 10: Processus de paiement par la caisse de menues-dépenses..... | 43 |
| Tableau 11 : Procédure de l'approvisionnement de caisse de menues- dépenses... | 43 |
| Tableau 12 : Procédure de contrôle de la trésorerie | 44 |
| Tableau 13: Procédure de gestion du personnel et de traitement de la paye | 46 |
| Tableau 14 : Gestion budgétaire | 47 |
| Tableau 15 : Gestion comptable | 47 |
| Tableau 16 : Gestion de la trésorerie | 48 |
| Tableau 17: Procédure de gestion du personnel et de la paye | 49 |
| Tableau 18: Gestion budgétaire | 50 |
| Tableau 19: Gestion comptable | 51 |
| Tableau 20: Gestion de la trésorerie | 51 |
| Tableau 21: Matrice des suggestions..... | 57 |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|---|
| Annexe 1: Guide d'entretien..... | b |
| Annexe 2: Questionnaire d'enquête | c |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE..... | 4 |
| Section 1 : Présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi..... | 4 |
| Section 2 : Déroulement du stage..... | 9 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE..... | 19 |
| Section I : Problématique..... | 19 |
| Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche..... | 23 |
| CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE..... | 34 |
| Section 1 : Description et Evaluation des Procédures..... | 34 |
| Section 2 : Synthèse d'évaluation des procédures et suggestions.... | 52 |
| CONCLUSION..... | 59 |
| Références bibliographiques..... | 60 |
| Annexe..... | a |
| Table des matières..... | h |

INTRODUCTION

L'entreprise comme toute organisation est une unité économique autonome combinant des moyens matériels, financiers et humains dans le but de générer un profit et de rester performante dans son secteur d'activité. Sa gestion nécessite la mise en place d'un certain nombre de dispositifs adéquats pour assurer son bon fonctionnement. Il s'agit de la Planification, de l'Organisation structurelle, du style de Direction et du Contrôle.

Le dispositif que constitue le Contrôle se trouve imposé aux organisations économiques qui y ont toujours été contrainte. Il se traduit par la vérification, la surveillance et l'inspection des informations disponibles sur l'organisation économique ainsi que des procédures ayant servi à les générer.

Le suivi rigoureux de l'utilisation des procédures qui régissent le fonctionnement des différentes entités ou services d'une structure lui permet de réaliser en temps réel et ce de façon régulière les tâches prévues dans toutes les activités.

Ainsi, le fait de faire respecter les normes et textes régissant les activités d'une entreprise, quelle que soit sa nature, se trouve être le contrôle interne.

Selon l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA), le Contrôle Interne « est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Le Contrôle Interne dès lors, est l'un des moyens privilégiés pour la conduite d'une organisation. Son appréciation permet de comprendre comment est générée l'information au sein de l'organisation. En effet, la gestion ne peut donc être efficace que dans le cadre d'une bonne organisation interne (contrôle interne). Ceci est d'autant plus pertinent que les informations lorsqu'elles sont collectées et traitées dans le cadre d'un bon système de contrôle, confèrent aux documents

administratifs et financiers produits par l'entreprise, une grande fiabilité d'une part et contribue à une meilleure maîtrise de la gestion de l'organisation d'autre part.

L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) est un Etablissement public à caractère social, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est représentée par une Direction Générale et son annexe, toutes deux ayant leur siège à Cotonou. L'Agence de par sa structure, dispose de douze (12) Antennes Régionales réparties dans douze (12) villes importantes du Bénin à savoir : Littoral/Cotonou, Zou/Bohicon, Borgou/Parakou, Ouémé/Porto-Novo, Mono/Lokossa, Atacora/Natitingou, Alibori/Kandi, Donga/Djougou, Atlantique/Ouidah, Couffo/Azovè, Colline/Dassa et Plateau/Pobè.

Elle a pour mission de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi. Bien que jouissant d'une autonomie financière, l'ANPE demeure tributaire du Budget National d'où provient à ce jour la quasi-totalité de ses ressources financières sous forme de subvention allouée pour son fonctionnement et « Autres Transferts Courants » pour la mise en œuvre de ses programmes.

Elle bénéficie chaque année du gouvernement, des ressources financières importantes pour mener à bien les objectifs qu'elle se fixe en rapport avec les orientations données sur la politique de l'emploi.

Les opérations administratives et financières engendrées par ces activités suivent-elles les réglementations internes et nationales en vigueur pour une gestion optimale de l'ANPE ?

A cet effet, l'Agence Nationale Pour l'Emploi mérite après plus de douze (12) ans d'exercice, une attention particulière quant aux procédures régissant l'exploitation en son sein.

Cette préoccupation constitue la principale raison qui a motivée le choix de notre sujet de réflexion intitulé : « **Evaluation du Contrôle Interne de la gestion administrative et comptable de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)** »

Ce travail de réflexion est réparti en trois (03) chapitres :

-  un premier chapitre, qui aborde le cadre institutionnel de l'étude ;

- ✚ un deuxième chapitre, qui présente le cadre théorique et la méthodologie de recherche ;
- ✚ un troisième chapitre, qui présente le cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Toute structure regroupant des hommes a nécessairement un objectif déterminé, une histoire et un agencement de tâches. C'est pourquoi la présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi passera d'abord par son évolution dans le temps et son organisation de façon générale.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI

Cette section sera consacrée à la présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi.

Paragraphe 1 : Historique et objectifs

Dans ce paragraphe il s'agit de faire l'historique de l'ANPE ainsi que ses objectifs

A- Historique

La recherche de l'efficacité et de la synergie dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi, au Bénin est la principale raison de la création, par décret N°2003-224 du 07 Juillet 2003, de l'Agence Nationale Pour l'Emploi portant approbation de ses statuts puis par décret n°2007-648 du 31 décembre 2007 portant modification du précédent. Le gouvernement a pris la décision de fusionner le Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi (FSNE), la Coordination Nationale des Initiatives et Projets d'Emplois Nouveaux (CIPEN) et l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF) pour créer l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE), avec une mission et des objectifs. L'ANPE est régie par la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Elle est un établissement à caractère social, doté de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie financière.

B- Objectifs

L'ANPE a certains objectifs, ces objectifs sont :

- Développer les performances et les compétences du personnel ;
- Renforcer la visibilité et la lisibilité de l'ANPE ;
- Améliorer les prestations de l'Agence ;

- Dynamiser le partenariat et la coopération et promouvoir le service à l'international ;
- Mobiliser les ressources nécessaires.

Paragraphe 2 : Activités et Missions

Dans ce paragraphe nous parlerons des activités de l'ANPE ainsi que de ses missions.

A- Activités

L'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, cœur de métier de l'Agence, et la mise en œuvre des programmes spécifiques constituent les principales activités que le personnel a menées au quotidien sur le plan opérationnel, dans les antennes réparties dans les douze (12) départements du Bénin. Dans le souci d'atteindre ses objectifs par l'accomplissement des missions qui lui ont été assignées, l'ANPE, à travers ses cadres de conception, a initié un certain nombre d'activités que sont :

- Programme d'Appui à l'Orientation Professionnelle (PAOP) ;
- Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant (PAEI) ;
- Programme d'Appui à l'Emploi Salarié (PAES) ;
- Programme de Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emplois (RCDE) ;
- Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (PaDE) ;
- Programme de gestion des Migrations Professionnelles au Bénin (PMPB)

✓ Programme d'Appui à l'Orientation Professionnelle (PAOP)

L'intermédiation est l'activité qui fait jouer à l'ANPE le rôle d'interface entre les employeurs potentiels et les demandeurs d'emploi. Etant l'une des missions spécifiques fondamentales de cette institution, elle s'inscrit dans la démarche quotidienne de résolution des problèmes d'insertion socioprofessionnelle que rencontrent les personnes en âge de travailler, les jeunes et les femmes notamment. Quintessence du cœur de métier de l'ANPE, Service d'emploi public, elle est concrètement parlant, l'ensemble des activités d'accueil, d'écoute,

d'orientation, d'appui-conseils, de prospection des opportunités d'emploi au profit de tous ceux qui représentent le pôle « offre » et de tous ceux qui représentent le pôle « demande ». C'est d'elle que dépend en permanence, la visibilité de l'Agence et la reconnaissance de son utilité par les populations et les pouvoirs publics.

Le groupe cible de l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi est constitué des chercheurs ou demandeurs d'emploi des deux sexes réellement en âge de travailler ainsi que des employeurs potentiels des secteurs public, parapublic et privé de nationalité béninoise.

✓ **Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant (PAEI)**

L'objectif de ce programme est de lutter contre le chômage et la pauvreté par l'accompagnement vers la création d'emploi indépendant.

La population cible de ce programme est principalement constituée de femmes et de jeunes, âgés de 18 à 40 ans, porteurs d'idées de projets, candidats à l'emploi indépendant.

✓ **Programme d'Appui à l'Emploi Salarié (PAES)**

Le programme « **PAES** » facilite la pré insertion et l'insertion des jeunes et des femmes primo demandeurs d'emploi salarié dans l'Administration Publique, les Entreprises et Structures Privées.

Le programme comporte trois (03) volets :

▪ **Contrat Première Expérience Professionnelle (CPEP)**

Il permet de faire acquérir la première expérience professionnelle aux primo demandeurs d'emploi qualifiés. Les bénéficiaires servent dans l'Administration Publique centrale et déconcentrée.

Au cours du stage, les bénéficiaires reçoivent des formations en technique de recherche d'emploi et en valorisation de poste de travail qui leur permettent d'être compétitifs sur le marché de travail à la fin du stage dont la durée est d'un (01) an non renouvelable.

Une allocation mensuelle du stage leur est versée sur une période d'un (01) an.

▪ **Contrat Assistance Emploi (CAE)**

Il est conçu pour accompagner les structures, les entreprises et les organismes du secteur productif dans leur démarche de création d'emplois durables.

Il consiste en un engagement mutuel sur une période de douze (12) mois au cours de laquelle, l'ANPE apporte une assistance financière pour la prise en charge du stagiaire placé dans une structure d'accueil retenue dans le cadre du programme.

La structure d'accueil doit entre autres dispositions :

- payer une cotisation au début du stage ;
- contribuer à 30% du paiement des allocations du stagiaire mis à sa disposition à partir du 7^{ème} mois.

Au terme dudit stage qui dure douze (12) mois, l'entreprise signe un contrat de travail (CDD ou CDI) avec le stagiaire qui devient systématiquement son salarié.

▪ **Contrat Solidarité Emploi Jeune (CSEJ)**

Ce contrat permet de développer l'emploi dans le secteur social.

Les bénéficiaires sont donc appelés à servir dans un domaine d'utilité sociale (santé, éducation, développement communautaire, environnement etc...).

Les autres dispositions du CAE, à savoir, dépôt d'une caution au début du stage, paiement de 30 % des allocations du stagiaire à partir du 7^{ème} mois et son recrutement à la fin du stage sont également valables pour ce volet.

Par ailleurs, des séances de formation en « Techniques de Valorisation du Poste de Travail » sont organisées à l'intention des stagiaires du CAE et du CSEJ en vue de leur permettre d'être outillés pour être efficaces à leur poste de travail.

Le groupe cible du programme « PAES » est principalement constitué des diplômés sortis des universités, des écoles et établissements de formation professionnelle formelle, âgés de 18 à 30 ans (CPEP).

✓ **Programme de Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emploi (RCDE)**

Ce programme aide à réduire la pression du chômage en milieu urbain et le taux de sous-emploi en milieu rural tout en développant l'emploi local. Ainsi elle contribue à :

- Favoriser l'emploi des groupes cibles pour une formation à l'auto-emploi ;
- Assurer les formations adaptées pour qualifier ou reconverter le demandeur d'emploi à satisfaire aux exigences de l'offreur d'emploi ;
- Contribuer à corriger l'inadéquation Formation l'Emploi.

