

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	Intitulé du tableau	page
1	Significations des symboles	33
2	les sanctions	43

LISTE DES FIGURES

Figure n°	Intitulé de la figure	page
1	DCD relatif aux approvisionnements	34
2	DCD relatif au mouvement de stocks et matériel de l'ONG	37-38
3	DCD relatif au décaissement	45
4	DCD du système comptable	47
5	fiche d'affectation d'un matériel	62
6	fiche des immobilisations	63
7	fiche de suivi du personnel	65
8	Structure hiérarchique et fonctionnelle	69
9	Comptabilisation des trésoreries	68
10	Operations des approvisionnements	69
11	Traitement de la paie	70
12	Comptabilisation des acquisitions des matériels	72
13	Comptabilisation des dotations aux amortissements	72

LISTE DES ABREVIATIONS

ASOS	Action Socio-sanitaire Organisation Secours
CIRAD	Coopération International en Recherche Agronomique pour le Développement
CIRENVEF	Circonscription Régionale de l'ENVironnement des Eaux et Forêt
CNaPS	Caisse National de Prévoyance Sociale
DEGS	Droit Économie Gestion et de Sociologie
DAF	Département Administratif et Financier
DCD	Diagramme de Circulation de Document
DIRENVEF	Direction Régionale de l'ENVironnement, des Eaux et Forêt
DREFT	Direction Régionale de l'Environnement, de Foret et du tourisme
FD	Fiche de Dépense
FOFIFA	FOibe Fikarohana ho amin'ny Fampanandrosoana ny eny Ambanivohitra
FR	Fiche de Recette
HE	Huiles Essentiels
IAS/IFRS	International Accouting Standard / International Financial Reporting Standard
IRD	Institut de Recherche au Développement
IRSA	Impôt seul Revenu Social et assimilé
LABELCBD	LABEL Conservation Biodiversity Development
MATE	Man And The Environment
NIF	Numéro d'Identité Fiscale
ONG	Organisation Non Gouvernemental
OSTIE	Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise
PCG	Plan Comptable Général
PPN	Produit de Première Nécessité
RAF	Responsable Administratif et Financier
SCI	Service de Contrôle Interne
SG	Secrétaire Général
STAT	Statistique
UNESCO	Unity Nation Education Science Culture Organisation
VSC	Volontaire Stagiaire et Chercheur
OEFCEM	Ordre des experts Comptables et Financier de Madagascar
INSTAT	Institut National de Statistique

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1ERE PARTIE GÉNÉRALITÉS

CHAPITRE 1 PRESENTATION DE L'ONG MATE

SECTION 1 HISTORIQUE

SECTION 2 LES ACTIVITÉS

SECTION 3 ORGANISATION

CHAPITRE 2 ASPECTS THÉORIQUES

SECTION 1 APPROCHE PAR SYSTEME

SECTION 2 AUTRES DEFINITIONS ET PRINCIPES DE BASES DU CONTROLE INTERNE.

SECTION 3 LES PRINCIPAUX CYCLES DU SYSTEME DU CONTRÔLE INTERNE

2EME PARTIE EVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

CHAPITRE 1 DESCRIPTION DU SYSTEME

SECTION 1 DESCRIPTION DU CYCLE ACHATS

SECTION 2 DESCRIPTION DU CYCLE STOCK ET MATERIEL

SECTION 3 DESCRIPTION DU CYCLE PAIE ET FINANCIER

CHAPITRE 2 EVALUATION PROPREMENT DITES DU SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE

SECTION 1 EVALUATION DU CYCLE ACHAT

SECTION 2 EVALUATION DU CYCLE STOCK ET MATERIEL

SECTION 3 EVALUATION DU CYCLE PAIE ET FINANCIER

3EME PARTIE PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATION

CHAPITRE 1 PROPOSITION DE SOLUTION

SECTION 1 CYCLE ACHAT

SECTION 2 CYCLE STOCK ET MATERIEL

SECTION 3 CYCLE PAIE ET FINANCIER

CHAPITRE 2 RECOMMANDATION

SECTION 1 CYCLE ACHAT

SECTION 2 CYCLE STOCK ET MATERIEL

SECTION 3 CYCLE PAIE ET FINANCIER

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Véritable patrimoine naturel vivant, Madagascar abrite toute une gamme des ressources biologiques (animaux, plantes...). Malheureusement, à cause des surexploitations forestières, de la culture sur brûlis intensive et des feux de brousse, les projets de conservations de ces patrimoines laissent à désirer malgré les efforts déployés par l'État Malagasy. Des ces faits, certains types de forêts ne sont plus représentés que sous forme d'îlots de faible superficie, spécialement pour ce qui concerne les forêts littorales de l'Est. A titre d'exemple, le moyen annuel de dégradation dans la province de Toamasina a été de 22 455 ha entre 1974 et 1994 (RAHARISON, 2000). Les forêts tropicales de Madagascar sont en danger ; véritables poumons de la planète, elles jouent un rôle très important dans la capture du carbone rejeté dans l'atmosphère, principal responsable du réchauffement climatique. Aussi la déforestation de notre Pays vert menace directement une biodiversité exceptionnelle et unique au monde (amphibiens, caméléons, oiseaux, lémuriens, orchidées, arbres et plantes médicinales).

C'est pourquoi, l'Homme et L'Environnement est né pour contribuer et participer à la conservation de la nature Malagasy.

Pour atteindre son objectif, l'ONG s'efforce de mettre en exergue tous ces projets sur un même site. Notons qu'elle a déjà, à son actif, 3 sites expérimentaux (Vohimana, Vohibola et Tsianikira) et d'autres qui sont en voie d'achèvement.

La ressource (financière, matérielle et humaine) résulte des bailleurs étrangers et nationaux qui l'obligent à fournir des pièces justificatives et à établir des états financiers marquant les opérations des flux.

Lors des douze (12) semaines de stage au sein de l'Organisation, on a réalisé un travail afin de collecter toutes les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire. Nous avons adopté différentes méthodes de collecte d'informations : à savoir l'observation, le travail de documentation, l'élaboration d'un questionnaire et entretien avec les agents de l'association.

Ce présent mémoire porte sur l'amélioration du système de contrôle interne au sein de la Direction Administrative et Financière de l'Homme et l'Environnement et comporte une description, ainsi qu'une analyse du système de contrôle interne. Et c'est à partir de ces analyses ou diagnostic que nous avons établis nos propositions de solutions et nos recommandations pour éviter les risques qui peuvent nuire au bon fonctionnement. Cette recherche nous a offert la possibilité d'accroître nos acquis, qu'ils soient d'ordre humain ou technique.

Afin de bien analyser toutes ces opérations comptables, nous avons choisi le thème : « CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DU CONTRÔLE INTERNE », cas de l'ONG Man And The Environment.

Cette mémoire comporte trois (3) parties bien distinctes :

La 1^{ère} partie met en exergue les différents renseignements concernant l'ONG en question : à savoir son identité, son historique, ses activités et son organisation ainsi que l'aspect théorique du thème.

La 2^{ème} partie porte sur l'évaluation de son contrôle interne, la description de ses procédures et l'analyse de ses forces et faiblesses.

La 3^{ème} partie propose les solutions et donne les recommandations.

PREMIÈRE PARTIE :
GÉNÉRALITÉS

CHAPITRE 1 :

PRÉSENTATION DE L'ONG « MATE »

Ce 1^{er} chapitre se concentre surtout sur l'histoire, les activités et l'organisation de l'ONG, ainsi que sur l'aspect théorique du contrôle interne.

SECTION 1 HISTORIQUE

Nous verrons dans cette section l'identité, l'objectif, les partenariats, le contexte, les principes généraux et les zones d'intervention de l'ONG.

§ 1. IDENTITE

L'Homme et l'Environnement ou MATE est une petite Organisme Non Gouvernementale (ONG), sans but lucratif, basée à Madagascar. Elle a été créée en 1993 et fut reconnue par l'Etat en 1994.

Les critères qui permettent d'identifier l'ONG MATE sont :

<u>Dénomination</u> :	Man And The Environment ou MATE
<u>Siège social</u> :	lot II M 90 Antsakaviro Antananarivo 101
<u>Tél.</u> :	22 674 90
<u>N° RCS</u> :	2003B00894 Tana
<u>NIF</u> :	N° 0076 643
<u>N° STAT</u> :	561 263
<u>Site Web</u> :	www.madagascar-environnement.mg

L'ONG MATE dispose d'un bureau de représentation en France.

L'ONG s'est spécialisée dans le développement durable et la préservation de la biodiversité par l'implication des populations locales défavorisées. Elle œuvre sur des zones spécifiques très riches en biodiversité menacée, avec le but de faire la démonstration que la préservation de l'environnement et développement humain peut aller de pair.

Les actions sont développées de façon holistique dans le cadre d'un plan d'aménagement comprenant aussi bien le soutien agricole, la santé et l'éducation, la régénération forestière, les programmes de compréhension des écosystèmes et de préservation d'espèces menacées, que le développement d'activités génératrices de revenus. Cette dernière composante résulte en particulier du soutien à la création de micro entreprise communautaires (concernant la production d'huiles essentielles et l'écotourisme), avec pour but ultime un transfert de gestion sous la responsabilité de la population locale.

Il s'agit, à terme, d'octroyer aux populations la possibilité d'assurer une gestion pérenne des ressources naturelles locales, et de réinvestir les bénéfices engendrés pour financer les projets éducatifs et sanitaires.

L'Homme et l'Environnement visent à offrir aux communautés locales des options alternatives de gestion des ressources naturelles qui sont économiquement et écologiquement durables. Madagascar constitue par ailleurs une des priorités mondiales en terme de conservation de la biodiversité (selon l'UNESCO).

Bien qu'ayant des activités dans le Nord ouest (Anjajavy, Nosy Tsarabanjina) L'Homme et l'Environnement concentre actuellement ses activités de terrain sur deux zones, particulièrement riches en terme de biodiversité menacée mais de surface limitées : Vohimana au sud du Parc National de Mantadia et Vohibola sur le Canal des Pangalanes.

Le soutien de Conservation Internationale a permis à L'Homme et l'Environnement de mettre au point son programme de conservation intégrée de Vohimana. La fondation japonaise et le Fond de Solidarité pour le Développement de la Coopération française ont ensuite permis d'initier un programme d'échange Universitaire et de recherche sur le terrain ainsi que lancer un programme de soutien agricole aux populations. L'Alliance Mondiale pour la Nature a depuis 2005 permis de démarrer un programme d'intervention sur le site de Vohibola qui devrait permettre d'aboutir à son classement en zone protégée et surtout à la conservation de sa biodiversité en collaboration avec les populations et autorités locales.

§. 2 OBJECTIFS

L'ONG a pour but de contribuer à la mise au point d'approches concrètes de conservation et de développement durable. Elle s'est plus particulièrement orientée vers l'étude d'options pragmatiques de valorisation des ressources naturelles auprès des populations locales et d'implication du secteur privé pour pérenniser les interventions de gestion de l'environnement et de préservation de la biodiversité. Dans les cadres pratiques d'intervention la préservation de l'environnement doit être l'aboutissement sous jacent d'un développement durable bien mis en place.

L'île abrite un large éventail d'espèces animales et végétales que l'on ne trouve nulle part ailleurs au monde.

Il est important pour L'Homme et l'Environnement de soutenir des pratiques favorables à l'environnement tout en travaillant à la promotion des droits des populations rurales et en favorisant l'augmentation de leur niveau de vie. Jusqu'à présent, très peu d'actions de conservation ont été menées par les agences hors des parcs nationaux et avec les populations rurales en prenant leur mode de vie comme priorité d'intervention.

§. 3 PARTENARIATS

A. Champ d'application

Cette procédure définit les modalités spécifiques de rédaction et d'application de contrats de partenariats avec des opérateurs du secteur privé, qu'il s'agisse de fournisseurs en biens ou en services, de partenaires techniques, d'acheteurs potentiels de biens et services produits dans le cadre des missions de L'Homme et l'Environnement ou d'entités relais pour la promotion de ses activités au niveau national ou à l'étranger.

B. Objectifs

Cette procédure vise à favoriser l'autonomisation financière des projets sur le moyen et le long terme grâce à la mise en œuvre de partenariats entre les communautés villageoises ou l'ONG et ses partenaires, d'une part, et le secteur privé d'autre part.

L'un des objectifs secondaires de la présente procédure consiste donc en la démonstration de l'efficacité de ce type de partenariats dans le domaine du développement humain et de la gestion rationnelle des ressources naturelles appliquée à la conservation environnementale.

C. Sélection des partenaires

Suivant la nature des besoins en partenariat, l'ONG se réserve le droit de procéder ou non à un appel à manifestation d'intérêt dans le cadre de la recherche de partenaires.

Les partenaires souhaitant travailler avec l'ONG doivent lui remettre une lettre de motivation expliquant la nature et les raisons du partenariat sollicité. Les dimensions environnementales et humaines du projet doivent être précisées et argumentées.

Un comité technique d'évaluation du projet de partenariat est alors désigné par le Secrétaire Général de l'Association, et ce comité remet en retour ses commentaires au Secrétaire Général pour adoption ou non du projet (en l'état ou modifié).

En cas d'acceptation du projet de partenariat, en l'état ou modifié, l'ONG établit :

Le projet de contrat à signer par les deux parties ;

- Une lettre d'engagement dans laquelle le partenaire s'engage à appliquer les dispositions spécifiques imposées par l'ONG dans le cadre de son approche écosystème.
- Mise en œuvre du partenariat.
- Les communications et échanges entre l'ONG et le partenaire doivent dans toute la mesure du possible faire l'objet de traces écrites.

L'assistante administrative de l'ONG ouvre à cet effet un dossier spécifique pour chaque partenaire afin de garder la trace des différents échanges, communications, transactions et résultats des actions menées dans le cadre du partenariat.

D. Suivi et évaluation

Une évaluation annuelle des contrats est réalisée par le responsable des partenariats avec le secteur privé ou un prestataire. Cette évaluation est réalisée selon trois axes :

- Vérification de l'application des termes des contrats et des dispositions spécifiques y étant associée.
- Évaluation des résultats des partenariats au niveau de la conservation environnementale.
- Évaluation des résultats au niveau du développement local pour les projets concernés (impacts socio-économiques).

L'Homme et l'Environnement a vocation de travailler dans des cadres de gestion évolutive sur quelques zones restreintes en partenariat avec un maximum d'acteurs et de suivre l'évolution des interventions sur du long terme.

E. Les partenaires de l'ONG

Pour être efficace et ouverte à son environnement afin d'atteindre ses objectifs, l'ONG a besoin d'une collaboration étroite avec certains partenaires. Citons :

Label CBD et Aroma Forest, qui commercialisent les huiles essentielles produites par les associations locales sur les sites par la prospection des clients potentiels dans le monde entier.

Le CIRAD, qui appuie techniquement les recherches et développements du programme de l'ONG spécialisée dans :

- La conservation forestière
- La préservation de la biodiversité

L'IRD/France, qui contrôle et certifie les recherches effectués par les techniciens et préconisent les moyens techniques ainsi que matériels à utiliser, de sorte à ce que l'ONG demeure en permanence à la pointe des avancées scientifiques.

Le FOFIFA, qui collabore à l'unisson avec l'ONG pour aider les villageois habitant aux alentours des sites protégés à vivre sans brûler ni exploiter illégalement les terrains et toutes les espèces végétales et animales s'y trouvant.

Le DREFT, qui aide avant tout l'ONG dans la gestion administrative des sites auprès de la fonction publique malgache, mais qui intervient aussi à propos de :

- L'élargissement de la surface à protéger
- Le renforcement de la biodiversité des sites
- La mise en place de patrouille en forêt pour contrôler l'exploitation illégale du bois
- La prospection d'autres sites qui abrite des espèces en voie de disparition

§. 4 CONTEXTE

En contribuant à la conservation durable de la biodiversité malgache par la valorisation de ses ressources naturelles, ainsi qu'à son intégration au niveau des populations locales, le MATE s'est vu attribuer une place importante dans le domaine du développement durable et de la conservation de l'environnement à Madagascar.

Pour ce faire, l'organisation se voit appelée à rechercher et à utiliser des moyens humains, matériels et financiers dont la gestion nécessite la mise en place et l'application de procédures strictes et claires. Le présent « manuel de procédures » décrit donc l'ensemble des politiques applicables à tous les individus ou entités organisationnelles travaillant en collaboration avec l'ONG L'Homme et l'Environnement.

§. 5 PRINCIPES GÉNÉRAUX

- 1- Rechercher l'efficacité implique l'autonomisation des projets.
- 2- Réduire les impacts négatifs des activités de l'association au siège comme sur le terrain :
 - Au niveau socio-économique ;
 - Au niveau environnemental.
- 3- Favoriser les échanges (partenariats, programme VSC et autres).
- 4- Permettre une gestion évolutive des projets dans une optique d'amélioration continue du système.

§. 6 ZONES D'INTERVENTION.

Depuis 2007, l'ONG L'Homme et l'Environnement s'est engagée dans le développement d'un programme autour d'une communauté dynamique qu'elle a soutenu depuis 2005 pour le développement de la production d'huiles essentielle à Tsianinkira dans l'ouest malgache au nord de Mahajanga. Ce programme devrait permettre de jouer un rôle de création de dynamique entre différents acteurs locaux et peut-être d'inverser les tendances dramatiques de destruction de l'environnement dans la région jusqu'à la baie de Narinda.

Le site de VOHIMANA : situé à 12 km après le carrefour d'Andasibe sur la Route Nationale RN2 (Antananarivo– Toamasina), le site comprend dix villages regroupant environ 1 600 habitants qui vivent à la fois d'activités agricoles et de l'exploitation des ressources forestières. La forêt de Vohimana est une forêt tropicale humide de moyenne altitude, haut lieu planétaire de la biodiversité, située au sud du Parc National de Mantadia. Cette forêt n'avait pas de statut de conservation avant l'intervention de l'ONG et risquait de disparaître à court terme.

Le site de VOHIBOLA : les populations y vivent de la pêche artisanale et ponctuellement de l'exploitation de la forêt. Le site de Vohibola, qui est situé à 60 km au Sud de Toamasina sur le Canal des Pangalanes, comprend 4 villages : Andranokoditra, Tampina, Topiana et Ambodirotra qui regroupent environ 1 500 habitants. La forêt de Vohibola est une forêt littorale mais renferme aussi une zone humide fragile et riche. Dernier reliquat de la forêt littorale Malgache de l'Est, les environs abritent une diversité floristique unique et gravement menacée.

SECTION 2 LES ACTIVITÉS DE L'ONG

L'ONG exerce plusieurs activités à différents niveaux : social, de développement ou économique.

