

# SOMMAIRE

REMERCIEMENT

SOMMAIRE

LISTE DES ABBREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

Partie I : CADRE GENERAL

Chapitre I : Présentation générale du CRS

*Section 1 : Historique*

*Section 2 : Structure*

*Section 3 : Activité*

Chapitre II : Etude environnementale

*Section 1 : Les bailleurs des fonds*

*Section 2 : Les partenaires*

Chapitre III : Cadre théorique

*Section 1 : Notion de procédure comptable*

*Section 2 : Notion des pièces justificatives*

*Section 3 : Notion de système d'information*

Partie II : ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Problèmes liés à l'organisation de l'unité Finance

*Section 1 : Manque de personnel*

*Section 2 : Structure rigide*

Chapitre II : Problèmes liés à la procédure opérationnelle

*Section 1 : Au niveau de comptabilisation*

*Section 2 : Au niveau de procédure de décaissement*

*Section 3 : Au niveau de procédure de liquidation*

Chapitre III : Problèmes liés aux pièces justificatives

*Section 1 : Au niveau de pièces justificatives internes*

*Section 2 : Au niveau de pièces justificatives externes*

*Section 3 : Au niveau de classement des pièces*

## PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS

### Chapitre I : Proposition d'amélioration de procédure

*Section 1 : Réorganisation de personnel de l'unité Finance*

*Section 2 : Amélioration des outils de comptabilité*

*Section 3 : Révision de procédure de décaissement et de liquidation*

### Chapitre II : Proposition de solution relative aux pièces justificatives

*Section 1: Renforcement de communication avec l'extérieur*

*Section 2 : Amélioration de la gestion d'archives*

*Section 3 : Mise en place d'une base des données pour gestion d'archives*

### Chapitre III : Résultat attendu et Recommandation générale

*Section 1 : Résultat attendu*

*Section 2 : Recommandation générale*

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIE

## ANNEXE 1 : Plan comptable du CRS

## ANNEXE 2 : Les T codes

## TABLE DES MATIERES

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ADRA	: Adventist Development and Relief Agency
AIDS	: Acquired Immune Deficiency Syndrome
ALF	: Advance Liquidation Form
BC	: Bon de commande
BDEM	: Bureau de Développement de l'Ecar de Mananjary
BL	: Bon de livraison
BMOI	: Banque Malgache de l'Océan Indien
CARE	: Cooperation Assistance and Relief Everywhere
CODFIDES	: Contribution Diocésaine de Fianarantsoa en matière de Développement Economique et Social
CP	: Country Program
CR	: Country Representative
CRS	: Catholic Relief Service
FID	: Fonds d'Intervention pour le Développement
FSU	: Food and Security Unit
GRC	: Gestion de Risque et de Catastrophe
MFR	: Monthly Financial Report
NICRA	: Negotiated Indirect Cost Rate

ODDIT : Organisme de Développement du Diocèse de Toamasina

OFDA : Office of Foreign Disaster

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PaRF : Payment Request Form

PeRF : Personal Requisition Form

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PuRF : Purchase Requisition Form

RMC : Ressource Management Coordinator

SOW : Scope of Work

TA : Travel Authorisation

TEV : Travel Expense Voucher

USAID : United State Association for International development

USDA : United State Departement of Agriculture

VNT : Vérification Nouveau Tiers

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Exemple d'écriture comptable

Tableau 2 : Tableau de liquidation lors d'une mission

Tableau 3 : Tableau des pièces justificatives avec les opérations correspondantes

Tableau 4 : Tableau des opérations avec des documents manquants

Tableau 5 : Ecriture de constatations d'un intérêt créditeur

Tableau 6 : Description de champs de la table employée

Tableau 7 : Simulation lors d'une requête.

