



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

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

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

MEMOIRE

**Pour l'obtention du Diplôme de LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE
DE GESTION**

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

**La contribution de l'audit interne dans
la réalisation des objectifs d'une
administration publique : Cas du
CARDER Ouémé-Plateau**

Réalisé et soutenu par :

Mafousse SOUBEROU & HOUNYE Gratien

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

M. Désiré O. Rodrigue GANLONON

Chargé du budget de la comptabilité du
CARDER Ouémé-Plateau

SUPERVISEUR :

Dr. Liamidi A. YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

Année académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI INPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS

Dédicace I

Je dédie cette œuvre à :

- ❖ **mes parents;**
- ❖ **mes frères et sœurs;**

Gratien HOUNYE

Dédicace II

A

- ❖ Ma très chère mère,
- ❖ mon feu père et à mes frères

SOUBEROU Mafousse

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre gratitude à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail. C'est donc avec un cœur plein de reconnaissance que nous remercions :

- le Doyen de la FASEG, Professeur IGUE B. Charlemagne
- notre superviseur, Docteur Liamidi A. YESSOUFOU, Enseignant-Chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) pour avoir accepté de diriger ce travail malgré vos multiples occupations. Votre soutien et vos conseils nous ont été d'une grande aide.
- le corps professoral de la FASEG pour l'encadrement dont nous avons bénéficié.
- les Honorables Membres de jury, nous sommes très sensibles à l'honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail modeste. Veuillez recevoir l'expression de notre profonde gratitude.
- notre encadreur M. Désiré O. Rodrigue GANLONON pour avoir prodigué des conseils durant le stage.
- madame Chantal LONDJI, chef service administratif et financier du CARDER O-P pour son soutien ;
- le Directeur Général du CARDER O-P, Monsieur Babatoundé KAKPO ZANNOU et tout le personnel du CARDER O-P pour leurs soutiens pendant la réalisation de ce travail.
- Mr le Directeur de L'Etablissements H E E, pour votre soutien indéfectible, acceptez cette œuvre en récompense.

Certes, la liste est longue et, nous reconnaissons ne jamais pouvoir l'épuiser. A toutes et à tous, nous réitérons ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

RESUME

L'audit interne, est un système de gestion indispensable pour toutes entreprises et structures publiques. La présente étude qui s'est déroulée au sein du Centre d'Action Régionale pour le développement Rural Ouémé-Plateau (CARDER O-P) dans la commune de Porto-Novo a pour but de contribuer à l'amélioration de l'audit interne dans la réalisation des objectifs du CARDER O-P. A cet effet, plusieurs outils de collecte et d'analyse de données tels que : l'observation, la prise de note, les entretiens structurés et semi-structurés ont été utilisés. A l'issue de notre étude, il ressort que le CARDER O-P dispose en son sein d'un système d'audit interne. Ce système contribue énormément à accroître les performances de la structure par l'appréciation du bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne. En outre, l'existence de manuel de procédures et la disponibilité d'un personnel comptable qualifié constitue des atouts pour la structure. Toutefois les contraintes telles que l'élaboration tardive des budgets et états financiers et les difficultés dans la mise en œuvre de certaines procédures administratives rendent inefficace le système d'audit interne au sein du service administratif et financier. Ainsi, afin de pallier à ce problème, il faut : prendre toutes les dispositions pour régulariser la situation des retards dans la production des états financiers et des budgets et procéder à l'actualisation du manuel de procédure conformément à l'AOF.

Mots clés : Audit interne, CARDER O-P, Manuel de procédures, Administratif

ABSTRACT

Internal audit is an indispensable management system for all companies and public structures. This study, which took place in the Regional Action Centre for Rural Development Ouémé Plateau (CARDER O-P) in the town of Porto-Novo aims to contribute to the improvement of internal audit in the CARDER O-P achievement of objectives. For this purpose, several tools for collecting and analyzing data such as: observation, note taking, structured and semi-structured interviews were used. At the end of our study, it appears that the CARDER O-P has within an internal audit system. This system contributes significantly to increasing the structural performance of the appreciation of the functioning, consistency and effectiveness of internal control. Moreover, the existence of manual procedures and the availability of qualified accounting staff is an asset to the structure. However, constraints such as the late development of budgets and financial statements and difficulties in the implementation of administrative procedures render ineffective the internal audit system within the administrative and financial department. So, to overcome this problem, you must: take all necessary steps to regularize the situation of delays in the production of financial statements and budgets and proceed with the update procedure manual in accordance with AOF.

Keywords: Internal Audit, CARDER O-P, Procedures Manual, Administrative

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Agent Comptable
AOF	: Arrêté portant organisation et fonctionnement
CA	: Conseil d'Administration
CARDER	: centres d'Actions Régionale pour le développement Rural
CeRPA	: Centres Régionaux pour la Promotion Agricole
COSO	: Committee of Sponsoring Organisation of the Theadway Commission
DAER	: Direction de l'Aménagement et de l'Equipement Rural
DDA	: Direction du Développement Agricole
DPFA	: Direction de l'appui à la Promotion des Filières Agricoles
DPSE	: Direction de la Programmation et du Suivi Evaluation
DT	: Directions Techniques
JA	: Journaux auxiliaires
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MEF :	: Ministère de l'économie et des Finances
O-P	: Ouémé –Plateau
SA	: Secrétariat Administratif
SCDA	: Secteurs Communaux pour le Développement Agricole
SCDA	: secteur communal pour le développement agricole
SFCSB	: Service Finance, Comptabilité et Suivi Budgétaire
SGEMP	: Service Gestion, Equipement, Matériel et Patrimoine
SP	: Secretariat Particulier

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 2: Tableau de bord de l'étude</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 3: Comparaison entre audit interne et audit externe</i>	<i>34</i>
<i>Tableau 4: Fiche de vérification de l'effectivité des contrôles de caisse et de magasin</i>	<i>43</i>
<i>Tableau 5 : Fiche de vérification de l'existence des budgets</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 6 : Fiche de vérification du paramétrage correcte du logiciel de gestion comptable PERFECTO.....</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 7: Fiche de vérification de l'existence des documents comptables.....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 8 : Fiche de vérification de l'existence des états financiers</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 9 : Fiche de vérification du respect des procédures d'achat et de règlement des factures</i>	<i>47</i>
<i>Tableau 10 : Dépouillement des résultats issus des questionnaires</i>	<i>48</i>

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DU CARDER OUEME-PLATEAU.....	13
SECTION I : Présentation générale du CARDER Ouémé-Plateau.....	14
SECTION II : Structuration générale du CARDER Ouémé –Plateau et déroulement du stage.....	17
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE. 24	
SECTION I : De la problématique aux hypothèses de l'étude.....	25
SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	30
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CADRE COMPTABLE, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS.....	41
SECTION I : Appréciation du cadre comptable du CARDER Ouémé-Plateau, présentation et analyse des données collectées.....	42
SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions.....	50
CONCLUSION	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b



INTRODUCTION

De par sa contribution au produit intérieur brut de Benin et l'auto consommations qu'elle assure à la population, l'agriculture bénéficie d'une attention particulière de la part des pouvoirs publique. En effet, depuis l'accession du Benin à la souveraineté internationale, plusieurs décisions politiques ont été prises par les pouvoirs publics pour favoriser l'émergence du secteur agricole. De ces nombreuses réformes découlent la création des centres d'Actions Régionale pour le développement Rural (CARDER) qui constituent les bras opérationnels du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la pêche (MAEP), au niveau des départements.

Pour ce faire, les CARDER ont été dotés d'une personnalité juridique et de l'autonomie financière afin qu'ils puissent exercer comme des entreprises publiques à caractère administratif. Mais pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit être dotée d'un système de gestion efficace.

En effet, la gestion est devenue de nos jours, un outil capital pour le pilotage de la compétitivité, l'orientation de la rentabilité et de la performance de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants des entreprises doivent mettre en place des dispositions permettant la bonne maîtrise des activités et le respect des consignes à tous les niveaux. Dans cet ordre d'idées, pour permettre une gestion saine, transparente et rigoureuse des organisations, les normes récentes de management ont institué un ensemble d'outils dénommé système de contrôle interne.

Le contrôle interne peut être perçu comme le processus mis en place par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par l'entreprise. Pour cela, les ressources sont mesurées, dirigées et supervisées de façons à permettre au management de réaliser ses objectifs. Dans ce cas, le contrôle interne est un outil permanent de recherche qui vise l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il est donc certain que, le contrôle interne joue un rôle majeur dans la gestion des entreprises en général et représente un aspect sur lequel il importe de veiller afin de prévenir des dysfonctionnements que pourrait engendrer son inefficacité dans les sociétés.