§. 1 ACTIVITÉS SOCIALES

A ce jour, MATE développe des programmes de conservation avec les populations, qui ont pour but d'aider les familles à réduire aussi bien leur dépenses quotidiennes que mensuelles :

- le programme Education : les actions menées jusqu'à présent se sont basées sur l'information aux parents pour scolariser leurs enfants et prendre en charge leur éducation. Mais l'école telle qu'elle est proposée aux enfants, aujourd'hui, ne favorise pas cette démarche. Elle apparaît, au contraire, décalée par rapport aux réalités des familles qui luttent quotidiennement pour survivre. Le programme Éducation a décidé ainsi d'orienter son action sur l'enfant au cœur du programme. Un enfant qui comprend pourquoi il apprend et qui est capable rapidement de transférer son apprentissage dans sa vie de tous les jours est un moyen de contribuer au développement durable. En effet, le programme Éducation se base sur une nouvelle représentation de ce que peut apporter l'école, individuellement et collectivement. Par exemple, la cantine scolaire garantit aux enfants un support nutritionnel quotidien et équilibré, indispensable à leur bon développement, physique et intellectuel. Cette démarche vise à réduire également le taux d'absentéisme et aussi à lutter efficacement contre le travail des enfants, toujours d'actualité.
- le programme Santé : des investissements pour les travaux d'aménagement et d'extension du centre de santé, pour la recherche et l'approvisionnement en eau potable sont considérés dans le cadre du programme de santé permettant de démontrer une réelle considération humaine dans le traitement de problématiques du développement du programme de conservation. L'ONG structure progressivement son programme de santé afin de pérenniser ses actions.

§. 2 ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

- La restauration de la forêt dégradée et le reboisement communautaire :
- Reconstitution du couvert forestier, conservation des espèces menacées et enrichissement de forêts en espèces utiles (production de plus de 100 000 plants à Vohimana et 50 000 plants à Vohibola). En mesure d'accompagnement du programme, l'ONG développe un programme de justification du rôle de la forêt et des zones de reboisement en tant que puits de carbone, en analysant les potentiels de séquestration de carbone du site.
- La valorisation des ressources naturelles durable à travers la production d'huiles essentielles (pour les deux sites) et d'huile végétale (à Vohibola) en collaboration avec des associations locales. Cette initiative est rattachée à des programmes de recherche, à la collecte des feuilles et des graines, ainsi qu'à des plantations pour la production d'huiles essentielles qui représentent de nouvelles sources de revenus pour la population locale. Des alambics ont été installés et les productions ont été regroupées dans des associations locales. Les productions sont certifiées « biologiques ».
- L'écotourisme : L'ONG L'Homme et l'Environnement s'est engagée à soutenir le développement d'un programme écotouristique avec les associations locales, permettant, d'une part, d'augmenter les revenus de la population et, d'autre part, visant à optimiser l'implication des communautés dans la gestion du programme. Le tourisme participatif par le biais de l'hébergement chez l'habitant a été développé en aménageant quelques cases dans les villages.
- L'exploitation agricole durable à Vohimana , amélioration des conditions de vie de la population locale au travers de la mise en place d'infrastructures permettant de diversifier et d'intensifier les techniques agricoles améliorées et compatibles avec la préservation des fonctions de l'écosystème local.

SECTION 3 ORGANISATION DE L'ONG MATE.

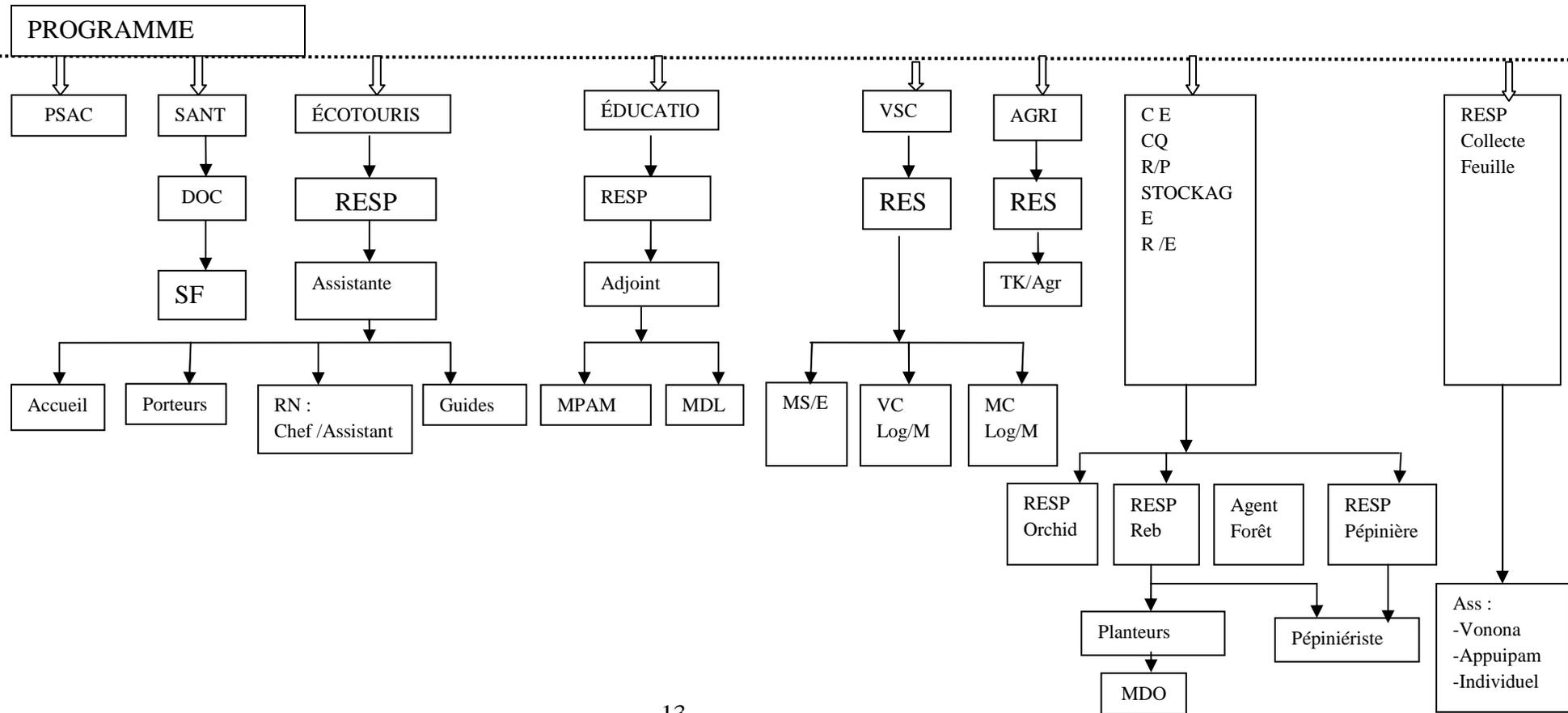
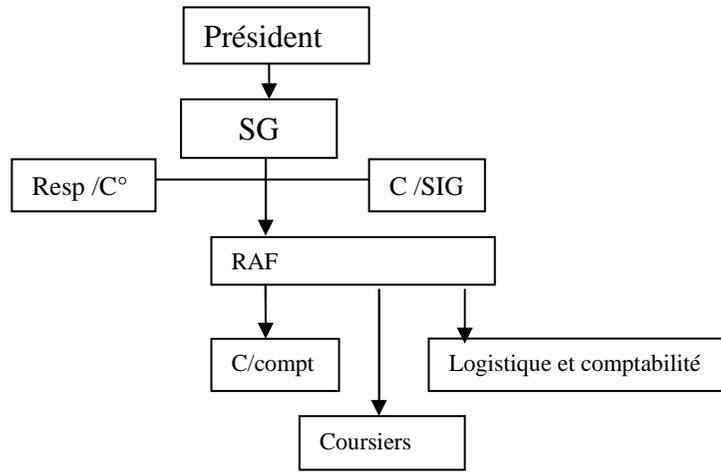
Comme l'ONG adopte une structure matricielle, l'idée générale est de combiner les deux modes principaux de départementalisation, par fonctions et par activités. En fait, il s'agit à la fois :

- de préserver le potentiel commun de l'entreprise qu'on ne souhaite pas disperser parce qu'il engage l'avenir de l'entreprise à long terme ;
- de conduire des projets complexes nécessitant de multiples collaborations, auxquels on affecte un responsable, du personnel issu des différentes fonctions et des moyens.

§. 1 ORGANIGRAMME.

Légende :

SG	Secrétaire Générale	MDL	Maison De Lise
Resp /C	Responsable communication	VSC	Volontaire Stagiaire et chercheur
C /SIG	Cartographe/Système Information Géographique	MS/E	Maison de Stagiaire / Entretien
RAF	Responsable Administratif et Financier	VC	Village Chercheur
C/comp	Chef comptable	Log/M	Logistique / Maintenance
PSAC	Programmation et Suivi des Actions	MS	Maison Chercheur
DOC	Docteur	AGRI	Agriculture
SF	Sage Femme	TK/Agr	Technique / Agricole
RESP	Responsable	CE	Commerce Equitable
RN	Relais de Naturaliste	CQ	Contrôle Qualité
MPAM	Maison P'tit Az Me	R/P	Recherche et Publication
Orchid	Orchidarium	Reb	Reboisement
MDO	Main d'œuvre Occasionnel	Ass	Association



§. 2 LES DIFFERENTES ATTRIBUTIONS

A. Les rôles du président :

- Participer avec le comité de directeur à la réflexion et à la recherche d'opportunités d'évolution pour le programme.
- Contribuer à la conception des projets en fonction des objectifs fixés par le comité Directeur et au montage des dossiers de demande de financement.
- Collaborer avec le responsable du programme et/ou du volet activité à suivre. Évaluer de façon continue les activités en cours et prendre les décisions qui s'imposent.
- Coordonner et gérer la communication des informations sur la réalisation des activités pour assurer une bonne gestion du programme général de l'ONG MATE.
- Inciter les membres de l'équipe à respecter la remise à jour de leur tableau de bord et à respecter le délai de remise de rapport à leur niveau respectif permettant à l'administration et au service financier d'assurer à temps le rapport périodique sur l'état d'avancement du programme et de rendre compte aux partenaires de la réalisation du budget qui s'y rattache (compte financier).
- Participer à la révision des cadres logiques du programme avec le responsable du programme et/ou de volet d'activité en vue de compiler le cadre logique du programme générale de l'ONG MATE.
- Compiler les prévisionnel de dépenses rattachées aux différentes activités permettant à l'administration et au service financier de prévoir et de gérer la trésorerie mensuelle, et de préparer un état mensuel d'affectation des comptes par bailleur.

B. Les rôles du secrétaire général :

- Promouvoir le travail de l'organisation auprès de potentiels bailleurs de fonds, de partenaires, de médias ou d'autres encore, afin de faire connaître sa mission, ses objectifs, ses projets et activités, de même que ses résultats et impacts sur le milieu.
- Désigner un comité technique d'évaluation du projet de partenariat et lui remettre en retour ses commentaires pour adoption ou non du projet (en l'état ou modifié) avec signature et approbation. En cas d'acceptation du projet par le bailleur ou le partenaire, il garde une copie de tous les documents concrétisant l'accord (contrat, courriers et autres), ainsi que des conditions de mise en œuvre et de suivi du projet.

- Suivre l'état de l'avancement des activités prévues par le biais de rapports hebdomadaires succincts des coordinateurs de projet ainsi que d'un rapport mensuel détaillé. N.B. Une synthèse budgétaire (prévisions et planning) trimestrielle est également exigée pour présentation.
- Vérifier toute les propositions de réaménagement budgétaire avant d'être soumise au bailleur de fonds.
- Autoriser toute les sorties de fonds (frais de mission, achats, salaires, imprévus...).
- Homologuer toute les contrats avec les acteurs extérieurs (institutions financières, employés, partenaires, bailleurs de fonds, prestataires de services...).

C. Les rôles du responsable administratif et financier :

- Supervision de la tenue de comptabilité et de la trésorerie ;
- Supervision dans l'élaboration des états financiers ;
- Approbation des rapports financiers à envoyer aux bailleurs ;
- Approbation des dépenses (utilité et disponibilité des fonds) ;
- Assistance et conseil dans la mise en place du système de gestion financière des programmes ou des projets (cohérence avec la comptabilité) ;
- Correspondance administrative ;
- Suivi des bailleurs (contrats, fonds, correspondance, etc.) ;
- Élaboration et mise à jour des procédures organisationnelles ;
- Gestion du personnel (contrats, affiliations à des organismes sociaux, congés, paie...) ;
- Régularisation des situations fiscales et sociales ;
- Suivi des contrats de gestion avec le ministère des Eaux et Forêts ;
- Établissement des déclarations fiscales et sociales (constitution des dossiers) ;
- Relationnel avec les administrations (banques, fisc, ministères, etc.) ;
- Assurer les obligations légales suivant la réglementation en vigueur ;
- Contribution à la coordination de l'ensemble des activités de l'ONG.

D. Les rôles du chef comptable:

- Contrôle et suivi des caisses et comptes bancaires ;
- Suivi des dépenses, contrôle des factures d'imputation ;
- Saisie des journaux (paies, opérations diverses, transactions bancaires, etc.) ;
- Classement des pièces justificatives (FD, facture...) ;
- Élaboration des états financiers;
- Descente sur le terrain : contrôles financiers, évaluation des besoins, résolution de problèmes, etc. ;
- Travaux d'inventaire (matériels, biens et fournitures...).

E. Les rôles des comptables :

- Mise à jour des mouvements d'entrée et de sortie de caisse de l'ONG ;
- Rapprochement bancaire (communication avec les banques pour suivi des comptes)
- Saisie des journaux sur SAGE SAARI ;
- Classement des factures des projets et programmes ;
- Suivi des comptes des tous les programmes ;
- Déclaration mensuelle des charges sociales (OSTIE, IRSA, CNaPS) ;
- Descente sur le terrain : paiement mensuel des salaires, détection des besoins, etc.

Les rôles spécifiques des autres responsables relèvent avant tout de chacun des programmes mis en œuvre.

Rappelons d'abord ce qu'on entend par « projet » et « programme ».

Un « **PROJET** » est un ensemble d'activités ou d'opérations indépendantes à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et de ressources limitées, mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre un objectif préalablement fixé.

Autrement dit, le projet est la conversion des ressources en activités selon une méthode et des procédés dans l'optique d'obtenir un ou plusieurs objectifs.

Un « **PROGRAMME** » se définit comme un ensemble de projets opérant conjointement dans une zone d'intervention¹.

Pour lutter contre la déforestation, l'ONG a créé :

1. Le programme Bio Carbone :

On y trouve les activités suivantes :

- mise en place des pépinières dans les villages intégrés aux projets (4 pépinières repartirent dans les 4 villages). Ces pépinières requièrent des mains d'œuvres spécifiques ; c'est pourquoi l'ONG possède à son actif 33 pépiniéristes (villageois sélectionnés aux alentours du site et formés par les techniciens de l'ONG). Il est à noter que ces pépiniéristes sont rémunérés mensuellement et considérés comme travailleur permanent de l'ONG.
- la plantation proprement dite, qui inclut la participation de 99 planteurs. Comme tant d'autre, ces planteurs ne sont que les habitants des villages environnant les sites de l'ONG.

Il ne reste plus qu'à surveiller la zone plantation, ce qui requiert de recruter des techniciens agronomes, chargés de contrôler la croissance des jeunes plantes jusqu'à leur maturité, c'est-à-dire capable de survivre au milieu de la nature malgré les contraintes (cataclysmes naturels, moisissures, pestes végétales, mauvaises herbes...). Et à partir de cet instant, ce sont les gardes forestiers privé de l'ONG qui s'occuperont à leur tour de la surveillance contre les exploitants illégaux des bois ou/et les braconniers qui s'y trouvent, notamment en effectuant des patrouilles en fonction de leur organisation interne.

2. L'éducation :

Moins de 50 % des enfants des zones de Vohimana et de Vohibola, qui regroupent 7 villages, ont accès à l'éducation. La scolarisation se fait de plus en plus dans des conditions précaires :

- contextes sociaux et géographique difficiles (70% des enfants habitent à une heure de marche de l'école),
- infrastructure insuffisante (salle de classe, mobilier, fourniture scolaire),
- manque d'enseignants qualifiés.

¹ Mme RAVALITERA, Amélioration et Gestion de Projet; Faculté DEGS, Département Gestion, Ankatso, 2006

En conséquence (de ces carences), les efforts conjugués des autorités locales et des familles - auxquels s'ajoute l'apport des ONG - œuvrent pour la création et la gestion d'une école primaire pour chaque village regroupant 1300 enfants. Il y a aussi les programmes d'intérêt collectif (agriculture, élevage, menuiserie, cuisine). L'éducation de base est primordiale pour assurer aux communautés locales un meilleur avenir et garantir un essor économique et social durable.

3. La santé :

L'implication de l'ONG dans « le programme santé » incite les habitants à prendre conscience de l'utilité d'une hygiène sanitaire de base. Pour ce faire, le responsable communication s'active sur l'Internet dans l'optique d'obtenir des aides humanitaires susceptibles de favoriser la réalisation d'un grand nombre d'actions de sensibilisation à l'hygiène.

Les actions incluses dans ce programme sont :

- le dépistage (SIDA, paludisme, dengue...),
- la vaccination des habitants,
- la formation sanitaire et hygiénique de l'agglomération,
- la sensibilisation (à l'utilisation de plantes médicinales pour soigner les plaies, à la propreté, à des gestes élémentaires pour se préserver contre différentes maladies...),
- la consultation de malades et la prescription d'ordonnances,
- l'accompagnement des femmes enceintes.

CHAPITRE 2 :

ASPECT THÉORIQUE

Ce chapitre étudie le rappel théorique et académique du contrôle interne.

SECTION 1 APPROCHE SYSTEME

§. 1 DEFINITION DU SYSTEME

Un « **SYSTEME** » est un ensemble d'éléments liés entre eux afin d'atteindre des objectifs.

§. 2 NOTION DE CONTROLE INTERNE

A. définition et objectif.

²Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise. Il a pour objectif de protéger son patrimoine, assurer l'exactitude et fidélité des informations comptables, promouvoir l'efficacité opérationnelle et maintenir les lignes de conduite établies par la direction de l'entreprise.

De cette définition, on peut affirmer que le contrôle interne véhicule une connotation de vérification et non de coercition.

Les mots doivent être compris ici au sens anglo-saxon de « contrôle » qui signifie maîtrise (les contrôles au sens de vérification ne constituant - on le verra - qu'un moyen technique parmi d'autres) et, dans certaines circonstances, l'ensemble des moyens mis en œuvre pour assurer ce contrôle.

Sur le plan des objectifs, on peut faire une distinction selon que ces contrôles ont une incidence ou non sur les comptes. Ils ont en effet une incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité et la qualité des informations financières et comptables.

