

LISTE DES ABREVIATIONS

BIT : Bureau Internationale de Travail

OIT : Organisation International du Travail

ONG : Organisation Non Gouvernemental

UE : Union Européen

PAMODEC : Programme d'Appuis à la Mise en Œuvre de la Déclaration

EPA ou APE : External Payment Autorisation ou Autorisation de Paiement Externe

CTP : Conseil Technique Principal

AP : Assistante de Programme

ANP : Administrateur National du Programme

BUDFIN/REG : budget financier régional

BUD/REG : budget régional

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1	Présentation du chronogramme des activités mené	P 20
Tableau n°2	Présentation de décaissement effectué pendant trois ans	P 28
Tableau n°3	Acquisition des biens et service	P 33
Tableau n°4	Présentation des prévisions des dépenses	P 39

LISTE DES FIGURES

Figure n°1	Diagramme de circuit des documents sur la demande d'EPA	P 27
Figure n°2	Diagramme de circuit des documents sur l'acquisition des biens et service	P 32

PLAN DE L'OUVRAGE

REMERCIEMENT

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURE

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIEL ET METHODE

Chapitre I : MATERIEL

Chapitre II : METHODE

PARTIE II : RESULTAT

Chapitre I : LA METHODE DE DECAISSEMENT

Chapitre II : LE PROCEDURE D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICE

III : LA METHODE COMPTABLE

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

Chapitre I : DISCUSSION

Chapitre II : RECOMMANDATION

CONCLUSION GENERAL

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

TABLE DE MATIERE

INTRODUCTION

Actuellement tout le secteur d'activité veut se faire connaître par le monde entier. A part ça il lance des publicités, des portes ouvertes, des promotions sur ses produits afin que chacun connaisse de son existence. Ce qui utilise ce modèle d'apparition est les entreprises privées, et chaque fois qu'il y a une création d'une nouvelle entreprise ou une apparition d'un nouveau produit ; tout le monde le sait.

Dans notre monde de situation économique et sociale, il y a deux autres domaines qui sont l'organisme public et l'organisation non gouvernementale. Ce qui prend part à la progression de notre économie et surtout qui met une amélioration de la vie sociale du peuple est l'organisation non gouvernementale.

Plusieurs personnes ne savent ce qu'est une ONG, quel est sa principale fonction ? Quel est son objectif, et comment- il réalise son activité ? Des autres questions se posent aussi : l'ONG travaille pour qui ; qui sont les personnes sources de cette réalisation et pourquoi il le fait ?

Pour que nous puissions comprendre notre travail de recherche, on va essayer de répondre les questions posées ci-dessus. Une ONG est indiquée par son appellation Organisation Non Gouvernementale. Elle est une institution qui a son objectif, son principale activité, son siège, ses personnels et utilise aussi des matériels. Les entreprises privées se forment à cause de son but lucratif mais les ONG se forment pour réaliser un ou des buts non lucratifs. **Lucratif**¹ se définit comme « *une réalisation d'un ou des activités dont on attend un avantage particulier pour les propriétaires de l'organisation* ». Et par contre **non lucratif** « *est le travail d'aide sociale, on fait du travail à l'avantage des autres sans lui demander la contre partie* ». L'objectif des ONG est d'aider les gens à améliorer sa situation sociale et économique particulière. Ce pour ça qu'il offre des conseils pour tous, donne des matériels pour réaliser un tel objectif personnel à la population. Pour que l'ONG puisse réaliser son activité, il doit avoir des moyens financiers, matériels et humains. L'activité du projet à but non lucratif ne pas à vendre, donc il n'a pas de propre fonds pour atteindre son objectif sans l'aide des autres personnes ou organisation. Cette situation qui fait naître l'existence des bailleurs de fonds. **Le bailleur de fonds est une personne ou institution qui veut dépenser son argent ou ses matériels volontairement au profit des destinataires de son aide.**

¹ Manuel de procédure PNUD. Année 1999

On a déjà parlé auparavant que l'ONG a fait son travail pour l'amélioration des vies de chaque population. Il ne fait pas son travail pour le bailleur qui est considéré comme le propriétaire du projet. Elle travaille pour le destinataire de l'aide. Le bailleur est la source de la réalisation de cette activité. Si un bailleur veut donner de fonds pour accomplir une certaine activité, il l'accepte si le projet lui intéresse ou il le fait pour geste de charité au demandeur de l'aide.

Pour qu'on puisse obtenir de l'aide au bailleur, il exige le demandeur de respecter certaine formalité. Le fonds donné par le bailleur a aussi une certaine exigence concernant sa gestion. La question qui se pose ici ce de connaître *comment peut on faire pour gérer le fonds obtenu du destinataire pour que le bailleur continu à lui faire confiance ?* Pour pouvoir gérer le compte du projet qui bénéficie des financements envers de bailleur de fonds externe, le projet va recourir à « **la gestion financière de projet à financement extérieur** ».

En suite une autre question se pose aussi que ce qu'une gestion financière de projet à financement extérieur ? Pour répondre à cette question, il vaut mieux de connaître les termes suivantes : **la gestion financière**² « *est un ensemble des méthodes et des techniques utilisé conduisant à la bonne marche de la situation financière d'une organisation* ». Elle permet à l'organisation de faciliter son suivi budgétaire et de faciliter aussi le travail d'évaluation financière.

Dans le mot « **gestion** », on trouve plusieurs concepts comme : l'organisation, planification et contrôle de ressource.

Le projet³ est « *un processus unique de transformation de ressource ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuel un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles* » . D'après cette définition, le projet est un centre d'activité qui se base à la recherche de stratégie pour atteindre son objectif. De notre côté, **le projet à financement extérieur** est une ONG mais sa définition se différencie du projet sur son objectif ; le projet de personne qui s'installe comme entreprise privée a pour objectif de réaliser de profit tandis que *l'objectif de l'ONG est de réaliser de travail pour tout ce qui a besoin des aides sociale et économique.*

² Valeurs NDONKEYE. Université de Kigali ; maitrise en gestion 2008

³ Cours de conception et gestion de projet ; année 2011

Le financement externe⁴ a deux concepts différents. Au niveau de l'**entreprise privée**, elle se définit comme « *l'ensemble des dettes contractée par l'entreprise en vue d'atteindre son objectif* ». Cette dette doit être remboursée par l'entreprise lui-même à la date d'échéance prévu dans le contrat avec les intérêts correspondant. Ici le **financement externe** qu'on veut parler c'est le « *financement octroyé par le bailleur de fonds international pour réaliser un projet sans but lucratif* ».

La gestion financière de projet à financement extérieur est donc, *l'ensemble des méthodes et des techniques utilisé pour organiser, planifier, contrôler et diriger les ressources octroyé par le bailleur de fonds*.

Si ça ceux qui concerne la gestion financière de projet à financement extérieur, quels sont les facteurs pouvant mener à la détermination des exigences particulier ordonné par le bailleur ? C'est à travers cette étude que nous allons répondre cette question. Rappelons que *le thème* de ce devoir est « **les particularités de la gestion financière de projet à financement extérieur** ».

De ce fait, il est temps de connaître les facteurs engendrant cette particularité. La problématique de cette étude l'illustre par la suite « **On veut montrer les différents facteurs pouvant conduire à la détermination de cette particularité** », en une forme interrogative elle se présente comme suit « **Quelles sont les facteurs pouvant conduire à la détermination de cette particularité?** »

De cette problématique découle l'**objectif global** ainsi cette étude cherche à savoir si les *démarches exigées par le bailleur peuvent définir cette particularité*. Cet objectif global nécessite alors une étude pour pouvoir le répondre.

En allant encore plus loin dans cet objectif il est possible de le segmenter en trois objectifs spécifiques ainsi comme **premier objectif spécifique** cette étude cherche à savoir si *la méthode de décaissement exigé par le bailleur est l'un des facteurs menant à cette spécificité*. Et comme **second objectif spécifique**, elle cherche à connaître *si le suivi de démarche de demande de fonds pour acquérir des biens et services présente une relation de cause à effet avec la gestion financière de projet à financement extérieur*. Et le **troisième objectif spécifique** cherche à connaître si *l'existence des méthodes comptables particulières pour chaque bailleur participe à ces particularités*.

⁴ <http://www.Wikipedia.Org> consulté le 20/08/12

En déduction des tous ces objectifs suscités, le mot d'ordre au cours de cette investigation et de savoir en quel aspect la procédure de décaissement peut être un facteur produisant les particularités de la gestion financière du projet à financement extérieur ? C'est la première hypothèse. En suite de connaître quel est la responsabilité de la procédure d'acquisition des biens et de service pour la définition de cette particularité ? Cette question concerne la deuxième hypothèse. Et en fin, de définir quels sont les éléments de la méthode comptable qui peuvent mener à cette particularité ? En cette dernière question que nous identifions la troisième hypothèse.

Vu ce problématique ; vu ces objectifs et les attentes de cette étude il est plus prudent d'élaborer de façon exacte et rationnelle les démarches pour pouvoir arriver à un stade où il est possible de répondre avec confirmation ce problématique et ainsi d'atteindre non seulement les objectifs spécifiques mais également l'objectif global car rappelons que l'atteinte de ces objectifs spécifiques conduit directement à atteindre l'objectif global.

En déduction le premier garant de la réussite de cette recherche est avant tout de mettre en exergue **une bonne méthodologie et démarche** concourant à l'atteinte de sa finalité. Ce qui tend à dire que le cœur ; la fiabilité et la réussite de cette investigation repose en grande majorité au choix rationnel de la méthodologie.

En tenant compte de l'importance qu'une bonne démarche peut apporter, voici en général les grandes lignes qui vont être abordées durant cette investigation. Au cours de cette étude il est plus logique de parler **des Matériels et Méthodes** dans **un premier chapitre**.

Dans ce premier chapitre il est très important de définir **les matériels** que nous allons utiliser durant l'investigation en section une puisque c'est à partir que nous pouvons débiter notre travail, donc ne pas en parler serait illogique. Au cours de ce chapitre il est important également d'avancer en seconde section les différentes **méthodes** que cette étude doit opter pour arriver à sa finalité, ces méthodes permettent d'avancer les manières dont l'étude va être menée.

Ensuite le deuxième chapitre de cette étude parle **des résultats** obtenus au cours de l'investigation. Ainsi dans ce chapitre il est d'abord nécessaire de présenter les différents **résultats obtenus des questions posées au projet interviewées** qui sont indispensables.

Enfin, en troisième et dernier chapitre de cette recherche il est plus logique d'avancer les **discussions et recommandations** où l'étude met en exergue non seulement les analyses ;

les discussions relatives aux résultats obtenus mais également de proposer d'une part les différentes suggestions offertes au projet.

Et pour parfaire cette étude nous arborera **une conclusion générale** ; où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation et même de pousser encore plus loin l'étude vers un contexte plus large ; et très important.

Ces différentes phases expriment donc l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son terme. Toutes ces successions des étapes vont permettre d'acquérir les connaissances nécessaires à propos de la gestion financière de projet à financement extérieur, mais surtout leurs particularités

Présentement, l'introduction est couronnée, en conséquence, il est maintenant propice de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui est « les Matériels et Méthodes ».

PARTIE : I MATERIEL ET METHODE

Le cœur de toute étude réside efficacement dans le choix des différentes démarches à respecter pour garantir sa réussite. Qui dit réussite signifie que l'objectif de la recherche prédéfini est atteint. Ainsi dans le cas présent un diagnostic de l'existence fiable repose alors sur une bonne méthodologie logique et rationnelle.

Dans cette partie, il est question des démarches pour répondre et atteindre l'objectif qui a été fixé antérieurement. Il s'agit d'apporter non seulement les outils nécessaires mais également les étapes à suivre pour venir à bout de cette étude. Ce qui revient à dire qu'il cherche à répondre à la question « **comment mener à bien cette étude ?** ». Cette question pousse donc à avancer les grandes lignes qui vont être abordées durant ce chapitre.

Outre les outils à déployer durant l'investigation qui sont les matériels, et aussi la manière dont l'étude va être menée ou les différentes phases à réaliser qui sont les méthodes, il s'avère nécessaire de parler davantage du projet puisque la compréhension de ce dernier sera indispensable pour notre démarche.

Chapitre I : MATERIEL

Les matériels sont incontournables pour parvenir à nos fins. On ne peut pas réaliser les objectifs sans leur aide. Pour effectuer un travail de recherche tel que la nôtre, il nous faut toujours des matériels. Ces matériels jouent de support et aident le chercheur à accomplir dans les meilleures conditions son travail. Il existe différents types de matériels aux quelles devrait avoir recours le chercheur tels que l'entreprise, les organismes publics, les secteurs informels et les ONG.

Section I : Zone d'étude

Comme le thème de notre mémoire s'intitule « Les particularités de la gestion financière de projet à financement extérieur », nous devons axer la recherche des informations sur des projets similaires. L'impact de cette étude est très nombreux. Cette étude montre que le projet à financement extérieur joue un rôle prépondérant dans la progression de chaque individu voire du pays tout entier. Elle nous montre aussi qu'il y a une autre zone qui mérite d'être connue et étudiée à part les entreprises privée ou publique. L'entreprise privée ne cherche que son intérêt particulier. Elle se focalise sur l'étude de ses environnements qui peut lui donner des opportunités ou la menacer sans tenir compte de ses concurrents ou les autres parties prenantes dans son monde. Même si elle offre des avantages à ses employés et à l'Etat, elle se concentre toujours à l'intérêt particulier de son propriétaire. Dans le secteur public, il est question de l'étude de la bonne marche du service public et de l'amélioration de la vie de tout le peuple, basé à la reconnaissance du dirigeant de pays ou de la région ou s'effectue la recherche. Le réalisateur ou le financeur de ce projet n'a aucun n'intérêt à retirer de cette activité. Il veut donner son aide à quelqu'un d'autre seulement. La joie du bénéficiaire est son seul intérêt. La zone d'étude de notre recherche se trouve dans le domaine de projet à financement extérieur. Et ce projet doit être une institution sans but lucratif.