C'est dans cette optique, et au regard de nos observations de stage au CARDER Ouémé-plateau, que nous nous somme proposé l'étude du thème : « *La contribution*

***de l'audit interne dans la réalisation des objectifs d' une administration publique :
Cas du CARDER O-P »***

Par ce thème, nous nourrissons l'ambition de proposer un mécanisme du système d'audit interne du CARDER O-P à travers l'identification des points faibles du système en place et la formulation de proposition visant une meilleure gestion financière et comptable du CARDER O-P.

Le présent travail de recherche est structuré en trois chapitres.

- ✓ Le premier chapitre aborde la présentation générale du CARDER O-P
- ✓ Le deuxième chapitre expose la problématique du thème, la revue de littérature et la méthodologie de recherche.
- ✓ Le troisième chapitre présente le cadre comptable, l'analyse empirique des données et la formulation des approches de solutions.

CHAPITRE 1

PRESENTATION GENERALE DU CARDER OUEME- PLATEAU

Ce chapitre est réparti en deux (02) sections. La première section sera consacrée à la présentation générale du CARDER O-P et la deuxième section sera réservée au déroulement du stage.

SECTION I : Présentation générale du CARDER Ouémé-Plateau

Le cadre de la présente étude est le Centre d'Action Régional pour le Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau dont la présentation permet de donner une meilleure compréhension de ses activités et de son organisation.

Paragraphe 1 : Historique et nature juridique du CARDER Ouémé-Plateau

Il s'agit ici de faire l'histoire de l'institution ainsi que sa nature juridique.

A- Historique

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) a été créé pour satisfaire aux besoins du développement dans le secteur primaire de l'économie nationale. Pour cela, il a pour mission de créer les conditions favorables à l'amélioration de la production et des revenus d'actions et à l'amélioration du niveau de vie des populations à travers l'élaboration et la mise en œuvre de politiques adéquates en vue de :

- ❖ favoriser le progrès technique en agriculture, en élevage et dans le domaine de la pêche ;
- ❖ faciliter l'exploitation des ressources agricoles, animales et halieutiques à des niveaux compatibles au respect des équilibres écologiques pour la satisfaction des besoins du pays ;
- ❖ créer un environnement incitatif et un cadre législatif réglementaire et fiscal pour favoriser les investissements dans le secteur agricole et rural.

Pour accomplir ces différentes missions, le ministère a mis en place en 1991 des structures déconcentrées au niveau de chaque région, dénommées Centres d'Actions Régionaux pour le Développement Rural (CARDER). Ces centres ont été créés par décret N° 91-310 du 31 décembre 1991 portant approbation des statuts des CARDER.

Tenant compte des faibles performances en matière de missions régaliennes et des difficultés d'adaptation aux mutations du secteur agricole, le ministère a pensé à

une réforme des CARDER. Un atelier national de réflexion sur la réforme fut donc organisé à Cotonou les 27 et 28 novembre 2003. Des conclusions des travaux de cet atelier, il est ressorti l'impérieuse nécessité de remplacer les ex-CARDER au profit d'une structure d'appui au développement ayant la vocation d'exercer principalement une mission de service public: les Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) qui se verraient confier la réalisation du projet agricole dont ils auront en charge la gestion des ressources financières. Cette transformation des centres d'Actions Régionaux pour le Développement Rural (CARDER) en Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) a été consacrée par décret N°2004-301 du 20 mai 2004.

Les attentes des CeRPA n'ayant pas été comblées, le MAEP a opéré une autre réforme par le décret N° 2013 137 du 20 mars 2013 portant transformation du CeRPA en un nouvel office dénommé Centre d'Action Régional pour le Développement Rural (CARDER). L'objectif principal de ce retour au CARDER révèle de la volonté du Gouvernement de dynamiser le secteur agricole pour lui permettre d'aider le Benin à atteindre une croissance à deux (02) chiffres.

Le siège de chaque CARDER est fixé au chef lieu des six (06) départements d'alors. Toutefois, il peut être implanté en tout autre lieu des départements qu'il couvre sur décision du conseil des Ministres saisie par le Ministre de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche après avis motivé du Conseil d'Administration (CA).

B- Nature juridique

Le CARDER O-P, consacré à travers le décret ci-dessus cité est un office à caractère agricole doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dont le capital s'élève à deux cent cinquante millions de francs CFA (250.000.000), non libéré.

Paragraphe 2 : Fondements et missions du CARDER Ouémé-Plateau

Dans ce chapitre, nous aborderons les fondements et missions du CARDER O-P

A- Fondements

Les résultats de l'état des lieux dans les CARDER, en particulier celui de l'Ouémé-Plateau et au niveau central du MAEP ont permis de dégager les fondements suivants:

- le développement agricole comme base technique de la structure régionale qui prend en compte les systèmes de production et intègre la professionnalisation des exploitations agricoles de type familial, la promotion de l'entreprenariat agricole et les aménagements sommaires des ressources naturelles ;

- les missions régaliennes telles que la coordination, réglementation, élaboration des normes, inspection et contrôle des productions et des infrastructures agricoles et rurales, viennent en appui aux systèmes de développement agricole et à la promotion des filières ;

- la promotion des filières agricoles performantes et durables. Elle se nourrit d'une démarche concertée et consensuelle entre acteurs professionnels du public et du privé et surtout du partenariat public-privé. Elle se développe notamment autour du résultat d'études, de plans de mise à niveau et de conditions de promotion créées progressivement;

Au regard de ces fondements, il est important de mettre au point avec la participation des acteurs concernés et de rendre disponibles à l'opérationnel, des démarches et outils de travail pour la maîtrise desquels ceux-ci doivent être bien formés.

B- Missions du CARDER Ouémé -Plateau

Les missions du Centre d'Action Régional pour le Développement Rural (CARDER) de l'Ouémé et du Plateau sont celles consignées dans le statut adopté par décret cité ci-dessus. Il s'agit des missions exclusives et des missions non exclusives.

❖ **Les missions exclusives** : Elles concernent les orientations, coordinations (actions de développement agricole et rural, interventions des acteurs publics et privés), préservation des ressources naturelles, contrôle réglementaire et technique ;

- ❖ **Les missions non exclusives (partagées)** : Elles concernent formation, vulgarisation, appui-conseil, promotion des initiatives privées dans le domaine agricole.

A ces deux principales missions s'ajoutent d'autres missions annexes d'assistance aux Préfets et de conseil technique aux Maires.

SECTION II : Structuration générale du CARDER Ouémé –Plateau et déroulement du stage

Elle comporte deux paragraphes. Le premier concerne la structuration générale du CARDER O-P et le second parle du déroulement du stage.

Paragraphe 1 : Structuration générale du CARDER O-P

Dans ce paragraphe, deux niveaux de structuration sont à retenir:

- ❖ la direction générale représentant le niveau «déconcentré» et «régional» ;
- ❖ les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA) qui représentent les niveaux opérationnels de la région agricole.

A- Au niveau de la direction générale

Pour accomplir sa mission, le Directeur Général est assisté par un Secrétaire Particulier (SP), un Secrétariat Administratif (SA), une Agence Comptable (AC), quatre (04) Directions Techniques.

1- Directeur Général

La Direction Générale du CARDER est l'organe responsable dans la région, de la mise en œuvre de la mission, sous l'autorité du Ministre en charge de l'agriculture.

Le Directeur Général assume les responsabilités tels que : l'élaboration du budget et des états financiers du centre et la mise en place des procédures comptables, financières et administratives.

2-Secrétariat Particulier (SP)

Le Secrétariat Particulier, placé sous l'autorité du Directeur Général est chargé de rédiger, saisir, enregistrer et expédier le courrier confidentiel du Directeur Général, de réceptionner, enregistrer, soumettre à l'appréciation du Directeur Général puis ventiler le courrier confidentiel à l'arrivée et au départ selon le cas et de programmer et gérer l'agenda du Directeur Général etc.

3- Secrétariat Administratif (SA)

Le secrétariat administratif sous l'autorité du Directeur Général, est chargé de rédiger et soumettre à l'appréciation du Directeur Général, les correspondances ordinaires, de gérer le flux de courrier ordinaire entre la Direction Générale et les Directions techniques d'une part et, entre la Direction Générale et les autres structures du MAEP d'autre part, d'assurer le classement des courriers...