² VILLENEUVE Jacques, Le contrôle interne « guide de procédure », Développement économique-Innovation et Exportation, Québec, 4^e édition, 2004, page 6

En revanche, ils n'ont pas d'incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des lignes de conduites de la direction. Ce sont en quelques sortes les aspects administratifs et opérationnels du contrôle interne.

Pour synthétiser l'ensemble de ces concepts au niveau de l'entreprise, cette dernière est découpée en cycles d'activités, découpés eux-mêmes en sous-fonctions essentielles.

Les cycles d'activités de l'entreprise comme les systèmes peuvent être constitués par les fonctions suivantes :

- Fonctions opérationnelles : ces fonctions contribuent directement à la réalisation de l'objet social de l'entreprise achat, ventes, production...
- Fonctions de protection ou conservation du patrimoine : service d'entretien, magasin, caisse...
- Fonctions d'enregistrement : cette fonction enregistre les flux affectant la vie de l'entreprise et constate l'inventaire du patrimoine : comptabilité générale, analytique, budgétaire, contrôle de gestion, statistiques...

Cette séparation des tâches, c'est-à-dire de fonctions, est très importante au sein de l'entreprise sur le plan du contrôle interne, pour éviter toute erreur ou fraude.

B. Processus de l'analyse des systèmes

L'intervention de l'auditeur porte sur les trois questions principales suivantes, de sorte à fournir les bases d'appréciation du système de contrôle interne :

- Quelles sont les procédures effectives en usage ayant pour objet une réalisation du contrôle interne efficace ?
- Ces procédures sont-elles effectivement suivies ?
- Dans quelle mesure ces procédures sont-elles satisfaisantes pour créer un bon contrôle interne et donc conduire à des documents financiers corrects et fiables ?

La démarche de l'auditeur dans le processus d'analyse des systèmes est la suivante :

- Il se fait décrire le système et les procédures utilisés pour obtenir les éléments comptables.
- Il s'assure qu'il a bien compris et appréhendé cette description à l'aide de tests dits de cheminement.

- Il en déduit sur un plan théorique les procédures satisfaisantes (points forts) et celles qui le sont moins (points faibles).
- Il s'assure que les procédures satisfaisantes d'un point de vue théorique sont appliquées de manière permanente à l'aide des tests de conformité.
- Il conclut en dégagant les points forts et les points faibles du système.

1. Description des procédures :

L'auditeur recense tout d'abord les procédures utilisées, pour obtenir les éléments comptables servant à l'établissement des documents financiers.

Il doit en acquérir une connaissance très précise et pour cela il rédige ces procédures, soit en partant du manuel de procédure de l'entreprise - s'il en existe, soit en se faisant décrire par le personnel chargé de le mettre en œuvre.

Il existe différentes techniques de description du système et des procédures de l'entreprise.

a) Description narrative

Elle consiste à obtenir au cours d'un entretien avec les principaux responsables ou par l'intermédiaire des manuels ou encore d'instructions écrites de l'entreprise les procédures existantes et les contrôles institués.

L'auditeur fait par écrit la synthèse des éléments qu'il a retenus dans un « mémorandum ».

Cette description narrative est employée dans le cas où le système est peu complexe ou relativement court.

b) Description graphique

Elle consiste à formaliser à l'aide de schémas ou de graphiques, d'une part la circulation des documents dans l'entreprise, d'autre part les contrôles effectués par les différents intervenants.

Elle a l'avantage de faciliter la compréhension du système.

L'objectif de l'auditeur en décrivant le système en vigueur chez les clients est de faire ressortir les forces et faiblesses de ces systèmes.

2. Tests de cheminement

Afin de s'assurer de la bonne description du système en vigueur chez le client et non celui que le responsable ou autre pense qu'il existe, il est nécessaire de tester concrètement quelques transactions selon les procédures appliquées par l'ONG et, ainsi, d'en vérifier l'écart qui les sépare de ce qui a été préconisé par écrit à l'origine. Ces tests permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée et décrite existe bien (et non de s'assurer qu'elle est bien appliquée) et, d'autre part, de détecter les procédures dont l'auditeur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.

Les tests de cheminement peuvent être réalisés selon les différentes modalités : observation directe, confirmation verbale du déroulement de la procédure vérifiée par la ou les personnes qui la mettent en œuvre, vérification de l'existence des matériels utilisés (tampon, visa, fichier,...) observations *a posteriori* consistant à refaire entièrement le circuit à partir du document d'origine pour le tester.

L'importance quantitative de ce test doit être des plus limités : quelques transactions suffisent.

3. Évaluation préliminaire du contrôle interne

Après avoir obtenu une description fiable de la procédure, l'auditeur peut alors procéder à l'évaluation préliminaire du contrôle interne, afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles des procédures du système comptable.

A ce stade, l'auditeur doit se faire une opinion sur l'aptitude du système à satisfaire les objectifs de contrôle interne spécifique au cycle ou système examiné.

Les points forts sont les dispositifs de contrôle qui garantissent une comptabilisation correcte des différentes données, alors que les faiblesses font naître un risque d'erreur ou fraude.

Pour dégager les forces et faiblesses théoriques, 2 méthodes sont utilisées :

- la première consiste à examiner le système et à en rechercher les points forts et les points faibles. Elle comporte obligatoirement des risques d'oubli.
- la seconde, plus formelle, consiste à poser un certain nombre de questions qui sont habituellement rassemblées dans un questionnaire, appelé QCI ou Questionnaire de Contrôle Interne : c'est un outil permettant de faciliter l'évaluation du système à l'aide de questions guide faisant uniquement appel aux réponses OUI et NON. Les réponses affirmatives correspondent à des points forts, celles négatives à des points faibles.

Après l'évaluation du système l'auditeur identifie les contrôles fondamentaux auxquels il semble possible d'accorder une certaine confiance.

Considérant ces contrôles il indique les procédés de corroboration dont l'étendue pourra être réduite. Dans le cas de faiblesses, l'auditeur s'assure qu'aucune autre procédure ne permet d'y palier.

4. Vérification de forces et faiblesses

A l'issue de l'évaluation préliminaire, l'auditeur n'a qu'une présomption du fonctionnement satisfaisant du contrôle interne. Aussi il lui est maintenant nécessaire de s'assurer que le système fonctionne effectivement et d'apprécier le niveau de confiance du contrôle au moyen de tests de conformité³.

Il peut, le cas échéant, vérifier les faiblesses du système pour évaluer si elles ont ou non une incidence significative sur les comptes annuels.

Ces tests doivent revêtir une ampleur suffisante pour donner à l'auditeur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées d'une manière permanente et sans défaillance.

5. Évaluation définitive du contrôle interne.

L'auditeur peut alors porter une appréciation définitive sur le contrôle interne pratique dans l'entreprise en distinguant :

- les véritables points forts (dispositifs de contrôle à la fois effectifs et permanents)
- les faiblesses imputables à un défaut dans la conception du système comptables.
- les faiblesses imputables à une mauvaise application des procédures.

Un document de synthèse recense pour chaque procédure examinée les points forts théoriques et les faiblesses détectées.

³ MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, Contrôle interne des risques, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, page 62

C. Principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conféra une qualité satisfaisante.

Pour être satisfaisante le contrôle interne s'appuie sur les sept principes suivants : l'organisation, l'intégration, la performance, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie.

- le principe d'organisation_: l'organisation établie sous la responsabilité du chef d'entreprise comprend la fixation de l'objectif, la définition d'un organigramme, la détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre. L'organisation doit être : Préalable, Adaptée et adaptable, Vérifiable, Formalisée, et doit comporter une séparation convenable des tâches ;
- le principe d'intégration : les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle ;
- le principe de permanence : l'organisation et le système de contrôle interne mis en place par l'entreprise supposent une certaine pérennité ;
- le principe d'universalité : ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu ;
- le principe d'indépendance : ce principe implique que les objectif du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ;
- le principe d'information : l'information doit répondre à certains critères tels que la performance, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité ;
- le principe d'harmonie : par ce principe on entend l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

D. La démarche du contrôle interne.

Elle peut regrouper la procédure en deux étapes fondamentales :

- Appréciation de l'existence du contrôle interne.
- Appréciation de la permanence du contrôle interne.

1. Appréciation de l'existence

Il s'agit de comprendre la procédure de traitement des données et des contrôles mis en place dans l'entreprise.

Cette première étape comprend :

- 1) Une description sommaire du système, permettant une prise de connaissance rapide et suffisante des modalités du fonctionnement interne de l'unité étudiée.
- 2) La prise de connaissance détaillée du dispositif du contrôle interne et la validation par le suivi de quelques transactions. Pour cette phase, cinq techniques sont couramment utilisées:
 - la consultation des documents existants.
 - la convention d'approche, l'analyse des circuits par diagramme, les grilles d'analyse du contrôle interne.
 - l'évaluation du risque d'erreur.
 - l'évaluation du contrôle interne devant assurer la protection des actifs.
 - l'identification du contrôle interne et des points forts sur lesquels le réviseur pourra s'appuyer pour lui permettre de limiter ses travaux de vérification.

2. Appréciation de la permanence du contrôle interne

L'objectif est de vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels le réviseur a décidé de s'appuyer :

L'appréciation se déroule comme suit :

- Vérification par des tests de l'application permanente des procédures.
- Formulation définitive du jugement, dans laquelle le réviseur pourra formuler des recommandations.

Dans l'entreprise le contrôle interne a été évoqué dans le cadre de droit comptable français par le décret du 29/11/83. Comme suit : « un document à établir par l'entreprise décrivant les procédures et l'organisation comptable nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles ».

SECTION 2 LES PRINCIPAUX CYCLES DU SYSTÈME⁴.

Citons :

§. 1 LE CYCLE DES ACHATS

Le cycle des achats comprend généralement les étapes suivantes :

- La commande qui déclenche l'opération d'achat
- La réalisation de la commande
- La réception des biens ou services commandés
- La constatation de la dette
- Le paiement

Le cycle des achats est appelé également cycle des approvisionnements. Les approvisionnements et charges sont constitués par tous les biens et services consommés par l'entreprise au cours de son activité.

Dans l'entreprise, chaque étape correspond à un service, à une section ou simplement à une fonction exercée par une personne.

Un bon système de contrôle interne du cycle achats doit satisfaire à des objectifs de contrôle interne bien définis et à des dispositifs de procédures de contrôle interne adéquates.

§. 2 CYCLE STOCK

Les objectifs de contrôle interne sur le cycle des stocks rejoignent les objectifs d'audit :

- Les stocks font l'objet d'un contrôle comptable adéquat ;
- Tous les coûts de production adéquats et exclusivement ceux-ci imputent aux stocks ;
- Les stocks sont correctement valorisés ;
- Les stocks font l'objet de contrôles globaux de vraisemblance.

⁴ ASSAMOI Bernard Claude, La mise en place d'un dispositif référentiel de contrôle interne, École Agitel-Formation, Paris, 1^e édition, 2008, page 39

§. 3 CYCLE IMMOBILISATION

Pour les principales opérations afférentes aux immobilisations, les objectifs essentiels du contrôle interne sont les suivants :

- Assurer le contrôle des opérations d'investissement : celles-ci doivent être financièrement bonnes et être régulièrement approuvées ;
- Assurer et vérifier la bonne conservation physique des investissements au sein de l'entreprise ;
- Assurer le contrôle des opérations de désinvestissement : les sorties d'immobilisations de l'actif doivent être motivées et justifiées et régulièrement approuvées ;
- Prévoir, sur chaque immobilisation, une information individuelle qui soit suffisante pour son suivi comptable et les décisions de gestion.

§. 4 CYCLE PAIE

Nous décrirons les objectifs d'un bon contrôle interne et les principaux éléments qui permettent de les atteindre en matière de charges de personnel.

Le contrôle interne sur les opérations relatives au personnel doit notamment donner l'assurance que :

- Les employés sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel ;
- Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction ;
- L'entreprise s'acquitte normalement des charges sociales ;
- L'entreprise s'acquitte normalement des impôts sur les salaires.

§. 5 CYCLE DE TRESORERIE

Nous décrirons les objectifs d'un bon contrôle interne et les principaux éléments qui permettent de les atteindre.

En outre le fait que la trésorerie doit être gérée de manière efficace, le contrôle interne sur la trésorerie et les opérations de trésorerie doit notamment donner l'assurance que :

- Les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes ;
- Les encaissements sont l'objet d'un suivi (contrôle des encaissements) ;
- Les actifs liquides sont suffisamment protégés du vol ou du détournement (protection et conservation des valeurs) ;
- Les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées (enregistrement comptable des opérations de trésorerie).

CONCLUSION PARTIELLE

Étant donné que notre étude porte sur une ONG, l'entité est alors exempt de cycle vente.

Pour l'Ordre de l'expert comptable, l'appréciation du contrôle interne constitue un aspect essentiel de l'activité de l'Expert Comptable comme à sa traditionnelle de réviseur. Pour la compagnie des Commissaire aux comptes, l'appréciation du contrôle interne est retenue comme une norme de la démarche de prévision (Norme 2102)

DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

CHAPITRE 1 :

DESCRIPTION DU SYSTÈME

Dans ce chapitre, nous allons décrire la description du système de contrôle interne utilisé au sein de l'ONG MATE en vue de dégager les forces et faiblesses de ce dernier. Pour cela, nous allons le décrire par cycle, en commençant par le cycle achat.

SECTION 1 DESCRIPTION DE LA PROCÉDURE ACHAT

Pour l'analyse du respect des procédures d'approvisionnement, nous allons procéder comme précédemment, c'est à dire nous allons présenter une description narrative accompagné de son DCD de l'ONG MATE afin de dégager les forces et faiblesses du contrôle interne au niveau des approvisionnements.

§. 1 DESCRIPTION NARRATIVE

La procédure d'approvisionnement a pour objectif de mettre à la disposition des utilisateurs les biens et services dont ils pourraient avoir besoin pour la réalisation de leur travail et de procurer à l'Association et aux « Projets », des biens et des services qui répondent aux normes de qualité, en quantité suffisante et à des prix compétitifs dans un délai raisonnable.

Elle peut comporter cinq (5) phases à savoir :

- La consultation des prix ;
- La demande d'achat qui est l'expression même du besoin par l'utilisateur ;
- La vérification du stock ;
- L'achat ou l'acquisition des biens et services ;
- Le suivi des approvisionnements.

A. Consultation des prix

Cette phase consiste à s'informer sur le prix de l'article faisant l'objet de la demande d'achat. La consultation de plusieurs fournisseurs est exigée afin d'atteindre notre objectif en terme de compétitivité sur le prix. Pour un achat supérieur ou égal à cinquante mille (50 000) Ar, les factures pro forma sont obligatoires. L'achat doit s'effectuer auprès des fournisseurs possédant le NIF et le STAT.

B. La demande d'achat

L'utilisateur remplit une FD (voir modèle Annexe 1– Fiche de dépenses) spécifiant :

- Le nom du demandeur ;
- L'article demandé avec la référence et la quantité voulue, accompagné d'un devis estimatif ou de la facture pro forma ;
- La date de la demande et la date souhaitée pour l'obtention de l'article (ou du service) ;
- Le motif ou objet de la réquisition ainsi que le programme et les activités y afférant (Financement/Code budgétaire/Nature des dépenses) ;
- L'approbation du besoin par le responsable du projet concerné.

La demande doit être présentée au RAF pour approbation, pour ensuite parvenir au SG pour approbation finale. L'approbation signifie que le budget correspondant aux articles demandés est encore disponible et que leur utilité a été démontrée relativement à l'atteinte des objectifs organisationnels. Toute demande d'achat doit être déposée le plus tôt possible afin de prévoir la disponibilité des fonds. Les devis de plus de cinquante mille (50 000) Ar doivent être déposés au moins **24 heures** à l'avance.

C. Vérification des stocks

Le logisticien vérifie la disponibilité en stock de l'article demandé.

1. Si l'article est disponible en stock

Le logisticien inscrit dans un « cahier de sorties », c'est-à-dire, une fiche numérotée indiquant :

- Le nom du demandeur ou du département correspondant ;
- L'article demandé et la quantité mouvementée ;
- La date de sortie ;
- La signature du magasinier et la décharge du bénéficiaire.

2. Si l'article est non disponible en stock

Si l'article ne figure pas en stock, la procédure de décaissement est déclenchée ; le demandeur peut alors procéder à l'achat.

D. Réalisation de l'achat

Un achat consiste à se procurer auprès d'un fournisseur extérieur à l'Association ou au Projet, le bien ou le service demandé par le biais d'une réquisition (FD). En cas de prestation de service ; un contrat de prestation doit être signé entre le prestataire retenu et l'Association (ou le projet) puis, visé par le RAF ainsi que le SG. Une fois les tâches accomplies, le bénéficiaire doit remettre une note à l'administration attestant la réalisation effective ainsi que la jouissance des services rendus. Il existe deux types d'achats :

1. Achat à crédit

Un « bon de commande » est envoyé au fournisseur. Pour prétendre au paiement, le fournisseur doit établir une facture au nom du MATE ou du Projet. Un achat à crédit est payé par chèque au nom du fournisseur.

2. Achat au comptant

Un achat au comptant peut s'effectuer par chèque ou en numéraire suivant les exigences du fournisseur. Toutefois, un achat supérieur à cent mille (100 000) Ar doit obligatoirement se faire par chèque au nom du fournisseur.

Un achat au comptant par chèque est une avance donnée à un fournisseur, laquelle doit être justifiée par le logisticien auprès de la comptabilité dans un délai de **48 heures** maximum.

Un achat au comptant en numéraire est une avance donnée à un agent de MATE ou d'un Projet pour la réalisation d'un achat dont le fournisseur n'accepte pas le bon de commande. L'Agent bénéficiaire de l'avance doit le justifier dans un délai de **48 heures** après son octroi.

E. Réception de l'article au service

La personne ayant effectué les achats doit se présenter au service de comptabilité (logisticien) et livrer les articles cités dans le bon de commande ou encore dans la fiche de dépense pour vérification de la conformité des articles.

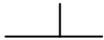
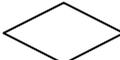
Notez que tous les achats d'articles ou de matériel seront enregistrés dans un cahier (voir modèle Annexe 2– Fiche de suivi du matériel), dans lequel le responsable ou l'utilisateur sera tenu d'apposer sa signature, attestant ainsi de la jouissance des articles ou du matériel.

L'acheteur est tenu de respecter la concordance entre le devis (ou FD) et l'article acheté. En cas de discordance non justifiée, l'administration se réserve le droit de déduire la différence du montant directement sur le salaire de l'acheteur. Il en va de même pour la différence de prix sur un article de même qualité ; l'acheteur est tenu d'expliquer la différence de prix pour un article de même qualité.

Tout achat imprévu sur le devis (ou la FD) sera considéré comme non-approuvé et donc, sujet à déduction sur le salaire de l'acheteur ; lors de la demande d'achat, le devis doit donc être exhaustif.