✓ **Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (PaDE)**

Le PaDE vise la décentralisation à l'échelle locale des activités et prestations d'accueil, d'information et d'orientation offertes par l'ANPE au profit des demandeurs et offreurs d'emploi ; le développement des initiatives décentralisées de promotion de l'emploi à l'échelle locale ; l'amélioration de la synergie entre les acteurs locaux en faveur de l'insertion socioprofessionnelle des sans-emploi ; une meilleure implication des collectivités locales dans la promotion de l'emploi.

Pour l'atteinte de ces objectifs, il est prévu la mise en place de plusieurs dispositifs dont, les Points Focaux Emploi (PFE) à court terme, les Guichets Locaux Emploi (GLE) et les Missions d'Insertion et de Développement Economique Local (MIDEL) à moyen et à long termes.

Le PaDE est un Programme de partenariat dont la vocation est de couvrir toutes les collectivités décentralisées, à savoir les soixante-dix-sept (77) Communes régies par la loi sur la décentralisation au Bénin.

B- Missions et Justification

Ici nous parlerons des missions de l'ANPE et la raison d'être de ses missions

L'ANPE a pour mission de « **contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi** » au Bénin.

A ce titre, elle est chargée de :

- contribuer à l'élaboration des indicateurs sur l'emploi, le chômage, la formation professionnelle et au développement de la communication pour l'emploi ;
- faciliter l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emplois à travers des activités d'information, d'orientation, d'appui conseil, de proposition des potentialités d'emplois en milieux urbain, péri-urbain, rural, etc. ;
- contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des programmes de développement de l'emploi à travers des activités d'appui à la promotion de l'auto-emploi ainsi que de l'emploi salarié par le développement des stages de pré-insertion ;
- contribuer au développement de l'emploi à travers des activités de perfectionnement et de reconversion ;
- gérer les ressources destinées au financement des divers programmes et projets relatifs à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi.

La paupérisation¹ et le chômage constituent des phénomènes qui touchent la plupart des pays de la sous-région ouest africaine et interpellent leurs gouvernants. Ils sont à l'ordre du jour en République du Bénin et affectent les couches sensibles de la population. Le souci du gouvernement de la République du Bénin est de répondre à ces diverses préoccupations sociales ce qui l'a amené à créer l'Agence Nationale pour l'Emploi avec ses programmes pluridimensionnels (Insertion, Reconversion, Appui à l'emploi indépendant etc....).

SECTION 2 : DÉROULEMENT DU STAGE

Cette section est centrée sur les conditions de déroulement du stage pratique.

Paragraphe 1 : Observation du stage

Dans ce paragraphe, nous parlerons des tâches assumées et de la durée de notre stage au sein de cette structure.

¹ Appauvrissement d'une catégorie sociale

A- Taches assumées

Le département financier et comptable a servi de cadre à notre stage. Dans ce département, le traitement des factures fournisseur a été notre tâche essentielle. D'abord nous avons pris connaissance du plan comptable général, outil de base qui nous a permis de faire des imputations. Nous avons pris aussi connaissance de la liste des fournisseurs afin de connaître le code des fournisseurs avec qui l'ANPE traite. Nous avons également enregistré les factures des prestataires de service, les écritures comptables, les saisies des écritures comptable, les écritures relatives aux mouvements de fonds.

B- Durée du stage

Ledit stage a été effectué du 25 Avril au 25 Juillet 2016 (3mois), au cours duquel nous avons pris connaissance de la direction générale de l'ANPE.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle

L'ANPE est composée des organes administratifs et de gestion dont les plus en vue sont le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

A- Conseil d'Administration

Il est l'organe administratif suprême de l'ANPE et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de celle-ci. Les actes et opérations relatifs à son sujet, ainsi que la définition des pouvoirs qu'il délègue au Directeur Général.

B- Direction Générale

La Direction Générale est animée par un Directeur Général qui peut être assisté par un Directeur Général Adjoint. Elle est statutairement organisée en Départements et Services représentés par un organigramme qui prend en compte la Décision N°098/ANPE/DG/CDS/SP du 20 Octobre 2004 et celle sous le N°096/ANPE/DG/CDS/SP du 25 Octobre 2004 portant respectivement Organisation, Attributions et Fonctionnement des Services de l'Agence Nationale pour l'Emploi et des Antennes Départementales ou Régionales de l'Agence Nationale pour l'Emploi.

Les Départements et Services Statutaires prévus par les nouveaux statuts sont :

- le Secrétariat Particulier (SP) ;
- le Département du Développement local et de l'Emploi Rural (DDLER) ;
- le Département de l'Insertion Professionnelle et de l'Appui à l'Emploi Indépendant (DIPAEI) ;
- le Département du Perfectionnement et de la Reconversion (DPR) ;
- le Département de l'Emploi Salarié, de l'Orientation et de la Prospection (DESOP) ;
- le Département de Mobilisation des Ressources et Suivi des Programmes (DMRSP) ;
- le Département Financier et Comptable (DFC) ; là où nous avons effectué notre stage
- le Service du Contrôle de Gestion (SCG) ;

L'article 37 desdits statuts stipule :

« Le Ministre Chargé des Finances sur requête du Ministre de tutelle, nomme un Agent Comptable. Ce dernier est seul habilité à tenir les comptes de l'Agence. Il est personnellement responsable des fonds à lui confiés. Avant sa prise de service, l'Agent Comptable est astreint à la prestation de serment devant la juridiction compétente et à la constitution d'un cautionnement conformément aux dispositions légales en vigueur.»

Dans le cadre de notre travail, nous allons nous intéresser prioritairement à la direction générale. De cette direction se dégage le Secrétariat Administratif (SA), le Service Contrôle de Gestion (SCG), le Département Financier et Comptable (DFC) puis l'Agent Comptable qui ont à leur tête le Directeur Général (DG).

Directeur General (DG)

Le Directeur Général assure ses fonctions conformément aux dispositions de la loi N°94-009 du 28 Juillet 1994 relative à la création, à l'organisation et au

fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique (Art.29 des statuts).

Ses principales missions sont :

- la coordination et le suivi de l'animation des Départements, des Cellules et des Services en vue de :
 - o la mise en œuvre du programme d'actions approuvé par le Conseil d'Administration ;
 - o la résolution des dysfonctionnements notés dans la gestion de l'ANPE.
- la réalisation des objectifs fixés par sa lettre de mission annuelle ou pluriannuelle en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays.

Quant à ses tâches, elles sont énoncées ci-après :

- assurer l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte et qui le contrôle ;
- assurer l'ordonnancement du budget de l'ANPE et veiller à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;
- assister avec voix consultative à la délibération du Conseil d'Administration dont il est le Rapporteur.

Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétariat Administratif est dirigé par un Secrétaire Administratif. Il a pour missions :

- la gestion des courriers administratifs ;
- la préparation du projet de correspondance administrative ;
- la conservation et le classement des courriers administratifs.

Les Principales Tâches du Secrétaire Administratif sont :

- réceptionner les Courriers arrivés ordinaires et les enregistrer dans le registre "Courrier arrivé" ;
- enregistrer les "Courriers arrivés" ordinaires sur une Fiche d'affectation à soumettre au Directeur Général ;

- réceptionner la Fiche d'affectation de courrier ordinaire, si le courrier est destiné au classement sur la Fiche d'affectation, procéder à son classement ; dans le cas contraire, faire copie pour son affectation et classer l'original ;
- transmettre la Fiche d'affectation du courrier suivant les instructions du Directeur Général par un support de transmission ;
- s'occuper des "courriers départ" ;
- préparer si possible le projet de correspondance ;
- enregistrer, préparer les plis et les expédier ;
- multiplier les documents administratifs ;
- élaborer les Ordres de Mission ;
- recevoir les appels téléphoniques du Secrétariat Administratif ;
- classer tous les documents administratifs ;
- exécuter toutes autres tâches que le Directeur Général et le Directeur Financier et Comptable lui confient ;

Service Contrôle de Gestion (SCG)

Le service Contrôle de Gestion est dirigé par un Chef Service Contrôle de Gestion qui a pour principales missions:

- l'assistance ;
- le suivi et le contrôle.

Le Contrôleur de Gestion est compétent en matière de contrôle des procédures administratives, financières et du suivi du projet d'administration.

A ce titre, il a pour principales tâches :

- identifier les indicateurs de performance par département puis les indicateurs de performance globaux ;
- assister les départements opérationnels dans l'élaboration de leur tableau de bord basé sur les indicateurs de performance ;
- s'assurer de l'exactitude des informations contenues dans les tableaux de bord ;

- consolider les tableaux de bord des départements et assurer leur cohérence globale avec les objectifs stratégiques de l'ANPE ;
- suivre les opérations liées à la gestion des prestations de l'ANPE à tous les niveaux et identifier les faiblesses ;
- suivre l'évolution des charges et des recettes par rapport aux prévisions budgétaires et apprécier les écarts prévision/réalisation par programme ;
- faire mettre en œuvre les actions nécessaires pour corriger les écarts ;
- définir avec les chargés de programme, les mesures correctives et les conditions de leur mise en œuvre ;
- présenter à la Direction Générale des rapports mensuels sur l'évolution des indicateurs de performance ;
- suivre les encaissements de fonds pour s'assurer que les fonds encaissés correspondent aux montants attendus ou acquis ;
- suivre les règlements des fournisseurs pour s'assurer que les dettes payées sont effectivement dues ;
- suivre l'utilisation des fonds alloués aux promoteurs ainsi que les remboursements ;
- assister les agents de l'ANPE dans la mise en œuvre correcte des procédures ;
- suivre l'exécution du budget ;
- suivre les consommations intermédiaires ainsi que la gestion des immobilisations de l'ANPE ;
- évaluer en termes monétaires les plans d'action ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et statistique ;
- suivre rigoureusement le fonctionnement du système informatique ;
- présenter un rapport trimestriel et un rapport d'activités annuel soumis au Directeur Général ;
- fournir au Directeur Général tous les éléments susceptibles de lui permettre de prendre les décisions afin d'éviter les gaspillages et les coûts cachés.

Par ailleurs, il est chargé de :

- contrôler mensuellement l'application des procédures de l'ANPE ;
- contrôler les mouvements de trésorerie ;
- contrôler l'exécution des marchés et le respect des procédures afférentes ;
- élaborer mensuellement un rapport sur le fonctionnement des procédures, les risques identifiés et les recommandations ;
- présenter mensuellement un rapport sur le contrôle interne au Directeur Général ;
- établir une programmation confidentielle de vérification de gestion pour tous les programmes ainsi que les antennes ;
- exécuter toute mission de vérification à la demande du Directeur Général ou d'un chargé de programme ;
- s'assurer de l'édition du journal et du grand livre à la fin de chaque mois, prendre connaissance des pièces comptables et s'assurer de la sincérité, de la régularité et de l'exactitude des pièces et des enregistrements comptables.
- viser les pièces comptables après contrôle.
- valider les comptes du grand-livre ;
- rédiger un rapport trimestriel sur les contrôles de comptes. Présenter le rapport au Directeur Général ;
- identifier les faiblesses des procédures en vigueur et proposer périodiquement leur amendement au Directeur Général.

Département Financier et Comptable (DFC)

Le Département Financier et Comptable est dirigé par un Directeur Financier et Comptable. Ces principales missions sont :

- l'organisation et l'exécution de l'ensemble des tâches administratives de la Direction dans le strict respect des règles et procédures définies dans le Manuel de procédures ;
- la programmation pluriannuelle des investissements ;
- la planification financière et l'amélioration de la qualité des dépenses ;
- la coordination de toutes les tâches des structures sous tutelle.