4- Agence Comptable (AC)

L'agence comptable consolide les fonctions essentielles de gestion en appui à tous les Directeurs Techniques et au Directeur Général. Elle a pour mission d'élaborer les plans et stratégies de gestion des ressources matérielles et financières du centre, de veiller à leur validation par les organes statutaires de gestion, de suivre et évaluer leur mise en œuvre périodique et d'en rendre compte à sa hiérarchie.

A ce titre, elle est chargée :

- d'assurer l'élaboration du budget-programme, de concert avec les autres directions et l'appui de la DPSE ;
- d'élaborer et mettre en œuvre toutes les procédures et les outils nécessaires à la gestion du centre en concertation avec les directions techniques ;
- d'exécuter le suivi budgétaire en concertation avec les directions techniques ;
- d'évaluer périodiquement avec les autres responsables, les besoins en ressources nécessaires à une conduite optimum des actions et responsabilités du centre et proposer au DG les actions idoines ;

- de réaliser l'inventaire des biens du centre conformément à la réglementation en vigueur.

L'Agence Comptable (AC) comprend deux (02) services subdivisés chacun en division. Les deux services sont les suivants:

- Service Finance, Comptabilité et Suivi Budgétaire (SFCSB) ;
- Service Gestion, Equipement, Matériel et Patrimoine (SGEMP).

5- Direction du Développement Agricole (DDA)

La Direction du Développement Agricole a pour mission d'appuyer le développement des systèmes de production, d'assurer au niveau régional et local, la gestion rationnelle et la valorisation des ressources naturelles, de mener les actions appropriées pour garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, de concert avec les autres directions techniques et acteurs.

6- Direction de l'appui à la Promotion des Filières Agricoles (DPFA)

La Direction de l'appui à la Promotion des Filière Agricoles (DPFA) a pour mission d'appuyer la promotion et le développement des filières végétales (cultures annuelles et pérennes), animales et halieutiques, en tenant compte des spécificités régionales, de concert avec les autres directions techniques et acteurs des autres secteurs.

7 - Direction de la Programmation et du Suivi Evaluation (DPSE)

La Direction de la Programmation et du Suivi Evaluation a pour mission sous l'autorité du directeur général de centraliser, de synthétiser les informations sur le secteur agricole et rural au niveau régional et d'analyser les facteurs de son évolution.

8 - Direction de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (DAER)

La Direction de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (DAER) a pour mission d'assurer la gestion rationnelle et durable des infrastructures agricoles et rurales.

B- Les secteurs communaux

Le secteur communal pour le développement agricole (SCDA) est l'unité opérationnelle décentralisée du CARDER O-P. Sa zone d'intervention est la commune. Il est l'organe chargé, sous l'autorité du directeur général du CARDER O-P, de la mise en œuvre des actions de promotion agricole et d'appui au développement local au niveau de la commune. A ce titre, il est chargé :

- ❖ de veiller à la mise en œuvre de la politique agricole propre à améliorer l'environnement technique, économique et social des exploitations et des entreprises agricoles ;
- ❖ d'appuyer la promotion des jeunes ruraux et la promotion des activités féminines en milieu rural et périurbain dans l'agriculture, l'élevage et la pêche ;
- ❖ d'apporter l'appui conseil au maire dans la coordination des activités du secteur agricole
- ❖ etc.

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et synthèse des observations

A travers ce paragraphe, il est restitué les différentes étapes du déroulement du stage qui nous ont permis de faire l'état des lieux et d'en déduire le thème de l'étude.

A- Travaux effectués et difficultés rencontrées

1-Travaux effectués

Au cours de notre stage, nous avons été associées aux travaux comptables courants, ainsi qu'aux travaux d'élaboration des états financiers des années 2014, 2015 et du budget programme 2017. En effet, notre période de stage a coïncidé avec celle du commissaire aux comptes pour la certification des états financiers des années 2014 et 2015.

Au nombre des travaux effectués, nous pouvons citer:

a- La tenue des documents de caisse

Au CARDER O-P la caissière s'occupe de la gestion de la liquidité (espèce) et du carburant en termes de ticket valeur. A ce titre, elle tient les fiches de recette et de dépenses pour matérialiser les opérations d'encaissement et de dépenses exécutées à son niveau. Ces opérations sont ensuite enregistrées quotidiennement dans les différents brouillards de caisse. Ces pièces annexées au brouillard sont transmis à la division comptabilité pour traitement.

Le traitement comptable des pièces de caisse appelle l'exécution des tâches suivantes:

- ❖ vérification des pièces de caisse transmis par le caissier à la comptabilité (montant, signature et certification) ;
- ❖ classement des pièces par caisse dans les classeurs chronos ;
- ❖ pré-imputation des pièces de caisse.

b- Les imputations et enregistrement informatique des pièces comptables

Cette tâche se traduit par l'affectation des différentes pièces aux comptes généralement utilisés par la comptabilité du CARDER O-P. après cette première phase, les pièces sont enregistrées dans le logiciel de gestion comptable (PERFECTO) dont dispose le CARDER O-P. Les dispositions du manuel de procédure prévoient la tenue d'une comptabilité de centralisation, ce qui permet de créer des journaux auxiliaires (JA) par nature d'opération. Au CARDER O-P, on peut distinguer les JA de caisse et de banque par source de financement ou nature d'activités, et les JA d'opérations diverses.

c- Participation aux travaux d'élaboration des états financiers

Ces travaux ont consisté à la vérification de certaines assertions comptables. Il s'agit de la vérification de l'exhaustivité, de la réalité et de la régularité.

- Vérification de l'exhaustivité des opérations comptables

Ces travaux nous ont amené à vérifier l'existence physique des pièces comptables inscrites dans les différents brouillards ou enregistrées dans les journaux afin de s'assurer que toutes les opérations sont enregistrées.

2- Difficultés rencontrées

S'il est vrai que notre stage s'est globalement déroulé dans une bonne ambiance de travail, il n'est pas exclu que certaines difficultés ont entaché son bon déroulement. L'indisponibilité de certains agents compte tenu de la pression du travail des dossiers, les difficultés d'accès aux documents et aux ouvrages, et la réticence de certains agents à nous fournir des informations.

B- Synthèses des observations

Notre séjour au CARDER O-P a permis de faire des observations qui sont analysées en terme de forces et d'opportunités puis faiblesses et menaces afin de dégager le problème central auquel nous tenterons de trouver des solutions.

1-Forces et opportunités (atouts)

Des observations faites, le système du CARDER O-P présente plusieurs forces et opportunités:

- ❖ gestion informatisée de la comptabilité ;
- ❖ mobilisation à bonne date des ressources destinées au fonctionnement ;
- ❖ réalisation des inventaires de fin d'exercice comptable ;
- ❖ respect scrupuleux de la procédure des dépenses publiques ;
- ❖ existence de manuel de procédures ;
- ❖ personnel comptable qualifié.

2-Faiblesses et menaces (problèmes)

Malgré les atouts dont dispose le CARDER O-P, il subsiste des faiblesses et menaces, qu'il convient de mettre en évidence pour améliorer le système de gestion de l'office et lui permettre d'atteindre plus efficacement ses objectifs. Il s'agit de:

- ❖ retard dans l'élaboration des états financiers de fin d'exercice ;
- ❖ transmission tardives des pièces justificatives par les services auxiliaires ou déconcentrés du CARDER ;
- ❖ non-respect de certains principes de la comptabilité générale ;
- ❖ détention et manipulation de forte somme à la caisse ;

- ❖ difficultés de financement et de mise en œuvre du budget ;
- ❖ inexistence de certains documents de gestion dont le registre d'immobilisation et le livre de paie ;
- ❖ insuffisance des ressources financières mises à disposition de l'office pour son fonctionnement ;
- ❖ existences des comptes CARDER dans les banques commerciales au lieu du trésor public ;
- ❖ retard dans la mise en place des subventions allouées par le MAEP.