La demande de remboursement pour un excès de dépenses doit être justifiée et approuvée par le responsable de projet concerné ainsi que le RAF. Pour un montant significatif, l'accord du SG pourra être exigé.

Tableau 1 : Significations des symboles

SYMBOLES	SIGNIFICATIONS
	Documents comme factures et FD
	Approbation, signature
	Contrôle et vérification
	Classement provisoire
	Autres opérations
	Enregistrement
	Classement définitif

Les contrats de L'Homme et L'Environnement prévoient des achats de matériels en devise et en Ariary. Des budgets sont déjà établis pour la programmation de ces acquisitions.

Figure 1 : DCD relatif aux approvisionnements

OPÉRATIONS	INTERVENANTS	SCHÉMAS
<p>1) Consultation de prix par le bénéficiaire</p> <p>2) Demande d'achat (établissement d'une FD)</p> <p>3) Vérification des stocks</p> <p>4) En cas de disponibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sortie de stock, enregistrement dans le cahier de sorties ; - Classement <p>5) <u>En cas de non disponibilité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de l'achat ; - Réception des matériels et vérification <p>6) <u>Enregistrement dans le cahier d'entrées ;</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Classement 	<p>Personnel acheteur ou</p> <p>Acheteur</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p> <p>Acheteur</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p>	<pre> graph TD A{{Consultation prix}} --> B[FD] B --> C(()) C --> D{Disponibilité} D --> E() E --> F{{Non disponibilité}} F --> G(()) G --> H{ } H --> I() </pre>

Source : procédures des approvisionnements de MATE

SECTION 2 DESCRIPTION DU CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS

Dans le cadre de l'ONG MATE, on distingue le terme « stocks » du terme « matériels ». Ici, « matériels » équivaut au terme d'immobilisation.

▪ Stocks

On entend par « stocks » les articles consommables, de même nature et achetés généralement en quantité importante. Leur quantité en inventaire diminue au fur et à mesure de la consommation par les différents utilisateurs. Il s'agit des « stocks de PPN » pour les missions sur le terrain, des fournitures de bureau, des carburants, des produits phytosanitaires et autres fournitures techniques ou produits d'entretien.

▪ Matériels

On entend par « matériels » les articles existant de manière distincte et durable au sein de l'organisation et pouvant faire l'objet de transferts d'un détenteur à l'autre (ex : matériel et outillage, mobiliers, véhicules, motos, vélos, etc.). Les informations à retenir pour le suivi de chaque article sont : la désignation, le numéro de série, le fournisseur ou l'origine, la date et la valeur d'acquisition, le numéro d'inventaire, le détenteur ou l'affectation suivant la fiche de suivi du matériel, de même que l'état du matériel (neuf, bon, mauvais ou inutilisable).

§. 1 DESCRIPTION NARRATIVE

A. Stocks

Les mouvements de stocks sont inscrits exhaustivement sur des « fiches de stock » (voir modèle Annexe 8 – Fiche de stock).

1. Procédure d'entrée en stock

Tout achat d'article(s) sera inscrit en entrée dans la fiche de stock incluant la date, la quantité entrée ainsi que la référence de la pièce comptable d'achat.

S'il s'agit d'un approvisionnement à partir du siège, c'est le numéro et la date du bordereau d'envoi qui serviront de référence.

2. Procédure de sortie de stock

Les sorties de stocks s'inscrivent obligatoirement dans le « cahier de sorties » dans lequel figurent les informations suivantes :

- Les provisions du PPN (riz, huile de table, etc.) dans le cas de missions sur le terrain ;
- Les fournitures de bureau à des fins de consommation normale et les activités spécifiques ;
- Les produits phytosanitaires, les graines forestières, les fournitures techniques ;
- Les produits d'entretien et d'hygiène ;
- Les articles de sensibilisation tels que les casquettes, t-shirts ou autres.

B. Matériels

Les mouvements de matériels sont portés sur un « cahier de suivi de matériel ».

Les valeurs d'acquisition doivent être portées sur la fiche de suivi pour servir de référence quant aux coûts de remplacements.

Chaque responsable de programme ou de projet doit tenir la liste des matériels utilisés dans le cadre de son programme ou de son projet ainsi qu'en faire le suivi.

1. Procédure d'entrée de matériel

À l'entrée, il convient d'inscrire les informations suivantes dans le cahier de suivi de matériel : le code du matériel, le numéro de série, l'état du matériel, l'origine et la valeur d'acquisition. Le code matériel est la référence principale au moment de l'inventaire physique. Le « tableau des codes matériels » (voir modèle Annexe 4- Tableau des codes matériels) comprend les informations ci-dessus et ne doit subir aucun changement durant toute la durée du projet, outre les nouvelles entrées constituées des acquisitions ou transferts de matériels reçus.

Les matériels restitués après emprunt figurent à titre « d'entrées » sur la fiche de suivi du matériel pendant la durée du projet. Cette fiche est remise à jour à chaque restitution de matériel, avec mention relative à l'état du matériel rendu.

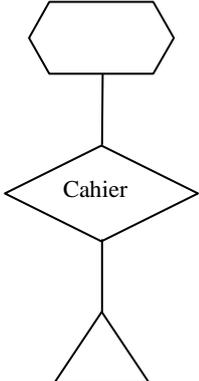
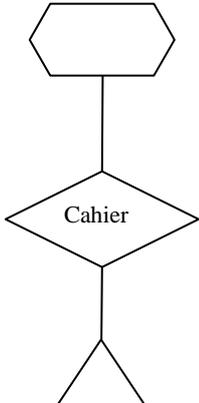
2. Procédure de sortie de matériel

Toute sortie de matériel est portée dans le « cahier de sorties », lequel comporte la signature du demandeur, l'article demandé, l'approbation du supérieur hiérarchique ainsi que l'activité à réaliser.

La sortie des matériels portés dans le « cahier de sorties » est retranscrite sur la fiche de suivi du matériel, laquelle comporte la signature du nouveau détenteur s'engageant à en faire bon usage et à le restituer dans les délais convenus.

§. 2 DESCRIPTION GRAPHIQUE

Figure 2 : DCD relatif au mouvement de stocks et matériel de l'ONG

OPERATIONS	INTERVENANTS	SCHEMA
<p><u>Entrées :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Achat ou acquisition de matériels ou articles 2) Enregistrement dans le cahier d'entrées 3) Classement 	<p>Acheteur</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p>	
<p><u>Sortie :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Demande de sortie de matériels ou articles 2) Enregistrement dans le cahier de sortie 3) Classement 	<p>Demandeur</p> <p>Logisticien</p> <p>Logisticien</p>	

Source : Procédures de suivi de matériels et de stocks

Toute utilisation abusive, détérioration ou perte de matériel fera l'objet d'un procès-verbal (en vue d'un remboursement financier du responsable ou de l'auteur).

Le tableau des codes de matériels, les fiches de suivi du matériel et les fiches de stocks sont les documents de base de l'inventaire physique, lequel s'effectue par progression géographique, par bâtiment, par salle et/ou par magasin.

Le document issu de chaque inventaire est l'« état d'inventaire », lequel comporte le site, la référence de la salle où le matériel est recensé, le nom du détenteur (si le matériel n'est pas encore restitué à la date de l'inventaire), la désignation, le nombre et le code matériel, de même que l'état du matériel.

SECTION 3 DESCRIPTION DU CYCLE PAIE ET DE TRÉSORERIE

Cette section décrit les procédures paie et financier comme le décaissement et la comptabilité.

§. 1 LE CYCLE PAIE

A. Lors du recrutement

Cette procédure concerne la définition des besoins de l'ONG en matière de ressources humaines ainsi que la manière d'y répondre grâce à l'embauche de salariés ou de consultants extérieurs.

1. Objectifs

- Assurer un bon fonctionnement de l'ONG ainsi qu'augmenter son efficacité grâce à l'apport de compétences adaptées autant que de règles de fonctionnement claires au niveau de la gestion des ressources humaines.
- Harmoniser les conditions de travail et d'embauche du personnel.

2. Conditions d'embauche

Tout projet d'embauche doit être soumis à l'*autorisation du siège*, sinon considéré comme non avenu. L'Association décline toute responsabilité résultant de l'embauche d'un individu sans cette autorisation ; cette personne devant être pris en charge par l'individu l'ayant embauchée.

Toute embauche doit tenir compte de la disponibilité financière : il est exclu d'embaucher un individu sans que le budget ne prévoit la création d'un poste. Ce budget doit par ailleurs

préciser les charges résultant de l'opération : salaire, charges sociales (CNaPS, soins, assurance, etc.) et charges administratives diverses tel que le IRSA.

Toute embauche doit respecter les étapes suivantes : appel d'offre ou affichage d'une annonce, sélection des dossiers de candidature, test pratique et entretien individuel.

3. Détermination des besoins

Il convient d'estimer au préalable les surcharges de travail en cours ou le volume de travail pour un poste à créer (temps investi par un employé dans la réalisation des tâches ou travaux qu'il a en charge). Cette estimation permettra de déterminer le nombre d'individu(s) à recruter, de même que leur statut : permanent, temporaire ou saisonnier.

4. Description du poste

La description du poste permet de classer l'employé à recruter dans la catégorie appropriée ainsi que de déterminer le profil des candidats potentiels. Légalement, il existe cinq (5) catégories professionnelles :

1er groupe : Travailleurs auxquels sont confiés des travaux élémentaires ;

2e groupe : Travailleurs dont les tâches nécessitent des aptitudes définies ;

3e groupe : Travailleurs formés (appelés à prendre des initiatives) ;

4e groupe : Cadres administratifs, techniques ou commerciaux ;

5e groupe : Cadres supérieurs.

5. Description des contrats

Suivant les cas considérés, on distingue deux (2) types de contrats :

a) Les contrats de travail pour les salariés

Ces contrats concernent le personnel permanent (personnel du siège ou personnel travaillant pour un projet). Ils sont soumis au paiement de l'impôt sur les salaires ainsi qu'aux cotisations sociales. En prévision de changements pouvant survenir relativement aux textes sur les taux d'imposition, la rémunération du personnel est exprimée brute dans les contrats de travail. Le contrat doit préciser la fonction, le salaire et la durée des services dans des termes de référence approuvés par le Secrétaire Général.

Le contrat à l'essai (qui ne peut excéder 6 mois, renouvelable une seule fois) est utilisé lors d'un engagement à l'essai du personnel. Si l'essai est concluant, il se traduit par un contrat à durée déterminée ou indéterminée, selon la durée du projet pour lequel l'intéressé est engagé.

b) Les contrats de prestation de service pour les consultants

Ce sont des contrats spéciaux établis pour le compte d'un prestataire de service ou d'un consultant. Chaque contrat doit être accompagné des « termes de références » approuvés par le SG, en plus des formules d'usages relatives aux honoraires, à la durée du mandat, aux pénalisations, etc.

6. La main-d'œuvre

Elle peut aussi être recrutée lors de l'exécution des différents projets (ex : manœuvre, docker, etc.). Mais doit impérativement faire l'objet d'un contrat écrit ou d'une « fiche de travailleur » (voir modèle Annexe 5– Fiche de travailleur ou d'identification de l'employé). Un « état de paie » doit toujours être établi lors du règlement du salaire. Le mode de règlement peut être à la journée, à la tâche ou autre. Il convient de choisir la fiche appropriée (ex : fiches de travailleurs, fiches de pointage...) et de la faire signer préalablement par le responsable de chaque activité.

7. Les porteurs

Seuls les porteurs autorisés à travailler pour l'ONG dont un contrat aura été préalablement établi entre les deux parties n'auront pas besoin de renouveler leur contrat. Toutefois, le justificatif de paiement pourra en tout temps être exigé par le service de comptabilité.

B. gestion du personnel

1. Champ d'application

Cette procédure concerne l'ensemble des aspects de la gestion du personnel au sein de l'ONG L'Homme et l'Environnement.

2. Objectifs

La procédure vise à améliorer le fonctionnement des différents services, en assurant la permanence des activités de l'ONG et une information adéquate sur la structure et le fonctionnement de l'ONG.

3. Horaires de travail

Les horaires de travail sont les suivants :

- 8h à 12h pour l'avant-midi et 14h à 18h pour l'après-midi pour le personnel du bureau (8 h de travail effectif) ;
- Horaires flexibles pour les travailleurs de terrain (7h de travail effectif).

4. Procédure de paie

Les salaires sont payés mensuellement. Au dernier jour ouvrable du mois, un *bulletin de paie* est remis à chaque employé. Par ailleurs, les employés ont le droit de demander une « avance quinzaine ». Les demandes d'avance doivent être adressées à la direction et le montant ne doit pas excéder la moitié du salaire.

5. Concernant les congés

Le personnel permanent a droit à 2,5 jours de congé par mois (calendaire) de services effectifs. Les employés travaillant à mi-temps ont droit à 1.5 jours par mois (calendaire) de services effectifs. (Notez que le droit de jouissance de ces congés s'acquiert au bout de douze (12) mois de services effectifs).

Toute demande de congé doit être approuvée préalablement par le supérieur hiérarchique de l'individu (voir modèle Annexe 3- *Demande d'autorisation absence/congé/permission*). L'Association se réserve le droit de refuser une demande de congé pour nécessité de services.

6. Concernant les absences

Les absences doivent également être autorisées préalablement. Quelque en soit le motif, l'employé est tenu d'aviser à l'avance l'administration. Sont considérés comme absences régulières les cas suivants avec « accord de permission » :

- Enterrement d'un membre de la famille (3) jours et autres événements familiaux (parenté directe), sachant que les permissions ne peuvent excéder 10 jours au cours d'une l'année ;
- Maladies justifiées par l'organisme sanitaire OSTIE. Seul le malade hospitalisé peut s'absenter au-delà de cinq (5) jours ;
- Permissions spéciales autorisées par l'administration.

Les absences irrégulières (absences hors permission, en dehors des jours fériés et chômés officiels ou maladies non justifiées) sont à défalquer du salaire. Une absence non motivée de trois jours successifs est considérée comme un abandon de poste. La poursuite d'une absence non motivée au-delà de ce délai est considérée comme une démission.

7. Procédure d'affectation à un poste

L'affectation à un poste d'un membre du personnel permanent peut être possible dans les cas suivants :

- Demande de l'intéressé dans le cas d'un poste vacant ;
- Assistance technique sur un ou plusieurs autre (s) sites (s) ;
- Complément d'effectif ;
- Intérim.

Tableau 2 : les sanctions

SANCTIONS	CAS D'APPLICATION
Rappel à l'ordre	Introduire des personnes au bureau sans motif de service. Fumer lorsque les conditions de sécurité s'y opposent ou en dépit des interdictions en ce sens.
Avertissement (verbal ou écrit)	Introduire de boissons alcoolisées au bureau. Absences irrégulières. Non-respect de la propreté.
Blâme	Avoir obtenu trois (3) avertissements écrits. Utiliser du matériel (roulant ou de bureau) de l'Association à des fins personnelles. Emporter du matériel ou des fournitures à l'extérieur du bureau (ou des sites) sans autorisation du responsable. Dormir durant les heures de travail. Défaut de communication. Fraude en matière de pointage. Insultes et menaces. Mauvaise volonté ou négligence dans l'exécution du travail.
Mise à pied sans solde	Non-respect des procédures. Abandon de poste : absences non autorisées et/ou non motivées. Détérioration des appareils ou gaspillage.
Licenciement	Vol au préjudice de l'Association. Insubordination (manque de respect, désobéissance). Utilisation frauduleuse du nom de l'Association à des fins personnelles. Trois (3) avertissements (ou blâmes) répétés pour la même faute. Incitation des autres membres du personnel à la désobéissance. Abus de confiance.

§. 2 LE CYCLE DE TRESORERIE

A. la procédure de décaissement.

Tout décaissement, qu'il soit effectué par caisse ou par chèque passe nécessairement par les étapes suivantes :

- La demande se justifie par l'établissement d'une FD pour un montant à partir de cinq mille (5000) Ar ; les sommes inférieures se justifient tout simplement à l'aide d'une pièce justificative après action.
- L'approbation du responsable de projet, le RAF et enfin le SG, lequel donne le feu vert à la réalisation de la dépense ;
- Le décaissement auprès de service comptabilité ;
- La remise des pièces justificatives qui certifie que l'action a eu lieu ;
- Le classement de ces pièces avec le FD.

Figure 3 : DCD relatif au décaissement

OPERATIONS	INTERVENANTS	SCHÉMAS
<p>1) Etablissement d'une FD + devis</p> <p>2) Transfert du FD pour approbation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technique - Budgétaire - Décisionnelle <p>3) Décaissement</p> <p>4) Classement du FD</p> <p>5) Remise des factures</p> <p>6) Contrôle des factures (vérifications des pièces non conformes)</p> <p>7) Enregistrement</p> <p>8) Classement</p>	<p>Personnel ou autres</p> <p>Responsable technique</p> <p>RAF</p> <p>SG</p> <p>Service comptabilité</p> <p>Service comptabilité</p> <p>Personnel ou autres</p> <p>Comptable</p> <p>Comptable</p> <p>Comptable</p>	<pre> graph TD FD1[FD] --> A1[/Approbation FD/] A1 --> A2[/Approbation FD/] A2 --> A3[/Approbation FD/] A3 --> FD2[FD] FD2 --> F[Facture] F --> C([Contrôle]) C --> A[Anomalie] A --> C A --> E{Enregistrem ent facture} E --> FA[facture] </pre>

Source : recherche à personnel

Notez qu'une FD non approuvée n'entraîne aucun décaissement.