Quand du matériel en question qu'est PAMODEC Madagascar ?

1.1 Présentation du PAMODEC

L'organisation International du Travail (OIT) est l'institution des Nations Unies qui a pour mission d'améliorer l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Ses principales tâches consistent à promouvoir les droits au travail, encourager la création des emplois décents, développer la protection sociale et renforcer les dialogues dans la recherche des solutions aux problèmes du monde du travail.

L'OIT est la seule institution « Tripartite » des Nations Unies. En ce sens, ses politiques et programmes sont collaborées conjointement par des représentants de gouvernement, de employeurs et des travailleurs. Elle est l'institution mondiale qui est chargée d'élaborer des normes internationales du travail et d'en contrôler l'application. Ainsi, avec ses 181 Etats membres, elle veille à ce que les normes du travail soient respectées dans la pratique mais aussi comme principes.

Cette institution fut fondée en 1919 dans le cadre du traité du Versailles qui a mis fin à la première guerre mondiale, s'appuyait sur la conviction qu'il ne saurait y avoir de paix universelle et durable sans justice sociale. Les fondateurs de l'organisation voulaient humaniser les conditions du travail et combattre l'injustice, le malheur et la pauvreté. En 1944, pendant une autre période crise internationale, les Etats membres de l'OIT réaffirmèrent cette volonté en adoptant la Déclaration de Philadelphie, dans laquelle ils ont souligné que le travail n'était pas une marchandise et défini des droits humains et économiques fondamentaux répondant au principe selon lequel « la pauvreté ou `qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous ».

En 1946, l'OIT est devenue la première institution spécialisée de l'organisation des Nations Unies qui venait d'être créée. Et en 1969 à l'occasion de son 50^e anniversaire, elle a reçu le prix Nobel de la paix.

L'arrivée de nombreux pays membres au cours des décennies qui suivirent la seconde guerre mondiale entraîna de grands changements. Elle organisa des programmes d'assistance technique à l'initiation des gouvernements, des travailleurs et des employeurs du monde entier et plus particulièrement dans des pays en voie de développement. Dans des pays comme la Pologne, le Chili et l'Afrique du sud, l'appui qu'elle apporta à la défense des droits syndicaux fit progresser la lutte pour la démocratie et la liberté.

En 1998, les délégués à la conférence internationale du travail adoptèrent la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Ces principes et droits fondamentaux traitent de la liberté syndicale, du droit de négociation collective, de l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et de la discrimination dans l'emploi. La déclaration précise que si l'observation de ces principes et droits fondamentaux est importante, c'est parce qu'elle donne aux individus la possibilité de revendiquer librement et avec des chances égales leur juste participation aux richesses qu'ils ont contribuées à créer, ainsi que de réaliser pleinement leur potentiel humaine.

Pour pouvoir réaliser son objectif, l'OIT a mis des sous-organisations dans ses pays membres. Chaque pays a un siège social qui est appelé Bureau International du Travail. Elle monte différents projets pour atteindre son objectif. Nous A Madagascar, le BIT a réalisé des projets comme le projet de construction des bâtiments pour les écoles, le projet anti SIDA, le projet PAMODEC (Programme d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration). Notre recherche est effectuée auprès du PAMODEC Madagascar.

Le PAMODEC est un projet de coopération technique du BIT, sa coordination est basée à Dakar. Celle qui se trouve à Madagascar est une branche nationale. Ce projet a été fondé en 2000. Madagascar fait partie des 31 pays d'Afrique qui bénéficient du programme depuis 2007, où l'Afrique rentre dit sa deuxième phase. Depuis de Janvier 2012 Madagascar rentre à la deuxième phase et l'Afrique dans sa troisième et ce projet a prit fin en 2014. En comptant cette intervalle de temps, le PAMODEC Madagascar a duré 7ans.

L'objectif du développement du PAMODEC est de promouvoir les principes et les droits fondamentaux au travail qui sont des outils indispensables pour la démocratie et le développement économique et social. Faire connaître les normes fondamentales au travail, renforcer la lutte contre la discrimination dans l'emploi et la profession, liberté syndicale, promouvoir la négociation collective. Le projet mène des études spécifiques concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession dans 8 pays : Benin, Burkina-Faso, Cameroun, Cote d'Ivoire, Madagascar, Mauritanie, Niger et Sénégal. Pendant les ateliers de validation qui ont suivi les études, les consultants tripartites ont validé un plan d'action pour combattre la discrimination au travail.

Ce projet couvre presque toutes les régions de Madagascar. Son siège social est sis à l'Immeuble Santa Antanimena Antananarivo. Il est question de descente et sur terrain de réunion dans différentes régions de l'Ile pour mieux réaliser son objectif.

Ce projet est une institution sans but lucratif (ISBL), c'est-à-dire ne se réalise pas pour dégager de profit mais pour améliorer la condition de vie de tous. Pour le déroulement de ses activités, il est financé par le gouvernement français par le biais de son ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé par un montant de 270000 USD (deux cent soixante-dix mille dollars) pendant le projet soit 90000 USD (quatre-vingt-dix mille dollars) par an. Le projet vise une relation « multilatérale » avec le bailleur. Une relation est une coopération d'un pays avec plusieurs organisations internationales ou une organisation avec différents pays. Les 31 pays bénéficiaires du PAMODEC coopèrent avec le bailleur (gouvernement français).

La sous-section permet d'en savoir davantage sur le bailleur de fonds.

1.2 : Présentation du bailleur

D'après notre cour théorique, le bailleur est une institution ou un Etat qui ont la volonté d'aider financièrement, matériellement un projet avec des conditions bien précises avant la réalisation de l'activité. Cette condition définit le type de financement accordé par le bailleur. Il existe trois types de mode de financement : il peut être accordé sous une forme de subvention, dans ce type de financement le bailleur s'engage dans toutes les dépenses sans contre partie ; il peut être aussi donné à titre de prêt, ce type nécessite un contrat de prêt effectué par le bailleur et le bénéficiaire du projet avec comme conditions que ce dernier s'engage à rembourser les dettes du bailleur ; le dernier type de financement se présente comme un don, avec les mêmes conditions qu'une subventions mais le montant du financement n'est pas limité. Pour notre projet, son type de financement est la subvention

Le gouvernement français est le bailleur de ce projet. Il a intérêt pour faire régner la paix dans le monde entier. La démarche à suivre pour bénéficier du financement de ce bailleur est relative au mode de financement de l'Union Européenne. L'Union Européenne est l'une des grandes institutions financières mondiales. Elle est une organisation qui est composée de dix-huit (18) pays environ. Elle donne des aides matériels et financières au demandeur pour réaliser un projet de développement. Elle offre son aide aux pays membres et même à d'autres pays en dehors de l'Europe. Elle monte beaucoup de projet d'aide sociale à différents pays en voie développement pour améliorer le niveau de vie de la population dans ces pays. Et surtout pour faire progresser la situation économique globale des pays pauvres.

A Madagascar, elle finance les projets suivants : la majorité du projet qui se trouve dans le BIT comme le PAMODEC, la construction de bâtiment pour les écoles et les collèges, une partie du projet anti SIDA et de centre de documentation ; le financement de la subvention des enseignants non fonctionnaires des écoles publique par le biais de l'Etat Norvégien. Suivant la classification des grandes institutions financières mondiales, elle est tirée à la deuxième place suivant la banque mondiale pour ses capacités de financement. Comme chaque institution qui à sa propre démarche pour mieux clarifier le suivi des activités et pour garder la transparence de l'utilisation de fonds. Elle a son propre critère pour faire bénéficier les demandeurs, par exemple au mode adapté par le cycle de projet, la méthode de décaissement de fonds, la méthode d'acquisition des biens et service et la procédure comptable exigée.

Cette sous-section nous a expliqué ce qu'est un bailleur de fonds, ses objectifs, et son domaine d'intervention. Le chapitre suivant mettra en exergue les méthodes adoptées.

Chapitre II : METHODES

Pour mener à bien l'activité de cette recherche, il faut avoir recours à différentes méthodes. La méthode nous montre comment procéder pour que le travail soit bien réussi. Si tel est le matériel utilisé pour accomplir le travail de recherche, comment devons-nous les appliquer afin de mener à bien travailler cette action? Pour répondre à cette question, il nous faut des *méthodes*.

Il est question des manières pour la réalisation des investigations. Au clair elle va **essayer d'apporter une réponse à la question comment?** Cette question oblige logiquement à déterminer quelles sont les méthodes de collecte des données nécessaires ou aptes à la réalisation des investigations. Il y a lieu d'abord de définir ce qu'est une méthode, Elle peut être définie comme le chemin ou les différentes étapes qu'il faut suivre pour atteindre un objectif prédéfini. Ainsi c'est en respectant cette définition que va se mettre en œuvre les méthodes jugées indispensables à cette recherche. Ainsi, il s'agit de la méthode d'élaboration du questionnaire ; de la méthodologie d'enquête et du enfin le traitement des données et des limites de l'études.

Dans le concept méthode, il faut songer à un ensemble ordonné des principes, des règles et des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité analysée ou encore de structurer la recherche.

« **Une méthode**⁵est définie comme un ensemble des opérations intellectuelles pour lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie ».

« **La méthode**⁶ aussi peut être définie comme une démarche organisée et rationnelle de l'esprit pour arriver à un certain résultat »

.Elle énumère et explique aussi la manière dont on va mener l'étude. La méthode signifie aussi le chemin vers un objectif. Sa fonction est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs. Qu'est-il des outils ?

Section I : Outils

Il existe plusieurs types d'outils pour effectuerdes analyses. Nous optons pour le diagnostic SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportinuties and threats) ou en français la

⁵ M. GRAWITZ et RWIGAMBA.B Initiation à la recherche scientifique ulk 2001

⁶ Mme Cours méthodologie AU 201062011

méthode FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Cette méthode est l'une des plus utilisées dans le monde de recherche. Dans cette méthode, il est aisé de s'enquérir de tous les aspects qui entourent les éléments à analyser.

La matrice SWOT⁷ est un outil de diagnostic facile pour une recherche. Dans cette matrice on parle de forces et de faiblesses pour les éléments acquis. Les éléments acquis ce sont la situation qu'on vive actuellement et la vie passée des éléments à analyser comme par exemple la situation financière actuelle, la progression de travail et d'activité, la capacité du travailleur. Et on parle d'opportunité à saisir et de risque à maîtriser pour les éléments d'avenir. On peut penser à la vie future de l'institution comme la capacité d'étendre les activités, la continuité de financement et le maintien de la stabilité.

Pour mener à bien nos investigations, il nous aussi faire appel à **L'approche par système⁸** la quelle propose une méthode permettant de classer des documents, à partir d'un échantillon représentatif de documents affecté à des classes. La méthode effectue en premier lieu des analyses discriminantes statistiques sur les mots de différents textes du document. Les résultats obtenus sont ensuite traduits sous la forme d'une base de faits et d'une base de règles d'un système expert adapté au problème de l'affectation à des classes. La base de règles est ensuite enrichie par l'apprentissage sur les informations non textuelles du document. Il est remarqué que le résultat de l'inférence donne alors une affectation plus fiable que les méthodes classiques.

Si tel est l'outil que nous avons choisi, quid des collectes de données et de leur traitement.

Section II : Collecte des données et traitement

Dans un travail de recherche, la collecte des données est une étape incontournable travaux à faire. Durant cette phase, il est possible de s'enquérir des informations nécessaires à la réalisation du travail. Elle indique la recherche proprement dite. On s'engage dans la recherche de toutes les données à traiter.

2-1- Types des données.

Pour atteindre un objectif déterminé, nous il faut avoir recours aux données : les données internes et les données externes.

⁷ Jean François FINOT. Les outils de diagnostics

⁸ George Hebrail et Marie Suchard ; prospective et normalisation

Les données sont des informations numériques et alphanumériques codées et lisibles par la seule machine, en vue de leur enregistrement, traitement et communication.

La collecte des données internes doit être prioritaire dans un travail de recherche. D'après François Colbert, **la donnée interne**⁹ se définit comme « *toutes les informations que l'on peut trouver au sein même de l'organisation* ». Dans notre travail de recherche, ces données sont obtenues par la consultation d'ouvrages, les cours théoriques et la navigation sur internet. Dans cette phase, il faut déterminer le sujet traité durant l'étude orienter la recherche des données externes grâce à la question et à l'hypothèse de recherche spécifique qu'elles suscitent.

La collecte des données externes est aussi importante. **D'après le même auteur que l'interne, il se définit comme une interrogation directe effectuée auprès des consommateurs visés et à d'autres organisations.** Dans notre cas, les données externes sont obtenues par une enquête effectuée auprès d'une organisation, consommateur, fournisseur. Comme notre mémoire s'articule autour des particularités de la gestion financière de projet à financement extérieur comme le PAMODEC Madagascar.

2-2- Source d'information

La source d'information¹⁰ désigne l'origine de l'information. Elle se différencie à une référence qui est raisonnée à des éléments bibliographiques. Elle est constituée par des textes originaux, des documents des ouvrages autobiographiques et des mémoires de recherche.

Ils existent trois catégories des sources d'information : les sources primaire, secondaire et tertiaire. **La source primaire est un document de la première main utilisée pour s'informer d'un sujet.** Cela peut être un courrier, un article de presse, un cours théorique. Cette source n'a pas été travaillée par l'histoire, elle sert à la formation des sources des données secondaires.