Au regard des observations faites en terme de faiblesses et menaces, plusieurs problèmes ont retenu notre attention et ont permis d'identifier les problématiques consignées dans le tableau ci-joint:

Tableau 1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion administrative et financière	Retard dans l'élaboration des états financiers de fin d'exercice	Difficulté de mise en œuvre d'un contrôle interne au CARDER O-P	Problématique d'un système de contrôle interne inefficace
		Non respect de certains principes de la comptabilité générale		
		Inexistence de certains documents de gestion dont le registre d'immobilisations et le livre de paie		
2	Financement du secteur agricole	Retard dans la mise en place des subventions allouées par le MAEP	Faible niveau de financement du secteur agricole	Problématique de l'application du manuel de procédure du secteur agricole
		Insuffisance des ressources financières mises à disposition de l'office pour son fonctionnement		
		Difficultés de financement et de mise en œuvre du budget		

Source : Réalisé par nous-mêmes

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

SECTION I : De la problématique aux hypothèses de l'étude

Dans cette section nous présenterons deux paragraphes. La première comporte la problématique, intérêt de recherche et la seconde comportera les objectifs et hypothèses

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

Le monde des organisations publiques et privées, de nos jours, évolue en perpétuelle turbulence où l'évaluation des risques et la réduction des incertitudes constituent des défis majeurs du management. Jadis, le manager s'est limité à l'intégration et la maîtrise de l'homme (main d'œuvre) pour faire fonctionner l'entreprise. Mais, vu les mutations environnementales et socio-économiques, les entreprises ont connu une fragilisation au point où elles ne sont plus à même de faire face aux réalités environnementales et économiques. Devant cette situation, l'attention du manager est stimulée, au-delà de l'intégration de la main d'œuvre dans la poursuite du maintien et surtout de l'épanouissement de l'organisation. De ce fait, les notions d'audit interne s'imposent au manager, puisqu'elles sont concernées par la globalité de l'administration. A cet effet, l'audit interne qui est une fonction à la disposition de l'administration palliera l'incertitude du manager et lui permettra d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne.

Au vu des multiples changements environnementaux et économiques auxquels le monde des affaires est confronté les décideurs devront, ainsi intégrer au premier plan les mécanismes permettant d'avoir les résultats escomptés. En pratique, les responsables d'administration doivent reconnaître que souvent l'inexistence et l'inefficacité des dispositifs permettant d'évaluer les processus managériaux sont à la base de la non fiabilité des informations financières ou comptables d'une part, de la stagnation et même de la faillite de la majeure partie des administrations d'autre part.

Vu la noble mission assignée au CARDER-OP, il convient de s'assurer que son système d'audit interne, tel qu'il est mise en œuvre lui permet d'être efficace. En effet, nos observations de stage ont révélé certaines insuffisances dans la gestion administrative et financière de cet office. Il s'agit notamment des problèmes liés à

l'inefficacité du système d'audit interne au sein du service administratif et financier se traduisant par l'élaboration tardive des budgets et états financiers et aussi par des difficultés dans la mise en œuvre de certaines procédures administratives. Ces faiblesses semblent trouver leurs origines dans la défaillance du système de l'audit interne. C'est dans le but de mieux cerner le mécanisme d'audit interne du CARDER O-P que s'inscrit la présente étude intitulée « *La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs d'une administration publique : Cas du CARDER O-P* ». Ce thème nous conduit à chercher de réponse à l'interrogation principale suivante : l'Audit interne mis en place au CARDER O-P contribue-t-il à la réalisation efficace des objectifs ?

De cette interrogation principale découle deux questions spécifiques ci-après :

- ✓ qu'est-ce qui explique l'élaboration tardive des budgets et états financiers?
- ✓ quelle est l'origine des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures au CARDER O-P?

Ces préoccupations seront le socle du présent travail de recherche. Nous tenterons de trouver des éléments de réponses, tout en reconnaissant l'existence des autres aspects du problème qui méritent aussi d'être examinés.

○ **Intérêt de recherche**

La présente étude vise à évaluer le système d'audit interne des administrations publique en se fondant sur le cas du CARDER O-P et d'en proposer des éléments pour sa mise en œuvre efficace.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèse.

Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration du l'audit interne dans la réalisation des objectifs du CARDER O-P.

Objectifs Spécifique

Les objectifs se rapportent aux problèmes spécifiques retenus. Ils sont libellés comme suit :

- ✓ Identifier les causes de l'élaboration tardive des budgets et des états financiers
- ✓ Examiner les difficultés de mise en œuvre des procédures administratives et financières

Hypothèse de recherche

- Causes et formulation des hypothèses de recherche

Pour bien conduire la recherche, nous nous sommes proposés suite aux observations physiques faites, d'estimer les causes éventuelles des problèmes spécifiques et d'en déduire les hypothèses de recherche.

Ainsi donc on peut énumérer les causes suivantes :

- *Cause du problème spécifique n°1*

Cause n°1 : La lenteur dans la transmission des données comptables et financières des services déconcentrés du CARDER O-P ;

Cause n°2 : Effectif réduit du personnel comptable.

Des deux causes supposées, la cause de « lenteur dans la transmission des données » nous paraît plausible ce qui a permis la formulation de l'hypothèse ci-après :

Hypothèse 1 : L'élaboration tardive des budgets et états financiers s'explique par la lenteur dans la transmission des données comptables et financières

- *Cause du problème spécifique n°2*

Cause n°1 : L'inconvenance de certaines dispositions du manuel de procédures administratives et financières;

Cause n°2 : Méconnaissance des dispositions du manuel de procédure par les agents du CARDER O-P (défaut d'internalisation).

Au regard des pratiques observés, la première cause énoncée nous paraît non-négligeable dans l'étude sur la contribution de l'audit dans la réalisation des objectifs du CARDER O-P ce qui a suscité la formulation de l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : L'inconvenance de certaines dispositions du manuel de procédure administratives et financières explique les difficultés de leurs mises en œuvre

Tableau de bord de l'étude

Nous ne pouvons pas présenter le tableau de bord de l'étude sans évoquer au préalable son rôle. Le tableau de bord de l'étude est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêt de la recherche effectuée. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de revue de littérature, du bilan, puis des approches de solution. Ce tableau comporte la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les causes supposées être à la base des problèmes et sans doute les hypothèses de l'étude. Ce tableau se présente comme suit :

Tableau 2: Tableau de bord de l'étude

	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	Inefficacité du système d'audit interne au sein du service administratif et financier.	Contribuer à l'amélioration de l'audit interne dans la réalisation des objectifs du CARDER O-P.		
NIVEAU SPECIFIQUE 1	Budgets et états financiers élaborés tardivement.	Identifier les causes de l'élaboration tardive des budgets et des états financiers	La mise du temps dans la transmission des données comptables et financières des services déconcentrés du CARDER OP	L'élaboration tardive des budgets et états financiers s'explique par la lenteur dans la transmission des données comptables et financières
			Effectif réduit du personnel comptable.	
NIVEAU SPECIFIQUE 2	Difficultés dans la mise en œuvre de certaines procédures administratives	Examiner les difficultés de mise en œuvre des procédures administratives et financières	L'inconvenance de certains dispositifs du manuel de procédures administratives et financières.	L'inconvenance de certains dispositifs du manuel de procédures administratives et financières explique les difficultés de leurs mises en œuvre.
			Méconnaissance des dispositions du manuel de procédure par les agents du CARDER O-P	

Source : Nous-mêmes

SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans cette section, nous aborderons la revue de littérature et la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : revue de littérature et les mémoires rédigés

Elle est faite de la clarification conceptuelle des termes et des études antérieures liées à la présente recherche.

1. Définitions et missions de l'audit interne

Les missions de l'audit interne ne peuvent être présentées sans avoir préalablement défini celui-ci.

- **L'Audit**

Selon J.P. RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, Paris, Editions d'organisation 1997, P 21 « L'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives, ou autres, en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires, représentants du personnel, tiers (banques, organismes publics...), la régularité et la sincérité des informations mises à leur disposition et relatives à la marche de l'entreprise. »

- **Audit interne**

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), « l'Audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.» Alors l'audit interne peut-être vu comme une activité :

- indépendante
- objective
- d'assurance
- de conseil

- d'évaluation indépendante
- d'assistance du management
- d'appréciation du contrôle interne

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du **COSO**, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- Les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine ; l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles) ;
- Les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- Les objectifs de conformité aux et aux réglementations en vigueur.
- **Selon C.LIONNEL** « l'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite, de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats ».
- **Les missions de l'audit interne**

A partir des trois objectifs du contrôle interne qui viennent d'être indiqués, peuvent être associées différentes missions : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie.

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économique,

improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

Dans le cadre d'une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

A ces deux premières missions traditionnelles s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

En outre, à ces trois missions, Renard (2006) associe quatre niveaux de contrôle correspondant aux âges de l'audit interne. Ainsi, l'audit de conformité ou de régularité « consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, description de poste, organigrammes, systèmes d'information ... En bref, il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est »

Pour sa part, l'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois et aux règlements, aux normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettent d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation.