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Organigramme du CRS

Figure 2 : Schéma structure environnementale du CRS

Figure 3 : Organigramme de l'unité Finance

Figure 4 : Flux de document de dépense pour achat

Figure 5 : Schéma de l'arrangement des documents comptables

Figure 6 : Proposition d'organigramme

Figure 7 : Proposition de flux des documents pour achat

Figure 8 : Relation entre les tables dans la gestion d'archive

# INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, les organisations non gouvernementales prennent une place importante dans l'économie et dans le développement humain. Elles sont les facteurs primordiaux qui contribuent aux développements économiques et humanitaires d'un pays.

A Madagascar, il existe plusieurs ONG. Ces ONG peuvent être de dimension régional, national ou international. Plupart d'entre elles ont pour vocation humanitaire.

Parmi les ONG d'envergure internationale à vocation humanitaire, Catholic Relief Service (CRS) est l'une de plus importante. Cette ONG travaille pour aider les différentes communautés frappées par l'insécurité alimentaires, les catastrophes naturelles, l'injustice et le fléau du VIH/SIDA. Pour cela, elle est financée par plusieurs bailleurs de fonds notamment le gouvernement américain.

Notre choix s'est porté sur CRS car il est le premier qui nous à aider à mieux analyser le contenu d'une procédure, mais nous avons pu déceler des divers problèmes relative à sa procédure comptable et financière. C'est pourquoi nous fîmes conduit à définir le thème : « AMELIORATION DE LA PROCEDURE COMPTABLE DU CRS ». La redéfinition de système du CRS contribue elle à l'amélioration de cette procédure comptable ?

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué de collecte des faits tels qu'il se présente. Ce qui nous a permis d'identifier le problème et d'élaborer la suggestion appuyée sur des études théoriques. Nous avons effectué des enquêtes orales et entretien auprès de divers responsables. Nous avons effectué également des recherches bibliographiques auprès de la bibliothèque universitaire et de la bibliothèque nationale. Et enfin nous avons consulté quelque site internet. Lors du stage pratique que nous avons effectué, nous avons en également des entretiens directifs aux membres de direction et les employés du CRS. Dans cet ouvrage, nous allons voir trois grandes parties :

- A la première partie, nous allons essayer de présenter d'une manière générale l'organisation du CRS ainsi que ses activités. Nous allons également effectuer une sorte de rappel concernant la notion de procédure, les pièces justificative et le système d'information
- A la deuxième partie, nous allons analyser les divers problèmes se rapportant aux procédures comptables du CRS
- A la troisième partie, nous allons essayer d'apporter des améliorations relatives aux problèmes constatés dans la seconde partie.

A noter que cet ouvrage se limite dans l'utilisation de procédure comptable au sein de l'unité finance du CRS et ne traite les aspects financiers de la procédure.

## PARTIE I : CADRE GENERAL



## Chapitre I : PRESENTATION DU CRS

CRS ou Catholic Relief Services est un service d'aide humanitaire catholique créé par des évêques américains dans le but d'assister les populations pauvres et démunies à l'extérieur des Etats-Unis.

### *Section 1 : Historique*

CRS vit le jour en 1943, pendant la deuxième guerre mondiale. A cette année les évêques catholiques des Etats-Unis décidèrent de créer une organisation humanitaire afin d'aider les populations européennes ravagées par la guerre<sup>1</sup>.

Cette organisation humanitaire débuta son travail dans l'installation de réfugiés de guerre en Europe.

Après la guerre, alors que l'Europe a regagné son équilibre, CRS commença à travailler dans d'autres pays du monde essentiellement sous-développés. C'est ainsi qu'au cours des années 60, il a élargi ses zones d'intervention à travers le monde. Aujourd'hui, il est présent dans plus de 100 pays dans le monde. La quasi-totalité de ces pays se trouve essentiellement en Afrique, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est.

CRS est présent à Madagascar depuis 1962. Au départ sa mission était d'assurer une aide humanitaire dans des régions où le niveau de pauvreté et de malnutrition sont le plus élevé. Mais depuis ses services se sont élargis. Désormais, il intervient dans les domaines de lutte contre le VIH/SIDA, de la justice et d'établissement de paix et de la gestion des risques et des catastrophes naturelles.