Le Directeur Financier et Comptable a pour principales tâches de :

- centraliser les informations et de coordonner les tâches nécessaires à l'élaboration du budget ;
- élaborer les Documents comptables ;
- conserver la liasse des copies des pièces justificatives ;
- tenir la gestion prévisionnelle des ressources financières et du Suivi budgétaire ;
- veiller au traitement des salaires par le service des Ressources Humaines ;
- élaborer les Etats financiers ;
- gérer l'approvisionnement des Stocks et l'inventaire ;
- gérer les immobilisations ;
- gérer la documentation et les archives ;
- veiller au respect des Conventions, des Textes réglementaires et autres Actes de service subséquents.

○ **Département des Ressources Humaines (DRH)**

Ce Département est animé par un Chef service des Ressources Humaines. Il a pour principales missions :

- la gestion des Ressources Humaines ;
- l'assurance de l'Administration générale de l'ANPE.

Le Chef Service Administratif et des Ressources Humaines a pour principales tâches de :

- mettre en œuvre la politique générale en matière de gestion des Ressources Humaines ;
- suivre le respect de la réglementation et des procédures (Accord d'Etablissement, Règlement Intérieur, Manuel de procédure administrative)...
- procéder à l'organisation et à l'administration des effectifs. (Liste actualisée du personnel selon le poste, la catégorie, l'ancienneté, les recrutements, adéquation poste/profil)...

- s'occuper de l'administration générale du personnel (existence et actualisation de dossiers du personnel, existence de procédure d'accueil et d'intégration formalisée, évaluation des postes de travail pour déterminer les causes de l'inadéquation charges de travail / effectif) ;
- s'occuper de la gestion des affaires juridiques et des contentieux administratifs ;
- diriger l'élaboration d'un système de gestion de données sur le personnel ;
- élaborer et gérer les Programmes de formation des Agents de l'ANPE ;
- rédiger les correspondances administratives ;
- s'occuper des dossiers de conflits permanents devant l'inspection du travail ou devant le tribunal ;
- traiter les salaires des agents ;
- tenir le Tableau de bord sur l'évolution et les mouvements du personnel ;
- gérer les dossiers de sanctions disciplinaires ;
- gérer les conflits de l'ANPE avec les autres administrations ;
- assurer une meilleure communication en interne à l'endroit du personnel ;
- assurer l'administration et la gestion du site web ;
- gérer les problèmes sociaux du personnel ;
- tenir un fichier des immobilisations pour leur gestion ; les fiches de stocks ;
- s'occuper de l'inventaire physique des stocks et des immobilisations ;
- coordonner les activités des différentes divisions placées sur sa tutelle ;
- assurer la maintenance légère ;
- exécuter toutes les autres tâches que le DFC lui confie.

○ **Service Comptable et Financier (SCF)**

Ce service est animé par un Chef Service Comptable et Financier. Celui-ci a pour principale mission la tenue de la comptabilité sous l'autorité du Directeur Financier et Comptable pour tâches à accomplir.

Ses Principales Tâches sont :

- centraliser les informations et coordonner les tâches nécessaires à l'élaboration du budget ;
- élaborer et tenir les Documents comptables ;
- élaborer le tableau de bord des engagements et des dépenses ;
- conserver la liasse des copies des pièces justificatives ;
- tenir la gestion prévisionnelle des ressources financières ;
- suivre le budget ;
- enregistrer et payer les salaires ordonnancés par le Chef Service Administratif et des Ressources humaines ;
- gérer l'approvisionnement des stocks et l'inventaire ;
- élaborer les Etats Financiers.

Agent Comptable (ACO)

L'Agent Comptable est généralement nommé par le Ministère des Finances. Il a pour principale mission la tenue des fonds de l'ANPE dont il est personnellement responsable.

L'Agent Comptable (ACO) a pour principales tâches de :

- assurer la gestion des fonds mis à la disposition de l'ANPE par l'Etat, les Collectivités publiques et les Partenaires au développement et rendre compte au Directeur Général ;
- vérifier la régularité des ordonnancements ou des ordres de paiement ;
- procéder à tout décaissement ;
- conserver les originaux de la liasse des pièces justificatives ;
- suivre le budget ;
- faire le rapprochement des comptes de l'ANPE au trésor public ;
- élaborer les comptes de gestion ;
- rendre compte à la chambre des comptes de la cours suprême.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la problématique et à l'approche méthodologique sur le contrôle interne à l'ANPE.

SECTION I : PROBLÉMATIQUE

Cette section est subdivisée en deux (02) paragraphes qui nous situent sur le problème et l'ossature des objectifs et hypothèses de notre étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique

Une organisation en tant que structure opérationnelle suppose l'existence d'une coordination entre les tâches qu'elle se propose d'accomplir, le personnel qu'elle emploie et les moyens dont elle dispose de manière à ce que les inputs puissent être efficacement transformés en outputs pour atteindre son objectif.

Une telle coordination ne peut s'assurer que par la mise en place des dispositifs et procédures dont le fonctionnement renvoie entre autre au concept de Contrôle Interne.

Le Contrôle Interne est l'ensemble des dispositifs et procédures définies et mises en œuvre par une organisation en vue d'assurer la gestion efficace et efficiente de ses activités.

La mise en place de ces dispositifs et procédures au sein d'une organisation implique le respect de la politique de gestion de ladite organisation, la sauvegarde de ses actifs, la prévision des irrégularités et des inexactitudes, l'assurance de l'exhaustivité des enregistrements des opérations financières et la disponibilité à temps réel des informations nécessaire à l'organisation pour la prise des décisions.

L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) en tant qu'établissement public à caractère social, dans sa mission de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi, dispose d'un personnel dont l'effectif s'évalue à ce jour à cent (100).

Tributaire de moyens financiers et matériels considérables quasiment subventionnés par l'Etat, bien que disposant d'un **service Contrôle Interne** nous

avons remarqué au cours de notre stage quelques dysfonctionnements liés soit à des légèretés ou à la méconnaissance des dispositions pratiques à prendre pour les éviter. A cet effet, nous pouvons citer entre autres le Commissariat aux Comptes qui avait révélé que :

- des suivis hebdomadaires dans l'accomplissement des tâches du personnel ne sont pas respectés ;
- des bons de commandes ont été établis à dates postérieures aux commandes ;
- l'inexistence des contrôles de caisse initiés par le contrôleur interne.

Eu égard à tout ce qui précède il nous paraît intéressant de réfléchir sur la nécessité et la pertinence du dispositif et des procédures de contrôle à travers le thème intitulé : « **Evaluation du Contrôle Interne de la gestion administrative et comptable de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)** ».

Ainsi cette réflexion nous conduit à chercher de réponse à l'interrogation principale ci-après : **le Contrôle Interne mis en place à l'ANPE est-il adéquat et sécurisant pour la réalisation efficace et efficiente de sa mission ?**

Nous allons décliner cette interrogation en deux (02) questions spécifiques à savoir :

- les postes de travail étanchement définis à l'ANPE fonctionnent-ils en synergie ?
- les procédures en cours à l'ANPE sont-elles régulièrement appliquées ?

Pour trouver une approche de réponse, il faudra évaluer le Contrôle Interne de l'ANPE.

B- Intérêt de l'étude

Sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts de l'entreprise sont voués à l'échec. Pour rendre les investigations efficaces, il paraît nécessaire de procéder régulièrement à leur évaluation.

Vu le rôle important que joue cette Agence par sa contribution à l'apaisement du climat social à travers les mesures de prise en charge d'une part des primo demandeurs d'emploi et d'autre part des demandeurs d'emploi et des

chômeurs, il serait important d'évaluer le contrôle interne mis en place en son sein, en vue de son amélioration par les mécanismes permettant d'assurer :

- la protection de son patrimoine ;
- la fiabilité et la qualité des informations administratives, comptables et financières ;
- la prévention et la détection des erreurs.

Le présent travail a donc pour intérêt de :

- mettre en exergue, les insuffisances des procédures identifiées à l'ANPE et les risques encourus ;
- suggérer des mesures correctives à ces défaillances en vue de l'amélioration de ces procédures ;
- mettre l'accent sur la nécessité pour l'ANPE, de respecter les procédures améliorées.

Ainsi, ce travail est pertinent à trois égards :

l'Agence Nationale Pour l'Emploi : Elle contribue à améliorer la performance de l'agence en lui permettant d'une part de revoir son système de contrôle interne ; et d'autre part de mettre en place des suggestions nécessaires pour améliorer le dispositif de contrôle interne existant.

la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey Calavi (FASEG-UAC) : Ce travail pourrait être intéressant pour la FASEG s'il devait constituer un point de départ de recherche pour les futures promotions et donc susceptible d'être approfondi et enrichi aussi par d'autres chercheurs.

A notre égard : Cette étude est enfin opportune car elle nous permet de mettre en évidence les connaissances acquises au cours de notre formation à la FASEG et d'avoir le goût à la recherche.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche

A- Objectifs du travail

Ce travail de recherche s'articule autour d'un objectif général et des objectifs spécifiques.

Objectif General

L'objectif général du travail est **d'évaluer le contrôle interne mis en place à l'ANPE en vue de contribuer à son amélioration.**

Objectifs spécifiques

De cet objectif général découlent des objectifs spécifiques que sont :

- examiner le principe de séparation des fonctions dans le fonctionnement des postes de travail défini à l'ANPE;
- examiner l'application faite des procédures décrites à l'ANPE.

B- Hypothèse de recherche

Pour parvenir à une bonne évaluation du contrôle interne à l'ANPE, les hypothèses ci-après ont été formulées :

H₁ : le dispositif des Services à l'ANPE génère des désaccords aux postes ;

H₂ : les conditions de réalisation des tâches à l'ANPE sont source de l'inapplication des procédures.

Pour vérifier ces deux hypothèses nous allons nous rapprocher du personnel de la Direction générale de l'ANPE afin de nous enquérir des différentes procédures suivies pour exécuter les tâches à eux confiées.

Ce processus nous permettra de décrire les différentes étapes des procédures existantes au sein de chaque service constituant un Département. Ensuite nous allons comparer les procédures décrites et pratiquées à l'ANPE aux procédures normales conseillées ou imposées par les textes en la matière. Cet exercice nous aidera, à travers l'évaluation préliminaire, à identifier les points forts et les points faibles des pratiques à l'ANPE.

Enfin, dans l'évaluation définitive, nous allons contrôler si les points forts obtenus le sont réellement, à travers une vérification sur place de l'usage effective des procédures.

SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, il s'agira de passer en revue la littérature existante en matière d'évaluation du Contrôle Interne et de présenter la méthodologie ayant conduit à la réalisation de notre travail.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il ne s'agit pas d'étaler toute la littérature sur le contrôle interne mais plutôt de ressortir l'essentiel des concepts sur le contrôle interne et d'annoncer notre contribution.

A- Eléments de définition du contrôle interne

Les approches classiques et actuelles du contrôle interne

Le terme Contrôle Interne est la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne : « Internal Control » (ou Business Control pour les américains) dans lequel le verbe « to control » signifie la maîtrise de la situation alors qu'en français le mot « contrôle » est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer.

Ainsi, au sens « classique » le Contrôle Interne « est l'ensemble des dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances » (F. Bernard-R. Gayraud-L. Rousseau, 2008)

L'« Internal Control » se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires :

- un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler la bonne marche ;

- un ensemble de moyens et méthodes pour y parvenir.

Deux grandes catégories de contrôle sont reprises au travers de cette approche classique :

- les contrôles administratifs ou opérationnels dont le but est, pour la Direction, de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à l'aide de pratiques permettant d'accroître l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ces pratiques devront être appliquées par un personnel compétent et dont les opérations devront être supervisées et contrôlées ;
- les contrôles comptables ou financiers qui se caractérisent par une organisation et des procédures directement liées à la préservation des actifs et à la fiabilité des états financiers.