Quant à l'audit de management, Il consiste pour l'auditeur interne à «observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences ...» (Renard,2006). L'audit de management est souvent assimilé à l'audit de la stratégie (Ebondo, E. 2004, Pigé, B 2002)

Enfin, le quatrième niveau de contrôle est celui de l'audit de stratégie. On estime que «les décisions stratégiques qui portent sur grandes orientations et les choix

fondamentaux » sont potentiellement porteuses de risques pouvant compromettre la vie de l'organisation.

- **L'audit externe**

L'audit externe rend compte du mode de contrôle qui est effectué par une personne ou une structure extérieure à l'entreprise. De façon générale, l'audit externe se confond à l'audit comptable et financier qui est un examen des états financiers de l'entreprise, ayant pour but de vérifier la sincérité, la régularité, la conformité et l'image fidèle de ceux-ci. Il est souligné que l'audit externe est la forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique. Il peut faire l'objet de mission contractuelle par un cabinet d'expertise comptable ou soit le cadre de mission légale par un commissaire aux comptes. P. LORINO,(1991)

Selon les auteurs Alain H. et Monkam. Daverat (1992). L'audit renferme aussi deux(02) autres formes à savoir :

- **L'audit de gestion** qui est la forme la plus connue d'audit, compte tenu des révélations, dont le but est d'apporter soit les preuves d'une fraude, d'une malversation, soit de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou sur les performances d'une personne ou d'un groupe de personnes ;
- **L'audit opérationnel** qui est une intervention de spécialiste utilisant des techniques et des méthodes spécifiques afin de pallier certaines anomalies dans l'entreprise.

Il importe de remarquer qu'à l'heure de la globalisation, l'audit n'est plus l'apanage du secteur financier et comptable, c'est pourquoi on parle aussi de l'audit social, l'audit fiscal, l'audit juridique qui selon les cas peuvent revêtir les formes d'audit interne ou externe ;

Les termes d'audit interne et externe ont souvent tendance à confusion, c'est pourquoi nous proposons le tableau suivant pour une meilleure compréhension de ces deux termes,

Tableau 3: Comparaison entre **audit interne** et **audit externe**

AUDIT INTERNE	AUDIT EXTERNE
L'examen des opérations et du contrôle interne est principalement pour provoquer des améliorations et conduire à l'application stricte des politiques et des procédures instituées dans l'entreprise et n'est pas limité au seul aspect financier	Le passage en revue des opérations et contrôle interne est principalement pour déterminer l'étendue des contrôles et la fiabilité des documents financiers
Le travail est subdivisé en fonction des différents départements opérationnels selon lesquels est organisée l'entreprise	Le travail est principalement reparti en fonction des postes du bilan et du compte de résultats
La revue de l'activité de l'entreprise est permanente	L'examen des données qui prennent appui sur les documents financiers est périodique, généralement une fois par an
Il est par nature au service de la direction générale	L'objectif est de répondre aux besoins des tiers en ce qui concerne le degré de confiance que l'on peut accorder aux documents financiers.

Source : PALUKU VUHINGE (2010)

- **Le contrôle interne :**

Le contrôle interne est un terme qui est abordé par plusieurs auteurs. En effet, **selon l'Ordre des Experts Comptables (OEC)**, le contrôle interne se définit comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » RENARD (2002)

Pour l'IFAC « le **contrôle interne** » est un processus conçu et mis en œuvre par les personnes chargées de la gouvernance, de la gestion, ainsi que pour tout les membres du personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable de l'accomplissement des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité des informations financières, la réalisation et l'optimisation des opérations et la conformité aux lois et réglementation en vigueur. Le contrôle interne comprend les compositions suivantes :

- a) L'environnement de contrôle ;
- b) Le processus d'évaluation des risques de l'entité ;
- c) Le système d'information et de communication de l'entité, incluant les procédures de prise de décision et d'établissement des informations financières ;
- d) Les activités de contrôle
- e) La surveillance des systèmes de contrôle.

- **L'Administration publique**

Selon la dimension organisationnelle se définit comme étant une organisation impliquant la coopération de plusieurs personnes pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Cette coordination est garantie par l'existence d'une hiérarchie, ainsi que par l'existence de règles impersonnelles écrites qui doivent régler le fonctionnement de l'administration publique mais aussi le recrutement et la promotion des fonctionnaires à son intérieur. La coopération implique la spécialisation ou la division des tâches, ce qui exige une certaine coordination.

- **Approche historique et théorique**

1 - Evolution de l'audit interne

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents.

D'origine latine « *auditus* » signifie audition. Le mot *audit* n'est apparu que sous l'empire Romain et plus spécialement dès le 3^e siècle avant Jésus Christ. Des questeurs, fonctionnaires du trésor public, sont chargés de cette mission. Ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée « d'auditeurs », qui approuvait par la suite les comptes.

Plus tard, ce concept « contrôle » s'est développé suite aux efforts des anglais. Ses objectifs jadis axés principalement à la détection des fraudes, progressent vers la recherche d'erreurs puis la publication d'opinions sur la validité des états financiers, en fin sur leur régularité et sincérité.

A la suite du développement du commerce, de l'industrie, de l'apparition des sociétés d'assurance, du développement de services bancaires..., les législateurs se trouvèrent dans l'obligation d'instituer le contrôle des sociétés par des agents externes au 19^e siècle.

Avec la crise de 1929, un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accru à la suite d'une mauvaise divulgation des informations fiables.

Aux Etats-Unis par exemple, les sociétés cotées en bourse sont obligées de pratiquer l'audit interne par les membres de l'American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA), chargée de la normalisation et de la certification des comptes et de la Securities and Exchange Commission (SEC), dont la mission consiste à « veiller sur l'application de la législation relative au fonctionnement des bourses américaines des valeurs et à définir le contenu et la présentation des états financiers diffusés par les sociétés dont les titres sont cotés.

En Afrique plus tard, l'Union Francophone de l'Audit interne (UFAI) fut créée et se fixe l'objectif de promouvoir et développer la pratique professionnelle de l'audit interne dans les pays totalement ou partiellement d'expression française, en regroupant bien sur les associations d'auditeurs internes de ces pays. Rien que pour l'Afrique, l'UFAI regroupe plus de neuf pays parmi lesquels la République Démocratique du Congo (R.D.Congo).

De nos jours, l'audit interne est considéré comme discipline transversale au centre des préoccupations des managers. Pour cette raison, il s'élargi à d'autres domaines de l'entreprise qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitement de l'information.

2- Le progrès de la notion d'audit interne

L'audit s'est limité autour de l'audit comptable et du commissariat aux comptes avec l'objectif majeur de certifier les états financiers.

Avec le temps, il s'est révélé rapidement que ses missions peuvent être utiles à plusieurs utilisateurs des états financiers, d'où le besoin se fait sentir de recourir à l'audit contractuel et même à l'audit interne.

Signalons que, l'intervention des auditeurs pour contrôler les états financiers peut être imposée par la loi. C'est d'ailleurs sa forme traditionnelle qui est pratiquée par le commissaire aux comptes (l'audit légal) ou (révision légal des comptes).

Il peut être également demandé par un tiers intéressé ou un membre de l'entreprise. Et, dans ce cas la relation entre prescripteur et auditeur devient contractuelle ou conventionnelle. Tel est le cas d'un dirigeant qui souhaite connaître et certifier la qualité des états financiers produits par son entreprise, d'un futur actionnaire qui demande un audit comptable de l'entreprise avant d'acheter ses actions ou parts sociales.

Ce caractère contractuel confère à la mission d'audit son sens primitif et modifie le cadre des relations entre auditeurs et prescripteur d'une part ou auditeur et audité de l'autre.

L'importance du volume d'informations (données comptables et financières), fait augmenter le risque d'erreur, d'omission et par conséquent un coût élevé d'un contrôle approfondi externe. D'où la nécessité pour les entreprises de mettre progressivement en place des services internes, chargés d'effectuer des missions de contrôle comparables à celles qu'effectuent les auditeurs externes.

La mission de ces services consisterait à réviser périodiquement les instruments dont dispose l'entreprise pour contrôler et gérer ses activités.

Avec le développement de l'audit interne, les managers perçurent l'intérêt que présente pour eux l'expression d'une opinion sur les informations autres que l'information comptable et financière. Chaque fonction de l'entreprise, chaque type d'opération et à la limite chaque information devient ainsi, un objet potentiel d'audit. On aura par exemple : l'audit de la production, l'audit d'informatique, etc.

En d'autres termes, le concept d'audit interne connaît et propose aux managers d'aujourd'hui une grande fortune, même si globalement, la réflexion sur ses extensions possibles avance plus rapidement que ses travaux en vue de la mise en œuvre de ses missions.