- En 1987, il commença sa nouvelle orientation pour le développement et commença à mettre l'accent sur les activités de l'Education.
- En 1998, il commença son activité de gestion de risque et de catastrophe en portant assistance à la victime de cyclone dans la région Est de Madagascar.
- En 2002, il commença à opter pour la lutte contre le VIH/SIDA
- A partir de l'année 2005, il a élargi de nouveau ses activités en se penchant sur le problème de bonne gouvernance, d'éthique et de la justice à Madagascar.

---

<sup>1</sup> [www.crs.org](http://www.crs.org)

Pour la meilleure mise en œuvre de ses différentes actions, il se fait construire des sous bureaux dans la province à travers le pays : C'est ainsi qu'en 1987 le bureau régional de Fianarantsoa fut mis en place, suivi du bureau régional de Toamasina créée en 1995 puis celui d'Ambovombe en 2003 Actuellement, CRS envisage de mettre en place un nouveau bureau régional à Antanimora dans la région d'Androy.

## ***Section 2 : Structure et organigramme***

### ***2-1 : Organigramme***

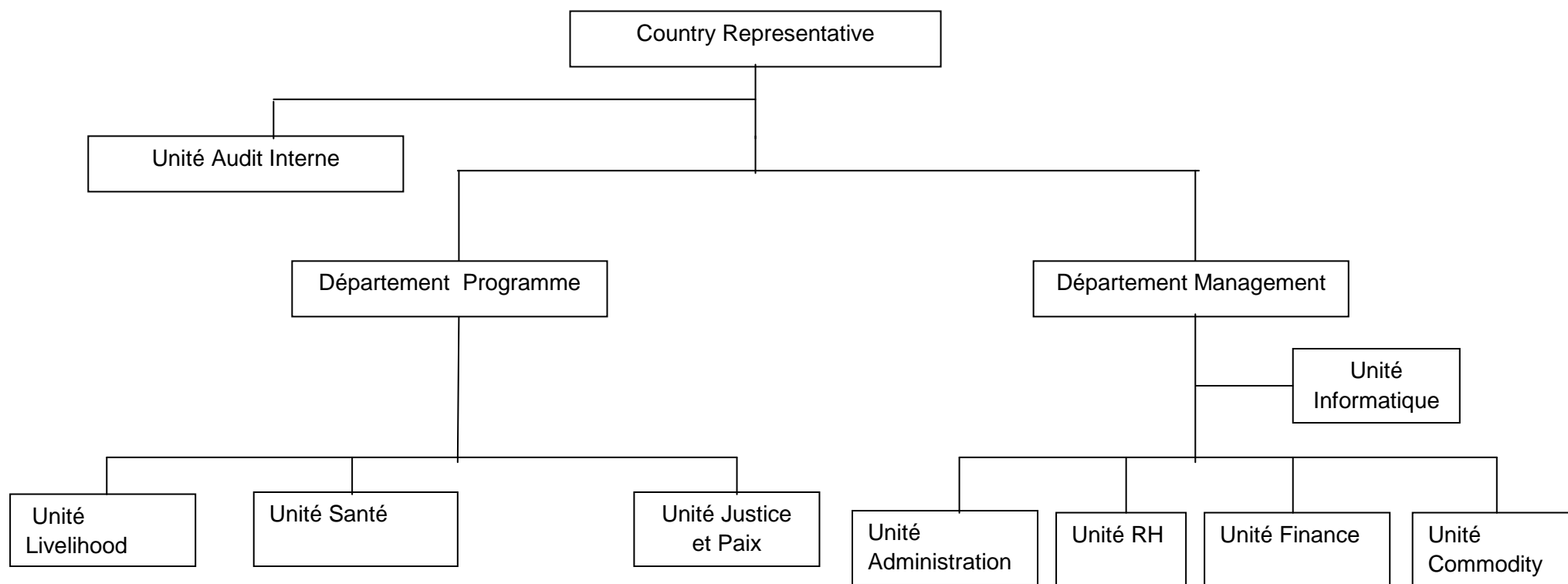
CRS Madagascar emploie environ 130 personnes composées des nationaux (national staff) et d'étrangers (International Staff). Ces employés sont repartis dans des bureaux régionaux dans les départements au sein du siège à Antananarivo à savoir :