La source secondaire est un travail de synthèse fondé sans la source primaire. Ces sources sont : les résultats obtenus durant la collecte des données secondaires.

Enfin, la source tertiaire est la sélection et la compilation de la source primaire et la source secondaire. Cette source est donc obtenue lors d'une synthèse des deux sources précédentes pour réaliser la rédaction.

⁹ François COLBERT ; l'étude de marché.

¹⁰ <http://www.Wikipedia.Org>. **La source d'information désigne l'origine de l'information, elle se différencie à une référence qui est raisonnée à des éléments bibliographique.**

2-3- Technique de collecte des données

Les données sont obtenues suivant plusieurs techniques pour avoir un résultat fiable et juste. Toutefois, informations obtenues doivent aussi être fiables et pertinentes. « **La technique**¹¹ est un ensemble des moyens et des procédés qui permet au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche »¹

D'après notre cours de méthodologie, il existe trois types de techniques de collecte des données. Ce sont l'observation, l'échantillonnage et l'entretien.

L'observation sur terrain est une étude sur le terrain. Elle s'intéresse souvent au groupe réduit bien délimité et localisé. Et les études sur terrain deviennent aussi une observation directe et intensive par la technique de l'enquêté. Elle est la méthode classique de l'enquêté, elle peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit. Elle peut être aussi effectuée simultanément avec les deux techniques citées ci-dessus.

L'observation peut être définie comme suit selon l'objet de l'étude, soit un travail et une considération avec application, soit tout simplement une lecture du fait ou si l'on veut un enregistrement quasi-passif de son déroulement, soit l'examen attentif d'un fait pour découvrir comment elle est faite, soit le suivi de l'évolution d'un phénomène avec l'espoir de découvrir à quoi elle aboutit car c'est une attitude dictée par la curiosité. Elle est aussi l'acte de piller la nature ou surprendre ses secrets, soit la mise des idées et des principes sous forme d'hypothèse et de théorie. En somme l'observation est une étude attentive et spécifique d'un phénomène, d'un milieu ou encore d'une activité d'un individu.

Notre observation se fait sur la réalité de la réponse de question posée, se est observé la faisabilité du thème au sein du projet secrété de près.

L'entretien : théoriquement, il existe l'entretien en situation de groupe et l'entretien en situation individuelle. La première sorte d'entretien est organisée par l'enquêteur avec un groupe de personnes. Il s'agit ici de collecter des opinions privées ou personnelles à chaque participant du groupe sur un sujet lancé par l'enquêteur. Tandis que l'entretien en situation individuelle est une discussion qui se manifeste entre un enquêteur et un seul enquêté. Dans les sciences sociales, on utilise deux (2) types d'entretien en situation individuelle, **l'entretien semi-directif**, qui laisse une grande spontanéité au sujet ; et **l'entretien standardisée** ou

¹¹ GRAWITZ ? M op cit. p344

questionnaire, indispensable pour effectuer des comparaisons, des classifications pour vérifier des hypothèses.

Si tel sont les types des techniques qu'on peut utiliser, pour notre part, nous avons choisi de recourir à l'entretien. C'est à dire l'entretien standardisé. Puisque pour vérifier les hypothèses, on doit visiter un projet, un bailleur de fonds pour comparer la cohérence de ses démarches.

D'emblée, il faut bien préparer le questionnaire à administrer aux interviewés.

L'élaboration de questionnaire utilisé

Le questionnaire est un entretien standardisé utilisé d'une manière systématique auprès d'une fraction de la population, pour déceler, analyser et mesurer les attitudes de cette population et remonter jusqu'aux motivations. Son rôle est important, car, c'est de par le questionnaire que l'on pourra introduire la quantification dans une étude. Il faut le préparer soigneusement. Il devra être structuré en fonction des hypothèses de travail et de la population à étudier.

Les questionnaires s'élaborent en **deux (2) phases**, à savoir:

La rédaction d'une première forme de questionnaire qui s'établit à partir des éléments recueillis pendant la pré-enquête, l'enquête, l'étude approfondie du contexte social et l'approche documentaire. Une fois la première forme de questionnaire rédigé, il faut *procéder à sa mise en épreuve sur un échantillon réduit*, on appelle cela *le pré-test*. Cela a pour objectif de vérifier si les hypothèses sont acceptables et si d'autres peuvent leur être substituées, de déterminer si la structure du questionnaire et la forme des questions afin d'obtenir un questionnaire accessible à tous les individus. Le questionnaire doit permettre au sujet d'exprimer son opinion à l'égard de certains problèmes.

Après avoir fini le pré-test du questionnaire, *il faut déterminer définitivement la catégorisation des questions et leur agencement*. Les questions sont classées par le degré de liberté de réponse. Il existe **trois(3) catégories** de questions, à savoir :

Les questions fermées : ce sont des questions qui permettent au sujet de répondre par oui ou non, d'indiquer qu'il est sans opinion

Les questions ouvertes : ici le sujet peut bien apporter une réponse personnelle

Les questions cafeterias ou éventail de réponses ou à choix multiples c'est-à-dire, qu'on donne au sujet la possibilité d'exprimer son opinion tout en lui proposant un choix de réponses possibles.

Chacune de ces catégories de questions énumérées ont ses avantages et inconvénients. Une fois le pré-test et la détermination définitive de la catégorie des questions ainsi que leur agencement finis, on procède à la deuxième phase, qu'est :

La rédaction définitive du questionnaire et son administration

Le choix de l'administration du questionnaire et sa présentation définitive sont également importants .De cette phase relèvent aussi les problèmes d'expédition des questionnaires et également l'information et la formation des enquêteurs (briefings, consignes de passation,...)

Quant à l'administration du questionnaire, il existe **deux(2) possibilités** :

Soit le sujet répond directement au questionnaire de façon collective ou personnelle après avoir été informé du but de l'enquête .A ce sujet , nous avons pris la précaution de bien assurer l' anonymat et souligné qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, tout ce qu'on lui demande c'est la sincérité, il s'agit ici des question expédiés en avance au sujet

Soit, l'enquêteur note les réponses dans un cahier ou dans le questionnaire en suivant l'ordre des questions, il s'agit du questionnaire d'entretien.

Dans notre travail de recherche, nous avons décidé de formuler le questionnaire **avec toutes ces catégories de questions** .Et pour l'administration du questionnaire, nous avons choisi la deuxième possibilité, celle **de noter les réponses suivant les ordres des questions**. Ces critères ont été choisis selon l'exigence du thème.

2-4- Traitement des données

Pour traiter les données collectées, il faut de recourir à une méthode de traitement qu'on peut juger nécessaire et efficace pour le sujet traité. Il existe deux types de traitement de données : le traitement manuel et le traitement informatique. Pour notre cas, la recherche s'intitule sur la gestion financière de projet à financement extérieur. Le thème se focalise sur la démarche appliquée et les méthodes adoptées. Nous allons choisir de traiter notre travail manuellement à moindres coûts quant à la réalisation et la précision des résultats à atteindre.

Section III : Revue de la littérature

Il s'agit de notions théoriques sur le thème de mémoire qui s'intitule la gestion financière de projet à financement extérieur.

La gestion financière de projet à financement extérieur ne doit pas être confondue avec la gestion du projet ou avec la gestion du financement externe de l'entreprise.

Le concept projet possède beaucoup de sens, on l'utilise dans différents domaines tels que l'architecture, la législation, la gestion et l'économie. Etymologiquement, le mot **projet** vient du mot latin *projectum de projicere*, jeter quelque chose vers l'avant dont le préfixe *pro-* signifie « ce qui précède dans le temps » et le radicale *jacere* signifie « jeter ». Ainsi le mot projet voulait initialement dire quelque chose qui vient avant que le reste ne soit pas faite. Quand le mot a été initialement adopté, il se rapporta au plan de quelque chose non à l'exécution proprement dite de ce plan. Quelque chose accomplie selon un projet était appelé « objet ». Cette utilisation de mot projet changea dans les années 1950, quand plusieurs techniques de gestion de projet ont été élaborées avec cette avancée, le mot à légèrement dévié de ce sens pour couvrir à la fois les projets.

« **Le projet**¹² est un processus unique de transformation de ressource ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ».

« **Le projet**¹³ peut être défini aussi comme un ensemble cohérent d'activité ».

« **Le projet**¹⁴ aussi se définit comme un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomme des ressources limitées et dont on attend des revenus et d'autre avantages monétaires ou non monétaires ».

D'après les définitions de projet citées supra, **la gestion de projet** c'est toute la tâche accomplie de la formation ou le montage jusqu'à la réalisation définitive du projet. Elle montre le chemin à suivre pour que le projet soit bien monté. Dans la gestion de projet, il est question des éléments suivants : le montage, le cycle, la contrainte financière et les moyens. Cette information est valable pour tous les projets quel soit lucratif ou non.

¹² Mme RAVALITERA Farasoa. Cour de conception et gestion de projet AU 2010-2011

¹³ Robert HOUDAYER. Evaluation financière des projets Paris 2006

¹⁴ M. BRIDER et S. MICAILOF. [http/ www. Wikipedia. Org](http://www.Wikipedia.Org) consulté le 02/06/12

La gestion de financement externe de l'entreprise est un des éléments de la gestion financière. Dans cette notion, on trouve les éléments suivants : gestion financière, financement externe, gestion et entreprise. En réalité le mot Entreprise comporte plusieurs définitions selon les auteurs classés d'après les différents domaines de formation tels que les spécialistes en science de gestion, en science humaine.

D'une manière générale, « **l'Entreprise**¹⁵ est une structure économique et sociale financièrement indépendante produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopoliste ». Elle constitue l'unité fondamentale de l'économie de marché. Et le concept de la gestion a été défini par plusieurs auteurs de différente manière.

« **La gestion**¹⁶ est un processus par laquelle on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre le but visé ».

« **La gestion financière**¹⁷ est une méthode de traitement de l'information qui permet au comptable, au contrôleur, au gestionnaire et l'analyste en fin d'établir un jugement sur la santé financière actuelle et futur de l'entreprise dans laquelle il doit travailler ».

« Elle constitue un ensemble de concept, de méthode et d'instrument qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux de la qualité de ses performances ». Elle sert à analyser et étudier l'information comptable et financière relative à une entreprise afin d'émettre un diagnostic.

« **Le financement externe** de l'entreprise se définit comme l'ensemble de dettes contractées par l'entreprise en vue de rémunérer son activité ». Cette dette est soit de nature soit à moyen terme ou à long terme. Cette dette doit être analysée de façon spécifique pour que le fait de contracter une dette procure des avantages pour l'entité.

Pour le cas présent, **la gestion financière des projets à financement extérieur** est singulière. Elle sert seulement les ONG (organisation non gouvernementale) c'est-à-dire la gestion financière des projets à but non lucratif. Ici le sens de financement externe est le financement du projet réalisé par des bailleurs de fonds internationaux. Donc le fonds utilisé dans les activités émane de l'extérieur du pays bénéficiaire du projet. En fait la démarche à suivre pour bénéficier de ces fonds et sa gestion dans la réalisation des activités suivant les

¹⁵ <http://www.Wikientreprise.org> consulté le 20/09/12

¹⁶ Pierre G et Bergeron ; la gestion moderne théorique et cas. Edition, Gaston, Paris, 1984, p64

¹⁷ Jacques LECAILLOU et DEPALLENS ; théorie et pratique de le gestion financière de l'entreprise.

exigences du bailleur est la principale tâche à faire dans la gestion financière de projet à financement extérieur.

Si tels sont les éléments qui expliquent les mots clefs de notre étude, découvrons alors, à quel limite notre étude s'est effectuée.

Section IV : Limites de l'étude

Tout au long du travail, nous avons rencontré tant de problèmes relatifs au temps, à la méthodologie et au coût. Le *problème concernant le temps* est la suivante ; notre travail de recherche est limité par le temps, En fait, les employés des entreprises au sein desquelles nous avons mené notre enquête n'étaient pas toujours disponibles pour nous recevoir. Occasionnent des difficultés dans la collecte de données, malgré la précaution de marge pour soumettre le questionnaire et recueillir les informations après une semaine. *Au sujet de la méthodologie*, certaine des questions que nous avons posées n'ont pu pas être répondues, par le personnel de l'entreprise concerné puisqu'il s'agit de données confidentielles interdits d'être divulguées. Et enfin, le *problème relatif au coût* a toujours eu lieu dans un travail de recherche telle que le nôtre. Cependant, nous avons mis les bouchées doubles pour pouvoir à nos fins.

Section V : Approche méthodologique

Dans le cadre de préparation de recherche, plusieurs classements peuvent être cités mais le plus important est celui qui est fondé sur la phase de la recherche. Dans cette phase, la technique de préparation à la recherche situe le problème dans un cadre théorique de stratégie possible. Il existe deux possibilités : **la méthode inductive** qui consiste à partir le fait, à rechercher et à abstraire des effets de relations. **Et la méthode hypothético-déductive** qui consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer ces hypothèse et par la même vérifier la théorie ou un projet sont remanié.

De ce fait, nous voulons adopter la deuxième méthode a mentionnée ci-dessus. C'est la méthode hypothético-déductive pour élaborer l'hypothèse à partir de la théorie énumérée supra concernant le thème de la recherche.

Section VI : Chronogramme des activités

Nous allons présenter, le chronogramme des activités, à l'aide du tableau suivant :

Tableau n°01: Chronogramme des activités menées :

Activité	Durée (en semaine)	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Visite de lieu d'enquête		■							
2-Intégration au milieu		■ ■ ■							
3-Application pratique du sujet			■ ■ ■ ■ ■						
4-Elaboration des questionnaires				■ ■ ■ ■					
5-Entretien				■ ■ ■ ■ ■					
6-Collecte et exploitation des données					■ ■ ■ ■				
7-Traitement des données obtenus							■ ■ ■ ■ ■		

Source : étude personnel.