En matière d'audit comptable et financier, les critères utilisés sont bien connus. L'opinion de l'auditeur doit être exprimée en termes de régularité et de sincérité des états financiers. Dans une perspective d'utilisation de l'audit interne à des fins de gestion, les critères « d'efficacité » et « de pertinence » sont mis en évidence.

Paragraphe 2 : La méthodologie

Pour mener bien la présente étude, nous observerons la démarche méthodologique et les outils ci-après :

1- Objectif de la collecte des données

La collecte de données vise à fournir des informations pertinentes pour mieux appréhender le contexte général de l'étude et pouvoir détecter les véritables causes des problèmes qui justifient l'inefficacité du contrôle interne au niveau du service administratif et financier du CARDER-OP.

2- Les outils de la collecte de données

La recherche documentaire et le guide d'entretien ont essentiellement contribué à la collecte de données.

▪ La recherche documentaire

Elle a permis de procéder à la collecte des informations à partir des documents disponibles sur le sujet et de mieux orienter notre recherche. La documentation consultée au cours de cette étape de travail est essentiellement composée des cours, des mémoires antérieurs, des ouvrages de science de gestion et du manuel de procédure, des rapports d'audits disponibles, des avis de la DGAE/MAEFPD, les rapports du commissaire aux comptes. Cette documentation nous a permis notamment d'enrichir notre revue de littérature.

A cet effet, plusieurs centres de documentation ont été visités. Il s'agit entre autres de la bibliothèque de l'Ecole Régionale Supérieure de Magistrature(ERESUMA), des bibliothèques virtuelles sur internet (Wikipédia, bibliothèque .cesag.sn /gestion, mémoire online, Google) les rapports et les mémoires de recherche de l'Université d'Abomey Calavi et du CARDER O-P.

- **Le questionnaire**

Il nous a permis de recueillir des informations dont l'importance est inhérente à la validation des hypothèses de recherche. Le questionnaire vise les agents du CARDER O-P. Il vise aussi à examiner la pertinence des informations comptables et financières fournies par les bureaux, les sections et directions pour l'élaboration des budgets et états financiers, la fiabilité des outils et la régularité des méthodes du contrôle interne utilisés par service financier ainsi que les suggestions du personnel.

- **L'observation physique**

Elle n'est pas un outil formel de collecte de données. Cependant il convient de notifier que cette technique a été utilisées pour appuyer les informations issues du guide d'entretien et d'éclairer certains aspects du questionnaire. Elle a consisté à examiner certaines pièces comptables.

Elle a été surtout prise en compte dans le déroulement du stage et a permis de ressortir les forces, atouts, faiblesse et menace du système de gestion. Elle servira aussi pour enrichir l'analyse des données

3- Le choix et la taille de l'échantillon

Les personnes ciblées pour les questionnements sont le personnel de la Direction de l'Administration des finances et de la Programmation du CARDER O-P.

Notre questionnaire a été soumis aux agents de cette direction technique compte tenu de leur implication dans le processus d'élaboration des budgets et états financiers. Nous avons retenu un échantillon cible de huit(08) personnes. Précisons que ce choix restreint est dû au nombre du personnel en place de la section comptabilité et compte tenu de notre stage qui s'est seulement déroulé dans cette section. Seuls les stagiaires, n'ont pas été soumis au questionnaire. Per ailleurs, la totalité du questionnaire administrée a été récupéré auprès des agents.

4- Les techniques d'analyse des données

Les données recueillies ont été dépouillées manuellement, puis regroupées afin d'en faire la synthèse. Le traitement des données s'est effectué au moyen du tableur

Excel. Nous avons également utilisé des variables statistiques, pour le calcul des fréquences. Les résultats sont présentés sous formes de tableaux.

5- Cadre opératoire de vérification des hypothèses

- **La première hypothèse** : ‘ ‘ la lenteur dans la transmission des données comptables et financières des services déconcentrés du CARDER O-P ’ ’ serait considérée comme la cause de l’élaboration tardive des budgets et états financiers, que si les réponses issues des questionnaires administrés aux comptables confirmant à plus de 50% que les informations financières ne sont pas transmises à temps de façon complète et exacte.
- **La seconde hypothèse** : ‘ ‘L’inconvenance de certains outils du manuel de procédures administratives et financières’ ’ explique les difficultés de leur mise en œuvre, si plus de (50%) des velléités recueillies confirme cette cause. Dans le cas contraire, cette hypothèse sera infirmée.

Toutefois, toute velléité de cause ayant recueilli (moins de 50%) des causes révélées sera retenue pour la formulation des suggestions pour la mise en œuvre efficace du manuel de procédure.

6- Limite de l'étude

La présente étude se réserve d’être un diagnostic exhaustif du système de contrôle interne du CARDER O-P. En effet, l’étendue du contrôle interne nécessite l’utilisation de plusieurs outils pour la détection des risques liées à sa mise en œuvre. Les quelques outils et diligences mis en œuvre lors de la présente étude ne rassurent pas d’un seuil suffisant de détection des risques liés à la gestion comptable et financière du CARDER O-P. De même, nous n’avions pas disposé de temps suffisant pour apprécier tous les documents de gestion mis à notre disposition lors de notre séjour au CARDER O-P. Ces éléments peuvent toutefois impacter les résolutions issues de la présente étude.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DU CADRE COMPTABLE, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre concerne la présentation du cadre comptable du CARDER O-P d'une part, et d'autre part l'analyse des données et suggestions.

SECTION I : Appréciation du cadre comptable du CARDER Ouémé-Plateau, présentation et analyse des données collectées

Paragraphe 1 : Appréciation du cadre Comptable du CARDER Ouémé-Plateau

Le système comptable est l'ensemble des procédures mises en place pour identifier, collecter, classer, analyser, enregistrer et traiter les données et les opérations de l'entreprise. Ces procédures permettent d'aboutir à la confection des états financiers. Le système peut être manuel : établissement à la main des documents jusqu'aux livres comptables obligatoires. On peut avoir : le journal ; le grand livre ; le livre d'inventaire et le livre de l'employeur.

Le système comptable peut être informatisé, ou non.

L'organisation comptable et financière mise en place au CARDER O-P satisfait aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures afin que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de preuve, d'information aux tiers et de gestion. A cet effet et conformément aux dispositions des articles 15 et 17 du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), le système de gestion comptable et financière est basée sur le système centralisateur avec une informatisation grâce au logiciel PERFECTO. Chaque direction ou secteur communal de développement agricole est considérée comme centre de coût ; ce qui facilite la tenue d'une comptabilité analytique et budgétaire intégrée. La tenue des journaux auxiliaires que sont : la banque, la caisse, la vente, les achats et les opérations diverses rend compte de l'effectivité d'une comptabilité basée sur le système centralisateur au moyen duquel les différents documents comptables sont tenus en vue de l'élaboration du budget et des états financiers de chaque exercice.

Ce système de gestion assuré par l'Agence Comptable du centre permet une lecture aisée des différents états et offre une analyse approfondie. Avant d'aborder le choix du thème de l'étude, on procèdera à une appréciation des forces et des faiblesses

ainsi que des opportunités et menaces du système telles qu'elles ressortent des observations de stage.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données collectées

Ce paragraphe concerne l'analyse des données collectées.

Tableau 4: Fiche de vérification de l'effectivité des contrôles de caisse et de magasin

N° d'ordre	Centres contrôlés	Exercices	Nombre de PV ou rapport de contrôle disponible	Observations
1	Contrôle caisse	2012	1	PV d'inventaire de fin d'exercice
2		2013	2	1 PV d'inventaire de fin d'exercice et 1 PV de l'équipe de la DRFM
3		2014	3	1 PV d'inventaire de fin d'exercice et 1 PV de l'équipe de l'IGM et 1PV du Service Financier
4	Magasin	2012	2	1PV de passation de service et 1PV d'inventaire de fin d'exercice
5		2013	1	PV d'inventaire de fin d'exercice
6		2014	1	PV d'inventaire de fin d'exercice

Source:*Nous-mêmes*

La fiche de vérification de la réalisation des contrôles de caisse et de magasin montre un faible niveau de contrôle de caisse et de magasin. Les contrôles de caisses et de magasin effectué de 2013 à 2014 sont ceux des travaux d'inventaires de fin d'exercice ou des corps de contrôle externes au CARDER O-P.

Risque : Détection tardive des erreurs dans la tenue des documents de trésorerie (fiche de recette, ordre de dépense et brouillard de caisse) et des fiches de stocks.