- Le département programme qui constitue les unités d'action du CRS à Madagascar
- Et le département Management qui constitue les unités des supports au sein du CRS/Madagascar

En plus de ces deux départements, il existe d'autre unité qui se trouve en position d'Etat major.

Par ailleurs, la structure du CRS est de type hiérarchique. En voici la représentation graphique.

Figure 1 : ORGANIGRAMME DU CRS/MG



*Source : CRS/MG*

## 2-2 : Description des tâches

### ▪ Country Representative

Le Country Representative ou Représentant Résident se place au sommet de l'organigramme. Il représente CRS à Madagascar, il dirige et donne l'autorisation sur le projet à entreprendre. Il approuve et signe l'engagement financier su CRS Madagascar. Autrement dit le Country Representative est le chef de filiale du CRS à Madagascar.

### ▪ Unité Audit interne.

L'unité audit interne a pour mission de :

- Assurer la régularité, la sincérité et les règlements des bailleurs et la législation en vigueur.
- Assurer la sauvegarde des patrimoines (au niveau de partenaire, les sous bureaux et le siège du Country Program) contre les pertes et les détériorations.

Pour cela, elle assiste et recommande mais ne décide pas. Son objectif est d'aider ou d'améliorer la capacité de chaque responsable à atteindre les objectifs. Il appartient ainsi aux autres unités, aux staffs concernés faire les suivis des recommandations.

### •Le département programme

Le département Programme se divise en 3 unités. Ces unités assurent l'exécution des principales activités du CRS/Madagascar sur terrain suivant ses 3 domaines d'activités. Il est dirigé par un Head of Program. On distingue :

#### ➤ Unité Justice et Paix.

Cette unité a pour objectif principal de :

- Promouvoir et protéger le droit des personnes vulnérables
- Encourager la participation des citoyens dans la vie civique.
- Améliorer la sécurité foncière
- Promouvoir et maintenir les bases fondamentales de la dignité humaine.

Pour ce faire l'unité Justice et paix effectue une descente sur terrain pour sensibiliser les populations et ensuite elle effectue un suivi de la mise en œuvre de ses actions.

#### ➤ L'unité Sante

L'unité Sante s'occupe de tous les projets de développement en matière de sante au sein de CRS : Sante Mère – enfant, lutte contre le VIH/SIDA. Elle a pour mission de limiter

la prorogation de virus de SIDA au sein des différentes communautés et d'améliorer la sante des Mères et enfants des populations vulnérables en milieu urbain et rural. Pour ce faire, les staffs de cette unité effectuent également une sensibilisation des populations cibles en matière de la lutte contre le SIDA.

Des staffs sont composés surtout des médecins et des pairs éducateurs

#### ➤ L'unité Livelihood

Cette unité a pour objectif d'atténuer l'impact négatif des catastrophes naturelles et d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages vulnérables dans les régions rurales de Madagascar.

L'atteinte de ces objectifs se manifeste à travers plusieurs activités :

- les activités de prévention
- les activités de préparation, pré positionnement des matériels
- les activités de réponses : distribution de produit de première nécessité (école, centre de santé), des infrastructures agricoles (mise à disposition des semences pour relancer les activités agricoles).
- Promotion des nouvelles techniques agricole
- Accompagnement des mères et enfants a travers des programmes de distribution de vivres.

Pour ce faire, cette unité collabore avec de partenaires consortium tel que CARE, Land O'lakes ou ADRA Madagascar en vue de la mise en œuvre d'un projet de développement rural d'une grande envergure dénommé SALOHY pour une durée de cinq ans a Madagascar.