D'après ce tableau, nous avons accompli notre travail en huit semaines et cinq jours. Nous avons effectué la visite de lieu d'enquête en une journée, l'intégration au milieu en trois jours (qui ne sont pas successives). L'application pratique du sujet, quant à elle s'est fait pendant dix jours, l'élaboration de questionnaire, qui est une partie intéressante a duré cinq jours. La collecte et l'exploitation des données a duré de deux semaines et le traitement des données obtenues s'est achevé en trois semaines.

Section VII : Détermination des hypothèses

Cette sous-section est d'une grande importance car elle permettra de faciliter d'une part les traitements des données futures et d'autre part d'émettre un modèle qui fera l'objet d'une étude.

L'hypothèse¹⁸ se définit comme une proposition de réponse à une question posée.

Selon le thème « *Les particularités de la gestion financière des projets à financement extérieur* ». Il est de notre souci de trouver les facteurs conduisant à la détermination de ces particularités

Au niveau de décaissement de fonds auprès du bailleur, il exige au destinataire du projet de remplir certaines formalités pour être rassuré de l'existence d'activité à financer et de bien suivre son utilisation.

¹⁸ M. GRAWITZ Méthode des sciences sociale 8em édition Dalloz. Paris 1991. P 443

Quant à l'acquisition des biens et services destinés à la réalisation du projet, le bailleur a des soucis sur la gestion de cette opération et il demande au bénéficiaire du projet de bien suivre les procédures énuméré auparavant.

Et en fin, pour que le bailleur soit rassuré du suivi financier et la disposition de gestion comptable transparent, fiable et juste ; il ordonne les bénéficiaire de ses fonds de suivre la même procédure comptable que lui quel que soit ou se trouve le pays de ce dernier.

A ce sujet, nous avons trois hypothèses à traiter :

- **Première hypothèse** : l'existence d'une procédure particulière et des normes à suivre pour pouvoir décaisser des fonds auprès du bailleur peuvent constituer les particularités de la gestion financière des projets à financement extérieur.
- **Deuxième hypothèse** : cette particularité peut être obtenue lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services.
- **Troisième hypothèse** : la norme comptable imposée par le bailleur peut faire parvenir à cette particularité.

La première partir du mémoire nous a exposé les matériels utilisés durant l'étude, les méthodes adoptées et enfin la modélisation théorique, en quoi nous avons pu émettre les hypothèses à vérifier tout au long de l'étude. Sans tarder nous allons passer à la deuxième partie qu'est le résultat.

PARTIE II : RESULTAT DE L'ENQUETE

Cette partie est exclusivement le fruit de la réalisation de la démarche au sein du projet ou zone d'étude qui est le partenaire dans la mise en œuvre de cette recherche. Ainsi ces résultats permettront de bien assimiler si les trois hypothèses posées antérieurement relèvent de la réalité comme faits générateurs, des particularités de la gestion financière de projet à financement extérieur ; alors comment présenter de façon claire ces résultats ?

Cette question oblige à avancer les grandes lignes qui vont être abordées au cours de cette partie. Ainsi le premier chapitre parlera de la méthode de décaissement utilisée, ensuite de la méthode d'acquisition des biens et services et en- fin de la procédure comptable adoptée.

Chapitre I : METHODE DE DECAISSEMENT UTILISEE

Ce chapitre va nous montrer les différentes phases de décaissement de fonds suivies par notre projet qui est le PAMODEC Madagascar. Ici le sens du mot décaissement est tout de même comme son utilisation dans le monde de décaissement d'argent, mais ses particularités se produisent dans les institutions qui autorisent ce décaissement. Et il est aussi des spécificités au niveau de sa nature car il n'est pas décaissé en contre partie de quelque chose mais donné en tant que besoin.

Section I : Description de mode de décaissement (présentation en annexe)

Au niveau de Madagascar, le décaissement se fait par demande à la base du projet comme le PAMODEC Madagascar. Il présente un budget pour une demande d'EPA (External Payment Autorisation) ou APE en français (Autorisation de Paiement Externe). Cette EPA est un modèle adopté par le bailleur pour bénéficier de ses fonds. Le responsable du projet doit remplir ce formulaire et l'envoyer auprès du siège à Dakar. Elle est appelée « **eternal payment autorisation** » et comporte les rubriques suivantes : Année de financement : elle mentionne l'année où le fonds demandé va être utilisé par exemple pour couvrir les frais de fonctionnement du projet PAMODEC Madagascar pour le premier trimestre 2012. L'année de financement est donc 2012 ; Project Account Code ou en français Code du Compte de Projet : elle détermine le code du compte de chaque projet. Comme le projet couvre plusieurs pays en Afrique, le siège donne ce code à chaque projet pour identifier son compte ; Commitment No : numéro d'engagement. Numéro à cinq chiffres affecté aux obligations lorsqu'elles sont consignées dans les livres du BIT ; SubObi Code : ou sous-objet de dépense. Il s'agit d'un code à quatre chiffres identifiant le type de dépense, par exemple 8101 pour les bourses ; Currency code ; Amount : elle représente le montant du fonds demandé par le projet ; Position Number : numéro de position. Numéro à trois chiffres identifiant chaque poste d'expert, de fonctionnaire de la catégorie de service organique recruté sur le plan national ou de bourse ; le tableau d'effectif indique le titre de chaque poste ; Observation : elle montre la ligne de budget à évoquer. Dans cette observation on doit mentionner en quoi ce budget va être dépensé. Elle sert pour couvrir quelle activité au sein du projet. Le projet concerne plusieurs activités et chaque activité a son budget. Comme par exemple, si le projet veut demander des fonds pour son budget de fonctionnement, l'observation qu'elle porte dans son EPA est donc « *fonctionnement* ».

Cette formalité est appliquée dans tous les niveaux d'activité auprès du PAMODEC que ce soit administratif ou technique.

Section II : Les conditions d'utilisation des fonds

Après décaissement fonds auprès du bailleur, ils ne doit pas être utilisé dans des domaines autre que ceux mentionnés dans l'observation. Par exemple, le fonds demandé pour couvrir une dépense de fonctionnement ne peut pas être imputé pour couvrir une dépense d'acquisition des matériels.

A noté que chaque dépense doit avoir son intitulé particulier.

Section III : La durée de décaissement

C'est la durée entre l'émission de la demande de décaissement et la disponibilité du fonds auprès du compte du projet.

La préparation de la demande auprès du projet nécessite deux (02) semaines environ. Tous les dossiers doivent avoir l'aval du directeur du BIT Antananarivo avant leur envoi à Dakar. Une EPA accordé arrive au maximum un mois après la réception de la demande par le bailleur.

Après la demande au niveau du projet et le temps de préparation au niveau du donneur de fonds, le fonds est disponible dans le compte du BIT un mois et deux semaines au plus tard. Le fonds est versé dans le compte du BIT mais le projet lui-même s'occupe sa gestion.

Section IV : Type de dépenses applicable pour cette méthode

Le type de dépense applicable à la méthode de décaissement selon le model EPA est défini par son intitulé budgétaire. Pour chaque activité, il faut demander une EPA, que ce soit administratif ou financier. Les principales dépenses effectués par le projet sont les suivantes : l'atelier de formation sur le terrain, le loyer, le salaire du personnel, le matériel de bureau et matériel informatique, la JIRAMA,..., etc.

Le montant de cette dépense ne peut dépasser celui proposé dans le plan de travail annuel validé. Le projet fait des prévisions de dépense pour chaque semestre envoyé au siège pour validation.

Prévision des dépenses : sont des prévisions détaillées par objet de dépenses, établies semestriellement par chaque bureau extérieur pour chacun de projet relevant de sa compétence à l'exclusion des projets d'assistance technique. La gestion des projets de coopération technique financés sur le budget ordinaire (RBTC) est régie par la circulaire du BIT, série 13 numéros 31. La formule à utiliser pour établir les prévisions des bureaux

extérieurs porte la référence ILO 485 et doit toujours être accompagnée, d'une part, de la formule ILO 738 concernant les couts des personnels locaux et d'autre part, d'un mémorandum.

Section V : Fréquence de décaissement

La fréquence de décaissement est le nombre de décaissement possible d'être effectué pendant la période d'activité. La fréquence de soumission des prévisions de dépenses normales est déterminée par BUDFIN/REG (budget financier régionale); elle est actuellement fixée à deux fois par an. Les prévisions doivent parvenir aux bureaux régionaux et à BUDFIN/REG aux dates suivantes :

- Bureau régionale c'est le premier février et le premier août
- BUDFIN/REG c'est le 1^{er} mars et le 1^{er} septembre

Mais pour pouvoir décaisser de fonds, il faut avoir des EPA pour chaque dépense. La fréquence de décaissement prédéfinie est fixée à deux fois par an mais en réalité elle est égale au nombre des EPA reçue.

Section VI : Les signataires de la demande pour être valable

Pour qu'une demande soit valable, on doit être avoir la preuve de l'exactitude de l'information énuméré dans cette demande. Dans le cas de la demande d'EPA, elle doit avoir l'aval (*il faut que le directeur garantisse la véracité de la demande et l'existence des plan de travail qui bénéficie cette demande*) du Directeur du BIT Antananarivo d'une part dès qu'elle est formulée par l'assistance de programme du projet qu'est la PAMODEC Madagascar. Et d'autre part, elle doit être signée par le Conseiller Technique Principal du projet au siège à Dakar.

Section VII :Pièces accompagnants à la demande

Pour que la demande soit valable, il faut le terme de référence « demande d'EPA » et elle doit être accompagnée par les pièces suivantes :

Le budget : il représente les types de dépense à couvrir par le fonds demandé. Dans ce document, on trouve toutes les rubriques ou ligne budgétaire (*chaque ligne de budget est identifiée par son code numérique et sa désignation. Des notes explicatives figurent dans les« consignes » susmentionnées*) avec les montants respectifs.

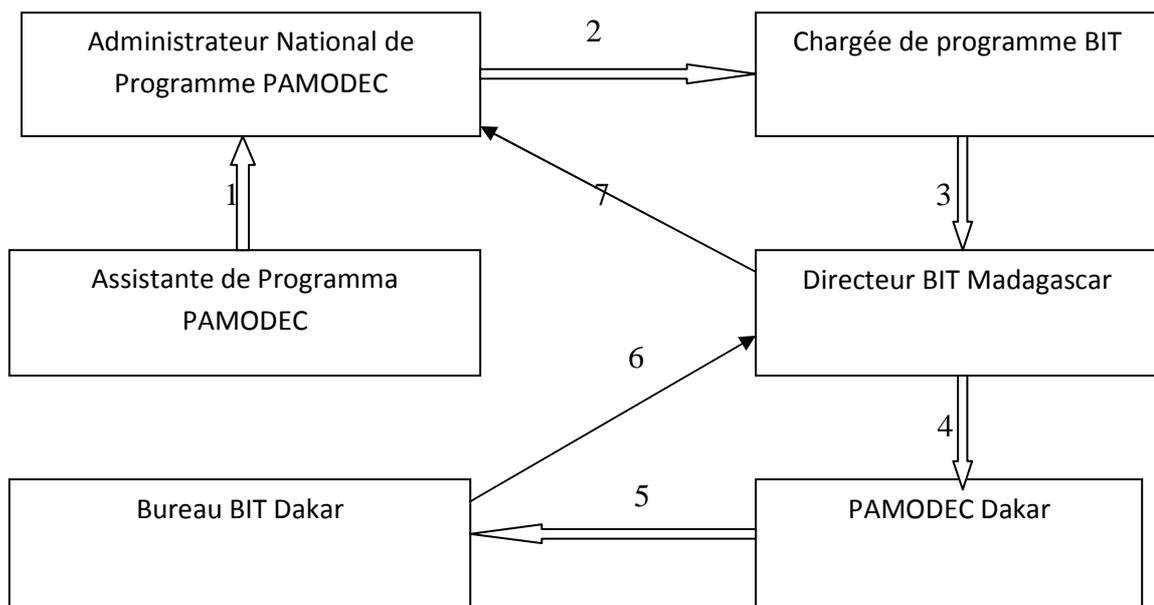
La facture pro-format correspondant à ce budget : elle est une près-facture donnée par le fournisseur pour s'informer sur le prix, la qualité et la quantité disponible des marchandises.

La liste des participants : ce document est fourni seulement pour le cas de l'atelier. Pour une demande d'EPA afin de couvrir le frais du personnel assistant la réalisation de travail, il faut avoir la liste des participants pour les identifier et de connaître leur nombre.

Section VIII : Diagramme de circuit des documents

Pour formuler une demande d'EPA, les documents suivent plusieurs étapes pour arriver au décaissement.

Figure n°1 : *diagramme de circuit des documents.*



Source : assistante de programme PAMODEC

Le circuit des documents suit un processus bien défini :

1. L'assistante de programme de la PAMODEC Madagascar formule les besoins en établissant des budgets correspondant. Ensuite, elle l'envoie à l'ANP du PAMODEC
2. L'administrateur national de Programme PAMODEC vérifie si la demande est bien remplie et correspond au besoin du programme et après il l'adresse au Chargé du programme BIT

- 1- Le Chargé du programme BIT vérifie aussi la formalité de la demande et en suite, il l'envoie au Directeur du BIT.
- 2- Si la demande est acceptable d'après le chargé du programme BIT, le directeur le reçoit pour l'avaliser. Dès qu'elle a l'aval du Directeur, ce dernier la transmet au PAMODEC Dakar
- 3- Le PAMODEC Dakar vérifie l'existence des prévisions de dépenses pour la demande. Une fois la vérification finie, elle l'envoie au bureau de la BIT Dakar.
- 4- Le bureau de la BIT Dakar émet une EPA au bureau du BIT Madagascar si la demande est acceptée
- 5- Le bureau du BIT Madagascar informe la disponibilité des fonds demandé au programme PAMODEC.