La définition que propose la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes reflète le mieux l'approche « actuelle ». En effet selon elle, « les procédures de Contrôle Interne impliquent : le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières stables. » (CNCC, 2003)

Le modèle COSO

A la suite d'une série de faillites « anormales » aux ETATS-UNIS dans les années 80, une commission, sous la direction du sénateur Treadway, entreprend en octobre 1985 une étude sur un cadre de contrôle. Ce travail aboutit en 1992 au premier instrument de contrôle interne : le COSO (Committee Of Sponsoring Organization). La question élémentaire de ce modèle est « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités ? ».

Selon le COSO, 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 suivants :

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

Le référentiel COSO est basé sur les principes de base suivants :

- le contrôle Interne est un processus : c'est un moyen, et non une fin.
- le contrôle interne dépend de chacun : il ne se cantonne pas à un recueil de procédure mais nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation.
- le contrôle interne doit procurer l'assurance raisonnable (mais non absolue) d'un management et d'une direction respectueuse des lois.
- le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

Le COSO découpe les éléments du Contrôle Interne en 5 parties :

- **environnement de contrôle** : la mise en place d'un environnement de contrôle est la première étape de l'établissement d'un système de contrôle interne. Elle constitue un élément de base indispensable à sa création et à son maintien. Au nombre des instruments figurent notamment : un code d'éthique, des descriptions de postes, une réglementation des suppléances et des compétences des signatures ou une introduction systématique des nouveaux collaborateurs dans la culture de l'office ;
- **évaluation des risques** : chaque office est confronté à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement économique, du contexte légal et réglementaire ainsi que des conditions de travail, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Cette phase d'inventaire doit être suivie d'une phase d'analyse afin de déterminer par risque la probabilité de survenance et le dommage potentiel. Il s'agira enfin de décider si un risque doit être évité, limité, assuré ou accepté ;

- **activités de contrôle** : les activités de contrôle peuvent se définir comme l'intégration et l'application de contrôle dans les procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction ;
- **information et communication** : l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'informations produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'office mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes. Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale. La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le Système de contrôle Interne (SCI), ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Un concept de gestion de l'information ainsi que des outils comme les propositions d'amélioration peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un SCI;
- **pilotage** : Un système de contrôle interne n'est pas un instrument que l'on met en place une fois pour toutes, car de nombreux changements peuvent rendre certains aspects du SCI inadaptés. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé, afin qu'en soit évaluée dans le temps l'efficacité. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par la

direction et le personnel d'encadrement ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses du contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devront être signalées à la direction.

B- Objectifs et principes généraux du contrôle interne

Objectifs du contrôle interne

Les objectifs du Contrôle Interne peuvent être résumés en deux espèces à savoir :

- les objectifs avec incidence sur les comptes annuels : la protection du patrimoine de l'entreprise, la fiabilité et la qualité des informations comptables ;
- les objectifs sans incidence directe sur les comptes annuels : le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions, l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle.

Il ressort alors de ce qui précède que le contrôle interne a pour objectif de mettre en place les mécanismes qui assurent à l'entreprise la production des données et des Etats Financiers fiables, la prévention et la détection des erreurs et des fraudes, l'optimisation des ressources, puis la répartition adéquate des tâches.

Principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Il s'agira de :

- l'organisation : la branche d'activité de toute institution doit être rationnellement organisée. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme et ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel qui est très indispensable pour la définition des tâches, des responsabilités et pour la description des procédures administratives et comptables et de transmission de l'information ;

- la séparation des fonctions : ce principe est d'autant plus fondamental pour toute institution surtout les grandes entreprises, qu'il garantit la transparence dans l'exécution des tâches de la structure. On distingue les fonctions ci-après :
 - fonction de décision ;
 - fonction de protection et de conservation des valeurs monétaires ;
 - fonction de protection et de conservation des biens physiques ;
 - fonction de comptabilisation.

Ces fonctions peuvent être confiées à des personnes ou hiérarchies différentes avec délégation de signature.

- **L'intégration ou l'auto-contrôle** : les procédures d'auto-contrôle permettent de déceler des anomalies à partir des contrôles routiniers. Elles reposent à la fois sur des recoupements d'information et sur des contrôles réciproques ;
- **La permanence** : à travers ce principe, toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place ;
- **L'universalité** : le contrôle interne doit être l'affaire de tous au sein de la structure concernée. Il s'applique à toutes les personnes et il ne saurait y avoir :
 - les domaines réservés ou interdits ;
 - de personnes privilégiées ou exclues ;
 - de moment où les procédures ne sont plus appliquées ;
 - d'établissements ou d'activités exclus ou oubliés ;
- **L'indépendance** : ce principe implique que les objectifs du Contrôle Interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédures et moyens de l'entreprise ;

- **L'information et la qualité du personnel** : l'information véhiculée dans le cadre du contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile.

Pour toute activité, l'homme est le capital le plus important. Ainsi sans un personnel qualifié, tout système de Contrôle Interne est voué à l'échec. La qualité du personnel implique la compétence et l'honnêteté. La mise en place d'une politique cohérente en matière d'effectif, de sélection, de rémunération, de supervision et de formation s'avère indispensable ;

- **L'harmonie** : le respect du principe d'harmonie implique l'adéquation du Contrôle Interne aux caractéristiques de l'institution et de son environnement.

Ces principes ont été définis en France par le congrès de l'OEC de 1977.

Notons que le Contrôle Interne ne rend pas la fraude impossible, ce n'est qu'un moyen préventif de la limiter au maximum ou de la découvrir aussitôt que possible.

Travaux Antérieur

L'approche actuelle est donc plus large que l'approche classique pour deux raisons à savoir :

- le contrôle Interne est abordé en termes de processus et plus seulement en termes de techniques et de dispositifs de sécurité ;
- elle replace l'ensemble du personnel de l'entreprise au cœur du Contrôle Interne.

Ainsi, défini simplement, le Contrôle Interne de l'entreprise est « le processus par lequel un organisme règle ses activités pour accomplir sa mission avec efficacité et efficience. » (INTOSAI, 2001)

Le Contrôle Interne ne devrait pas être considéré comme un système séparé, spécialisé au sein d'un organisme public. Il devrait au contrôle être reconnu comme faisant partie intégrante de tout système qu'utilisent les gestionnaires pour orienter leurs opérations.

La fraude identifiée à la Société Générale démontre qu'aucune société n'est à l'abri d'une défaillance de ses processus, si performants soient-ils.

Il est donc important de souligner que le Contrôle Interne est un processus effectué par des personnes en vue de garantir une assurance raisonnable, pas d'assurance absolue, à une entité de gestion et de conseil.

De ce fait, tout système de Contrôle Interne doit faire l'objet d'évaluation en vue de relever les insuffisances et d'y apporter des solutions nécessaires pour sa perfection.

C'est à ce débat que nous souhaitons prendre part non pour définir un nouveau Système de Contrôle Interne pour l'ANPE mais pour contribuer à l'amélioration des points forts du système qui sont déterminants pour l'amélioration de la performance.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie consiste à collecter et traiter les données et enfin à les analyser.

A- Collecte et traitement des données

Trois techniques nous ont aidés dans la collecte des informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

Recherche documentaire

La recherche documentaire est faite à plusieurs niveaux. Premièrement, nous avons parcouru les ouvrages ayant trait au Contrôle Interne pour nous enquérir des fondamentaux en la matière. Ensuite nous avons recherché les textes en vigueur, réglementant le Contrôle Interne au sein des établissements publics à caractère social. Et enfin nous nous sommes intéressés aux documents spécifiques à l'ANPE en termes de Contrôle Interne : il s'agit du manuel de procédures dans le but de relever les points forts et points faibles desdites procédures.

Ainsi, la population qui a permis de réaliser ce travail est au nombre de cinquante (50) et répartie dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Population enquêtée

| Poste occupés | Catégories socioprofessionnelle | Effectif |
|--------------------------|---------------------------------|----------|
| Directeur de département | Cadre | 9 |
| Chargés des programmes | Cadre | 6 |
| Chefs cellule | Cadre | 4 |
| Contrôleur Interne | Cadre | 1 |
| Agent Comptable | Cadre | 1 |
| Chef service | Cadre | 9 |
| Secrétaires | Agent de maîtrise | 2 |
| Accueil | Agent de maîtrise | 1 |
| Agent de liaison | Agent d'exécution | 4 |
| Assistant chef service | Agent de maîtrise | 7 |
| Conseillers en Emploi | Agent de maîtrise | 5 |
| Chef d'Antenne | Cadre | 1 |
| TOTAL | | 50 |

Entretiens directs

Ce sont des entretiens qui nous ont permis d'entrer en communication avec les différents responsables de l'ANPE. Ces entretiens se sont déroulés à diverses dates selon la disponibilité des enquêtés. Ces entretiens nous ont permis d'échanger sur des problèmes liés au contrôle interne.

Questionnaires

Le questionnaire a porté sur le respect des procédures d'exécution des activités à tous les niveaux. Il permet de distinguer les points forts théoriques (procédures non appliquées) des points forts réels (procédures effectivement appliquées). Le questionnaire se subdivise en deux parties respectant l'approche par les processus.

La première partie synthétise les questions clés permettant de faire un rapide état des lieux du dispositif de Contrôle Interne existant.

La deuxième partie du questionnaire synthétise les questions clés permettant de s'enquérir de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Du fait de la non disponibilité du personnel, le questionnaire a été administré au personnel lors des entretiens directs.

B- Analyse des données et limites du travail

Analyse des données et condition de vérification des hypothèses

Les données récoltées ont été évaluées en trois phases, à savoir :

- la description des procédures ;
- l'évaluation préliminaire du Contrôle Interne ;
- la confirmation de l'application des points forts ou faibles des procédures et l'évaluation définitive du Contrôle Interne.

Par une analyse inductive des résultats obtenus au terme de l'évaluation définitive du Contrôle Interne, nous allons vérifier les hypothèses de départ pour confirmation ou infirmation selon le cas.

Stratégie de vérification des hypothèses

La première hypothèse sera vérifiée si à l'issue de l'analyse des résultats nous constatons **25% de points faibles** lors de l'exécution des procédures dans la réalisation des tâches par les différents services sur lesquels nous avons fait assoir nos recherches.

La confirmation ou non de la deuxième hypothèse découlera de la vérification des éléments de contrôle mis en place dans le processus de réalisation des tâches à exécuter. Elle consistera à voir si les points forts identifiés dans les processus de réalisation des tâches le sont réellement ou pas. Ainsi, si nous obtenons **25% de mauvaises applications des procédures** alors que ces procédures représentaient un point réel ; nous pourrions confirmer que : « Les conditions de réalisation des tâches à l'ANPE est source de l'inapplication des procédures »

En ce qui concerne la première hypothèse nous avons vérifié au sein de certains services si les travaux d'un autre département ne se sont pas réalisés par inadvertance.

La vérification de la deuxième hypothèse permettra de voir si les services opèrent rigoureusement avec les procédures telles qu'elles sont définies par les acteurs même.

Difficultés rencontrées et limites du travail

Notre étude n'est pas restée ni difficultés ni limites. En effet, nos recherches à l'ANPE ont été confrontées à de nombreuses difficultés qui apportent des insuffisances possibles sur notre travail.

Au nombre de ces difficultés, nous pouvons notamment citer :

- la réticence pour certains de décrire de façon fiable les procédures appliquées dans l'exercice de leur fonction ;
- le manque de disponibilité des agents et surtout des responsables occupés par leurs tâches quotidiennes ;
- l'accès difficile à certains documents utiles à notre étude.