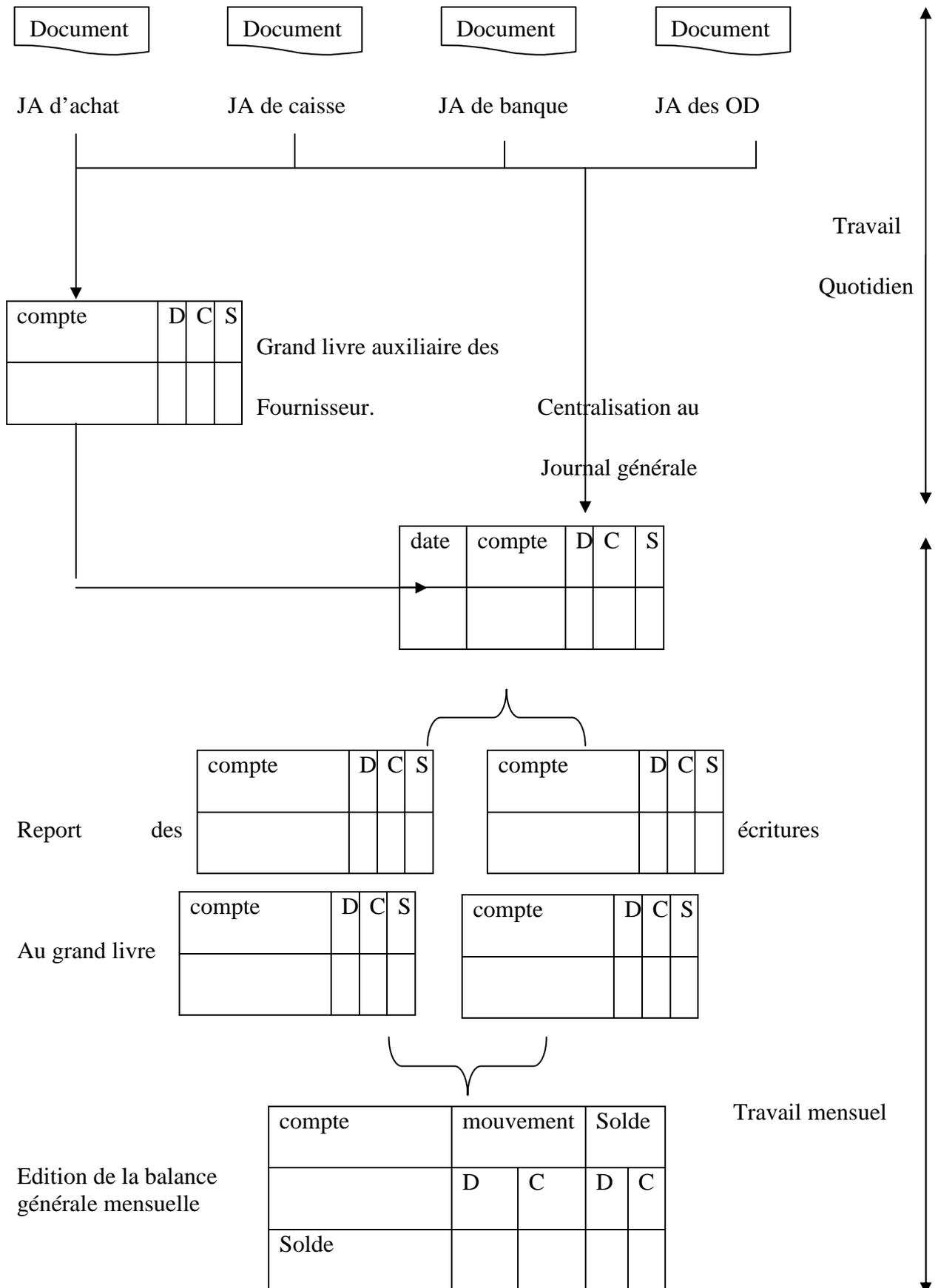
Les pièces justificatives doivent être rendues dans la journée pour les petits achats de bureau et au plus tard **48 heures** au retour de mission pour les achats requis sur le terrain. Ces pièces doivent impérativement revêtir un caractère probant. Toute facture manquante ou inacceptable sera remboursée par l'acheteur ou déduite de son salaire. Le service de comptabilité pourra suspendre le retrait pour des pièces justificatives non rendues.

B. Système comptable de l'ONG

Le système comptable utilisé par l'ONG est le système comptable centralisateur qui consiste à mettre en relief l'existence de différents journaux auxiliaires notamment plusieurs journaux de trésorerie (journal de banque, de caisse....).

Il a pour force de bien différencier les enregistrements comptables selon la nature du compte financier intéressé, ce système offre aussi moins de possibilité d'erreurs car les reports sont limités.

Figure 4: DCD du système comptable



Légende :

JA	Journal Auxiliaire
OD	Opérations Diverses
D	Débit
C	Crédit
S	Solde

Les pièces justificatives comme les dépenses de caisse, d'une part, et les dépenses par chèque ou virements bancaires, d'autre part, sont classées par ordre chronologique. Les autres pièces sont classées par projet ou programme dans les classeurs.

Les opérations suivantes sont à l'origine des décaissements : achats, missions, honoraires de consultants, prestations de services, paiement de personnel temporaire ou occasionnel, frais de déplacement, participation aux manifestations ou événements entrant dans le cadre des objectifs de MATE.

CHAPITRE 2 :

ÉVALUATION PROPREMENT DITE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Après la description de chaque cycle cité ci-dessus, ce chapitre démontrera tous ses points forts et les points faibles. Pour commencer, nous allons analyser le cycle achat :

SECTION 1 ÉVALUATION DU CYCLE ACHAT

A partir de ces analyses sur les procédures d'approvisionnement, nous allons maintenant dégager les forces et faiblesses du contrôle interne relatif aux approvisionnements.

§. 1 FORCES :

- A chaque achat, le stock et l'article acheté correspondant bien au bon de commande sont toujours vérifiés ; cette opération est importante afin d'éviter le gaspillage et le suivi des approvisionnements ou la réception des matériels.
- Les commandes font l'objet d'une autorisation. (cf. annexe 6-QCI)
- Les factures sont rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande. (cf. annexe 6-QCI)
- Les factures comportent très bien l'imputation comptable (PAYÉE ET LIVRÉE) afin de faciliter son identification en cas de besoin (contrôle ou rapprochement avec les pièces y afférents). (cf. annexe 6-QCI)
- Les paiements se font systématiquement au vue d'une pièce justificative. (cf. annexe 6-QCI)

§. 2 FAIBLESSES :

Les faiblesses que nous avons constatées au niveau des approvisionnements de MATE sont :

- L'inexistence d'un bon de commande pré-numéroté, ce qui empêche de faire les vérifications et suivi des achats déjà effectués par l'ONG. (cf. annexe 6-QCI)

- Le non respect de choix de fournisseur, pour faute de temps, entraîne un gaspillage des avantages concernant les rapports qualité prix de l'article voulu. La principale raison de cette faiblesse provient surtout du retard sur le déblocage de fonds octroyés par les bailleurs qui n'est pas effective pour cause de non affectation ; sur ce, il devrait ignorer cette procédure car il est obligé d'acquiescer dans un bref délai, les besoins nécessaires pour la réalisation dudit projet. Ceci provoque une conséquence néfaste pour la trésorerie car certains de ces besoins (surtout les matériels sur terrain) ne répondent pas aux normes et se détériorent rapidement alors que l'activité ne vient que commencer. Par conséquent les remplacements des matériels est à prévoir mais cette fois-ci sans budget, si bien que l'ONG doit prendre à sa charge cette nouvelle dépense pour la continuation du projet.
- l'insuffisance ou l'absence même de contrôle pour les achats effectués sur terrain, à cause de l'éloignement. L'administration ne peut avoir l'assurance si l'achat a été vraiment fait ou non « ex : l'achat des engrais auprès des agglomérations ne se justifie que par les signatures du vendeur sur un imprimé préétabli par l'Entité ». (cf. annexe 7- facture MATE).
- Chez l'ONG, le non respect de la procédure de validation et de suivi des avoir. le règlement est justifié par un FD et fait avant la réception des articles mais pas les bons de réception. Ceux-ci est du à l'absence du service approvisionnement et rend plus difficile sa contrôle et parfois impossible. Les achats sur terrain sont les plus touchés par cette opération. (cf. annexe 6-QCI)

En conclusion, malgré l'existence de cette procédure, le contrôle interne laisse à désirer car sa conformité n'est pas observée à la lettre, et le respect de sa permanence encore moins.

SECTION 2 EVALUATION DU CYCLE STOCK ET MATERIEL.

§. 1 STOCKS

Comme l'ONG ne fait pas de vente, elle n'utilise pas de variantes lors de l'inventaire permanent.

- L'enregistrement des entrées en stocks permet d'une part, de faire le suivi et vérification des existants en stocks en possession de l'ONG et d'autre part d'éviter le vol. Les cahiers d'enregistrement sont classés dans une armoire. (cf. annexe 6-QCI)
- L'accès au stock ainsi que les documents y afférant sont suffisamment réglementés pour garantir une risque de vol. (cf. annexe 6-QCI)
- L'utilisation de cahiers d'entrée et sortie en stock implique une bonne organisation pour les suivis des stocks. (cf. annexe 6-QCI)

B. Faiblesses :

- La fonction de magasinier n'est pas distincte de la fonction administrative. (cf. annexe 6-QCI)
- L'ONG n'utilise pas des bons de sortie de stocks pré-numérotés et standards qui faciliteront le contrôle de sortie en stock. (cf. annexe 6-QCI)
- L'inexistence de procédure d'inventaire physique et de provision pour dépréciation des stocks. (cf. annexe 6-QCI)
- Le stock ne fait pas l'objet d'un suivi régulier en quantité et en valeur et il ne fait pas non plus l'objet d'une fiche centrale.

Toutes ces négligences de gestion de stock favorisent l'incitation au vol ou au détournement au sein même du secteur logistique.

§. 2 MATERIEL

A. Forces :

- Les factures d'immobilisation sont bien classées et bien séparées des autres factures.
- Les fiches des immobilisations sont régulièrement rapprochées de la comptabilité.

(cf. annexe 6-QCI)

B. Faiblesses

- L'inexistence d'un budget des investissements des immobilisations. Comme l'Homme et l'Environnement fonctionne par projet, il est très difficile de faire un budget car s'il n'y a pas de bailleur qui finance ce projet, l'ONG le juge inutile de l'élaborer. Dès lors, chaque personnel qui a besoin d'un nouveau matériel en fait directement la demande aux SG. Si ce dernier est en déplacement, le RAF peut le remplacer.
- Les matériels ne sont pas assurés, il n'y a pas de protection de patrimoine. La panne de l'un de ces matériels risque de bloquer les activités, voire à moyen terme de nuire aux objectifs de l'ONG. (cf. annexe 6-QCI)
- La mise au rebut des immobilisations n'est pas toujours justifiée, ni approuvée par écrit : surtout pour ce qui concerne les matériels sur terrain. Le logisticien stocke tout simplement tous les objets détruits ou inutilisables dans le débarras ou au dépôt. Ceci donne au personnel négligeant une opportunité de profiter de la situation pour ne pas maintenir en état son matériel ; ce qui, inéluctablement, se répercute négativement sur la trésorerie de l'ONG de façon continue et de plus en plus intense. (cf. annexe 6-QCI)

Il est très difficile pour le responsable du contrôle interne, d'appliquer les sanctions en cas de non-respect de procédure surtout si cette sanction concerne l'arrêt temporaire ou permanent du fautif car 60% de ses personnels travaillent sur des projets, c'est-à-dire dans un temps bien déterminé. Le renvoi tel qu'il est prévu n'est pas alors forcément une option adéquate car cela peut retarder l'accomplissement du projet ainsi que la remise du rapport et peut conduire au sous financement ou peut être même à la coupure de collaboration avec le bailleur. Aussi la plupart du personnel néglige les sanctions imposées en cas de non respect des procédures. Dès lors, il y a des personnes qui appliquent bien les procédures de suivi des stocks, en effectuant l'inventaire trimestriel et en tenant une liste de stocks, et il y a ceux qui ne l'appliquent pas. Cela prouve que le manuel de procédures en général n'est pas correctement respecté, car même les sanctions en cas de ce non respect ne sont pas appliquées.

SECTION 3 ÉVALUATION DU CYCLE PAIE ET FINANCIER.

Voyons en premier lieu le cycle paie avant d'évaluer tous les cycles financiers (trésorerie, décaissement, comptabilisation...)

§. 1 LE CYCLE PAIE

A. Forces :

- L'existence d'une procédure d'embauche facilitera le choix de candidats et répond bien aux besoins du poste « *the right man on the right place* ». (cf. annexe 6-QCI)
- Les éléments de paie et les charges sur salaires (CNaPS, IRSA, OSTIE) sont correctement comptabilisés. (cf. annexe 6-QCI)
- Étant donné que l'organigramme de l'ONG est matriciel, les ressources humaines restent centralisées. L'entreprise réalise ainsi des économies importantes et peut développer des compétences spécialisées.

B. Faiblesses :

- Les horaires dans le lieu de travail ne sont pas bien respectés, ce qui ne peut s'avérer bénéfique, d'autant plus qu'à ces pertes de temps s'ajoute un manque d'effectif qui retarde la date butoir de l'achèvement du projet ; ce qui implique l'ajournement de remise de rapport aux bailleurs et entraîne des sanctions financières : la coupure de budget à venir ou un financement revu à la baisse. Sans parler d'une représentation écornée aux yeux des bailleurs qui considère alors que l'ONG fait preuve d'abus de confiance ou de mauvaise gestion. (cf. annexe 6-QCI)
- L'ONG ne dispose pas d'une procédure de paiement. Elle est destinée aux services de personnels et de ressources humaines et aux agents comptables. Elle fixe les règles d'attribution et de liquidation des rémunérations et des charges sociales y afférentes afin que ces dernières soient bien appliquées en toute sécurité et dans la légalité.
- Les organisations matricielles posent des problèmes de coordination. D'une part, en raison de la sophistication des systèmes de gestion qu'elles induisent ; d'autre part, parce qu'elles remettent en causes le principe d'unité de commandement. La double hiérarchie (le responsable fonctionnel, d'un côté, le chef de projet, de l'autre) fragilise la stabilité l'organisation.
- Les retraits non justifiés à temps peuvent entraîner des conflits entre personnel du service technique/financier. Or ces conflits ne sécurisent pas l'accomplissement parfait des objectifs spécifiques (projet, programme...) et peut donner une incidence significative sur les objectifs de l'ONG en cas de récurrence chronique.

§. 2 LE CYCLE DE TRESORERIE :

Ce cycle englobe le décaissement et tous les traitements comptables jusqu'à l'inventaire.

A. Banque :

1. Forces :

- Il n'y a pas de risque de perte car les règlements reçus sont bien déposés dans les meilleurs délais à la banque. (cf. annexe 6-QCI)
- Les états de rapprochement de banque sont mis à jour. Il est à souligné que c'est le service comptabilité qui fait ces états de rapprochement, cependant supervisé par le RAF. (cf. annexe 6-QCI)
- L'identité des émetteurs de chèque, l'existence d'une provision suffisante au moment de l'émission et les pouvoirs des signataires sont vérifiés périodiquement. (cf. annexe 6-QCI)
- Les talons ainsi que le chéquier sont tenus par le trésorier. Or, il ne dispose pas d'un pouvoir de signature pour les chèques. Il y a donc le principe de double signature et par conséquent il n'y a pas de risque de détournement.

2. faiblesses :

- Il n'y a pas de manuel de procédure comptable (cf. annexe 6-QCI). Ce guide décrit les procédures d'organisation comptable d'une manière générale. Il doit être adapté à l'activité et à l'entité. Les risques que peuvent entraîner cette absence sont :
 - 1) l'inefficacité suite aux problèmes tels que l'omission, la déformation... ;
 - 2) une tâche exercée deux(2) fois de suite ou redondance ;
 - 3) l'appropriation de pouvoir exorbitant ou népotisme.
- Il n'y a pas de contrôle régulier sur l'application des principes comptables (risque de non respect de ces principes). (cf. annexe 6-QCI)
- Le non location de coffre fort à la banque entraîne le risque de perte des valeurs de l'ONG (statut, chèquiers,...) en cas de vol, incendie ou autre. (cf. annexe 6-QCI)
- Pour le classement, ces pièces sont rangées dans une armoire non métallique. Le risque de vol est très probable. (cf. annexe 6-QCI)

B. Caisse :

1. Forces :

- Le décaissement est approuvé par chaque responsable hiérarchique. L'existence d'un principe de double signature des règlements évite le gaspillage des fonds de l'ONG. (cf. annexe 6-QCI)
- Les traitements comptables sont faits dans les normes car l'ONG utilise un manuel de principes comptable (PCG 2005) qui a un impact significatif sur la présentation des états financiers. Ces principes comptables sont validés par des experts comptables lors de chaque audit financier. (cf. annexe 6-QCI)
- Les pièces justificatives sont bien classées et rangées dans des classeurs selon le projet ou la nature de chaque opération comptable (achat, banque, caisse...).
- Le caissier effectue régulièrement des approvisionnements pour alimenter la caisse afin que la trésorerie soit toujours excédentaire. (cf. annexe 6-QCI)

2. Faiblesses :

Comme le caissier est à la fois logisticien et comptable, La caisse n'est arrêtée que par fin de semaine mais non pas d'une façon journalière avec le RAF pour faute de temps. Le risque de vol est fort possible et sa découverte prendra plus de temps.

- Il n'y a pas de séparation de fonction entre le caissier et le comptable, le caissier peut faire des saisies comptables, il a aussi un accès direct à la caisse, ce qui pourrait entraîner un grand risque de détournement ou d'escroquerie. C'est une grande faiblesse du système de contrôle interne de l'ONG car un bon fonctionnement du système de contrôle interne exige surtout la séparation des fonctions incompatibles, comme celles qui régissent la comptabilité et la trésorerie. (cf. annexe 6-QCI)

C. Les autres forces et faiblesses environnant le contrôle interne de l'ONG:

1. Forces :

- L'existence des manuels de procédures permet d'enregistrer correctement les opérations au sein de l'ONG, il permet donc d'éviter les erreurs de comptabilisation. (cf. annexe 6-QCI)
- Les comptes et opérations personnels du propriétaire ou du dirigeant sont séparés des comptes et opérations de l'ONG. (cf. annexe 6-QCI)

- Le dirigeant s'implique dans l'activité de l'ONG ; il est sensible à l'importance des contrôles et accorde une attention suffisante aux recommandations de ses personnels. (cf. annexe 6-QCI)
- Régulièrement, le personnel de l'ONG obtient des formations.
- Afin d'atteindre ses objectifs des budgets, la direction établit ses états financiers annuellement, pour conserver son crédit auprès de ses bailleurs.
- Depuis sa création, l'entité n'a jamais eu recours à un avocat car elle n'a jamais eu de problèmes juridiques, ni en interne ni avec ses partenaires. En revanche, un expert comptable l'audite chaque année. (cf. annexe 6-QCI)
- Les personnels de l'ONG ont tous une connaissance en informatique, notamment en informatique de gestion. Le service comptabilité utilise le SAGE SAARI comme logiciel d'application ; cohérent avec les normes comptables internationales (IAS / IFRS).

2. Faiblesses :

- Parfois, les ressources financières se traduisent par un sous-financement en raison de rapports inachevés ou non finis dans les temps impartis, plus particulièrement en raison de l'absence de langage commun au sein de l'ONG. En effet, ce langage a pour finalité de gérer les risques (analyse et suivi des activités, la répartition des tâches spécifiques, coordination et homogénéité du rapport et commande entre agents, communication interne,...surtout sur le terrain). Or, la vie de l'entité repose sur l'octroi de ses bailleurs, notamment dans l'optique de réunir des budgets prévisionnels. Par conséquent, la méconnaissance de ces faiblesses peut entraîner des suppressions de poste ou des démissions d'employés, au risque de ne pas respecter la date butoir du projet.