Le tableau suivant montre les décaissements effectués par le projet pendant trois ans. Ce tableau contient la nature des dépenses à couvrir, la durée de décaissement, la fréquence.

Tableau n° 2 : situation de décaissement

ANNEE	TYPE DE DEPENSE	FREQUENCE PAR AN	DURREE EN SEMAINE
2007	Matériel	2	4
			3
	Fonctionnement	2	4
			4
2008	Matériel	0	0
			Fonctionnement
	6		
	8		
2009	Matériel	1	7
			Fonctionnement
	5		

Source : liste de la demande d'EPA du PAMODEC

Le diagnostic SWOT, est la méthode d'analyse adéquate.

D'après ce tableau : durant la première année en 2007 toutes les procédures sont respectées, car le bailleur exige au projet de décaisser de fonds deux fois par an pour le matériel et le fonctionnement. La durée des décaissements est également respectée. La première tranche de décaissement pour matériel est effective après quatre semaines et la

deuxième est encore plus rapide car le fonds est disponible dans le compte du projet dans trois semaines seulement. Les deux tranches de décaissement couvrant le fonctionnement sont effectuées dans la même durée car le fonds est disponible après quatre semaines. En 2008 il n'y a pas de dépense concernant le matériel et la première tranche de décaissement sur le fonctionnement est bien respectée. En 2009, il n'y a eu qu'une seule demande d'EPA pour le matériel et la durée de décaissement de deux tranches de fonctionnement aussi est respectée.

En revanche, il est constaté quelques problèmes en 2008 : le décaissement sur le fonctionnement ne respecte pas la fréquence normale car le projet effectué trois décaissements pendant cette année. La durée de disponibilité de fonds aussi est très longue que dans la procédure normale. Si la durée normale est de cinq semaines au maximum, la deuxième tranche de décaissement dure six semaines et la troisième encore davantage car le fonds n'est disponible dans le compte du projet qu'après huit semaines. En 2009 la durée de décaissement sur le plan matériel est en retard de deux semaines.

La menace qui peut être infecté le projet est la pénalité qui peut être effectuée par le bailleur. Il risque de diminuer la durée de la réalisation de projet ou le suspendre définitivement.

L'indicateur de performance pour le projet est sa fréquence de décaissement. Le projet a une opportunité sur l'avancement de ses activités au niveau de fonctionnement et la fréquence de décaissement possible pour chaque année s'est bien effectuée, à la deuxième année il est majoré d'une tranche.

Si tels sont les éléments dans les procédures de décaissement qu'en est-il de la méthode d'acquisition des biens et services.

Chapitre II : METHODE D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES

Il s'agit de la méthode exigée pour acquérir des biens et services dans la réalisation des activités du projet. Notamment dans les différentes phases que le projet doit suivre pour combler ses besoins tant matériels que service.

Section I : Différents types d'acquisition

Toute réalisation requiert de matériels. Il peut être cité : meuble de bureau, matériel informatique, fourniture de bureau, matériel de transport et des services comme les contrats de location d'immeuble, consultant de projet.

Section II : Etapes d'acquisition

L'acquisition des matériels suit une procédure bien définie :

Premièrement, il faut exprimer les besoins : l'assistante de programme du PAMODEC ou l'Administrateur National de Programme s'en chargeant car ils sont les premiers responsables dans le programme. L'évaluation du patrimoine du projet fait ressortir le besoin. Au début du projet, les meubles et les matériels informatiques sont souvent demandés en premier lieu.

Ensuite, il s'avère nécessaire de consulter des fournisseurs et l'assistante de programme s'en occupe cette mission. Il est indiqué de faire une comparaison de prix auprès au moins de trois fournisseurs et d'étudier les offres suivant le rapport qualité-prix. Par la suite, la prise de décision est effectuée avec l'ANP. A noter l'établissement de memorandum au directeur du BIT Antananarivo pour demande d'établissement de bon de commande.

En fournir fin le document pour prouver l'existence des biens ou de services faits.

Le projet suit le système des Nation Unies concernant la consultation de fournisseur. Pour les trois différents fournisseurs, le projet effectue ce travail de consultation une fois par an même s'il n'a pas encore de prévision de dépense concernant l'acquisition de matériel. Durant cette période, le projet aussi cherche de nouveaux fournisseurs. Si l'année précédente, il ne prend qu'un sur les trois fournisseurs consulté, il décide pour l'année suivant, de visiter deux autres nouveaux fournisseurs pour comparer leur offre avec celle du fournisseur choisi et ainsi de suite pour chaque année.

Pour tout achat effectué par le projet, il n'est procédé à aucun appel d'offre jusqu'à présent. Il se base seulement sur la consultation de prix auprès du fournisseur.

En fin le projet suit des différentes procédures pour l'acquisition de biens et services. Pour le matériel, dès que le besoin est exprimé par l'AP ou l'ANP le bon de commande est établi. Sauf concernant le matériel informatique, il doit être validé par le service informatique avant le lancement du bon de commande.

La préparation du bon de commande au sein du projet nécessite une durée de deux semaines pour l'établissement d'un mémorandum au Directeur de BIT. Le directeur de chaque bureau doit inclure dans son mémorandum d'accompagnement les informations ou observations d'ordre général importantes telles que : des observations sur l'évolution possible de l'inflation, tout particulièrement si les dépenses sont plus élevées que prévues en raison de ces tendances ; la justification de dépenses importantes qui n'avaient pas été prévues ou qui diffèrent des prévisions faites, par exemple : l'achat de matériel non consommable, modification du loyer des locaux, ... ; les ajustements de programme qui seraient nécessaires pour réduire un déficit (le déficit qu'on parle ici ne s'agit pas de déficit attendu sur le résultat final comme on trouve dans les entreprises publiques mais il s'agit de déficit sur l'acquisition de matériel) ; toutes différences remarquées entre les données figurant dans les dossiers du bureau et celle contenues dans l'imprimé d'ordinateur du siège.

Dès l'établissement de bon de commande, il est envoyé auprès du fournisseur pour qu'il le prépare. Le projet peut avoir ses matériels le moment où il lance ses commandes auprès du fournisseur.

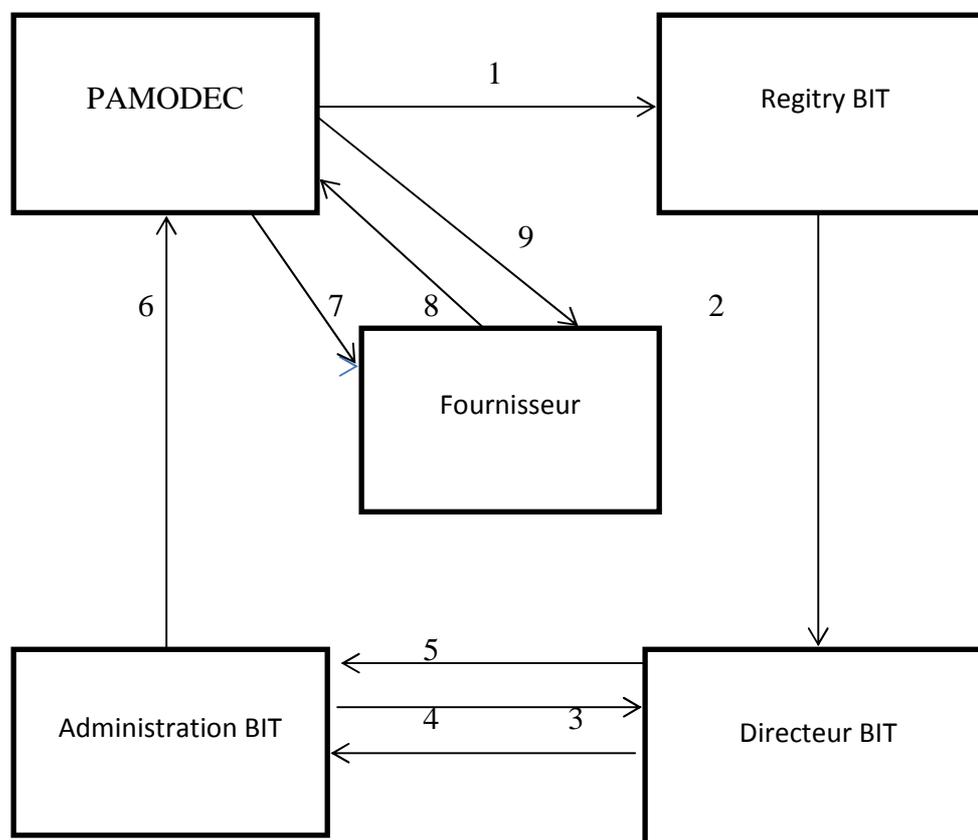
Le paiement du fournisseur s'effectue dans le délai de quinze à vingt jour après l'émission du bon de commande. Le bon de commande doit être envoyé avec la demande d'EPA du matériel à acquérir.

Pour le paiement de l'achat de service, on doit avoir un contrat de service et ce contrat est accompagné d'une lettre qui certifie le service fait. Cette lettre doit porter un cachet qui montre que le service est déjà fini. Ce cachet porte les mentions suivantes : certifié le service fait, code Projet : M. 250. 07. 100.0848 (ce code marque notre projet qui est la PAMODEC), EPA N° (elle marque le numéro d'EPA qui vérifie l'existence d'une demande d'EPA pour les dépenses actuelle), signature de l'assistante de programme.

Section III : Le diagramme de circuit de document

Il s'agit d'une figure qui fournit de précision sur le circuit du document.

Figure N°2 : *diagramme de circuit de document pour l'acquisition*



Source : assistante de programme PAMODEC

D'après cette figure, il est constaté que le document d'acquisition de biens et services auprès de cette institution suit neuf étapes. Ses étapes sont les suivantes : (1) l'AP ou l'ANP du PAMODEC formule les besoins sur le plan matériel tant que bien ou service est envoyé auprès du registry du BIT ; (2) ce dernier effectue toutes les vérifications nécessaires sur les documents et les transmet au Directeur de BIT pour avoir le mémorandum d'accompagnement ; (3) le directeur du BIT ordonne l'administration de rédiger le mémorandum d'accompagnement ; (4) dès que le texte de mémorandum est dressé par l'administration, il l'envoie au Directeur pour vérification et approbation ; (5) après l'approbation le directeur le remet à l'administration pour que ce dernier l'envoie au PAMODEC ; (6) l'administration du BIT expédie l'autorisation d'établissement de bon de commande ; (7) le PAMODEC établit le bon de commande et l'envoie à son fournisseur ; (8) dès que le fournisseur reçoit le bon de commande du projet, il peut faire la livraison de

marchandise à son client ; (9) après quinze à vingt jours de l'émission du bon de commande, le projet paie son fournisseur.

Le tableau suivant montre la situation d'acquisition de matériel effectuée par le projet pendant trois ans.

Tableau n°3 : présentation de la situation d'acquisition de matériel

ANNEE	TYPE	FREQUENCE	DUREE DE COMMANDE	DUREE DE PAIEMENT
2007	Location	1		Au début du contrat
	Matériel informatique	1	2	3
	Meuble de bureau	2	1.5	2
	Fourniture de bureau	2	1	2.5
	Matériel de transport	1	3	3
	Frais de consultance	1	2	Au début du contrat
2008	0	0	0	0
2009	Matériel informatique	1	2	2
	Fourniture de bureau	3	2	5
			5	

Source : liste des acquisitions de matériel PAMODEC

En interprétant le tableau ci-dessus, le projet a des très fortes capacités au niveau de la préparation de la commande et sur quelque durée de règlement du fournisseur. Durant cette période, il a passé 14 commandes de matériel et de service, 93% de cette commande est réalisée après 2 semaines au plus tard. Pour 14 paiements, 85% sont effectués dans un délai de moins de 20 jours.

La première année la durée de la commande du matériel de transport est de trois semaines alors que celle prédéfinie dans le manuel est fixé à deux semaines. La prévision de la commande de fournitures de bureau ne correspond pas au décaissement prévu.

Chapitre III : LA GESTION COMPTABLE DU PROJET

Ce chapitre fournit des précisions sur la gestion de fond de projet. Il est mentionné aussi les différents principes que le projet veut adopter et les exigences du bailleur.

Section I: Méthode comptable

Elle touche de près l'enregistrement comptable des fonds du projet et les dépenses qui peuvent être comptabilisées.

1-1- Comptabilité de l'utilisation des fonds du projet

Toutes les opérations effectuées dans le projet concernant à l'EPA. Le document relatif est le centre des toutes situations financières du projet car à chaque activité, il faut s'y référer. Même avec les plans de travail bien déterminé, si le projet n'a pas encore procédé à la demande d'EPA, il ne peut pas réaliser son activité.

Le projet n'a pas besoin de comptabiliser les intitulés de son activité. Il gère seulement les états d'EPA qu'il possède. Au sein du projet, il n'existe pas de service comptable. Il n'effectue pas des enregistrements comptables comme le journal. L'Assistant de Programme s'occupe de la gestion des EPA. A chaque période, le total des EPA reçu est le total de l'opération effectuée pendant cette période.

1-2- Critère d'éligibilité des dépenses

La notion d'éligibilité des dépenses est une façon de définir, quelles sont les dépenses qui peuvent être considérées comme telles au sein d'une institution. Une dépense doit être prouvée et confiée par des personnes ou des documents pour être éligible.