Tableau 5 : Fiche de vérification de l'existence des budgets

TYPE DE DOCUMENT	Document élaboré	Adopté par le Conseil d'Administration	Amendé par le MEF	Approuvé par le Conseil des Ministres
Budget 2014	Oui	Oui	Oui	Oui
Budget 2015	Oui	Oui	Oui	Oui
Budget 2016	Oui	Oui	Oui	Non

Source: Nous mêmes

La fiche de vérification de l'existence des budgets du CARDER O-P, montre que lesdits documents ont été élaborés mais ne sont pas adoptés à bonne date. Le budget exercice 2016 n'est pas encore transmis pour approbation en Conseil des Ministres jusqu'à la date du 1er septembre 2016. Par ailleurs, nous n'avons pas eu les relevés des sessions du Conseil des Ministres relatives à l'approbation des budgets des années antérieures. Il se pose également le problème de suivi des dossiers transmis en Conseil des Ministres.

Risque : Non prise en compte des prévisions budgétaires du CARDER O-P par le MAEP et refus d'octroi de subvention par le MEF.

Tableau 6 : Fiche de vérification du paramétrage correcte du logiciel de gestion comptable PERFECTO

N° d'ordre	CODE DES JOURNAUX	DESIGNATION DES JOURNAUX	Observations
1	571227	Banque BOA-PADRO	codification
2	57111	Banque ORABANK	codification numérique
3	ODC	OD CAISSE	codification
4	ODB	OD BANQUE	codification
5	4011	OD FOURNISSEURS	codification
6	4111	OD CLIENTS	codification
7	Z-AMO	AMORTISSEMENT	codification
8	Z-RES	RESULTAT DE LA PERIODE	codification automatique

Source: Nous-mêmes

La fiche de vérification du paramétrage du logiciel de gestion comptable laisse constater un mélange de codification des journaux (alphabétique et numérique), alors que le manuel de procédure a préconisé une codification alphabétique à trois caractères, composée des initiaux des journaux. Les codifications des journaux automatiques sont quant à elles alphabétique et conforme aux dispositions du manuel de procédures.

Risque : Risque d'erreur ou de conflit informatique dans la centralisation des données dans le cadre de l'élaboration des états financiers.

Tableau 7: Fiche de vérification de l'existence des documents comptables

N° d'ordre	Type de document	Existence du	Mise à jour correcte du	Observations
1	Livre Journal	Oui	Oui	Informatisé
2	Grand livre des comptes	Oui	Oui	Informatisé
3	Balance	Oui	Oui	Informatisé
4	Livre des inventaire/Registre des immobilisations	Oui	Oui	-
5	Livre de paie	Oui	Oui	Manuel
6	Fiche individuelle de stock	Oui	Oui	Informatisé

Source: Nous-mêmes

La fiche de vérification des documents de gestion montre que la tenue de la comptabilité est informatisée, ce qui amoindri le risque des calculs arithmétiques. Toutefois, seulement quatre (04) des six (06) documents de gestions requis sont disponibles et mis à jour. Le livre de paie est disponible mais pas mis à jour.

Risque: Manque de fiabilité dans les données d'inventaires des immobilisations, pour défaut de registres des immobilisations pouvant permettre la localisation de toutes les immobilisations enregistrées dans la comptabilité générale. Ce qui induit la non-maîtrise des pertes et la mise au rebut des immobilisations.

Tableau 8 : Fiche de vérification de l'existence des états financiers

TYPE DE DOCUMENT	Document élaboré	Certifié par le CAC	Adopté par le Conseil d'Administration	Amendé par le MEF	Approuvé par le Conseil des Ministres
Etats Financiers 2013	Oui	Oui	Non	Non	Non
Etats Financiers 2014	Oui	Non	Non	Non	Non
Etats Financiers 2015	en cours	Non	Non	Non	Non

source: Nous-mêmes

La fiche de vérification de l'existence des états financiers du CARDER O-P des trois (03) derniers exercices montre qu'à la date du 1er septembre 2016, les états financiers 2015 ne sont pas encore disponibles. Par contre les états financiers exercices 2013 et 2014 ne sont pas encore adoptés par le Conseil d'Administration.

Il ressort de ces observations que les états financiers du CARDER O-P ne sont pas élaborés à bonne date comme prévu par les statuts dudit centre. Ce qui induit le retard dans l'adoption et l'approbation de ce document par les instances statutaires que sont le Conseil d'administration et le Conseil des Ministres.

Risque : Suspension des contrats et conventions de partenariat avec les Partenaires techniques et financiers pour non dépôt de bilan de fin d'exercice

Tableau 9 : Fiche de vérification du respect des procédures d'achat et de règlement des factures

EXERCICES	Références pièces comptables	Montants	Factures	Trois factures proforma	Lettre d'appel à concurrence	Bons de commande/demande d'achat	Bordereau de livraison/attestation de service fait	Bon de caisse, copie Chèque ou bordereau de virement	Présence de tous les visas requis sur les factures
2013	PC 32/521227	1 641 114	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	PC 18/521211	214 740	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
	PC 236/57111	64 800	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
2014	PC 08/57125	115 200	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
	PC 27/532125	3 491 100	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
	PC 27/531231	5 645 110	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
2015	PC 32/521227	166 500	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
	PC 58/521227	262 800	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
	PC 63/57124	68 400	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui

Source: Nous-mêmes

La fiche de vérification a permis d'évaluer simultanément les procédures d'achats et celles relatives aux règlements des factures.

Pour ce qui est des procédures d'achats, les bons de commandes ou demandes d'achats sont disponibles selon le seuil du montant des achats. Mais, les pièces justificatives des appels à concurrence, qui concurrencent aux choix des prestataires n'ont pas été toujours disponibles. Il se pose un problème d'archivage des dits pièces.

Pour ce qui est des procédures de décaissement, la fiche ci-dessus montre que des dépenses supérieures au seuil de 45 000 FCFA sont payées par la caisse. Ce qui n'est pas conforme aux dispositions du manuel de procédures. De même il a été identifié lors des travaux exécutés des bons de caisses ou de charges provisoires dont les délais dépassent huit (08) jours. Au niveau de la banque, le montant de certaines factures d'achats des produits vétérinaires est inférieur au montant des chèques en règlement. Ce qui génère des comptes de fournisseurs débiteurs.

Risque : Redressement fiscal pour paiement de facture assujettie à la TVA par la caisse ; accumulation de crédit ou d'avance irrécouvrable auprès des fournisseurs ; refus de certification par le commissaire aux comptes des états financiers en raison du non-respect des procédures d'achat inscrit dans le manuel de procédures.

Tableau 10 : Dépouillement des résultats issus des questionnaires

QUESTION	REponses OBTENUES	NOMBRE OBSERVATIONS	EFFECTIF TOTAL	FREQUENCES EN %
Existe-t-il un système d'audit interne au sein du CARDER O-P ?	Oui	7	8	87,50
	Non	1		12,50
TOTAL REponses EXPRIMEES		8		100
Si oui, quels sont les outils du système d'audit	Manuel de procédures	3	7	43%
	Manuel de procédures, répertoire des prix, lois des	2		28,57%

interne utilisés ?	finances, décret et lois			
	répertoire des prix	2		28,57%
TOTAL REPONSES EXPRIMEES		7		100%
Qu'est-ce qui est à l'origine du retard dans l'élaboration tardive des budgets et des états financiers ?	Mauvaise organisation des comptables	5	8	62,50%
	Retard dans la transmission des informations comptables	1		12,50%
	Incompétence du personnel comptable	2		25%
TOTAL REPONSES EXPRIMEES		8		100%
Le manuel de procédures du CARDER O-P ? soufre- t-il d'insuffisanc e?	Oui	5	8	62,50%
	Non	3		0,00%
TOTAL REPONSES EXPRIMEES		8		1
Quels sont ces insuffisances ?	Procédure non conforme à l'organigramme actuel des CARDER	5	5	100%
TOTAL REPONSES EXPRIMEES		5		1

Source: SOUBEROU et HOUNYE, 23 /09/2016

Le tableau n°10 présente les données issues de l'entretien avec le personnel du CARDER O-P. La synthèse des réponses obtenues nous permettra de valider ou non les hypothèses formulées.

SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions

Cette section sera consacrée à la validation des hypothèses et suggestions ainsi qu'aux suggestions.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

Ce paragraphe sera consacré à la validation ou non des hypothèses de recherches conformément aux cadres opératoires retenus et aux propositions de résolutions pouvant contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne du CARDER O-P.