CONCLUSION PARTIELLE :

C'est l'administration, plus particulièrement le service comptabilité, c'est-à-dire le RAF et le chef comptable, qui assurent le contrôle interne au sein de l'ONG. Mais le SG fait aussi des contrôles, notamment sur les travaux effectués sur le terrain.

TROISIÈME PARTIE :
PROPOSITION DES SOLUTIONS ET
RECOMMANDATION

CHAPITRE 1 :

PROPOSITION DE SOLUTIONS

Après avoir énumérer toutes les forces et faiblesses, ce chapitre donnera les différentes solutions qui pourra être utile pour l'amélioration du contrôle interne de l'ONG. Voyons point par point alors ces solutions selon les classifications adoptées dans la partie précédente.

SECTION 1 CYCLE ACHAT

Nous suggérons à l'ONG MATE ces solutions :

§. 1 UTILISATION DE BONS DE COMMANDE STANDARD PRÉNUMEROTÉS

Concernant l'inexistence de bons de commande, nous conseillons à MATE d'utiliser un bon de commande pré-numéroté pour ses approvisionnements. En effet un bon de commande pré-numéroté permet de vérifier la concordance entre le bon de commande, le bon de réception et facture, de s'assurer qu'il s'agit bien du bien ou du service commandé avec la quantité demandée, que l'achat a bien été autorisé par la personne adéquate et que le montant facturé correspond bien à la commande et aux biens livrés ; et aussi, au bout du compte, de faire une vérification de tous les achats déjà effectués au sein de l'ONG.

§. 2 RESPECTER LES CHOIX DE FOURNISSEURS.

Afin d'avoir des articles qui sont de bonne qualité, à des prix abordables et surtout livrés en temps et en lieu comme convenu lors de la commande. Pour ça, il faut anticiper les besoins de l'ONG dans un délai raisonnable, avant l'utilisation physique de l'article. Il faut que le responsable approvisionnement ait une fiche fournisseur qui facilitera ses choix.

§. 3 SÉPARATION DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENT.

Il faut créer un nouveau service qui s'occupera de l'approvisionnement car l'ONG fait des achats tous les jours pour l'avancement de ces travaux de bureau et surtout pour ses besoins sur le terrain. Ce service doit être indépendant des autres services (dirigé par une personne indépendante) et suivre son propre manuel de procédure selon le statut de l'ONG et la convention nationale qui régissent l'approvisionnement. Ces attributions seront :

- Définir et organiser la politique Achats en fonction de la stratégie globale de l'ONG.
- Établir les bons de commande sur la base soit des demandes d'achat soit des besoins spécifiques.
- Choisir le fournisseur qui répond le mieux aux exigences du besoin et maintenir des relations aussi fiables que durables avec ses fournisseurs. Mais aussi gérer les risques fournisseurs pour son entreprise ; veiller à la bonne contractualisation des échanges ; construire une relation de confiance entre ses fournisseurs et ses clients internes.
- Passer les commandes et surveiller le délai de livraison.
- Mettre en place une procédure spécifique pour le contrôle des achats répondant aux besoins du terrain, ainsi qu'une procédure de validation et de suivi de ses avoirs.

SECTION 2 CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS

§. 1 STOCKS

A. Spécifier les rôles du magasinier

Suivant la norme standard, les rôles de magasinier doivent être confiés à une personne bien précise afin de bien le distinguer du responsable achat et de tous les documents y afférant. Ces rôles doivent remplir au minimum les tâches suivantes :

- Recevoir les marchandises, s'assurer de leur conformité (avec la commande effectuée) et les enregistrer.
- Établir des bons de réception à chaque entrée, pour valider la livraison afin que le service comptabilité puisse enregistrer les factures approuvées et que le service trésorerie puisse faire le décaissement avec l'approbation de la personne compétente.
- Faire les inventaires permanents.

- Enregistrer les entrées et les sorties (bons d'entrée et bons de sorties).
- Établir les bons de commande au service approvisionnement en cas de déficit du stock.
- Tenir et conserver la clé du magasin.

B. Utilisation d'un système d'inventaire adéquat

- Au moins annuellement, l'ONG doit faire un inventaire physique permettant des comptages exacts, ainsi que la description et l'identification des stocks endommagés ou, *a contrario*, en quantités excessives.
- Utiliser des bons de sorties pré-numérotés et approuvés.
- Élaborer une procédure d'inventaire satisfaisante et utiliser une fiche centrale afin de suivre le mouvement des stocks et de son contrôle dans chaque département.

Ceux-ci faciliteront la tâche des responsables pour faire l'inventaire physique et l'enregistrement comptable, ainsi que le montage du bilan annuel.

§. 2 MATÉRIELS

A. Utilisation des fiches

Utiliser des fiches de comptage pré-numérotées et faire de comptages réguliers des matériels afin d'en suivre le mouvement. Utiliser une fiche d'affectation et une fiche immobilisation qu'on peut schématiser comme suit :

Figure 5: fiche d'affectation d'un matériel :

<u>FICHE D'AFFECTATION DU MATERIEL</u>					
NOM :			ONG :		
REFERENCE :			Service :		
			Adresse :		
Date d'entrée	Détenteur		Date de sortie	état	observation
	Nom	Fonction			
Observations :					

Source : recherche à personnel

Figure 6 : fiche des immobilisations

ONG :		
ADRESSE :		
FICHE DES IMMOBILISATIONS		
RUBRIQUE	LIBELLES	VALEUR (en ariary)
Description		
Fournisseur		
Facture		
Numéro		
Date		
Détenteur/Responsable		
Emplacement/Localisation		
Affectation		
Compte utilisé		
Codification		
Prix d'achat (hors TVA)		
TVA		
Déduction de la TVA		
Oui		
Non		
Charges incorporables		
droits de douane		
main d'œuvre		
frais d'installation		
autres (à préciser)		
Montant comptabilisé en immobilisation		
<i><u>Le responsable</u></i>		<i><u>Le service comptabilité</u></i>

Source : recherche à personnel

Ces fiches facilitent l'inventaire physique et le suivi des immobilisations par des rapprochements avec les bons de réception. La mise en œuvre d'inventaires physiques périodiques permettent d'identifier les pertes ou vols, les destructions, etc., et de prendre éventuellement les mesures nécessaires de protection. Chaque inventaire physique doit être justifié par une note de service mentionnant les attributions des contrôleurs. Les inventaires physiques périodiques constituent l'un des éléments les plus importants du contrôle interne.

B. Processus de mise au rebut.

Au même titre que l'acquisition ou l'amélioration d'une immobilisation, les opérations de cession, de mise au rebut et de destruction doivent faire l'objet d'un processus de décision qui se fonde sur des considérations à caractère opérationnel. D'une part, il convient que toute sortie d'actif soit contrôlée, afin d'éviter soit des cessions dans de mauvaises conditions, soit la destruction ou la mise au rebut de matériel pouvant encore servir, en pratique ; toutes les sorties d'actif doivent être autorisées par une personne non responsable de l'immobilisation concernée. D'autre part, une bonne gestion suppose que l'entreprise se sépare des immobilisations dont la possession ne présente pas ou plus d'intérêt pour l'entreprise ; l'ensemble des immobilisations doit donc faire régulièrement l'objet d'un examen en ce sens par un responsable.

C. Autres solutions concernant la protection des patrimoines.

Elaborer un budget des investissements afin d'anticiper les risques temporel en cas de défaillance de matériels en cours d'activité.

Protéger ses patrimoines en cas de vol ou d'incendie en les enregistrant en assurance ; c'est essentiel en ce qui concerne le siège car c'est le cœur de l'ONG.

SECTION 3 CYCLE PAIE ET FINANCIER

Proposons d'abord les solutions pour le cycle paie :

§. 1 LE CYCLE PAIE

A. Fiche de suivi du personnel

Afin de résoudre les problèmes régissant l'heure du travail, nous suggérons à l'ONG MATE de contrôler les entrées et sorties du personnel à l'aide d'une fiche de suivi. Cette fiche de suivi doit être signée par chaque personnel et pour chaque mouvement ; tant au bureau qu'à l'extérieur pour chaque jour ouvrable, en précisant les raisons du déplacement (à l'exception des cadres) et la date précise de celui-ci.

Figure 7 : fiche de suivi du personnel.

FICHE DE SUIVI DU PERSONNEL		N°		ONG : ADRESSE : SERVICE	
DATE :					
NOM ET FONCTION	ENTREE		SORTIE		OBSERVATIONS
	HEURE	SIGNATURE	HEURE	SIGNATURE	
(Observations généraux et le nom du contrôleur avec signature)					

Source : recherche à personnel

B. Elaborer une procédure de paiement.

Cette procédure est destinée aux services de personnels et de ressources humaines et aux agents comptables. Elle fixe les règles d'attribution et de liquidation des rémunérations et des charges sociales y afférentes.

Elle précise les rôles respectifs de l'ordonnateur et de l'agent comptable, qui définit, notamment, les modalités de contrôle de la paie.

Les contrôles exercés sont non seulement destinés à garantir la bonne exécution du budget voté par l'ONG, mais visent également à retracer le plus fidèlement possible la situation patrimoniale de l'organisme.

Voici les points essentiels qui régissent cette procédure :

1. La réglementation de paie

La « réglementation de paie » englobe l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires (droit commun de la fonction publique, droit du travail, droit de la sécurité sociale), des instructions et circulaires d'application ministérielles et internes au ONG.

La Direction des Ressources Humaines est responsable de l'élaboration, de la mise à jour et de la diffusion de la documentation en matière de réglementation de paie

Cette procédure définit :

- les attributions et compétences respectives de l'ordonnateur et l'agent comptable ;
- la qualité de l'ordonnateur ou de son délégataire ;
- la disponibilité des crédits ;
- la validité de la créance.

Le contrôle de validité de la créance englobe :

- la justification du service fait ;
- l'exactitude des calculs de liquidation ;
- la production des pièces justificatives (fiche de suivi du personnel) ;
- le visa du contrôleur financier (lorsqu'il est prévu).

2. Environnement technique

L'organisation du cycle de paie et les fonctionnalités du système d'information conditionnent les modalités d'exercice du contrôle comptable (quand ? et comment ?).

3. Organisation du cycle de paie.

Les différentes étapes du cycle de paie sont les suivantes :

- paie d'acompte le 15^{ème} jour ouvré du mois M ;
- paie normale vers le dernier jour ouvré du mois M.

Pour que la qualité des résultats de paie soit garantie, les contrôles comptables (vérification de dossiers individuels et fiches de contrôle) doivent avoir été effectués avant la validation de la paie, opération par laquelle l'agent comptable signale qu'il a terminé la vérification de la paie et donne son accord pour la clôture de paie.

4. Fonctionnalités du contrôle de la paie

Il s'agit par exemple des contrôles de cohérence entre grade et catégorie de personnel, entre grade et échelon ou indice, entre type de prime et catégorie de personnel.

Le calcul automatique de la paie et des charges sociales est effectué à partir des lois et réglementations (salaire de base, cotisations sociales, assurance maladie, barèmes de primes, heures supplémentaires, etc....).

5. Mise à jour directe

La mise à jour directe permet de créer des dossiers, ou de les mettre à jour au vu d'une décision manuelle. Elle est utilisée notamment pour mettre à jour les informations dites générales dans le dossier individuel (état civil, diplômes) et les informations spécifiques de la

paie. Les mises à jour directes sont retracées sur un compte rendu de saisie (appelé « accusé de réception ») disponible le lendemain de la journée de saisie.

6. Modalités de contrôle

Le contrôle est effectué manuellement au vu des documents (fiches de suivi du personnel,...) et par consultation du dossier ; il est exhaustif et consiste notamment à vérifier la conformité des informations des dossiers aux pièces justificatives présentées à l'appui du compte rendu de saisie (accusé de réception).

7. Gestion automatisée

La gestion automatisée est utilisée pour les catégories d'actes suivants :

- Calcul d'ancienneté
- Avancement (chevron ; échelon ; grade au choix ; grade par sélection)
- Position (disponibilité ; détachement ; mise à disposition)
- Congé de maladie (ordinaire ; longue durée ; longue maladie)
- Congé de maternité
- Temps partiel
- Bonifications indiciaires

8. Vérification des résultats de paie

La vérification effectuée au vu des états de paie et des listes de contrôle (dites «listes espion») après chaque calcul de paie (paie d'acompte, paie normale, paie de correction), par les gestionnaires des services du personnel et des services comptables permettent de s'assurer que le calcul de paie s'est effectué correctement.

Elle comporte :

- des contrôles de niveau individuel (par agent) par rapprochement :
 - du livre de paie avec les décisions, manuelles (contrôle exhaustif) et automatisées (contrôle sélectif), en s'aidant des listes de contrôle (dites «listes espion») ;
 - de l'état mensuel des acomptes avec les décisions manuelles (contrôle exhaustif) ;
 - des états de retenues comptables avec les fiches de suivi individuelles d'une part et l'état mensuel des acomptes d'autre part.
- des contrôles de niveau collectif :
 - de la disponibilité des crédits ;
 - de la cohérence des états comptables.

La fiche paie doit être vérifiée par le RAF et validée par le biais de son paraphe ou de sa signature avant le SG.

9. Contrôle de contingentement

Des contrôles de contingentement, en nombre et/ou en montant, sont effectués lors du versement de certaines primes et indemnités.

10. Validation de la réglementation

La mise à jour du paramétrage de la réglementation est effectuée sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines, qui transmet le compte rendu des mises à jour effectuées chez l'agent comptable pour validation.

11. Mode d'emploi du recueil

Le recueil des fiches de contrôle est composé :

- d'un répertoire des fiches, organisé par catégorie de personnel (dossier individuel) ;
- de fiches de contrôle ;
- d'une liste générale des fiches de contrôle qui est constitués de :

a) Fiches « généralités »

Il y est fait référence dans les fiches détaillées toutes les fois où il n'y a pas de règle de contrôle propre à un élément de rémunération. Elle est numérotée.

b) Fiches « détaillées »

Les fiches détaillées sont présentées par élément de rémunération, catégorie de personnel. Lorsque pour un élément de rémunération, les règles de contrôle sont communes à plusieurs catégories de personnel, celles-ci ont été regroupées sur la même fiche.

Chaque fiche comporte les différents éléments nécessaires au visa comptable :

- les pièces justificatives (ex : fiche de suivi du personnel) ;
- les règles de contrôle ;
- les références réglementaires (dossier individuel).

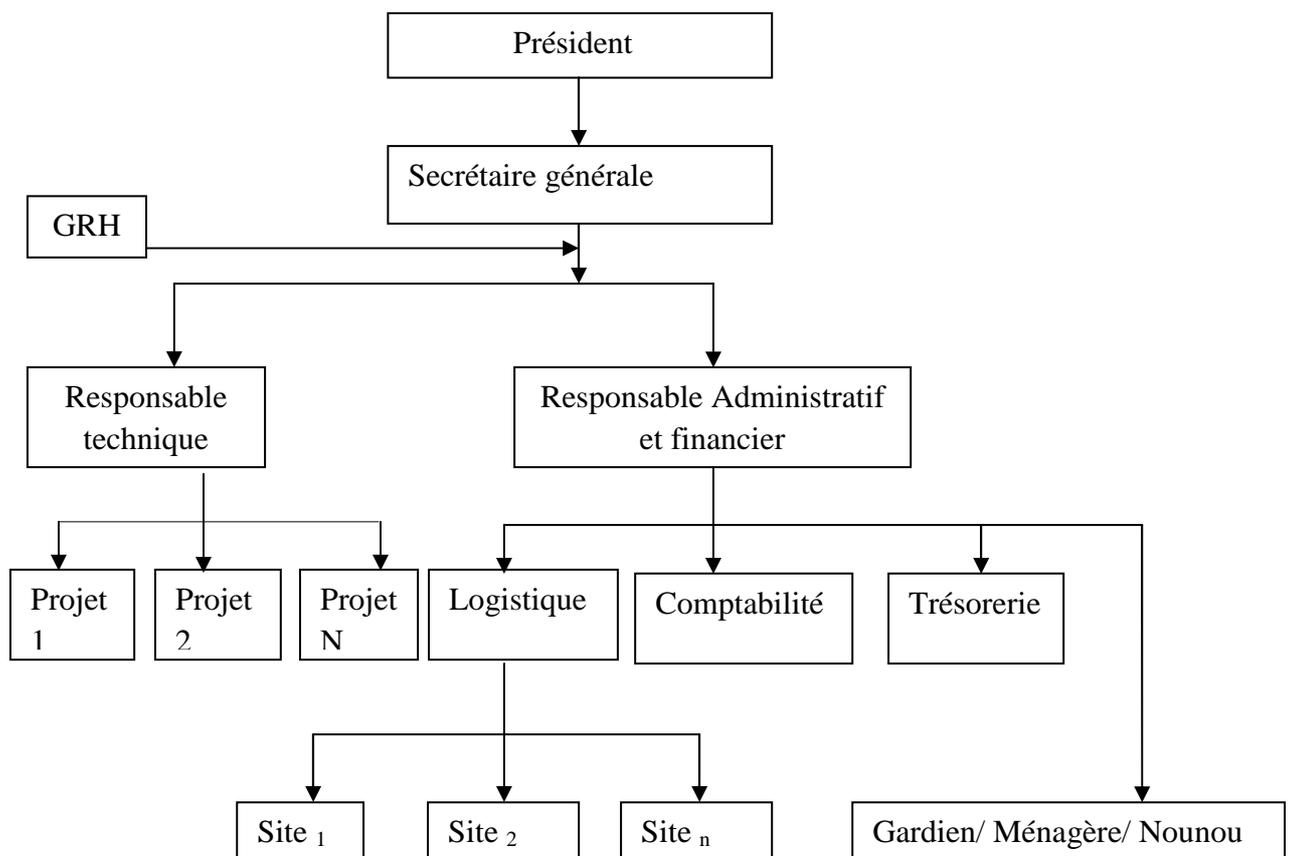
La liste générale des fiches de contrôle présente l'ensemble des fiches de contrôle existantes dans l'ordre croissant des numéros avec indication, pour chacune d'elles, du N° de version et de la date de mise à jour.

La liste générale des fiches de contrôle est jointe en annexe.

C. Structure hiérarchique et fonctionnelle.

Concernant son organigramme, nous conseillons à l'ONG MATE d'utiliser la structure hiérarchique fonctionnelle, centralisée sur un seul commandeur à la fois. Cette structure a le mérite d'être clair et simple en regroupant les spécialistes au sein des différentes fonctions. De ce fait, l'ONG peut concentrer ses ressources car ce type d'organisation est propice au développement des compétences dans des domaines techniques spécialisés. Voici un exemple de structure fonctionnelle :

Figure 8 : Structure hiérarchique et fonctionnelle⁵ :



Source : recherche à personnel

⁵ Mr MOURAD, Politique Générale d'Entreprise, Faculté DEGS, Département Gestion, Ankatso, 2006

Cette organisation a pour but d'éviter le conflit entre les personnels car chaque département définit bien sa fonction de manière claire et nette. Aussi, il est facile de faire le suivi et les contrôles. Notons que cette centralisation ne se limite pas tout simplement aux ordres mais également aux requêtes (FEED BACK) de la part des subordonnées - et pareillement d'échange d'informations et conseils de même niveau hiérarchique.