Au niveau de notre projet, toutes les dépenses doivent être approuvées par l'ANP du projet et le directeur du BIT et ces dépenses correspondent effectivement aux besoins du projet. Mais de même si ces dépenses respectent les exigences énumérées ci-dessus, elles doivent aussi avoir des EPA pour preuve au niveau comptable. Une dépense sans EPA ne figure jamais dans le document comptable du projet.

En fin une dépense est considérée comme éligible au sein du programme PAMODEC si elle complète les critères mentionnés supra.

Section II : Etats financiers (présentation voir en annexe)

Comme toute institution, le projet a besoin d'établir des états financiers pour qu'il puisse faire des évaluations financières de ses activités dans une période donnée.

Dans le monde des institutions sans but lucratif, le principal bénéficiaire des états financiers c'est le bailleur de fonds. Le bailleur a besoin des états financiers afin qu'il puisse vérifier la bonne exécution de travail effectué par le destinataire de ses fonds.

Un bailleur de fonds peut financer plusieurs projets. Pour éviter des difficultés sur la lecture des états financière qu'il a reçue; il ordonne aux bénéficiaires de se conformer au modèle unique des états financiers que définit.

Pour le cas de notre projet, il n'a pas de contact direct avec le bailleur car sa coordination est effectuée à Dakar. En fait, chaque bureau régional envoie sa situation financière au siège qui se trouve à Dakar et ce dernier établit les modèles exigés par le bailleur. L'état de situation financière dressé par chaque projet est le suivi budgétaire. Ce suivi budgétaire comporte les mentions suivantes : nature de budget comme par exemple : fonctionnement ; numéro et montant de l'EPA qui couvre ce budget ; engagement de dépense qui figure les éléments ci-après : date des opérations qui indique en quelle date les dépenses sont engagés, le nom du fournisseur qui offre les besoins, le libellé des dépenses comme par exemple : eau et électricité ; paiement : qui comprend les éléments suivants : date de paiement, montant versé, numéro du voucher « le voucher est un document qui montre que la dépense est effectuée vraiment par le projet » ; afin le solde des EPA restant après chaque opération.

Ce document de suivi budgétaire doit être envoyé au bureau régional Afrique et à Dakar pour que le siège puisse comptabiliser les opérations avec le modèle ordonné par le bailleur.

Section III : Budgétisation

L'atteinte des objectifs fixés dépend du budget. La budgétisation du PAMODEC suit la norme formulée par l'OIT, elle comporte trois volets.

3-1- Cycle du programme et du budget

Le cycle du programme et du budget de chaque période biennale commence au début de la première année de la période biennale précédente, avec la publication de la lettre d'orientation du Directeur Général. Cette lettre indique les orientations à suivre, pour ce qui

est des objectifs du programme et les niveaux des ressources, lors de la préparation des propositions pour la période biennale suivante. Les propositions de chacun des bureaux extérieurs sont ensuite examinées par la direction régionale et regroupées en proposition régionale. Celles-ci sont alors examinées par PROGRAMME puis discutées dans les auditions budgétaires. Les propositions régionales, telles que modifiées lors des auditions budgétaires, sont ensuite regroupées avec les propositions de tous les autres grands programmes, puis les propositions de l'ensemble du bureau sont examinées par le Comité général, qui est présidé par le Directeur Général.

Durant toute cette partie du cycle, les propositions sont présentées aux mêmes coûts et taux de change (dollars constants) que pour le budget de la période biennale précédente. Lorsque le programme qui va être proposé a été décidé, BUD/REG calcule son coût en appliquant les coûts et les taux de change de la période biennale future, puis les propositions chiffrées en dollars constants et en dollars future sont présentées au conseil d'administration.

3-2- **Préparation des propositions**

Peu après avoir reçu la lettre d'orientation du Directeur générale (qui est publiée généralement en avril 1988), le bureau extérieur reçoit un exemplaire d'un autre document intitulé « présentation de proposition de programme pour 20../20.. » et comment remplir les formules « presentation of programme proposals for 20../20..and guidelines for completing forms ». Ce document indique les méthodes à suivre et les formules à remplir pour ce travail de programmation et contient certaines instructions destinées particulièrement aux départements régionaux.

Dans un premier temps, les directeurs des bureaux du BIT préparent les propositions de leur bureau, qu'ils soumettent au bureau régional. Ils doivent observer les objectifs fixés par le bureau régional, qui prennent en compte les objectifs fixés pour l'ensemble de la région dans la lettre d'orientation. Lorsqu'ils préparent ces propositions, les directeurs doivent examiner les activités et les ressources approuvées du document de programme et budget et des « Programme Décision Minutes » (PDM) en cours, pour vérifier si elles correspondent aux besoins effectifs. Si c'est le cas et si l'on ne prévoit aucun accroissement des activités, aucun changement ne doit être apporté au niveau de ressource en personnel et autres proposé pour la période biennale suivante. Si le programme de travail s'accroît les ressources (en personnel et autre) risquent d'être insuffisantes par rapport aux activités prévues, le directeur peut demander une augmentation pour la période biennale suivante. Il faut garder à l'esprit

que les demandes de personnels supplémentaires ne sont normalement approuvées que si elles sont justifiées par des augmentations substantielles de la charge de travail, statistique ou autres données pertinentes à l'appui. A l'inverse si le niveau d'activités a diminué, pour une raison ou une autre, les propositions doivent faire apparaître une diminution correspondante des ressources destinées au programme. Qu'une modification de ressource soit proposée ou non, le niveau de poste budgétaire autre que le personnel (mission, loyer, fourniture, etc.) doit être examiné soigneusement, et tous les ajustements nécessaires entre les postes doivent apparaître dans les nouvelles propositions. Il faut s'efforcer soigneusement de ne pas confondre les ajustements de programmes (modification des effectifs, surface de bureau supplémentaire, nombre et durée de mission, nouvelles activités, etc.) et la modification des coûts (augmentation des coûts d'activité, personnels ou surface de bureau existant, augmentation des frais de voyage, etc. qui tiennent l'inflation). Les propositions de programme ne doivent pas tenir compte des augmentations de coûts, qui sont ajoutés ultérieurement par le siège. Par exemple si un bureau du BIT change de locaux, les propositions doivent faire apparaître les coûts estimatifs du déménagement (nouvelle activité) et de la surface supplémentaire des nouveaux locaux. En revanche, une augmentation de loyer au mètre carré pour une surface analogue à celle des locaux précédents constitue hausse des coûts et doit être un supplément indiqué pour information sur la formule deux, mais ne doit pas être incluse dans le montant estimatif du nouveau loyer figurant sur la formule un des propositions des programmes.

Lorsque les propositions à faire ont été déterminées, inscrire le montant des ressources nécessaires (en personnel et autres) sur la formule 1 (en se souvenant que c'est pour une période de deux ans) ; ceci constitue la demande de ressources du bureau pour la période biennale suivante. Expliquer sur la formule 2 la manière dont ce montant a été calculé et justifier toute modification.

Comme indiqué supra, les propositions des bureaux extérieurs **doivent être faites aux taux de change et aux coûts du budget approuvé de la période biennale précédente** ; ainsi, les propositions pour l'année N/N+1 doivent être faites aux coûts de N-2/N-1. Les compléments des programmes doivent être chiffrés de la même manière. S'ils ont des doutes sur les niveaux des coûts à utiliser pour tel ou tel programme, les bureaux extérieurs doivent s'informer auprès du BUD/REG au siège. Pour faciliter la tâche de BUD/REG, les bureaux doivent indiquer séparément sur la formule 2 (ou sur une note explicative) leurs prévisions en matière d'augmentation du salaire du personnel existant, des nouvelles échelles de salaire et

d'augmentation de prix en général (loyer, etc.) mais, comme expliqué ci-dessus, ne doivent pas inclure cette hausse coûts dans leur estimation.

Envoyer les formules (accompagnées, le cas échéant, d'une note explicative) au bureau régional dans les délais fixés. Le bureau régional regroupera les propositions de tous les bureaux de la région et les enverra au siège.

3-3 : Ajustement en fonction de l'inflation future et taux de change

Pour calculer l'inflation future pour les coûts des bureaux extérieurs, BUD/REG doit s'appuyer très largement sur les informations relatives à l'évolution économique que lui fournissent les bureaux eux-mêmes. C'est pourquoi il est demandé à ceux-ci de joindre à leur proposition une note donnant des indications sur l'évolution prévue de l'inflation, tant pour la monnaie locale que pour les dollars des États-Unis dans les trois ans suivant la date de ces propositions. A cet effet, les bureaux doivent examiner les prévisions économiques gouvernementales et consulter les représentants résidents du PNUD. Se fondant sur ces informations et sur les échelles de salaire en vigueur, BUD/REG calculera alors les augmentations de coûts et les ajustements de taux de change qui permettront d'arrêter le montant définitif du budget.

Section IV : Contrôle

Le projet a besoin de faire un contrôle pour évaluer la performance de ses employés et l'avancement de son activité. On observe si la réalisation correspond à la prévision, ou s'il y a des rectifications à apporter.

Pour notre projet, c'est le BIT qui se charge du contrôle interne de tous les projets en coopération avec lui. Mais pour la branche PMODEC c'est au niveau du siège à Dakar que s'effectue le contrôle interne lui-même.

Section V : Audit

Pour plus des transparences sur le plan financier et les autres domaines existant ; la vérification de la normalisation, il est bon d'avoir recours à l'audit. Il existe deux types d'audit : l'audit interne et l'audit externe. L'audit interne est un des services existants dans l'organisation qui a pour mission de veiller au contrôle de respect des normes appliquées au sien même de l'organisation tandis que l'audit externe est une institution indépendante qui a pour mission de détecter tous les fraudes, vols, etc.... qui peut se produisent au sein d'une institution et à certifier ou donner des opinions sur les comptes de ce dernier. Pour le cas de PAMODEC Madagascar, il n'y a pas d'audit tant qu'interne ou externe. L'audit de ce projet est effectué auprès de son siège à Dakar, pour chaque année, le bailleur engage des auditeurs

externes pour effectuer l'audit de projet. Il a aussi le service de l'auditeur interne dans son siège.

Le tableau ci-après présente la prévision des dépenses effectuées par le projet durant ses trois années d'activité.

Tableau n°4 : tableau de prévision des dépenses

Année	Type	Fréquence
2007	Fonctionnement	2
	Matériel	2
2008	Fonctionnement	2
	Matériel	2
2009	Fonctionnement	2
	Matériel	1

Source : liste de prévision de dépense PAMODEC

Ainsi 90% de la prévision de dépense effectuée par le projet sont réalisées. Cela signifie le respect de procédure de prévision de dépense sur la fréquence de décaissement autorisé.

La réalisation doit être équivalente à celle qui est prévue. Cette prévision de dépense doit suivre des différentes étapes pour être acceptée car elle définit le plan d'activité du projet. En comparant ce chiffre dans la fréquence prévue pour le matériel avec la réalisation sur le plan de décaissement et l'acquisition de biens et services, on trouve que le projet a mal géré son activité car dans la prévision il envisage d'acquérir de nouveaux matériels en 2008. Dans la réalisation il n'y a aucun achat de matériel dans cette année.

Au niveau du projet financé par un bailleur intérieur comme par exemple le projet financé par la fondation TANIMEVA ; il suit la norme comptable Malagasy au niveau de la gestion du projet qu'il finance. Il n'y a pas de procédure particulière pour le décaissement et pour l'acquisition. Il demande au projet juste de fournir une demande de fonds avec un plan d'activité qui visé par le porteur du projet

Si tel sont les éléments concernant le résultat de notre enquête, la méthode de décaissement effectuée, l'acquisition des biens et services et la procédure comptable. Dans la partie suivante, nous allons voir les discussions sur le résultat obtenu et les recommandations.

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

La partie précédente à préciser les différentes données qui permettent de confirmer que la méthode de décaissement, la procédure d'acquisition de biens et services et la méthode comptable définissent la gestion financière de projet à financement extérieur.

Ainsi il est maintenant question de discuter ; d'analyser ces résultats pour une compréhension plus large et profonde et aussi d'apporter les recommandations qui s'en suivent. Alors cette partie permettra d'une part d'analyser ; de discuter les résultats de cette démarche et d'autre part d'apporter des recommandations fruits de la compréhension de ces résultats qui ont comme base les discussions des ces résultats. Alors ; **Comment mener cette tâche ?** Découvrons alors ce premier chapitre.

Chapitre I : DISCUSSIONS

Ce chapitre va livrer une appréciation et orientation des résultats récoltés antérieurement dans le cadre d'une meilleure maîtrise et compréhension du cas présent. **Ainsi quels sont les menus à discuter ?** Il s'agit des discussions relatives aux résultats des niveaux de décaissement ; et à l'acquisition des biens et services ; aussi qu'à la méthode comptable.

Section I : Méthode de décaissement

Ces discussions sur les niveaux de décaissement (**tableau n°2**) permettent d'une part de connaître à quel moment le niveau de décaissement devient même une source de points forts pour le projet et d'autre part de saisir à quel niveau il devient une source de faiblesse qui l'emploie et encore pourquoi il est un facteur de menaces et à quel point il offre des opportunités. Ainsi comment s'organiser pour mettre en exergue ces forces et faiblesse ?

Cette question pousse à citer les divers points qui vont être déployés. Explorons alors cette première phase.