Le présent travail est réalisé dans le cadre d'un mémoire de fin de formation en Licence, option Gestion : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion. Il n'est pas une mission d'audit même si la démarche et les outils utilisés sont ceux d'une mission d'audit. Ce travail ne pourra qu'apporter quelques améliorations aux procédures en vigueur à l'ANPE.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous allons dans un premier temps décrire les procédures existantes à l'ANPE et ensuite nous parlons de l'évaluation desdites procédures puis dans un second temps des rapports d'évaluation du contrôle interne, analyses et suggestions.

SECTION 1 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES

Dans cette section nous allons décrire les procédures puis les évaluer.

Paragraphe 1 : Description des procédures

Ce paragraphe relate les procédures suivies par les acteurs, à divers niveaux, dans l'exécution des tâches à eux confiées. Elle contient deux paragraphes :

- les procédures administratives ;
- les procédures financières et comptables.

A- Procédures administratives

Il s'agit d'examiner les procédures d'animation des services du Secrétariat Administratif (SA), du Département des Ressources Humaines (DRH) et du Service Matériel et Logistique (SML). Notamment, les procédures du DRH à travers la gestion du personnel et du traitement de la paye.

Par rapport aux objectifs des procédures de la gestion du personnel et du traitement de la paye, nous pouvons citer comme objectifs :

- assurer la prise en compte réelle du besoin des services en personnel lors des recrutements ;
- opérer la mise à jour du dossier du personnel ;
- assurer l'avancement du personnel suivant la législation du travail en vigueur ;
- assurer la préparation des fiches de paie et des états récapitulatifs des salaires du personnel à bonne date ;
- assurer le perfectionnement du personnel par sa formation ;
- informer le mouvement et la position géographique de chaque agent et à tout instant ;

- permettre aux agents de jouir de leur pension dès leur départ à la retraite.

Quant à l'examen des procédures de la gestion du personnel et du traitement de la paye, il s'articule autour des procédures de recrutement, de gestion des absences, de préparation, d'exécution et d'indemnisation des missions et déplacements puis celles de traitement de paie. Ces différents examens sont compilés dans les tableaux ci-après :

Tableau 2: Procédure de recrutement

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|-------------------------------------|--|
| Services/Cellules et Départements | en cas de besoin en personnel, formule la demande adressée au Directeur Général pour son approbation afin de le prévoir au programme d'activité et au budget. |
| Département des Ressources Humaines | <ul style="list-style-type: none"> - prépare la note d'information signée du DG invitant le personnel à se manifester pour le poste ouvert en interne dans un délai précis. - lance un avis de recrutement signé par le DG pour susciter des candidatures externes, à défaut de candidatures internes. |
| Secrétariat Administratif | procède à la réception des dossiers de candidature qu'il transmet au Service des Ressources Humaines avec la liste établie à cet effet. |
| Commission mise en place par le DG | <ul style="list-style-type: none"> - procède au traitement des dossiers et à la présélection sur dossier des candidats et sur la base des critères prédéfinis. - procède à la sélection en deux (02) phases <ul style="list-style-type: none"> o Phase écrite o Phase orale (Entretien, interview) - dresse le Procès-verbal ou Rapport de sélection au DG pour observation et approbation |
| DFC | invite l'agent recruté à fournir des pièces administratives permettant de constituer son dossier personnel par le Service des Ressources Humaines. |

Source : Nos recherches

Tableau 3: Procédure de gestion des absences : cas d'absences autorisées

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|---------------------|---|
| Intéressé | <p style="text-align: center;">Cas d'absences autorisées (article 40 de l'accord d'établissement)</p> <ul style="list-style-type: none"> - formule une demande d'autorisation d'absence adressée au Directeur Général précisant la durée et le motif de l'absence et appuyée de preuves si possible ; - fait viser la demande par son supérieur hiérarchique immédiat ; - dépose la demande au Secrétariat Administratif pour enregistrement et transmission au DG. |
| Directeur Général | <ul style="list-style-type: none"> - prend connaissance de la demande ; - la retourne par l'intermédiaire du Secrétariat Administratif (SA) au DFC qui à son tour l'affecte au DRH. |
| DRH | <ul style="list-style-type: none"> - reçoit la demande ; - procède aux vérifications techniques qui s'imposent, notamment le plafond des 15 jours d'absence ; - motive l'avis technique mentionné du DFC qui soumet ladite demande à l'autorisation du DG par signature. |

Source : Nos recherches

Tableau 4: Procédure de préparation, d'exécution et d'indemnisation des missions et déplacements

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|---------------------------------|---|
| Intéressé ou le Chef de mission | Initie la fiche d'autorisation de mission en y mentionnant l'objet, la durée, le lieu et l'itinéraire et la transmet au DFC pour avis conformément aux prévisions budgétaires et à la disponibilité de matériel roulant |
| DFC | <ul style="list-style-type: none"> - Après avis, transmet via SA, la fiche au DG pour autorisation ou non ; - Au cas favorable, le Secrétariat Administratif établit l'ordre de mission, l'état de paiement des frais de mission. |
| SA | <ul style="list-style-type: none"> - Au cas favorable, le Secrétariat Administratif établit l'ordre de Mission et l'état de paiement des frais de mission qu'il transmet au DG pour signature. - L'ordre de mission est mis à la disposition de l'intéressé tandis que l'état de paiement est transmis à l'Agent Comptable. |
| Agent Comptable | Dans un premier temps, l'Agent Comptable appose sa signature sur l'état de paiement et ensuite il procède au paiement des frais de mission à l'intéressé sur présentation de l'original de l'ordre de mission dûment visé à l'aller comme au retour par une autorité administrative (Gendarmerie, Commissariat, Mairie, etc.) |

Source : Nos recherches

Tableau 5: Procédure de traitement de paie

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|----------------------------------|--|
| DRH | <ul style="list-style-type: none"> - détermine suivant l'accord d'établissement le salaire de base contractuel ; - détermine suivant l'accord d'établissement et autres actes administratifs, les primes et indemnités; - calcule les retenues diverses (cotisations, avances) ; - traite toutes les données citées et détermine le salaire effectif (ou salaire net perçu) ; - transmet les états de paie au Directeur Financier et Comptable pour vérification et visa. |
| Directeur Financier et Comptable | transmet les états de paie au DRH pour finalisation éventuelle. |
| DRH | reçoit les états de paie et prépare les bulletins de paie qu'il transmet au DG pour ordonnancement. |
| Directeur Général | ordonne le paiement et renvoie les états à l'ACO. |
| ACO | procède au paiement accompagné des bulletins de paie. |

Source : Nos recherches

B- Procédures financières et comptables

Il s'agit d'examiner les procédures d'animation des services que sont :

- service Budget ;
- service Finance et Comptabilité ;
- service trésorerie.

Gestion budgétaire

- s'assurer du respect des règles d'élaboration, d'exécution et du suivi budgétaire ;
- optimiser l'utilisation des ressources de l'ANPE ;
- garantir la fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires ;
- garantir le bon fonctionnement de l'ANPE en s'assurant de la prise en compte des besoins réels.

Tableau 6 : Processus d'élaboration du budget

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|--|---|
| Directeur Général | Invite par une note de service les Directeurs de Départements, les chefs Cellules et les Chefs d'Antennes à faire parvenir au DFC, leur proposition budgétaire au plus tard le 30 Août de chaque année. |
| Directeurs de Départements, Chefs Cellules et Chefs d'Antennes | <ul style="list-style-type: none"> - déterminent sur la base des objectifs spécifiques quantifiés, les moyens nécessaires qui sont traduits en proposition budgétaire, lesquelles propositions sont affectées au DFC. - Elabore leurs avant-projets du budget |
| DFC | <ul style="list-style-type: none"> - centralise les besoins par rubrique et les évalue. Les salaires et accessoires et autres besoins des services généraux étant déjà évalués au niveau du DFC. - affecte les montants sur la base de l'enveloppe financière (Subventions) tout en se référant au résultat de l'Analyse de l'exécution de budget de l'exercice précédent. - soumet les propositions budgétaires au Directeur Général. |
| Directeur Général | analyse, apprécie avec ou sans observation les propositions et les retourne au DFC. |
| DFC | prend en compte les observations éventuelles du DG et le lui retourne. |
| DG | fait organiser un arbitrage sur les propositions budgétaires en présence de tous les Directeurs de Département, Chefs Cellules et Chefs d'Antennes mais sous la Direction du DFC. |
| DFC | prend en compte les observations issues de l'arbitrage pour l'élaboration de "l'avant-projet" du Budget. |
| DG | introduit "l'avant-projet" de Budget en Conseil d'Administration (CA) pour amendement et adoption. |
| CA | amende ou adopte "l'avant-projet" de budget. |
| DG | transmet "l'avant-projet" de budget et le PV du CA au DFC. |
| DFC | transforme "l'avant-projet" en Projet de Budget en tenant compte des amendements. |
| DG | <ul style="list-style-type: none"> - transmet par le Ministère de tutelle le Projet de budget en Conseil des Ministres pour son adoption. - reçoit le relevé de décision d'adoption du budget par le Conseil des Ministres - le transmet au DFC. |
| DFC | reçoit le relevé de décision d'adoption du budget ; photocopie le budget en nombre suffisant afin d'en donner copie à chaque Directeur de département, Chef Cellule et Chef d'Antenne en ce qui le concerne. |

Source : nos recherches

Tableau 7: Processus d'exécution, du suivi et de la revue budgétaire

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|--------------------------------------|--|
| Directeur Financier et Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - reçoit l'expression des besoins ; - s'assure de leur prise en compte dans les prévisions budgétaires en l'affectant au Chef Service Comptabilité et Finance ; |
| Chef Service Comptabilité et Finance | <ul style="list-style-type: none"> - émet un avis favorable ou défavorable après consultation du logiciel de suivi budgétaire. |
| Directeur Financier et Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - rejette la demande au cas défavorable, soit : <ul style="list-style-type: none"> ○ dépassement ou insuffisance de crédit budgétaire, avec la mention « Dépassement ou Insuffisance de crédit budgétaire » ○ non éligibilité du besoin au budget prévisionnel - au cas favorable, enclenche la procédure concernée. |

Source : Nos recherches

Gestion comptable : description du processus

L'objectif de ces procédures est de :

- s'assurer de l'exhaustivité des pièces comptables et de leur exactitude ;
- s'assurer de la prise en compte des mises à jour faites ;
- s'assurer de la saisie des imputations comptables après leur validation ;
- garantir la sécurité d'accès aux enregistrements comptables.

Tableau 8: Procédure d'élaboration des états financiers

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|----------------------------------|--|
| C/SCF | <ul style="list-style-type: none"> - codifie et impute toutes les pièces comptables de l'exercice, suivant l'ordre d'exécution des opérations ayant généré ces pièces ; - procède à la saisie des écritures d'imputation que portent lesdites pièces en vue de les comptabiliser ; - édite le grand livre et la balance avant inventaire de l'exercice pour analyse ; - Après inventaire en fin d'exercice, le C/SCF édite la balance après inventaire et le premier draft des états financiers puis les soumet au Directeur Financier et Comptable pour observations et validation. |
| Directeur Financier Et Comptable | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie la cohérence entre la balance et ce draft des états financiers ; - procède à l'analyse des comptes de trésorerie et de transition ; - discute avec le DG et le CI, des provisions à constituer si nécessaire, en justifiant les raisons qui les sous-tendent afin d'en obtenir une autorisation ; - affecte les documents au C/SCF avec les observations et les recommandations. |
| C/SCF | <ul style="list-style-type: none"> - prend en compte les observations et recommandations ; - passe en revue les engagements hors bilan, voit dans quelle mesure ils doivent être provisionnés ou mis en annexe ; - transmet le projet des états financiers et les annexes au DFC en prélude à l'invitation des Commissaires aux comptes. ; |

Source : nos recherches

Gestion de la trésorerie

L'objectif de ces procédures est de :

- comptabiliser les opérations bancaires avec précision après identification des dépenses et recettes ;
- mettre en place un journal de banque pour faciliter les contrôles qui désormais peuvent être effectués rapidement et avec simplicité ;
- simplifier les procédures en vue de les rendre plus efficaces et rapides ;

- tenir le journal de banque, en tenant compte des procédures comptables en vigueur.