Chaque décision ou ordre doit faire l'objet d'une preuve formelle (note de service, procédures interne de l'ONG, conditions spécifique du bailleur, les lois et réglementations applicable à l'ONG, etc.).

D. Application physique de la procédure

Concernant le conflit entre personnel en cas de retard de justification des retraits, l'ONG MATE doit appliquer physiquement sa procédure de gestion de personnel qui stipule que le retard de remise de pièces justificatives de retrait se répercutera sur le salaire du retardataire si ces pièces ne sont pas rendus dans un délai de 48 heures auprès du service de comptabilité.

Après le cycle paie, nous voyons les solutions concernant les faiblesses du cycle financier.

§. 2 LE CYCLE FINANCIER

A. Mise en place d'un manuel de procédure comptable

Les règles pour la formalisation des procédures sont :

- Elles doivent être écrites et rassemblées dans un manuel ;
- Les descriptions de tâches doivent être suffisamment explicites et connues pour que toutes personnes puissent les appliquer ;
- Les manuels doivent comprendre la description de traitement et le mode de fonctionnement ;
- Les manuels de procédures doivent pouvoir être consultés par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concerne ;
- L'organisation doit au moins comprendre la liste des personnes disposant de la signature sociale et celles des personnes ayant le pouvoir d'approuver une décision.

Cette procédure doit mettre en relief les points suivants :

1. Traitement du courrier

Il est important de classer les documents importants dans un classeur perforé et de les trier par date et de conserver une photocopie des courriers dans un classeur classé chronologiquement.

a) Courrier reçu

Pour chaque courrier reçu, les informations suivantes doivent être portées sur le registre : le numéro d'arrivée, objet (description succincte), référence de l'expéditeur, date d'arrivée du courrier, destinataire.

Le document reçu doit porter la mention « Original ». S'il y a deux exemplaires, le second doit porter la mention « double ».

b) Courrier envoyé

Une copie du courrier envoyé doit être conservée et classée. Chaque courrier doit porter les mentions comme la date d'émission, une référence interne permettant son identification, qualité et nom du signataire, nom et adresse du destinataire et objet du document.

Le courrier doit être obligatoirement signé par le responsable du service, qui paraphe les doubles.

2. Cycle de trésorerie⁶

Figure 9 : Comptabilisation des trésoreries

Lors des encaissements				
Compte		libellée	Débit	crédit
512ou53		Compte de trésorerie	*	
	4	Compte de tiers		*
Lors des décaissements				
4		Compte de tiers	*	
	512ou53	Compte de trésorerie		*

⁶ Mme RANOROVOLOLONA, Comptabilité générale, Faculté DEGS, Département de Gestion, Ankatso, 2005

Les comptes 58 « Virements internes » sont des comptes de passage utilisés pour la comptabilisation pratique d'opérations au terme desquelles ils sont soldés. Ces comptes sont notamment destinés à permettre la centralisation, sans risque de double emploi : des virements de fonds d'un compte de caisse ou de banque à un autre compte de banque ou de caisse et, plus généralement, de toute opération faisant l'objet d'un enregistrement dans plusieurs journaux auxiliaires.

3. Rapprochement bancaire.

Cette opération permet de vérifier, mensuellement, l'existence des écarts entre le relevé de compte et le journal de banque. Celle-ci peut se faire soit sur papier, soit sur informatique. Le rapprochement bancaire doit être édité et conservé. Il doit être daté, numéroté et classé dans un classeur.

4. Cycle des achats.

Toute écriture d'achat doit comporter les éléments comme le code journal de banque, date de l'encaissement ou de décaissement, numéro de pièce, compte de tiers, montant du règlement ou de paiement, compte de banque et le libellé de l'écriture.

Les factures reçues doivent être traitées selon la procédure du traitement du courrier reçu. Celles-ci doivent être comptabilisées dès leur réception. On doit aussi vérifier que les factures sont conformes aux conditions générales de vente.

Figure 10 : Operations des approvisionnements

lors de l'achat				
Compte		libellée	Débit	crédit
601à607		Compte achat	*	
	4	Compte tiers		*
lors du règlement				
4		Compte tiers	*	
	512ou53	Compte de trésorerie		*

Lorsque les marchandises ou les approvisionnements sont reçus sans la facture correspondante,				
601 à 607		Compte achat	*	
	408	Fournisseurs factures non parvenues		*

Chaque écriture doit comporter les éléments suivants : date de la facture, date d'échéance, numéro de la pièce justificative, numéro du compte fournisseur mouvementé, libellé du compte fournisseur ou son nom, montant TTC, charges ventilées par nature, TVA récupérable.

Les factures doivent être enregistrées chronologiquement dans le journal d'achat. Sur chaque pièce justificative sera indiqué le numéro du mouvement comptable correspondant.

5. Retours de marchandises.

En cas de retour de marchandises, un bon de retour validé par le logisticien doit être établi au moins en deux exemplaires. Le bon de retour doit faire apparaître les informations suivantes : date, références de l'ONG, numéro de la facture du fournisseur, motifs du retour, produit fermé ou produit ouvert, référence et description des produits.

Si un avoir est établi, il doit être rapproché du bon de retour afin de vérifier l'exactitude des données qui y figurent. Celui-ci doit être comptabilisé dès sa réception.

6. Traitement de la paie

Figure 11: traitement de la paie

Compte		libellée	Débit	crédit
64		Charge du personnel	*	
	421	Personnel, rémunérations dues		*
421		Personnel, rémunérations dues	*	
	425	Personnel, avances et acomptes accordés		*
	43	Organismes sociaux et comptes rattachés		*
	5	Compte de trésorerie		*

NB : Le compte de trésorerie est le montant des règlements effectués au personnel				
425	5	Personnel, avances et acomptes accordés Compte de trésorerie	*	*
Pour solde				
421	425	Personnel, rémunérations dues Personnel, avances et acomptes accordés	*	*
A la fin de l'exercice, au moment des écritures d'inventaire qui ont notamment pour objet l'enregistrement des charges et des produits afférents à la gestion de l'exercice clos :				
641		Rémunération du personnel	*	
691		Participation des salariés aux résultats	*	
	428	Personnel, charges à payer et produits à recevoir		*
428	7	Personnel, charges à payer et produits à recevoir Compte de produit	*	*
6		Compte de charge	*	
421		Personnel, rémunérations dues	*	
	431	Sécurité sociale		*
	437	Autre Organisme sociaux		*
431		Sécurité sociale	*	
437		Autre Organisme sociaux	*	
	5	Compte de trésorerie		*
En fin d'exercice, le montant brut des droits à congés payés acquis en cours d'exercice par les salariés et non encore pris est enregistré comme suit :				
6412	4282	Congés payés Personnel, dettes provisionnées pour congés payés	*	*

Les charges sociales et fiscales liées aux congés payés				
645		Cotisations aux organismes sociaux	*	
631	}	Impôts, taxes et versement assimilés sur rémunérations	*	
633			*	
	4382	Charges sociales sur congés à payer		*
	4482	Charges fiscales sur congés à payer		*

7. La comptabilisation des immobilisations.

Les acquisitions immobilières doivent être dûment autorisées et correctement comptabilisés :

Figure 12 : comptabilisation des acquisitions des matériels

compte		libellée	Débit	crédit
2		Compte d'immobilisation.	*	
	4 ou/et 5	Compte de tiers ou trésorerie		*

Figure13 : comptabilisation des dotations aux amortissements

compte		libellée	Débit	crédit
68		Dotations aux amortissements	*	
	28	Amortissements des immobilisations		*

8. Les écritures d'inventaire

Enregistrements comptables d'écritures d'ajustements issus de l'inventaire physique.

Annulation du stock initial : Débit variation de stocks (603 pour les stocks achetés, 713 pour les stocks produits) Crédit stocks (31-32-37 pour les stocks achetés, 33-34-35 pour les stocks produits).

Le stock final : Débit stocks (31-32-37 pour les stocks achetés, 33-34-35 pour les stocks produits). Crédit variation de stocks (603 pour les stocks achetés, 713 pour les stocks produits).

Etablissement de la balance après inventaire.

Edition du grand livre.

Vérification et identification des anomalies (ex : rapprochement des comptes individuelle au compte globaux).

Etablissement des comptes annuels.

Compte de résultat.

Bilan.

Annexe.

Clôture de l'exercice.

9. L'archivage

L'archivage est une obligation légale en matière fiscale, comptable et sociale qui impose la conservation des documents pour une longue durée. La conservation des documents permettra de prouver l'existence d'un droit ou d'une obligation. L'archivage électronique de documents doit se faire dans le respect des principes de la loi informatique et libertés, notamment le droit à l'oubli et la finalité. La durée de conservation des documents est liée au délai de prescription.

B. Conformité avec les principes comptables

Comme l'Homme et l'Environnement utilise le plan comptable générale 2005, il doit suivre à la lettre et faire des contrôles des huit (8) principes comptable⁷ fondamentaux pendant son exercice, à savoir :

- Le principe d'indépendance des exercices c'est-à-dire : mettre en évidence le propre mouvement de chaque exercice. On doit donc lui imputer les opérations et événements qui lui son propre.
- Le principe d'importance relative : les états financiers doivent porter une information significative de sorte à faciliter le jugement des utilisateurs à venir.
- Le principe de prudence ou la prise de précaution pour chaque opération, mouvement ou transaction de l'entité.
- Principe de permanence des méthodes qui régissent la cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives par une application en permanence à des règles et procédure relative à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations.

⁷ OEFCM et INSTAT, Plan Comptable Générale 2005, Jurid'ika, 2004, page 7

- Le principe de coût historique : ce principe stipule que les patrimoines de l'entité doivent être évalués sur la base de leur valeur à la date de leur constatation sans tenir compte des effets de variations de leur coût.
- Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture c'est-à-dire que le bilan de fermeture de N-1 doit correspondre au bilan d'ouverture de N.
- Le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence : la comptabilisation et la présentation des états financiers doit être conforme à leur nature et réalité financière et économique mais pas seulement juridique.
- Le principe de non compensation.

Ces principes sont vraiment utiles pour avoir une information financière de qualité⁸:

- Intelligible : une information est intelligible lorsqu'elle est facilement compréhensible par tout utilisateur ayant une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité.
- Pertinent : une information est pertinent lorsqu'elle peut influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, passés et futur.
- Fiable : une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de préjugés significatifs.
- A la recherche de l'image fidèle, implication du respect des règles et des principes comptables.
- Comparable : une information est comparable lorsqu'elle est établie et présentée dans la permanence des méthodes et permet à son utilisateur de faire des comparaisons significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace.

Ces informations et principes doivent être complets afin que les responsables puissent prendre des décisions pour les besoins futurs en tenant compte des erreurs du passé de l'entité.

C. Location d'un coffre fort

Quant à la prévention contre le vol, incendie ou autre, nous conseillons à l'Homme et l'Environnement de louer un coffre fort à la banque pour la protection des ses documents de valeurs ainsi que d'utiliser des armoires métalliques pour le classement des pièces comme les factures, bons et autres.

⁸ OEFCM et INSTAT, Plan comptable Générale 2005 ; Jurid'ika, 2004, page 6.

D. Distinction de chaque fonction

Comme il n'y a pas des contrôles et suivis réguliers des avoirs en caisse (en raison du cumul de fonctions du caissier qui est à la fois comptable et logisticien), il faudra définir les rôles spécifiques du caissier et du comptable.

1. Les rôles du caissier sont :

- 1) Approvisionner la caisse et l'enregistrer au journal auxiliaire banque/caisse.
- 2) Faire le décaissement et garder les pièces justificatives de sa raison (chez l'ONG, ce le FD qui justifie ce décaissement). Cette pièce doit porter :
 - la signature des approbateurs, du bénéficiaire et le caissier,
 - la raison du décaissement,
 - la date du décaissement,
 - le mode de règlement. Si ce dernier se fait par chèque, son numéro doit y être mentionné.
- 3) Arrêter la caisse à la fin de chaque journée.
- 4) Contrôler la balance du débit et le crédit pour comparer le solde inscrit au journal et vérifier les billets dans le coffre.
- 5) Enregistrer toutes les opérations de trésorerie.
- 6) Gérer la caisse.
- 7) Enregistrer les différents flux d'argent.
- 8) Contrôler les ouvertures et fermetures des caisses.
- 9) Approvisionner et contrôler les caisses et distributeurs.
- 10) Vérifier quotidiennement l'encaisse du coffre.
- 11) Déterminer, vérifier et verser la recette journalière.
- 12) Contrôler et vérifier l'encaisse en présence des personnes affectées à cette activité.

2. Le comptable a comme attributions de⁹ :

- 1) Etablir le budget de trésorerie.
- 2) Enregistrer les flux financiers affectant le patrimoine de l'ONG.
- 3) Assurer les relations comptables et financières avec les autres agents économiques : fournisseurs, administration, banques.
- 4) Etablir les états financiers selon les périodes exigées.
- 5) Faire une analyse financière selon les périodes exigées.

⁹ Swiss Fédéral Audit Office, Mise en place d'un système de Contrôle Interne (SCI), Contrôle Fédéral de Finance, Suisse, 2^e édition, 2007, pages18.

- 6) Collaborer étroitement avec la direction générale sur la cohérence du budget, la jonction entre la comptabilité générale et analytique.
- 7) Gérer et inventorier périodiquement les immobilisations de la société.

§. 3 LES ENVIRONNEMENTS DU CONTROLE INTERNE

Concernant les problèmes environnants le contrôle interne de l'Homme et l'Environnement, et afin d'éviter les risques de perte de financement ou de sous financement, nous suggérons à l'ONG MATE de bien respecter les règles et principes dans l'accord de financement, car comme nous avons exposé dans la partie analyse, que le responsable concerné n'arrive pas à bien respecter les règles et les principes dans l'accord de financement, par exemple sur l'élaboration de rapport financier dans le délais fixé par les bailleurs.

C'est important pour lui de respecter les différentes règles imposées par ses bailleurs afin d'éviter une rupture de contrat, voire même la perte de financement ou de sous financements de ses activités.

Les dirigeants de l'ONG MATE doivent aussi donc s'impliquer dans le respect de ces règles, même s'ils ne sont pas, par exemple, les premiers responsables pour l'établissement des rapports. Ils doivent aussi s'assurer de manière régulière de la conformité des dépenses et activités de l'association par rapport à l'accord de financement, afin que les résultats réalisés correspondent bien aux résultats attendus par les bailleurs. Ils doivent aussi maintenir des contacts réguliers avec les bailleurs afin d'éviter les doutes des bailleurs avant l'envoi à leur endroit des comptes et des pièces justificatives.

CHAPITRE 2 :

RECOMMANDATIONS

SECTION 1 CYCLE ACHAT

SÉPARATION DES FONCTIONS

L'un des principaux risques d'affaiblissement de la protection des patrimoines de MATE se situe au niveau de ses cumuls de fonctions. Citons par exemple hétérogénéité entre caissier, logisticien et en même temps comptable. Cette dissemblance n'est pas du tout acceptable pour une entité quelque soit son but.

Il s'agit, dans la limite du possible, de bien distinguer le rôle de chacun, notamment pour ce qui concerne la fonction approvisionnement car cette dernière occupe une place très significatives : 70% de ses budgets de fonctionnement sont totalement consacrés à l'achat.

Il ne faut donc ni négliger cette fonction, ni même l'amalgamer avec d'autres car elle représente le poumon de l'ONG.

SECTION 2 CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS

EXTENSION DE SON LOGICIEL COMPTABLE

Comme le MATE n'utilise qu'en partie le logiciel SAGE SAARI en matière de comptabilité informatisée, le résultat demeure insuffisant pour obtenir une meilleure qualité informationnelle comptable au niveau de son état financier. Ce qui peut s'avérer préjudiciable pour prendre des décisions au cas où la fiabilité de l'information pourrait être remise en cause.

Le bien pour l'Organisme est alors d'utiliser le SAGE SAARI :

- 1) Pour sa gestion de stocks dans GES COM. Ce logiciel lui permettra de faire :
 - le traitement des ses stocks au niveau des entrées et sorties en magasin ;
 - les suivis périodiques, ainsi qu'un inventaire physique plus aisé ;

- les contrôles en cas d'excès ou manque de chaque article, de sorte à faciliter l'approvisionnement dans le temps et dans l'espace ;
- l'automatisme de mise à jour par rapport à la comptabilité jusqu'à l'inventaire.

2) IMMOBILISATION qui lui permet de faire :

- l'identification de ses matériels ;
- le contrôle de ses actifs non courant à travers de tous ses zones d'implantation ;
- les codifications et les suivis des acquisitions immobilières ;
- la mise à jour des fiches détenteurs des immobilisations ;
- un calcul facile de ses amortissements, ainsi que les vérifications des matériels amortis, de sorte à préparer avec soin ses mises au rebut.

En outre, la mise à jour de son logiciel pourra lui être bénéfique afin de faciliter la sortie automatique de ses états financiers à partir de la version 13 du SAGE SAARI.

SECTION 3 PAIE ET FINANCIER

§. 1 ROTATION DU PERSONNEL

- De peur d'appliquer les sanctions émanant du non respect de procédure, surtout en ce qui concerne la suspension temporaire ou définitive d'un salarié en cours d'activité - de tel sorte qu'on ne peut pas finir son projet à temps, ...
- De peur de ne trouver quelqu'un pour remplacer un poste vacant, car ce dernier exige une certaine connaissance du milieu (en croyant que cette personne est irremplaçable), ...

...Nous conseillons à l'ONG de faire une rotation de ses personnels, du bureau jusqu'au terrain afin que ces derniers puissent se spécialiser dans chaque tâche, poste et zone d'intervention de l'Homme et l'Environnement.

Ce conseil est vraiment indispensable dans le but de faciliter le remplacement d'une personne à un poste - surtout si ce dernier joue un rôle primordial pour le fonctionnement de l'ONG - et de donner au recruté un poste qui est classé comme mineur et qui n'exige pas de rémunération lourde pour sa trésorerie.

§. 2 APPLICATION SÉVÈRE DES PROCÉDURES EXISTANTES

Le fonds de faiblesses du système de contrôle interne de l'ONG réside surtout sur le non respect des procédures mises en place. Pourtant les procédures sont faites pour être appliquées mais aussi pour améliorer le fonctionnement des activités et opérations.