1-1- Points forts

Il s'agit de différentes forces du projet au niveau de son décaissement. D'où vient ces points forts, quelles sont leur causes et quel aspect ils apportent pour le projet. En première année d'activité du projet, il n'y a pas de difficulté sur le respect des conditions exigées par le bailleur. La première cause qui mène a ce point réside dans la préparation de démarrage d'activité. Il n'y a pas encore de fait à étendre comme par exemple: en première année d'activité le projet n'envisage pas une extension de son travail. Sur le plan de demande d'EPA, les matériels à acquérir sont prédéfinir dans le montage de projet et l'étude afférente est bien effectuée par les spécialistes et le consultant.

Le matériel prévu dans la formulation du projet suffit pour la réalisation de l'activité en première année d'activité. En 2010 le projet n'eu besoin de matériel supplémentaire pour son activité, le matériel acquis l'année précédente est une référence pour effectuer son travail. Et en troisième année d'activité, une seule demande peut couvrir le besoin en matériel car le matériel déjà acquis n'est pas encore totalement amorti. En suite sur le plan fonctionnement, toute activité qui est mentionné dans le montage est bien accompli. Même si le projet se trouve dans une situation considéré comme un essai ce fut une réussite.

Au niveau de la durée de décaissement, en général tout est presque respecté en première activité, au vue de la rapidité la rapidité de circulation des dossiers dans l'organisation.

1-2- Points faibles

Au niveau de décaissement sur le fonctionnement en année 2011, les salaires des employer sont gérés en avant dans la prévision des dépenses effectuées au début de l'année, mais malgré le plan de travail effectué, durant la réalisation, il est constaté des obstacles; pour pouvoir accomplir ce travail, le projet doit engager des employer temporaires. Ce personnel ne peut pas travailler sans être payer et d'où le projet effectue une troisième demande d'EPA en cette année.

Outre les problèmes concernant la fréquence de décaissement, au niveau de la durée, il est noté aussi un retard sur les circuits des documents. Si le projet peut faire sa préparation de demande d'EPA eu deux semaines, elle dure plus cette année. Le retard sur l'obtention de l'approbation final du directeur du BIT. Le directeur du BIT ne s'occupe seulement du projet PAMODEC mais de tous les projets qui sont en collaboration avec le BIT.

La gestion du temps laisse à désirer comme durant la préparation de la demande, les personnes qui doivent la remplir assistent à une réunion temporaire concernant un autre problème. Quant à la procédure, le projet ne prend pas de décision ferme pour gérer son activité, la procédure à suivre dans ce projet comporte toujours la mention du BIT, il dispose de procédure propre. Par ailleurs, les normes à suivre exigées par le bailleur de fonds avec la procédure interne du BIT doivent être respectés.

En outre le programme du PAMODEC est tributaire à celui du BIT, comme par exemple, si le PAMODEC veut faire une demande d'EPA pour une certaine activité, le responsable de la réalisation de la demande au niveau du service BIT doit assuré d'autre tâche du BIT, il faut attendre son retour pour effectuer la demande.

A mentionné également le retard de disponibilité de fonds dans le compte du projet à cause d'éventuel rectification que le bailleur veut apporter à ses bénéficiaires de fonds. Il est prédéfini dans le manuel de procédure que le projet ne peut pas avoir des décaissements plus de deux fois par an. Pour que le bailleur rassurer de la véracité d'une dépense supplémentaire, il ordonne au responsable du projet de fournir des pièces justificatives pour la vérification

avant d'annoncer la disponibilité de fonds. Cette procédure nécessitent beaucoup de temps peut occasionner de retard.

Par conséquent, sur la fréquence de décaissement, le projet peut être pénalisé par le bailleur. Il donne une lettre d'avertissement au projet lors de l'arrivé du troisième EPA. Cette lettre confirme que le projet ne doit plus commettre de telle erreur pour conserver la confiance du bailleur.

En suite, le retard au niveau de la durée de disponibilité de fonds dans le compte du projet, ce retard implique le blocage de l'activité et une perte de temps. Si le projet n'a pas de fonds à mobiliser, les activités sont délaissées. Si l'activité est tardive, le bailleur ne satisfait pas au résultat attendu. Il existe donc un risque de suspension définitive du programme.

1-3- Opportunité

Cette opportunité est consécutives la bonne marche des conditions de travail exigées pour le projet. Dans notre cas présent, le but du projet est de couvrir toutes les régions existant dans notre pays avant la quatrième année d'activité. Le projet a réussi sa promesse cette année.

Concernant les effets de cette opportunité, le projet peut avoir d'autres programmes à réaliser si le projet actuel touche à sa fin.

Section II : Acquisition de biens et services

Les discussions au niveau d'acquisition de biens et services permettent de définir dans un premier lieu, a quel point cette acquisition donne une image positive pour l'organisation et en second lieu pour quel raison elle est une source de faiblesse qui implique la situation du projet en état de danger ?

1-1- Point fort

Il s'agit de connaître les causes à l'origine de la situation et les effets au niveau de projet.

En parlant de la durée de préparation de la commande, il a réussi à 93%, la première raison de cette réussite est que l'acquisition des matériels est presque effectuée. En début d'activité, le personnel du projet n'a aucune tâche à réaliser que la préparation des matériels à utiliser.

Durant la préparation de la première commande, il n'y a pas encore de démarrage d'activité. Lors de la deuxième tranche d'acquisition, le matériel en activité n'est pas suffisant pour l'accomplissement du travail du personnel. Pour qu'il puisse travailler sans difficulté, il doit faire toute le nécessaire pour que les matériels soient complets. Ensuite au niveau de paiement du fournisseur, le projet n'excède pas la durée prédéfinie. La période de décaissement ou la durée de disponibilité des fonds dans le compte du projet est bien respecté et il n'a pas de problème pour la liquidation du fournisseur.

A mentionné que le respect de la procédure concernant la préparation de commande donne une image fidele de l'organisation envers le bailleur. Ce geste de bonne volonté personnel incite le bailleur à plus de confiance quand au financement du projet. Dans la deuxième tranche d'acquisition le fonds aussi n'a pas tardé car il a déjà la confiance de son bailleur. Il n'y a pas de difficulté sur la commande suivante.

Les effets apportés par le respect de la durée de règlement du fournisseur fait naître une opportunité du coté du fournisseur que le bailleur. Le fournisseur fait confiance au projet, il n'en prouve aucune crainte pour sont règlement. Il peut aussi accorder d'autre commande pour le prochain achat. Le projet n'a pas contrainte de chercher d'autre fournisseur si l'offre de ce dernier correspond toujours à ses besoins. Au niveau du bailleur, si le fournisseur ne procède à aucune réclamation, cela signifie le bon déroulement de l'activité.

1-2- Faiblesses

Il peut être révélé quelque faible à divers point de vue :

Au niveau de la préparation de commande, le matériel de transport est un grand achat, il nécessite beaucoup de temps pour préparer la commande. Les causes d'un retard aussi sont les suivantes. Avant d'émettre une commande, le projet doit demander une **facture pro-forma** au fournisseur. L'obtention de cette facture pro-forma n'est pas aisée car le fournisseur ne veut pas perde du temps pour le réaliser. Puisque le demandeur n'est point engagé à acquérir ses produits.

Le projet doit avoir trois factures pro-forma différentes pour trois fournisseurs différents. C'est à l'aide de cette facture pro-forma que le projet peut comparer l'offre de chaque fournisseur. En suite il décide du choix du fournisseur qui lui donne la meilleure offre pour préparer sa commande, le projet ne procède pas encore à l'achat international, il n'a jamais fait une importation de matériel. L'insuffisance de stock du fournisseur national au

moment de la commande est l'une des causes de retard sur l'acquisition. Pour le cas présent, lors d'un lancement de commande de fourniture de bureau en 2009, le stock du fournisseur est vide ; la livraison doit attendre l'arrivée nouveau produit de son fournisseur.

Au niveau de règlement du fournisseur, le retard de paiement du matériel concernant l'achat de fourniture de bureau en 2009 est dû au retard de l'arrivée d'une EPA, car la demande d'EPA pour ce matériel dur sept semaines.

Les impacts négatif ne sont pas de moindre Dans un premier lieu, le projet ne respecte pas la procédure prédéfinie dans le manuel. Et si la norme proposée est non respecté, le bailleur se montre incompréhensif sur la cause de retard. Il exige des responsables capables de résoudre un problème de blocage de n'importe quelle réalisation. La norme à suivre avant nous dit est prédéfinie en avance.

Le non respect de la procédure peut provoquer des soucis au bailleur. Le retard au niveau de la préparation de la commande et la demande de facture engendre des pertes du temps. Puisque **le temps est très déterminant** alors que la durée de notre projet est prédéfinie pour sept ans seulement.

En second lieu, au niveau du fournisseur, le retard de règlement de son compte peut occasionner sa réticence. Quant il n'est pas payé à terme, il peut refuser la commande suivante. Et si le fournisseur refuse d'accepter la demande du projet, premièrement c'est une perte de temps, car on doit passer une nouvelle commande à d'autres fournisseurs. Eventuellement qui n'est satisfait pas aux besoins qu'on veut combler sur l'achat.

Section III : Méthode comptable

Cette méthode comporte non seulement des atouts mais aussi des inconvénients.

1-1- Point fort

Le projet a bien suivi les instructions dans le manuel de procédure concernant la prévision de dépense qui doit être accomplie chaque année. Selon le tableau n°4 qui mentionne cette prévision, il est constaté que durant ces trois années d'activité, il a bien assimilé son travail.

A noter que le projet a son plan de travail bien défini, car la prévision de dépense est effectué d'après le plan de travail annuel validé par le conseil d'administration du siège.

1-2- Points faibles

Le projet n'a pas beaucoup de connaissance sur la planification de ses besoins en matériel. L'insuffisance ou même l'absence des travailleurs capables de s'occuper des tâches au niveau de la situation comptable est un des grands obstacles qui rend difficile la réalisation de certain service. Le projet aussi n'a pas de service comptable. La comptabilité est effectuée avec la programmation du travail. Il n'y a pas aussi de comptabilisation des opérations effectuées par le projet. Le manque des états financier aussi est un des principaux préjudices subis.

Les retubées négatif au niveau de la situation comptable du projet sont multiples. Dès que le projet n'a pas son compte pour lui seulement il est constaté des erreurs d'imputation au niveau du bureau de la BIT. Ce fut le cas en 2010, le compte du PAMODEC est confondu avec le compte d'autres projets au sein même du BIT.

Le projet veut procéder à un décaissement pour effectuer une mission mais son compte n'est plus suffisant pour le montant du frais de sa mission. Ce problème est très grave en matière de comptabilité car si cela coïncide avec l'arrivé de l'auditeur il peut penser à un détournement de fonds. La régularisation de ce compte est aussi un autre travail à réaliser. Une difficulté en situation comptable peut être survenue en comptabilisant les opérations dans le siège. L'envoi du rapport de suivi budgétaire mensuel au siège diminue le temps de travail mensuel.

D'après cette discussion, nous pouvons appréhender les hypothèses énumérées dans la première partie. En rappel **Première hypothèse** : l'existence d'une procédure particulière et des normes à suivre pour pouvoir décaisser des fonds auprès du bailleur peuvent constituer les particularités de la gestion financière des projets à financement extérieur. **Deuxième hypothèse** : cette particularité peut être obtenue lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services. **Troisième hypothèse** : la norme comptable imposée par le bailleur peut faire parvenir à cette particularité. Ses hypothèses sont valables pour la gestion financière du projet à financement extérieur.

Chapitre II : RECOMMANDATIONS

Il s'agit d'une part **de proposer différentes barrières pour réduire les faiblesses et les conséquences** et d'autre part d'émettre **différentes suggestions faisables pour aider le projet à augmenter ses points forts** pour la progression de son activité.

Alors en parlant des recommandations toutes les propositions qui vont être émises sont les fruits de la compréhension aussi bien sur les résultats que sur les discussions qui viennent d'être parachevés. En déduction les recommandations sont basées sur le cas **de diagnostic de la gestion financière de projet à financement extérieur** effectué chez « PAMODEC Madagascar » d'une part et doivent être également **des propositions faisables ; mesurables et efficaces** pour le bien être du projet.

Comment présenter alors ces recommandations que leurs finalités puissent être atteintes ? Il faut donc explorer les recommandations relatives aux décaissements et celle destiné à l'acquisition de biens et services et enfin les recommandations sur la méthode comptable.

Section I : Recommandations sur le décaissement

Elles sont diverses à savoir.

1-1- Respect de la procédure en vigueur

Dans un premier lieu, le projet doit suivre la procédure défini dans son manuel tout au long se sa durée de vie pour conserver la confiance du bailleur. Il doit maintenir sont mode de travail en début de l'activité. Chacun doit effectuer des efforts pour que le travail soit toujours efficace. Le personnel doit être bien motivé pour des meilleurs résultats.

1-2- Proposition des solutions pour éviter les risques

Le projet doit définir strictement son activité lors de la proposition de plan de travail pour chaque année. Il doit connaître auparavant s'il y a une possibilité d'augmenter le nombre de ses salariés temporairement ou durablement. L'augmentation du salaire et le nombre du salarié n'a pas le droit d'effectuer **un budget additionnel**, elle doit être formulée sur la **prévision de dépense** au début de l'année. Il doit aussi bien précisé son activité durant un exercice.

Pour poser au retard sur le décaissement, chaque personnel responsable dans l'accomplissement de cette demande doit **organiser son temps de travail**. Les employés doivent être méthodiques c'est-à-dire bien définir ce qui est urgent ou ce qui peut attendre pour une autre fois. Autrement dit, distinguer la priorité. Il doit inclure la demande dans la première urgence car toute activité **dépend au moyen**.

Section II : Recommandations sur l'acquisition

Elles sont multiples :

2-1- Maintien de collaboration avec les fournisseurs

Même si le projet est actuellement dans la période de l'extension de son activité, il doit toujours réaliser son travail en matière de commande à temps précis comme avant.