- **Description des processus de paiement**

Tableau 9: Processus de paiement par chèque

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|--------------|--|
| DFC | Adresse à l'ACO, un bordereau des chèques à établir, comportant la liste des opérations à régler. Ce bordereau assorti d'indication de l'imputation budgétaire est accompagné des pièces justificatives par dossier d'opération. |
| A C O | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie : <ul style="list-style-type: none"> ○ la qualité de l'ordonnancement ; ○ le caractère libératoire du règlement. ○ la disponibilité de crédits ; ○ l'exactitude de l'imputation aux lignes budgétaires concernées ; ○ la validité des créances ; - établit les chèques auxquels il joint chacun, sa pièce justificative afférente (facture, état de paiement) ; - soumet les chèques accompagnés des pièces justificatives à la signature du Directeur Général ; |
| DG | <ul style="list-style-type: none"> -signe les chèques ; -retourne les chèques à l'ACO pour la suite de la procédure. |
| ACO | <ul style="list-style-type: none"> -dépose au Trésor, les chèques pour certification si nécessaire ; -photocopie les chèques certifiés qu'il joint chacun au dossier correspondant et invite les prestataires pour retirer l'original de leur chèque ; -enregistre les opérations aux comptes administratifs appropriés ; -transmet une copie du dossier complet (facture, bon de commande, bordereau de livraison et copie du chèque) au C/SCF et classe le sien. |
| C/SCF | <ul style="list-style-type: none"> - comptabilise le paiement au vu des pièces justificatives comprenant la photocopie du chèque correspondant ; - classe les pièces avec un numéro d'identification. |

Source : nos recherches

Tableau 10: Processus de paiement par la caisse de menues-dépenses

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|---------------------|---|
| DFC | - approuve l'expression du besoin exprimé pour la dépense. |
| CAISSIER | - établit le BON DE CAISSE de montant inférieur ou égal à 20 000 FCFA qu'il soumet aux signatures du DFC. Si le montant est supérieur à 50 000 FCFA, c'est le DG qui signe. |
| DFC ou DG | - signe le BON DE CAISSE qu'il retourne au Caissier. |
| CAISSIER | - procède à l'imputation du "BON DE CAISSE" au brouillard de caisse ; - fait signer le "BON DE CAISSE" par le bénéficiaire ; - procède au décaissement. - reçoit plus tard les pièces en provenance du bénéficiaire à travers le circuit administratif ; - transmet périodiquement les originaux des pièces justificatives à l'ACO et les photocopies au C/SCF. |

Source : nos recherches

Tableau 11 : Procédure de l'approvisionnement de caisse de menues- dépenses

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|--|--|
| Caissier ou la secrétaire caissière des Antennes | Après justification à l'ACO, des fonds précédemment reçus, le caissier adresse à l'ACO une fiche de demande d'approvisionnement de fonds. |
| A C O | adresse cette fiche de demande d'approvisionnement de la caisse de menues-dépenses au Directeur Général pour autorisation. |
| Directeur Général | autorise le déblocage des fonds en signant la fiche qu'il retourne à l'ACO. |
| A C O | établit le chèque qu'il joint à la fiche signée et la transmet au DG pour signature; |
| D G | signe le chèque et le retourne à l'ACO. |
| A C O | procède au retrait des fonds au Trésor public qu'il verse à la caisse. |
| Caissier ou la secrétaire caissière des Antennes | - reçoit les fonds et décharge sur la photocopie du chèque ; - impute l'encaissement au brouillard de caisse centrale ; - arrête les brouillards de caisse à la fin de chaque journée ; - joint le jeu des pièces à l'original du feuillet détaché du brouillard de caisse. |

Source : nos recherches

Tableau 12 : Procédure de contrôle de la trésorerie

| INTERVENANTS | PROCESSUS |
|---------------------|--|
| A C O | <ul style="list-style-type: none"> - procède à des contrôles inopinés et des contrôles courants (à la fin de chaque mois) assortis de procès-verbal, daté et signé par le Caissier et le vérificateur ; - transmet une copie du procès-verbal au Caissier et au C/SCF et conserve l'original. |
| C/SCI | <ul style="list-style-type: none"> - procède à des contrôles de caisse parallèles assortis de procès-verbal (PV), daté et signé par le Caissier et le contrôleur ; - photocopie le procès-verbal en deux (02) exemplaires dont l'un pour le contrôleur, l'autre pour le caissier ; - transmet l'original au Directeur Général avec ou sans avis. |
| D G | apprécie les PV de contrôle de caisse et les affecte au Directeur Financier et Comptable avec ou sans observations. |
| A C O | <ul style="list-style-type: none"> - tient séparément un compte du Trésor Public par destination principale ; - impute chronologiquement les mouvements à chaque compte ; - arrête mensuellement les comptes ; - procède à un état de rapprochement mensuel des comptes ; - transmet à la fin de chaque mois, une copie des états de rapprochement mensuels au Directeur Général ; - établit à la fin de chaque année, un état de rapprochement bancaire, avec une attestation de solde délivrée par le Trésor Public. |
| C/SCF | <ul style="list-style-type: none"> - établit à la fin de chaque mois, un état de rapprochement individuel et général ; - établit à la fin de chaque année, un état de rapprochement individuel et général. |
| C/SCG | effectue des contrôles périodiques sur les comptes du Trésor Public tenus par le C/SCF et en rend compte au Directeur Général par écrit. |

Source : nos recherches

A la suite de toutes ces procédures décrites dans ces différents tableaux, nous pouvons affirmer que l'ANPE dispose de procédures internes bien définies pour la réalisation des tâches au niveau de chaque service.

Ces procédures répondent-elles aux exigences liées aux travaux à exécuter pour la réussite de la mission de l'Agence Nationale pour l'Emploi. Le paragraphe suivant nous aide à évaluer l'application de ces procédures.

Paragraphe 2 : Evaluation des procédures

A cette étape, nous allons déterminer comment les contrôles mis en place au sein de l'ANPE permettent d'atteindre les objectifs recherchés par les procédures à travers une évaluation préliminaire et ensuite par une évaluation définitive.

A- Evaluation préliminaire des procédures

A l'évaluation préliminaire, il s'agit de relever à travers une démarche interrogatoire, les points forts et les points faibles du système de contrôle mis en place. Ainsi, on pourra identifier si ces procédures mettent l'ANPE à l'abri de dysfonctionnement notoires.

L'évaluation préliminaire des procédures se fera à travers des tableaux contenant des questions permettant de jauger l'efficacité des contrôles internes appliqués au sein de l'ANPE.

L'évaluation se fera étape par étape tout en suivant la chronologie des procédures décrites ci-haut.

Evaluation préliminaire des procédures administratives

Tableau 13: Procédure de gestion du personnel et de traitement de la paye

| QUESTIONS D'OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | | |
|--|-------------------------|-----|---------------|
| | OUI | NON | APPRECIATIONS |
| Les profils recrutés en personnel, tiennent-ils compte du réel besoin des services utilisateurs ? | X | | Point fort |
| Le dossier du personnel est-il régulièrement tenu à jour ? | X | | Point fort |
| Les agents sont-ils avancés selon la législation du travail en vigueur ? | X | | Point fort |
| Les salaires et primes des agents sont-ils payés à bonne date ? | X | | Point fort |
| Les agents bénéficient-ils d'une formation de perfectionnement ? | X | | Point fort |
| Le mouvement et la position des agents sont-ils connus à tout instant ? | | X | Point faible |
| Les agents admis à la retraite bénéficient-ils du soutien des Services Ressources Humaines afin de jouir de leur pension à temps ? | X | | Point fort |

Source : nos recherches

Commentaire

Au niveau de la procédure de gestion du personnel et du traitement de la paye, les profils recrutés en personnel tiennent compte du réel besoin des services utilisateurs, le dossier du personnel est régulièrement tenu à jour, les agents sont avancés selon la législation du travail en vigueur, les salaires et primes des agents sont payés à bonne date, les agents bénéficient d'une formation de perfectionnement, les agents admis à la retraite bénéficient du soutien des Services Ressources Humaines afin de jouir de leur pension à temps (points forts) tandis que le mouvement et la position des agents ne sont pas connus à tout instant (points faibles).

Evaluation préliminaire des procédures financières et comptables

Tableau 14 : Gestion budgétaire

| QUESTIONS D'OBJECTIFS | EVALUATIUN PRELIMINAIRE | | |
|--|-------------------------|-----|---------------|
| | OUI | NON | APPRECIATIONS |
| Le respect des règles d'élaboration du budget est-il assuré ? | | X | Point faible |
| La fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires sont-elles garanties ? | X | | Point fort |
| L'utilisation des ressources de l'ANPE est-il optimisée ? | X | | Point fort |
| Les besoins réels sont-ils pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE ? | X | | Point fort |
| Le suivi budgétaire à travers des revues périodiques est-il assuré ? | | X | Point faible |

Source : nos recherches

Commentaire

A ce niveau, le respect des règles d'élaboration du budget et le suivi budgétaire à travers des revenus périodiques ne sont pas assuré (points faibles) en ce sens que la fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires sont garanties, l'utilisation des ressources de l'ANPE est optimisée ainsi que les besoins réels sont pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE.

Tableau 15 : Gestion comptable

| QUESTIONS D'OBJECTIFS | EVALUATIUN PRELIMINAIRE | | |
|---|-------------------------|-----|---------------|
| | OUI | NON | APPRECIATIONS |
| L'exhaustivité des pièces comptables et leur exactitude sont-elles assurées ? | | X | Point faible |
| Les mises à jour sont-elles prises en compte ? | X | | Point fort |
| Les imputations comptables sont-elles validées avant d'être saisies? | | X | Point faible |
| La sécurité d'accès aux enregistrements comptables est-elle garantie ? | X | | Point fort |

Source : nos recherches

Commentaire

L'exhaustivité des pièces comptables et leur exactitude ne sont pas assurées puis les imputations comptables ne sont pas validées avant d'être saisies (points faibles), alors que les mises à jour sont prises en compte et la sécurité d'accès aux enregistrements comptables est garantie (points forts).

Tableau 16 : Gestion de la trésorerie

| QUESTIONS D'OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | | |
|--|-------------------------|-----|---------------|
| | OUI | NON | APPRECIATIONS |
| Les opérations bancaires sont-elles comptabilisées avec précision, après identification des dépenses et recettes ? | X | | Point fort |
| Existe-t-il un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie ? | X | | Point fort |
| Le plan de trésorerie est-il actualisé au besoin ? | | X | Point faible |

Source : nos recherches

Commentaire

Quant à la gestion de la trésorerie, les opérations bancaires sont comptabilisées avec précision, après identification des dépenses et recettes et il existe un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie (points forts) tandis que le plan de trésorerie n'est pas actualisé (point faible).