1- Validation des hypothèses

a- Degré de validité de l'hypothèse liée à l'élaboration tardive des budgets et états financiers

Cette hypothèse stipule que « *l'élaboration tardive des budgets et états financiers s'explique par la lenteur dans la transmission des données comptables et financières* ». Il ressort de la synthèse des réponses obtenues lors de l'entretien que la majorité du personnel a connaissance de l'existence d'un contrôle interne à la direction du CARDER O-P. Cependant, ils ne maîtrisent pas tous les outils d'audit interne utilisés par la direction générale du CARDER O-P. La cause relative au retard dans la transmission des informations à caractères financière et comptable constitue 12,50% des réponses exprimées. Par contre, 65.5% des agents interviewés ont révélé qu'une mauvaise organisation du service comptable justifierait le retard dans l'élaboration des budgets et états financiers.

On déduit donc, l'élément du diagnostic suivant : **une mauvaise organisation du service comptable : explique l'élaboration tardive des budgets et bilans**. Alors l'hypothèse formulée n'est pas confirmée.

b- Degré de validité de l'hypothèse liée aux difficultés de mise en œuvre de certaines procédures administratives et financières

L'Hypothèse 2 précise que *l'inconvenance de certaines dispositions du manuel de procédure administratives et financières explique les difficultés de leurs mises en œuvre*. Il ressort de l'interview des agents du CARDER O-P que le manuel de procédures dans son état actuel présente certaines incohérences qui rendent difficile sa mise en application. La totalité (100%) des agents ayant répondu à cette question ont spécifiés la cause de l'inadéquation de certaines dispositions du manuel de procédures avec l'organigramme actuel du CARDER OP.

Eu égard de tout ce qui précède, il ressort que : **L'inconvenance de certaines dispositions du manuel de procédures administratives et financières explique les difficultés de leurs mises en œuvre**. Donc cette hypothèse est confirmée.

Paragraphe 2 : Les suggestions et conditions de mise en œuvre

a- Suggestions

A l'issu des résultats et des causes des problèmes traités, nous formulons les suggestions ci-après :

▪ *Suggestions liées au problème spécifiques n°1*

Prendre toutes les dispositions pour régulariser la situation des retards dans la production des états financiers et des budgets et mettre en place un dispositif de suivi du processus d'adoption desdits documents par le Conseil des Ministres.

Il importe également de :

- réorganiser la chaîne comptable et
- renforcer la capacité des agences de la chaîne comptable.

▪ *Suggestions liées au problème spécifique n°2*

Procéder à l'actualisation du manuel de procédure conformément à l'AOF (Arrêté portant organisation et fonctionnement du CARDER)

Le CARDER O-P doit également développer une politique incitative de façon à réorganiser le service comptabilité en élaborant un planning des activités à mener au

cours de chaque période et en suite procéder à la relecture du manuel de procédures en tenant compte de l'organigramme actuel du CARDER et des spécificité des activités ou missions dévolues aux CARDER .

b- Conditions de mise en œuvre des suggestions

Les suggestions formulées ne seraient être efficace pour la résolution des problèmes si et seulement si les conditions ci-après sont réunies :

- *Conditions de mise œuvre des suggestions liées au problème n°1*

Sensibiliser les agents sur les délais légaux de l'élaboration des différents documents de gestion, puis élaborer et valider des calendriers de tâches à exécuter.

- *Conditions de mise œuvre des suggestions liées au problème n°2*

Internaliser le manuel de procédure actualisé (sensibiliser et former les agents du CARDER sur les dispositions du nouveau manuel de procédure.



CONCLUSION

Ce stage réalisé au sein du CARDER O-P à été une occasion pour nous de confronter nos connaissances théoriques acquises aux réalités du monde professionnelle. Il résulte de notre étude diagnostique que les activités du CARDER O-P sont en train d'être mieux organisé et que ses services deviennent de plus en plus appréciable. En effet, l'application des divers outils de diagnostic a permis de nous rendre compte que le Service Administratif et Financier de ladite structure dispose d'un système d'audit interne qui contribuent énormément à l'atteinte de ses objectifs. Toutefois, elle est confrontée à de diverses faiblesses qu'il faudrait corriger ou éviter afin de mieux atteindre ses objectifs. Il s'agit notamment des problèmes liés à l'élaboration tardive des budgets et états financiers du CARDER O-P et les difficultés de mise en œuvre de certaines dispositions du manuel de procédures.

L'objectif de l'étude étant de contribuer à une gestion administrative et financière plus efficiente, des suggestions ont été faites pour une amélioration du pilotage du système d'audit interne du CARDER O-P. Ainsi nous suggérons de :

- ✓ réorganiser le service comptabilité en élaborant un planning des activités à mener au cours de chaque période;
- ✓ instaurer les documents de gestion (registre d'immobilisation et livre de paie) requis pour une traçabilité dans la gestion des immobilisations et des salaires;
- ✓ accroître la fréquence des contrôles de caisse et de magasin pour éviter d'éventuelles erreurs ou détournement de deniers.

Face à l'ampleur des risques détectés, il est impérieux pour les responsables du CARDER O-P de procéder à une redéfinition du système de l'audit interne en place et de doter le CARDER des ressources humaines de qualité pour sa mise en œuvre.

Pour ce faire, il s'est de façon générale fixé un objectif qui consiste à vérifier la fiabilité et la qualité des informations fournies ; Il s'est doté d'un code de déontologie et d'un ensemble de normes pour uniformiser ses pratiques ainsi que d'un élément fondamental qu'est le contrôle interne, lui permettant ainsi d'être un outil d'aide à la prise de décision et un facteur d'efficacité de l'entreprise.

Il importe de suggérer un audit des CARDER en général au terme des trois (03) premiers exercices, pour éviter la détection tardive des risques pouvant conduire à la dissolution de ces offices d'Etat.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

MEMOIRES ET OUVRAGES

- ✓ Henry, Alain et Monkam-Daverat(1992), Rédiger les procédures de l'entreprise Guide pratique, Paris, Éditions d'Organisation.
- ✓ C.LIONNEL (1992). *Audit et contrôle interne*, 4^{ème} éd. Dalloz, Paris,
- ✓ Ebondo, E.2004,pigé, B., « L'arbitrage entreprise/marché : le role du contrôle interne, outil de réduction des couts de transaction »Comptabilité Contrôle Audit, tome 8 vol.2 ; 2002 ; pp 82-92
- ✓ Jacques RENARD, Edition 2002 « Théorie et pratique de l'audit interne » Rapport du 32^{ème} congrès septembre 1977.
- ✓ P.LORINO(1991) le contrôle de gestion stratégique-la gestion des activités. Dunold Entreprise (mai 1991).
- ✓ PALUKU VUHINGE N. (2010) Mémoire de fin de formation en Licence Thème : L'audit interne : une nécessité dans la gestion d'une entreprise d'exploitation agro industrielle: cas de l' Esco-Kivu s.p.r.l., Université libre des pays des grands lacs

WEBOGRAPHIE

- ✓ Le cadre de référence français sur le dispositif du contrôle interne élaboré à la demande de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) : www.ifaci.com;
 - ✓ Joseph CHARLE, Contrôle interne dans les collectivités locales et entreprises privées : www.univ-tels-el;
- Contrôle Fédérale des Finances, mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) second édition octobre 2007 : www.efk.admin.ch.



ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Dédicace I.....	iii
Dédicace II	iv
REMERCIEMENTS	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT	vi
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DU CARDER OUEME-PLATEAU.....	13
SECTION I : Présentation générale du CARDER Ouémé-Plateau.....	14
Paragraphe 1 : Historique et nature juridique du CARDER Ouémé-Plateau	14
Paragraphe 2 : Fondements et missions du CARDER Ouémé-Plateau	15
SECTION II : Structuration générale du CARDER Ouémé –Plateau et déroulement du stage.....	17
Paragraphe 1 : Structuration générale du CARDER O-P	17
Paragraphe 2 : Déroulement du stage et synthèse des observations	20
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.	24
SECTION I : De la problématique aux hypothèses de l'étude.....	25
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	25
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèse.....	26
SECTION II : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	30
Paragraphe 1 : revue de littérature et les mémoire rédigés	30
Paragraphe 2 : La méthodologie	38
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CADRE COMPTABLE, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS.....	41
SECTION I : Appréciation du cadre comptable du CARDER Ouémé-Plateau, présentation et analyse des données collectées.....	42
Paragraphe 1 : Appréciation du cadre Comptable du CARDER Ouémé-Plateau	42

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données collectées.....	43
SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions.....	50
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses	50
Paragraphe 2 : Les suggestions et conditions de mise en œuvre	51
CONCLUSION	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b