Il faut donc apprendre à tout son personnel l'importance de l'application des procédures. C'est l'un des meilleurs moyens pour régler les problèmes du contrôle interne de l'ONG.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, le contrôle interne de l'association MATE doit respecter des procédures et des principes. Il s'agit de la séparation des fonctions, du respect des différentes procédures et règles, du contrôle des pièces justificatives et de l'inventaire physique réguliers des immobilisations et des stocks.

CONCLUSION

Que l'ONG ait pu survivre jusqu'à ce jour, en dépit de certaines défaillances de son contrôle interne, implique que, dans leur grande majorité, les bailleurs ont été satisfaits de leur collaboration. Pendant l'analyse que nous avons faite, nous avons pu mettre en exergue certaines faiblesses qui risquent de nuire, à moyen ou à plus long terme, à la protection des ses patrimoines de l'ONG.

De la description à l'évaluation finale de chaque procédure existante, nous avons pu mettre en évidence plusieurs problèmes significatifs du plus ou moins bon fonctionnement du contrôle du système interne, comme :

- L'inhomogénéité de la fonction achat qui se confond avec la fonction administrative, sans parler de non respect de choix de fournisseurs;
- La négligence de la tenue de stocks, ainsi que la mauvaise gestion de ses immobilisations et les vérifications y afférant;
- Le non-respect des procédures mises en place, voire même l'absence de procédure et d'organisation comptable.

Afin d'éviter les risques qui peuvent être à l'origine de ses faiblesses, plusieurs solutions ont été offertes. Mais pour renforcer la base du contrôle interne, quelques autres recommandations sont à prévoir :

- La séparation nette de la fonction approvisionnement des autres fonctions de l'ONG ;
- L'application d'autres logiciels comptables pour la gestion de stocks et les immobilisations ainsi que la mise à jour de logiciels comptables utilisés afin de faciliter l'élaboration des ses états financiers lors de l'inventaire et de la clôture de chaque exercice ;
- La rotation du personnel pour avoir des personnes polyvalentes et l'application à la lettre de procédures existantes et les sanctions afférentes pour éviter la perte de financement de ses bailleurs ;
- L'élaboration de la procédure régissant les opérations et les traitements comptables afin de normaliser ses états financiers aux yeux de la loi, ses collaborateurs et pour lui-même, dans le but de prendre de décisions concernant ses activités à venir et éviter les mêmes erreurs.

Madagascar est très riche en ce qui concerne la biodiversité, une ONG comme l'Homme et l'Environnement est donc indispensable pour notre pays afin de la préserver notre écosystème et de procurer une nouvelle ère pour ses compatriotes. Nous conseillons très vivement à l'État de les aider dans leur travail pour le bien de l'humanité toute entière afin de temporiser le réchauffement climatique et de tendre ainsi vers un avenir meilleur.

Ce mémoire est loin d'atteindre la perfection mais nous souhaitons que l'ONG MATE, par le biais de ses dirigeants et de tous les autres collègues, puisse améliorer son contrôle interne suivant l'évolution de son changement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

ASSAMOI Bernard Claude, La mise en place d'un dispositif référentiel de contrôle interne, Ecole Agitel-formation, Paris, 1^e édition, 2008, 114 pages.

MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, Contrôle interne des risques, Groupe Eyrolles, Paris, 2^e édition, 2006, 118 pages.

OEFCM et INSTAT, Plan Comptable Générale 2005, Jurid'ika, 2004, 160 pages.

Swiss Fédéral Audit Office, Mise en place d'un système de Contrôle Interne (SCI), Contrôle Fédéral de Finance, Suisse, 2^e édition, 2007, 18 pages.

VILLENEUVE Jacques, Le Contrôle interne « guide de procédure », Développement économique-Innovation et Exportation, Québec, 4^e édition, 2004, 19 pages.

Webographie :

Http: www.google.contrôle-interne.com

Etude Académiques :

Mme RANOROVOLOLONA Aimée, Comptabilité générale, Faculté DEGS, Département de Gestion, Ankatso, 2005

Mme RAVALITERA Faraso, Entreprenariat et Gestion de Projet, Faculté DEGS , Département Gestion, Ankatso, 2006.

Mr MOURAD Abdirassaoul, Politique Générale d'Entreprise, Faculté DEGS, Département Gestion, Ankatso, 2006

ANNEXE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Fiche de Dépense

ANNEXE 2 : Fiche de suivi de matériel

ANNEXE 3 : Demande de congé

ANNEXE 4 : Tableau des codes de matériels

ANNEXE 5 : Fiche de travailleurs

ANNEXE 6 : Questionnaire de Contrôle interne

ANNEXE 7 : Facture de MATE

ANNEXE 8 : Fiche de stock

ANNEXE 1



L'HOMME ET L'ENVIRONNEMENT

N° de Pièces

Lot II M 90 ANTSAKAVIRO 101 TANA

FICHES DE DEPENSES

Bénéficiaire:.....

Désignation de dépenses :.....

.....

Montant en chiffres :.....

Montant en lettres :.....

Numéro cheque :.....Banque :.....

Date :.....

Projet :.....

Visa SG

Visa Resp. Projet

Resp. A.F

Le caissier

-Je m'engage à rendre mes facture dans un délai de 48 H (à compter du jour d'arrivée sur Tana pour les missions) .Mes retraits non justifiés seront déduits sur mon salaire.

Bénéficiaire :

ANNEXE 3



L'HOMME ET L'ENVIRONNEMENT
Lot II M 90 ANTSAKAVIRO 101 TANA

DEMANDE DE CONGÉ

Nom:

Fonction :

Congé du :au

Durée du congé :

Motif :

.....

.....

.....

Date.....

Visa S.G

Visa Responsable groupe

Visa RAF

L'intéressé(e)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**CYCLE DE TRESORERIE**

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATION
Le caissier et le comptable sont-ils une même personne ?		×	
Le transfert de fonds entre l'entreprise et la banque est-il effectué par 2 personnes ?	×		
Le comptable a-t-il un accès direct à la caisse de l'entreprise ?	×		
L'entreprise a-t-elle mis par écrit la séparation des fonctions trésorerie et comptable au niveau de son organigramme ?		×	
La caisse est-elle contrôlée et arrêtée chaque jour ?		×	
Le service comptabilité a-t-il bien enregistré les opérations de trésorerie ?	×		
La location d'un coffre fort à la banque est-elle effective ?		×	
L'identité des émetteurs de chèque est-elle vérifiée périodiquement ?	×		
L'existence d'une provision suffisante au moment de l'émission est-elle vérifiée périodiquement ?	×		
Les signataires des chèques sont-ils vérifiés au niveau de leur pouvoir de signature ?	×		
Les valeurs de l'entreprise (statut, chéquier,...) sont elles rangées à la coffre fort de la banque ?		×	
La petite caisse est-elle gérée par une personne compétente ?	×		
La trésorerie effectue-t-elle régulièrement les avances des fonds et les approvisionnements de la caisse ?	×		
L'entreprise a-t-elle rédigée un manuel de procédures comptables et financières ?	×		
Les pièces justificatives sont-elles contrôlées régulièrement, classées et conservées dans des armoires métalliques ?	×		
Le registre de chèque émis a-t-il été bien tenu et mis à jour ?		×	
Le personnel comptable est-il compétent et bien organisé ?	×		

Questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATION
• Existe-t-il un manuel de principes comptables, précisant le traitement comptable des opérations ?	×		
• Les principes comptables retenus ont-ils un impact significatif sur la présentation des états financiers de l'ONG ?	×		
• Ces principes comptables retenus ont-ils été formellement validés par la Direction Générale et revus par les commissaires aux comptes ?	×		
• Existe-t-il un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution au regard des tâches comptables ?		×	
• Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des procédures spécifiques pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?		×	
• Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?		×	

Principes généraux de gestion des risques

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATION
• L'ONG dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ?		×	
• A-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?		×	
• Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ?		×	

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATION
Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?	×		
Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ? Selon quelle périodicité ?	×		
Les comptes et opérations personnels du propriétaire ou du dirigeant sont-ils séparés des comptes et opérations de l'ONG ?	×		
Le dirigeant est-il sensible à l'importance des contrôles et a-t-il accordé une attention suffisante à nos recommandations antérieures ?	×		
Le dirigeant s'implique-t-il dans l'activité de l'ONG ?	×		
Le dirigeant accorde-t-il une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?	×		
Le personnel comptable, et de façon plus générale, le personnel de l'ONG, a-t-il une formation appropriée ?	×		
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	×		
La société a-t-elle recours aux services : <ul style="list-style-type: none"> • d'un expert comptable ? • d'un avocat ? 	×		
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?	×		
Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (logiciels standard ou développés, les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ?)			SAGE SAARI
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière sont-ils fiables ?	×		
L'ONG dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?	×		

CYCLE ACHAT	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-il des bons de commande pré numérotés		×	
Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?	×		
Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?	×		
Existe-t-il une procédure de validation et de suivi des avoirs ?		×	
Les factures comportent-elles l'imputation comptable, font-elles mention d'une référence de règlement et y figure-t-il un visa de saisie et de paiement	×		
Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?	×		
CYCLE PAIE			
Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?	×		
Les heures de présence sont-elles correctement suivies, connues et validées ?		×	
Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?			
La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?		×	
CYCLE FINANCIER			
La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?		×	
Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	×		
Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?		×	
Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ?	×		
Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?		×	
Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?		×	

Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?	×		
Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	×		
CYCLE IMMOBILISATION			
Existe-t-il un budget des investissements ? Est-il rapproché des investissements réalisés ?		×	
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?	×		
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?	×		
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? Est-il régulièrement rapproché de la comptabilité ?	×		
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? Cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?		×	
Les cessions et les mises au rebut sont-elles matériellement justifiées et approuvées ?		×	
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?		×	
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?	×		
CYCLE STOCK			
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?		×	
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	×		
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?	×		
Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ?	×		
Les bons de sortie de stock pré numérotés comportent-ils une signature autorisée ?		×	
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?		×	
L'inventaire permanent est-il rapproché des résultats de l'inventaire physique ? Les écarts sont-ils analysés ?		×	
Le stock fait-il l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeur ?		×	
Existe-t-il une procédure pour déterminer les provisions pour dépréciation des stocks ?		×	

ANNEXE 8

FICHE DE STOCKS

ENTREE

Date	Fournisseur	Désignation	Quantités	Prix unitaire	Montant

SORTIE

Date	Nom	Fonction	Désignation	Quantités	Motif	Observation

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE :	3
GÉNÉRALITÉS	3
CHAPITRE 1 :	4
<u>PRÉSENTATION DE L'ONG « MATE »</u>	4
SECTION 1 HISTORIQUE	4
§ 1. IDENTITE	4
§. 2 OBJECTIFS.....	5
§. 3 PARTENARIATS	6
A. Champ d'application	6
B. Objectifs.....	6
C. Sélection des partenaires.....	6
D. Suivi et évaluation	7
E. Les partenaires de l'ONG.....	8
§. 4 CONTEXTE	8
§. 5 PRINCIPES GÉNÉRAUX	9
§. 6 ZONES D'INTERVENTION.....	9
SECTION 2 LES ACTIVITÉS DE L'ONG.....	10
§. 1 ACTIVITÉS SOCIALES	10
§. 2 ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT	11
SECTION 3 ORGANISATION DE L'ONG MATE.....	12

§. 1 ORGANIGRAMME.....	12
§. 2 LES DIFFERENTES ATTRIBUTIONS.....	13
A. Les rôles du président :	14
B. Les rôles du secrétaire général :.....	14
C. Les rôles du responsable administratif et financier :	15
D. Les rôles du chef comptable:	16
E. Les rôles des comptables :	16
Les rôles spécifiques des autres responsables relèvent avant tout de chacun des programmes mis en œuvre.....	16
1. Le programme Bio Carbone :	17
2. L'éducation :.....	17
3. La santé :.....	18
CHAPITRE 2 :	19
<u>ASPECT THÉORIQUE</u>	19
SECTION 1 APPROCHE SYSTEME	19
§. 1 DEFINITION DU SYSTEME	19
§. 2 NOTION DE CONTROLE INTERNE	19
A. définition et objectif.....	19
B. Processus de l'analyse des systèmes.....	20
1. Description des procédures :.....	21
a) Description narrative	21
b) Description graphique	21
2. Tests de cheminement	22
3. Évaluation préliminaire du contrôle interne	22
4. Vérification de forces et faiblesses	23
5. Évaluation définitive du contrôle interne.	23
C. Principes généraux du contrôle interne.....	24
D. La démarche du contrôle interne.	24
1. Appréciation de l'existence	25
2. Appréciation de la permanence du contrôle interne	25

SECTION 2 LES PRINCIPAUX CYCLES DU SYSTÈME.....	26
§. 1 LE CYCLE DES ACHATS.....	26
§. 2 CYCLE STOCK.....	26
§. 3 CYCLE IMMOBILISATION	27
§. 4 CYCLE PAIE	27
§. 5 CYCLE DE TRESORERIE	28
DEUXIEME PARTIE :	29
EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	29
CHAPITRE 1 :	30
<u>DESCRIPTION DU SYSTÈME</u>	30
SECTION 1 DESCRIPTION DE LA PROCÉDURE ACHAT	30
§. 1 DESCRIPTION NARRATIVE	30
A. Consultation des prix	31
B. La demande d'achat	31
C. Vérification des stocks.....	31
1. Si l'article est disponible en stock.....	31
2. Si l'article est non disponible en stock	32
D. Réalisation de l'achat.....	32
1. Achat à crédit.....	32
2. Achat au comptant	32
E. Réception de l'article au service	32
SECTION 2 DESCRIPTION DU CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS.....	35
▪ Stocks.....	35
▪ Matériels	35
§. 1 DESCRIPTION NARRATIVE	35
A. Stocks.....	35
1. Procédure d'entrée en stock.....	35
2. Procédure de sortie de stock	36

B. Matériels	36
1. Procédure d'entrée de matériel	36
2. Procédure de sortie de matériel	37
§. 2 DESCRIPTION GRAPHIQUE	37
SECTION 3 DESCRIPTION DU CYCLE PAIE ET DE TRÉSORERIE	38
§. 1 LE CYCLE PAIE	38
A. Lors du recrutement	38
1. Objectifs	38
2. Conditions d'embauche	38
3. Détermination des besoins	39
4. Description du poste	39
5. Description des contrats	39
a) Les contrats de travail pour les salariés	39
b) Les contrats de prestation de service pour les consultants	40
6. La main-d'œuvre	40
7. Les porteurs	40
B. gestion du personnel	40
1. Champ d'application	40
2. Objectifs	40
3. Horaires de travail	41
4. Procédure de paie	41
5. Concernant les congés	41
6. Concernant les absences	41
7. Procédure d'affectation à un poste	42
§. 2 LE CYCLE DE TRESORERIE	44
A. la procédure de décaissement.	44
B. Système comptable de l'ONG	46

CHAPITRE 2 : <u>ÉVALUATION PROPREMENT DITE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE</u>	49
SECTION 1 ÉVALUATION DU CYCLE ACHAT.....	49
§. 1 FORCES :	49
§. 2 FAIBLESSES :	49
SECTION 2 EVALUATION DU CYCLE STOCK ET MATERIEL.....	51
§. 1 STOCKS.....	51
B. Faiblesses :.....	51
§. 2 MATERIEL.....	51
A. Forces :	51
B. Faiblesses	52
SECTION 3 ÉVALUATION DU CYCLE PAIE ET FINANCIER.....	52
§. 1 LE CYCLE PAIE	53
A. Forces :	53
B. Faiblesses :.....	53
§. 2 LE CYCLE DE TRESORERIE :	54
A. Banque :.....	54
1. Forces :	54
2. faiblesses :	54
B. Caisse :.....	54
1. Forces :	55
2. Faiblesses :.....	55
C. Les autres forces et faiblesses environnant le contrôle interne de l'ONG:.....	55
1. Forces :	55
2. Faiblesses :	56
TROISIÈME PARTIE :PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATION ...	57
CHAPITRE 1 :	58
PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	58
SECTION 1 CYCLE ACHAT	58
§. 1 UTILISATION DE BONS DE COMMANDE STANDARD PRÉNUMEROTÉS	58

§. 2 RESPECTER LES CHOIX DE FOURNISSEURS	58
§. 3 SÉPARATION DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENT	59
SECTION 2 CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS	59
§. 1 STOCKS	59
A. Spécifier les rôles du magasinier	59
B. Utilisation d'un système d'inventaire adéquat.....	60
§. 2 MATÉRIELS	60
A. Utilisation des fiches	60
B. Processus de mise au rebut.	62
C. Autres solutions concernant la protection des patrimoines.....	62
SECTION 3 CYCLE PAIE ET FINANCIER	62
§. 1 LE CYCLE PAIE	62
A. Fiche de suivi du personnel	62
B. Elaborer une procédure de paiement.....	63
1. La réglementation de paie	63
2. Environnement technique	64
3. Organisation du cycle de paie.....	64
4. Fonctionnalités du contrôle de la paie	64
5. Mise a jour directe	64
6. Modalités de contrôle	65
7. Gestion automatisée.....	65
8. Vérification des résultats de paie.....	65
9. Contrôle de contingentement.....	66
10. Validation de la réglementation.....	66
11. Mode d'emploi du recueil.....	66
a) Fiches « généralités »	66
b) Fiches « détaillées »	66
C. Structure hiérarchique et fonctionnelle.....	67
D. Application physique de la procédure	68
§. 2 LE CYCLE FINANCIER.....	68

A. Mise en place d'un manuel de procédure comptable.....	68
1. Traitement du courrier	69
a) Courrier reçu.....	69
b) Courrier envoyé.....	69
2. Cycle de trésorerie	69
3. Rapprochement bancaire.	70
4. Cycle des achats.....	70
5. Retours de marchandises.	71
6. Traitement de la paie	71
Figure 11: traitement de la paie	71
7. La comptabilisation des immobilisations.	73
8. Les écritures d'inventaire	73
9. L'archivage.....	74
B. Conformité avec les principes comptables	74
C. Location d'un coffre fort.....	75
D. Distinction de chaque fonction	76
1. Les rôles du caissier sont :	76
2. Le comptable a comme attributions de :	76
§. 3 LES ENVIRONNEMENTS DU CONTROLE INTERNE	77
CHAPITRE :RECOMMANDATIONS	78
SECTION 1 CYCLE ACHAT	78
SÉPARATION DES FONCTIONS	78
SECTION 2 CYCLE STOCKS ET MATÉRIELS	78
EXTENSION DE SON LOGICIEL COMPTABLE.....	78
SECTION 3 PAIE ET FINANCIER	79
§. 1 ROTATION DU PERSONNEL.....	79
§. 2 APPLICATION SÉVÈRE DES PROCÉDURES EXISTANTES	80

CONCLUSION.....82

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

TABLE DES MATIERES