B- Evaluation définitive des procédures

Après que les points forts et les points faibles aient été relevés, l'évaluation définitive consiste à vérifier les points forts à l'aide de sondages pour s'assurer qu'ils sont réellement appliqués de façon permanente. Cette démarche tient du fait qu'une procédure, correcte dans sa description théorique, peut dans la pratique, constituer un point de faiblesses du fait qu'elle ne s'applique pas dans la réalité. Ceci a donc permis de distinguer dans les procédures, les points forts réels (ceux qui sont effectivement appliqués) des points forts théoriques qui s'apparentent aux points faibles.

Quant aux points faibles réellement identifiés, ils sont considérés comme tels et serviront cumulativement aux points forts théoriques, de sources pour relever les risques inhérents au système mis en place, du fait des failles identifiées aux procédures.

Procédures administratives

Tableau 17: Procédure de gestion du personnel et de la paye

| OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | VERIFICATION | EVALUATION DEFINITIVE |
|--|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Les profils recrutés en personnel, tiennent-ils compte du réel besoin des services utilisateurs ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| Le dossier du personnel est-il régulièrement à jour ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| La carrière du personnel est-elle régulièrement administrée par avancement suivant la législation du travail en vigueur ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| Les salaires et primes du personnel sont-ils payés à bonne date ? | Point fort | Point fort théorique | Non application des procédures |
| Le personnel bénéficient-ils d'une formation ou recyclage ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| Les agents admis à la retraite bénéficient-ils du soutien du Département des Ressources Humaines afin de jouir de leur pension à temps ? | Point fort | Point fort théorique | Non application des procédures |

Source : nos recherches

Commentaire

La procédure de gestion du personnel et de la paye, à ce niveau les profils recrutés en personnel tiennent compte du réel besoin des services utilisateurs, le dossier du personnel est régulièrement à jour, la carrière du personnel est régulièrement administrée par avancement suivant la législation du travail en vigueur, les salaires et primes du personnel sont payés à bonne date, le personnel bénéficie d'une formation ou d'un recyclage (procédure effectivement réalisée) tandis que les agents admis à la retraite ne bénéficient pas du soutien du département des ressources humaines afin de jouir de leur pension à temps (procédure non appliquée).

Procédures financières et comptables

Tableau 18: Gestion budgétaire

| OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | VERIFICATION | EVALUATION DEFINITIVE |
|--|--------------------------------|----------------------|--|
| - La fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires sont-elles garanties ? | Point fort | Point fort théorique | Faiblesse de conception des procédures |
| - L'utilisation des ressources de l'ANPE est-elle optimisée ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| - Les besoins réels sont-ils pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |

Source : nos recherches

Commentaire

La fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires ne sont pas garanties (procédure non appliquée), alors que l'utilisation des ressources de l'ANPE est optimisée et les besoins réels sont pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE (procédure appliquée).

Tableau 19: Gestion comptable

| OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | VERIFICATION | EVALUATION DEFINITIVE |
|--|--------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Les mises à jour sont-elles prises en compte ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| La sécurité d'accès aux enregistrements comptables est-elle garantie ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |

Source : nos recherches

Commentaire

Ici toutes les procédures sont respectées en ce sens que les mises à jour sont prises en compte et la sécurité d'accès aux enregistrements comptables est garantie.

Tableau 20: Gestion de la trésorerie

| OBJECTIFS | EVALUATION PRELIMINAIRE | VERIFICATION | EVALUATION DEFINITIVE |
|--|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Les opérations bancaires sont-elles comptabilisées avec précision, après identification des dépenses et recettes ? | Point fort | Point fort réel | Bonne application des procédures |
| Existe-t-il un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie ? | Point fort | Point fort théorique | Non application des procédures |

Source : nos recherches

Commentaire

La gestion de la trésorerie, les opérations bancaires sont comptabilisées avec précision, après identification des dépenses et recettes (bonne application

des procédures) alors qu'il n'existe pas un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie (mauvaise application).

SECTION 2 : SYNTHÈSE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES ET SUGGESTIONS

Cette section comporte deux paragraphes à savoir :

- Synthèse d'évaluation des procédures ;
- analyses et suggestions pour l'amélioration des procédures.

Paragraphe 1 : Synthèse d'évaluation des procédures

Ce paragraphe présente les insuffisances remarquées dans les procédures mises en place à l'ANPE et permet d'inventorier les risques auxquels l'Agence est exposée.

A- Insuffisances

Au niveau de la **gestion du personnel et du traitement de la paye**, la pratique ne permet pas de suivre le mouvement des agents et de situer leur position à chaque instant.

En effet, le personnel habituellement se congédie sans attendre la suite que l'autorité a accordée à sa demande d'absence.

La procédure d'organisation des missions nécessitant le déplacement des agents et occasionnant ainsi des frais, n'est souvent pas respectée. Telle que pratiquée à l'ANPE, cette procédure à l'étape d'engagement, échappe souvent au service de l'ordonnateur (Département Financier et Comptable) dont le rôle est d'assurer le suivi budgétaire nécessaire pour tout engagement de dépense.

Au fait, les ordres de missions sont souvent établis sans la fiche d'initiation de mission, adressée au DFC pour dispositions budgétaires et logistiques ni au DG pour autorisation préalable.

Aussi, les états de paiement des frais de mission ou d'autres indemnités et avantages ne requièrent pas de visa du DFC avant la signature de l'ordonnateur.

En ce qui concerne la **gestion budgétaire**, les règles d'élaboration du budget ne sont généralement pas respectées en ce sens que le budget de l'Agence ne reflète

pas intégralement le contenu de son programme d'activité. L'élaboration de ce dernier devrait précéder celui du budget ; ce qui n'a toujours pas été le cas.

De surcroît, le programme d'activité de l'ANPE n'a souvent pas été élaboré de façon consensuelle.

Au fait, le processus d'élaboration du budget démarre toujours tardivement à l'ANPE.

Il n'y a souvent pas de véritable séance d'arbitrage budgétaire afin que chaque Département opérationnel défende objectivement ses propositions budgétaires.

A l'exécution du budget, la pratique à l'ANPE ne respecte pas toujours la procédure en ce sens que le Service de l'ordonnateur (Département Financier et Comptable) n'est pas toujours informé de toutes les dépenses engagées afin d'en juger la qualité et d'assurer le suivi budgétaire.

Quant à la **gestion comptable**, l'exhaustivité des pièces comptables n'est pas assurée au Service Comptable et Financier. Dans la pratique, toutes les pièces comptables ne parviennent pas au Service Comptable et Financier afin que le Chef dudit Service passe les écritures de promesse avant leur règlement. Cette pratique s'illustre par le cas des états de paiement des allocations des stagiaires dont le Service Comptabilité et Finance n'a toujours pas connaissance avant règlement.

Ces états une fois élaborés par les "Chargés de programme", sont directement envoyés au Contrôleur de Gestion pour vérification puis au Directeur Général pour signature avant de parvenir à l'Agent Comptable pour paiement. Ce faisant, l'étape qui devrait matérialiser l'engagement de la dépense au niveau du Service Comptabilité et Finance n'a pas été respectée.

Par rapport à la **gestion de la trésorerie**, l'ANPE fait rarement ou presque pas objet de contrôle en interne par un tiers.

Aussi, le budget prévisionnel de trésorerie une fois élaboré, ne connaît plus d'actualisation suite au décalage des activités programmées.

B- Risques

Gestion du personnel et du traitement de la paye

- Risque d'absence non justifiée ;
- Risque d'inexistence d'une situation financière fiable sur la base des engagements ;
- Risque de défaillance du suivi, ce qui peut entraîner des dépassements budgétaires considérables.

Gestion budgétaire

- Risque d'incohérence entre le budget et son programme d'activité ;
- Risque de défaillance du suivi, ce qui peut entraîner des dépassements budgétaires considérables.

Gestion comptable

- Risque de déficit d'informations comptables significatives ;
- Risque d'erreur dans l'appréciation des opérations, ce qui peut entraîner de défauts d'imputation comptables.

Gestion de la trésorerie

Risque de non maîtrise des dépenses, entraînant des décaissements non programmés.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

A- Vérification des hypothèses

La synthèse d'évaluation du Contrôle Interne mis en place à l'ANPE a permis de relever les insuffisances qui découlent des points faibles et des points forts théoriques (points forts non appliqués) ainsi que les risques afférents à ces procédures. Ces risques auxquels est exposés l'Agence du fait des procédures, sont multiples et multiformes. Cette synthèse constitue un moyen de confirmer ou d'infirmier les deux hypothèses précédemment posées.

Vérification de la première hypothèse

La probable incapacité du Service Comptabilité et Finance à produire un point financier exhaustif du fait des dépenses engagées sans son implication, constitue un fait révélateur de son inefficacité. Cette contre-performance à laquelle le Service Comptabilité et Finance sera appelés à répondre malgré lui, pourrait constituer une potentielle source de révolte voire de conflit d'attribution.

Egalement, cette analyse se justifie d'autant plus que les Services opérationnels chargés de la mise en œuvre des programmes d'activités à l'ANPE se retrouvent dans le rôle de certificateur des factures des services faits alors que ceci relève du domaine de compétence du Service de l'ordonnateur en tant qu'élément de la chaîne de dépense.

De surcroit, la violation du principe de séparation des fonctions de l'ordonnateur de celles du comptable, de par le visa du comptable public sur les bons de commande en lieu et place de celui du contrôleur financier (Contrôleur de Gestion à l'ANPE) pourrait également constituer un objet de conflit d'attribution entre les deux Services.

Sur **dix-neuf (19) points d'évaluation** des forces et faiblesses des procédures en vigueur à l'ANPE nous avons trouvé **six (06) points faibles**, soit **31,58%** des résultats d'évaluation primaire. Ainsi, nous pouvons affirmer que la première hypothèse selon laquelle **le fonctionnement des Services à l'ANPE ne met pas l'Agence à l'abri des conflits d'attribution** est confirmée.

Vérification de la deuxième hypothèse

L'évaluation définitive des procédures à partir des points forts identifiés a révélée après sondage que certains points forts le sont effectivement. Par contre d'autres ne le sont que théoriquement parce que bien qu'étant des points forts identifiés, ils ne sont souvent pas mis en application.

Pour preuve, les tableaux d'évaluation définitive révèlent des défaillances au niveau de la gestion des ressources humaines et plus précisément le cas des agents admis à la retraite qui du fait de la non maîtrise ni respect des procédures de

constitution de dossier par le Département des ressources humaines, ne jouissent de leur pension de retraite que tardivement.

De même au niveau de l'élaboration du budget, la fiabilité et la sincérité des prévisions ne sont pas toujours garanties. Elles l'auraient été si l'élaboration du budget se déroulait souvent selon les normes de procédures prescrites et que les notifications de crédit se faisaient au moment opportun. Ce faisant, les différentes activités de l'Agence seraient programmées conformément aux moyens effectivement attendus. Considérant l'analyse faite des insuffisances enregistrées dans l'application réelle des procédures existantes, nous avons obtenu **quatre (04) mauvaises applications** des procédures sur **treize (13) procédures** contrôlées. Ainsi, **30,77%** des procédures sont mal appliquées et nous amène à confirmer la deuxième hypothèse de notre travail selon laquelle **les procédures telles que décrites à l'ANPE ne sont pas toujours respectées à l'application.**

B- Suggestions

Après évaluation du Contrôle Interne de l'ANPE, il est opportun de suggérer des mesures rectificatives afin de contribuer à l'amélioration des procédures. Ces suggestions ont rapport avec les insuffisances relevées au niveau des procédures.