Au niveau de sa relation avec le fournisseur, il doit continuer à présenter comme toujours un client fidèle de son fournisseur. Même en cas de difficulté financière dans le projet, il doit avoir de fortes capacités de collaboration avec le fournisseur pour conserver la confiance de ce dernier.

2-2- Suggestion pour remédier à la situation de faiblesse

Pour effectuer des grands achats, le projet doit formuler au début de l'activité dès que la prévision des dépenses est validée.

Au niveau de la recherche de fournisseur, pour éviter toute perte du temps, au lieu de demander **de facture pro-forma** pour la comparaison de l'offre ; il est judicieux de procéder à un **appel d'offre**. Dans cette option, le temps de déplacement est nul et le projet peut aussi trouver des offres de plus de trois fournisseurs.

Pour éviter le retard de paiement du fournisseur, il faut rassurer que le fonds à décaisser pour l'achat est disponible avant le lancement de commande.

Sur le plan de retard de livraison de matériel, le projet peut lancer un **appel d'offre international** pour qu'il ait de fournisseur à l'extérieur. Si l'achat national qui lui offre plus d'avantages, il peut rester à acquérir ses matériels au fournisseur national. Mais en cas d'indisponibilité de stock de ce fournisseur, il peut contacter des fournisseurs à l'étrangère pour n'est pas trop pretenter.

Section III : Recommandations sur la méthode comptable adoptée

Elles ne sont pas de moindre.

3-1- Respect des normes proposées

Au niveau de la méthode comptable, le projet doit continuer à conserver son image envers le bailleur, sur le plan de prévision de dépense, il peut continuer à la respecter comme avant.

3-2- Recommandations sur la réduction de la faiblesse

La première recommandation à donner pour ce projet est de créer un service comptable dans son organisation à Madagascar. Cette création de nouveau service lui permet de mieux planifier ses activités.

En outre de comptabiliser les opérations effectuées dans son organisation sans attendre le siège. Elle facilite le travail du siège car ce dernier ne fait que consolider les états financiers de chaque projet en fin d'année. Cette option aussi élimine l'envoi du rapport mensuel auprès du siège. Elle aussi peut rendre le projet à être indépendant.

En suite, le projet doit avoir son propre état financier pour qu'il puisse engager de service de contrôle interne pour contrôler et vérifier la bonne marche de l'activité.

En fin, même si le projet n'a pas encore de service comptable, l'audit doit effectuer sur terrain pour que l'auditeur puisse vérifier toutes les situations.

CONCLUSUON

Cette étude a permis de définir que la gestion financière du projet à financement extérieur a des particularités. La norme exigée par le bailleur en est le principal facteur.

Pour mener à bien l'étude, il nous est indispensable de mettre en exergue la méthodologie accés sur les matériels et les méthodes. Ces derniers constituaient la première partie de l'étude, pendant, nous avons cité les matériels que nous avons usé pour le bon fonctionnement de la recherche: le PMODEC Madagascar, puis, nous avons expliqué les mots clés du thème de notre devoir, à savoir, la gestion, la gestion financière, le projet, le financement externe et la gestion financière du projet à financement extérieur.

Après, nous avons énuméré les différentes méthodes de dépouillement des résultats auxquelles nous avons fait appel. De ce fait, **l'entretien** a été utilisée pour le mode de collecte de donnés, **et le diagnostic SWOT et l'approche par système** étaient indiqué pour le traitement de données obtenues. Après avoir énuméré les méthodes de dépouillement des résultats, nous avons passé à la présentation de l'hypothèse.

A cet effet, nous avons émis comme hypothèse un «**l'existence d'une procédure particulière et des normes à suivre pour pouvoir décaisser des fonds auprès du bailleur peuvent constituer les particularités de la gestion financière des projets à financement extérieur** », et l'hypothèse deux «**cette particularité peut être obtenue lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services lors de l'application des stratégies pour acquérir des biens et services** », et la dernière hypothèse «**la norme comptable imposée par le bailleur peut faire parvenir à cette particularité** ». Ce sont ces trois hypothèses que nous tenons à justifier dans les résultats.

Dans la deuxième partie, nous avons exposé en première chapitre les résultats obtenus des questions posées **sur la méthode de décaissement utilisé** par le projet. Nous avons pu déterminer **les forces** qui donne **des opportunités** au projet et de constater les **faiblesses** qui peuvent provoquer **des menaces** sur le fonctionnement du projet.

Ensuite, le deuxième chapitre aborde les résultats obtenus sur les questions posées concernant **la méthode d'acquisition des biens et service**; il fait apparaître **les point forts** qui déterminent les efforts personnels du projet sur le respect **des normes exigées par le bailleur** et de mettre en exergue les différents types **de faiblesses** qu'il doit affronter pour éviter **le menaces** qui peuvent se produire. Il faut mentionner les fruits de l'enquête sur **la**

méthode comptable utilisé par le projet. Elle nous a permis de connaître **les efforts** du projet en matière de comptabilité et de constater **les négligences** qui peuvent affectés sa situation envers son bailleur.

Il a été constaté que parmi les nombreux décaissements effectués, au niveau de la fréquence de décaissement, le point qui se présente en **majorité c'est la force**. Dès que le projet a des spécialités sur le respect de cette fréquence, il peut avoir des atouts personnels sur les autres domaines qui composent cette démarche. En revanche, quant on parle de la durée qu'il peut effectuer le décaissement, il a **mal géré son temps de préparation de ce décaissement**.

Par ailleurs, les critères requit par le bailleur c'est de respecter la norme qu'il impose pour acquérir des matériels. Sur la fréquence de la commande effectué, on trouve qu'une commande seulement dépasse la durée normale, donc il a un **peu de force** de ce côté. Au niveau de la durée de préparation, une commande qui excède deux fois plus que la durée normale n'est acceptable pour le bailleur ; en conséquence, cette situation **engendre une image négative envers le bailleur**. Même cas pour la durée de paiement au fournisseur, il est relève **des faiblesses sur le respect de cette durée**.

Le troisième chapitre nous montre que le projet n'a pas **de contact direct avec le bailleur**, il se relie avec ce dernier sur l'intermédiaire du bureau régional à Dakar. De ce fait, le projet n'a aucune situation stable au niveau de **la méthode comptable** demandé par le **bailleur**.

D'après les faits constatés dans le résultat que nous porte des discussions et recommandations correspond à la norme exigée par le bailleur.

Le chapitre un nous montre les discussions sur le résultat obtenu. Dans cette discussion, il s'agit **des causes** de différentes situations qu'on trouve dans le résultat. On trouve il est question de s'empêner des causes a effet du projet. Pour chaque hypothèse et pour chaque fait, on étudie cette cause à effet. Il fut décelé les causes pour **augmenter et de conserver les effets positif qu'il porte**. Et les cause de faiblesses doivent être décelées pour **pouvoir les réduire** et de **prendre caution** des **conséquences néfaste** qu'elles peuvent provoquer.

Le deuxième chapitre apporte des recommandations pour l'amélioration de chaque fait. D'une part, on porte une recommandation au niveau de chaque force.

La recommandation apportée dans ce volet est le complément de celle qui est déjà acquises par le projet mais le bailleur veut perfectionner ses activités.

D'autre part, le bailleur veut éliminer toutes les lacunes au niveau de la gestion de ses fonds. Ce pourquoi il fournit des manuels à respecter par le destinataire de ce fonds. Donc la recommandation apportée à ce volet est effectué pour résoudre les impacts négatifs.

Toutes les recommandations émises dans chaque cas sont à la base du modèle de la méthode appliquée par le bailleur de fonds de ce projet qui est le gouvernement Français. La procédure à suivre pour ce bailleur est la même que celle de l'Union Européenne. Donc nous somme basé sur la procédure de décaissement, de la méthode d'acquisition des biens et services et de la méthode comptable de cette institution.

Toutes les hypothèses sont vérifiées car au niveau du bailleur de fonds, il exige une procédure à suivre pour bénéficier de ses fonds. Maintenant il est temps de répondre à la question posé « **quels sont les facteurs conduisant à la détermination de cette particularité ?** ». La réponse sont, les normes appliquées par le bailleur pour gérer le décaissement de ses fonds, d'acquérir de biens et services et sur la méthode comptable peuvent définir cette particularité.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

GRAWITZ. M op cit. p344

François CILBERT ; l'étude de marché

Jacques LECAILLOU et DEPALLENS ; théorie et pratique de la gestion financière de l'entreprise.

Jean François FINOT. Les outils de diagnostics

M. BRIDER et S. MICAÏLOF.

M. GRAWITZ et RWIGAMBA.B Initiation à la recherche scientifique ulk 2001

M. GRAWITZ Méthode des sciences sociale 8em édition Dalloz. Paris 1991. P 443

George Hebrail et Marie Suchard ; prospective et normalisation

Pierre G et Bergeron ; la gestion moderne théorique et cas. Edition, Gaston, Paris, 1984, p64

Robert HOUDAYER. Evaluation financière des projets Paris 2006

Valers NDONKEYE. Université de Kigali ; maitrise en gestion 2008

COURS

Cours de conception et gestion de projet ; année 2011

Cours méthodologie AU 2010

REVVU TEXTURE

Manuel de procédure PNUD. Année 1999

WEBOGRAPHIE

[http/www. Wikientreprise.org](http://www.Wikientreprise.org) consulté le 20/09/12

[http/www. Wikipedia. Org](http://www.Wikipedia.Org) consulté le 20/08/12

[http/www. Wikipedia. Org.](http://www.Wikipedia.Org)

ANNEXE

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE

I- QUESTIONNAIRE CORRESPONDANT A L'IDENTIFICATION DU PROJET.

- 1- Qui est le projet PAMODEC ?
- 2- Quel est son origine ?
- 3- Quels sont ses principales activités ?
- 4- Pourquoi il réalise cette activité ?
- 5- Qui est son bailleur de fonds ?
- 6- Quel type de financement cette bailleur lui accordé ?
- 7- Est-ce qu'il y a une durée prédéfini pour la réalisation de ce projet ?

II- QUESTIONNAIRES CORRESPOND A LA DECAISSEMENT

- 1- Pouvez-vous décrire votre mode de décaissement ?
- 2- Quels sont les conditions exigées pour utiliser ce fonds ?
- 3- Quand est ce qu'on peut faire le décaissement ? quel est la durée maximum ou minimum acceptable ?
- 4- Quels sont les types de dépenses applicables à cette méthode ?
- 5- Quand est ce vous avez fait de demande de décaissement ?
- 6- Qui sont les signataires de cette demande pour être valable ?
- 7- Est-ce qu'il y a des pièces à fournir pour accompagner à la demande ?
- 8- Avez-vous de model de présentation du circuit des documents ? oui ou non
 - Si oui, comment ?
 - So non pourquoi ?

III- QUESTIONNAIRE CORRESPONDS A L'ACQUISITION

- 1- Quels sont les différents types d'acquisition que vous avez effectuée ?
- 2- Quels sont les étapes à suivre ?
- 3- Par quel mode vous avez effectué votre achat ? commande, appel d'offre, consultation de prix.
- 4- Pourquoi l'avez-vous choisit ?
- 5- Pendant quel période vous devez préparer cette commande ?
- 6- Vous faite votre achat de matériel combien de fois par an, semestre, trimestre,... ?
- 7- Pouvez-vous nous montrer votre circuit de document ?

IV- QUESTIONNAIRE CONCERNANT LA METHODE COMPTABLE

- 1- Quel est la méthode comptable que vous avez adoptée ?

- 2- Quels sont les différents états financiers demandés à cette méthode ?
- 3- Comment faite vous pour votre budgétisation ?
- 4- Existe-t-il des contrôles internes au sein de votre projet ? oui ou non
- 5- Si oui par chaque quel période ? si non pourquoi ?
- 6- Est-ce que vous avez déjà audité ? oui ou non
- 7- Si oui, quant ? si non pourquoi ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE : I MATERIEL ET METHODE	6
Chapitre I : MATERIEL	7
Section I : Zone d'étude	7
Chapitre II : METHODES.....	12
Section I : Outils	12
Section II : Collecte des données et traitement.....	13
Section III : Revue de la littérature	18
Section IV : Limites de l'étude	20
Section V : Approche méthodologique.....	20
Section VI : Chronogramme des activités	21
Section VII : Détermination des hypothèses.....	21
PARTIE II : RESULTAT DE L'ENQUETE.....	23
Chapitre I : METHODE DE DECAISSEMENT UTILISEE	24
Section I : Description de mode de décaissement (présentation en annexe)	24
Section II : Les conditions d'utilisation des fonds.....	25
Section III : La durée de décaissement	25
Section IV : Type de dépenses applicable pour cette méthode.....	25
Section V : Fréquence de décaissement.....	26
Section VI : Les signataires de la demande pour être valable	26
Section VII :Pièces accompagnants à la demande	26
Section VIII : Diagramme de circuit des documents	27
Chapitre II : METHODE D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES	30
Section I : Différents types d'acquisition.....	30
Section II : Etapes d'acquisition	30
Section III : Le diagramme de circuit de document.....	32
Chapitre III : LA GESTION COMPTABLE DU PROJET	34
Section I: Méthode comptable	34
Section II : Etats financiers (présentation voir en annexe)	35
Section III : Budgétisation	35

Section IV : Contrôle	38
Section V : Audit	38
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	40
Chapitre I : DISCUSSIONS.....	41
Section I : Méthode de décaissement.....	41
Section II : Acquisition de biens et services	43
Section III : Méthode comptable.....	45
Chapitre II : RECOMMANDATIONS	47
Section I : Recommandations sur le décaissement	47
Section II : Recommandations sur l'acquisition	48
CONCLUSUON.....	50