Tableau 21: Matrice des suggestions

| INSUFFISANCES | SUGGESTIONS |
|---|--|
| <p align="center">GESTION DU PERSONNEL ET DU TRAITEMENT DE LA PAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Initiation d'une fiche ou d'un registre de mouvement du personnel en dehors du registre de présence qui marque déjà l'heure d'arrivée des agents au service. - Activation de la procédure disciplinaire préconisée surtout en cas de fautes volontaires telles que l'absence sans autorisation. - Matérialisation de l'engagement des dépenses en l'occurrence celle du personnel (état de paiement) par le visa du service de l'ordonnateur (Département Financier et Comptable). - Obligation de l'avis technique du service de l'ordonnateur (Département Financier et Comptable) mentionné sur la fiche d'initiation de mission, avant l'établissement de tout ordre de mission surtout à incidence financière. |
| <p align="center">GESTION BUDGETAIRE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Respect des règles d'élaboration du budget : <ul style="list-style-type: none"> * déclinaison du programme d'activité et son plan d'action en budget ; * implication de tous les acteurs de la chaîne de dépense, dans l'élaboration des documents. * démarrage du processus d'élaboration du budget à bonne date. * organisation des séances d'arbitrage budgétaire. - Suivi rigoureux de l'exécution du budget. |
| <p align="center">GESTION COMPTABLE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un mécanisme permettant au Service Comptabilité de passer les écritures de promesse avant le règlement des dépenses. La distinction de ces deux étapes sert automatiquement de moyen de contrôle quant à l'exhaustivité des pièces comptables. |
| <p align="center">GESTION DE LA TRESORERIE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des états de rapprochement bancaire. - Tenue à jour du journal de caisse et du journal de banque. - Actualisation du planning de trésorerie au besoin. |

 **Condition de mise en œuvre des suggestions**

Pour que les solutions proposées aboutissent à leur finalité, certaines conditions doivent être remplies. Ces suggestions sont faites à l'endroit de la direction générale.

Nous préconisons dans la **gestion du personnel et du traitement de la paie** de mettre un registre de mouvement du personnel en place, ce qui permet de suivre

le mouvement des agents et de situer leur position à chaque instant ; de mentionner sur la fiche d'initiation de mission, avant l'établissement de tout ordre de mission surtout à incidence financière l'avis technique du service ordonnateur.

Au niveau de la **gestion budgétaire**, nous proposons de respecter les règles d'élaboration du budget et de suivre rigoureusement l'exécution de ce dernier. Cela peut avoir comme avantage de réaliser à temps les différentes activités de l'ANPE et de garantir la fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires.

La **gestion comptable**, à ce niveau nous souhaitons que l'Agence mette en place un mécanisme permettant au service comptabilité de passer les écritures de promesse avant tout règlement de dépenses, cela peut conduire à assurer l'exhaustivité des pièces comptables et leur exactitude.

Quant-à la **gestion de la trésorerie**, nous conseillons à l'ANPE de contrôler les états de rapprochement bancaire, de tenir à jour le journal de caisse et celui de la banque puis d'actualiser le plan de trésorerie.

CONCLUSION

Au terme de nos travaux qui ont permis d'évaluer le Contrôle Interne de l'ANPE du point de vue des procédures, nous pouvons retenir que les insuffisances relevées sont de deux ordres : les unes sont liées à la faiblesse de conception des procédures existantes et les autres au non-respect des procédures.

En ce qui concerne les faiblesses de conception des procédures, elles ont été considérées dans nos travaux comme des points faibles parce que l'application de ces procédures ne permet pas d'atteindre les objectifs visés par leur mise en place. Cette situation constitue naturellement une préoccupation que la relecture du manuel existant pourra corriger.

Quant au non-respect des procédures par les acteurs, dans le cadre de nos travaux, elles sont traitées de points forts théoriques parce que ces procédures auraient pu permettre d'atteindre les objectifs visés par leur mise en place si elles étaient appliquées par les acteurs. Elles ne souffrent donc pas de problème de conception mais plutôt de leur propre application.

Ne serait-il pas intéressant de rechercher les causes du non-respect de ces procédures ? Cette préoccupation suscite d'autres interrogations, à savoir si les procédures ne sont-elles pas lourdes ? Auquel cas, il faudra procéder à leur allègement sans oblitérer les étapes nécessaires ou si les acteurs chargés d'appliquer ces procédures n'agissent-ils pas en toute ignorance ou par malveillance.

La question de procédure occupe une place de choix dans toutes entreprises et particulièrement dans les entreprises publiques du fait que ces dernières ont à charge de gérer les fonds publics. Il serait donc important de réitérer la recommandation de renforcement des capacités et surtout de sensibilisation des différents acteurs, chacun en ce qui le concerne.

Loin d'être parfaite, la pratique des procédures à l'ANPE mérite d'être encouragée pour susciter davantage en ses acteurs, le sens du respect du bien public à travers un travail bien fait.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aksouh Hani et Mehenni Samy Ismail ESC Alger (2004) « L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO »

Alain-Gérard COHEN (2008) : « Contrôle Interne et audits publics » ; 2^{ème} édition ; L.G.D.J,

Articles 29, 37 et 40 du Décret n°2015-481 du 07 Septembre 2015 pourtant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) ;

F. BERNARD ; L. ROUSSEAU et R. GAVREAUD (2008) : « Contrôle Interne : Méthodologie et Pilotage » ; 2^{ème} édition ; MAXIMA

D.HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM et R.W WOODMAN (2004): « Management des organisations », 1^{ère} édition ; Nouveaux Horizons

Romain F. FADARE, « Rôle du Contrôle de gestion dans l'efficacité des sociétés : cas de la SMT» (2001), Maitrise Sciences de Gestion ;

Soifia Ounswamdine (2004) Institut Africain de Management - Bachelor in Business Administration « L'évaluation des procédures de contrôle interne du cycle achat fournisseur dans le cadre d'une mission d'audit légal »

Sites Internet

<http://www.controle-interne.enligne-fr.com>: 29/08/2016 à 10h30mn

<http://www.experts.eai.com>: 31/08/2016 à 13h00mn

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien

Bonjour Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey Calavi (FASEG/UAC), nous avons choisi d'orienter nos recherches sur le thème

« Evaluation du contrôle interne de la gestion administrative et comptable de l'Agence Nationale Pour l'Emploi ». Dans ce cadre, nous sollicitons votre contribution pour la clarification des points ci-après :

- 1) Présentation des désaccords existant au niveau des postes
- 2) Présentation de la pratique de la procédure à l'ANPE

Merci pour votre collaboration

Annexe 2: Questionnaire d'enquête

Bonjour Mr... Mme...

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey calavi (FASEG/UAC) sur le thème

« Evaluation du contrôle interne de la gestion administrative et comptable de l'Agence Nationale Pour l'Emploi», nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité à répondre à nos questions.

Identité de l'enquêté (facultatif)

Nom : (facultatif)

Prénoms : (facultatif)

Fonction actuelle : (facultatif)

Evaluation préliminaire

- 1) Les profils recrutés en personnel, tiennent-ils compte du réel besoin des services utilisateur ? Oui Non
- 2) Le dossier du personnel est-il régulièrement à jour ? Oui Non
- 3) La carrière du personnel est-elle régulièrement administrée par avancement suivant la législation du travail en vigueur ?
Oui Non
- 4) Les salaires et primes du personnel sont-ils payés à bonne date ?
Oui Non
- 5) Les personnels bénéficient –ils d'une formation ou d'un recyclage?
Oui Non
- 6) Les agents admis à la retraite bénéficient-ils du soutien du département des ressources humaines afin de jouir de leur pension à temps ?
Oui Non
- 7) La fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires sont-elles garanties ?

Oui Non

8) L'utilisation des ressources de l'ANPE est-elle optimisée?

Oui Non

9) Les besoins réels sont-ils pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE ? Oui Non

10) Les mises à jour sont-elles prises en compte ? Oui Non

11) La sécurité d'accès aux enregistrements comptable est-elle garantie ? Oui Non

12) Les opérations bancaires sont-elles comptabilisées avec précision, après identification des dépenses et recettes ? Oui Non

13) Existe-t-il un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie ?
Oui Non

Evaluation définitive

1) Les profils recrutés en personnel, tiennent-ils compte du réel besoin des services utilisateurs?

Procédure effectivement appliquée

Procédure non appliquée

2) Le dossier du personnel est-il régulièrement à jour ?

Procédure effectivement appliquée

Procédure non appliquée

3) La carrière du personnel est-elle régulièrement administrée par un avancement suivant la législation du travail en vigueur ?

Procédure effectivement appliquée

Procédure non appliquée

4) Les salaires et primes du personnel sont-ils payés à bonne date ?

Procédure effectivement appliquée

Procédure non appliquée

5) Les personnels bénéficient –ils d'une formation ou d'un recyclage?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

6) Les agents admis à la retraite bénéficient-ils du soutien du département des ressources humaines afin de jouir de leur pension à temps ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

7) La fiabilité et la sincérité des prévisions budgétaires sont-elles garanties ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

8) L'utilisation des ressources de l'ANPE est-il optimisée?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

9) Les besoins réels sont-ils pris en compte en vue de garantir le bon fonctionnement de l'ANPE ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

10) Les mises à jour sont-elles prises en compte ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

11) La sécurité d'accès aux enregistrements comptable est-elle garantie ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

12) Les opérations bancaires sont-elles comptabilisées avec précision, après précision identification des dépenses et recettes ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

13) Existe-t-il un dispositif simplifiant le contrôle de la trésorerie ?

- Procédure effectivement appliquée
- Procédure non appliquée

Merci pour votre collaboration

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Dédicace..... | i |
| Remerciements | iii |
| Liste des sigles et abréviations | iv |
| Liste des tableaux | vi |
| Liste des annexes | vii |
| Sommaire | viii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE..... | 4 |
| Section 1 : Présentation de l'Agence Nationale Pour l'Emploi | 4 |
| Paragraphe 1 : Historique et objectifs..... | 4 |
| A- Historique..... | 4 |
| B- Objectifs..... | 4 |
| Paragraphe 2 : Activités et Missions | 5 |
| A- Activités | 5 |
| B- Missions et Justification | 8 |
| Section 2 : Déroulement du stage | 9 |
| Paragraphe 1 : Observation du stage | 9 |
| A- Taches assumées | 10 |
| B- Durée du stage | 10 |
| Paragraphe 2 : Structure organisationnelle | 10 |
| A- Conseil d'Administration..... | 10 |
| B- Direction Générale..... | 10 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE | 19 |
| Section I : Problématique..... | 19 |
| Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude..... | 19 |
| A- Problématique | 19 |
| B- Intérêt de l'étude | 20 |
| Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche | 22 |
| A- Objectifs du travail | 22 |

| | |
|---|-----------|
| B- Hypothèse de recherche | 22 |
| Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche | 23 |
| Paragraphe 1 : Revue de littérature..... | 23 |
| A- Eléments de définition du contrôle interne..... | 23 |
| B- Objectifs et principes généraux du contrôle interne | 27 |
| Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche | 30 |
| A- Collecte et traitement des données | 30 |
| B- Analyse des données et limites du travail..... | 32 |
| CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE..... | 34 |
| Section 1 : Description et Evaluation des Procédures | 34 |
| Paragraphe 1 : Description des procédures..... | 34 |
| A- Procédures administratives | 34 |
| B- Procédures financières et comptables | 38 |
| Paragraphe 2 : Evaluation des procédures | 45 |
| A- Evaluation préliminaire des procédures | 45 |
| B- Evaluation définitive des procédures..... | 48 |
| Section 2 : Synthèse d'évaluation des procédures et suggestions | 52 |
| Paragraphe 1 : Synthèse d'évaluation des procédures..... | 52 |
| A- Insuffisances | 52 |
| B- Risques..... | 54 |
| Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et suggestions | 54 |
| A- Vérification des hypothèses | 54 |
| B- Suggestions | 56 |
| CONCLUSION | 59 |
| Références bibliographiques..... | 60 |
| Annexe..... | a |
| Table des matières | g |