#### •Le département Management Quality

Le département Management Quality regroupe les unités de support des activités du CRS/MG. Il est supervisé par un Directeur des Opérations ou ressources Management Coordinator. Il regroupe 5 unités dont l'unité Informatique qui se trouve en position d'état major. Cette unité s'occupe essentiellement du système informatique de l'organisme.

Les unités de support sont :

➤ L'unité administration

L'unité administration, dirigé par l'administration Manager comprend le service de livraison et administration, l'achat, de coordination de voyage, d'information et de la gestion de parc automobile et entretien de matériel.

La tâche de cette unité se focalise donc surtout dans :

- la gestion de matériel utilisé au sein du Country Program
- la consultation des fournisseurs lors d'un achat de biens et services
- l'organisation des voyages des missionnaires

➤ L'unité finance

L'unité finance est dirigée par le Finance Manager (cf. PARTIE II). Elle se charge de :

-la gestion de qualité de ressource financière mise à la disposition du country programme.

-servir à temps les autres unités et les partenaires.

Pour ce faire, elle se charge de tenir la comptabilité et d'élaborer les rapports financiers

➤ L'unité Commodity

L'unité Commodity est dirigée par un Commodity Manager. Elle s'occupe essentiellement de la gestion des vivres émanant des bailleurs à travers sa distribution aux bénéficiaires de chaque programme ou de sa monétisation.

En d'autre terme cette unité collecte de biens (huile, matériel...) ensuite les met en stock et après elle les distribue et enfin elle effectue le suivi de l'utilisateur.

Certaines denrées alimentaires provenant du gouvernement Américain sont monétisées c'est-à-dire vendue à CRS par l'intermédiaire de son Commodity Management Unit. L'objectif est de financer les projets de développement et de la sécurité alimentaire pour le compte de consortium (ADRA, Land O'lakes et CARE)

➤ L'unité ressources humaines (unité RH).

L'unité ressources humaines est dirigée par un directeur de ressource humaine et contentieux des tâches sont :

- la procédure d'embauche
- la formation et l'évaluation des personnels
- l'établissement de fiche de paie de charge salarié

### **Section 3 : Activités**

Depuis près de demi-siècle, CRS a entrepris de nombreux projets à Madagascar. Ces projets se répartissent dans les quatre domaines d'activités du CRS à savoir la lutte contre le VIH/ SIDA, la gestion des risques et des catastrophes, la justice établissement de paix et de la lutte contre le VIH/ SIDA.

- **Le projet en matière de la lutte contre le VIH/ SIDA**

- le projet HOAVINTSIKA, en partenariat avec le diocèse de Fianarantsoa et d'Antsirabe : ce projet qui crée en 2002 consiste à offrir des conseils, des testing et des traitements du VIH/ SIDA et de MST à Antsirabe et dans la région d'Ilakaka. Il consiste également à fournir des médicaments et des matériels aux organismes sanitaires et à renforcer leur capacité pour combattre ces maladies.

- Le projet SITRAPO MANAHIRA TY SIDA : ce projet, entrepris en 2005 dans les régions Sud-ouest de Madagascar, vise à améliorer les comportements des enfants scolarisés en face du MST/ SIDA, avec les participations des enseignants et des parents d'élèves. Le but est de reculer l'âge de la première relation sexuelle et surtout de leur permettre de suivre leur scolarité la plus long possible.

- **Le projet en matière de la justice et établissement de paix**

- Le projet ARO

Ce projet en partenariat avec SOS Aux Victimes De Non Droit a été mis place en 2009. Il a pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions sociales et à l'accès aux services juridiques des femmes par rapport à la violence sexuelle et la discrimination des femmes à Madagascar.

Le résultat attendu ce projet est l'existence de réseau de société civile qui lutte contre la violence à l'égard des femmes en mettant en œuvre un plan d'action sur le plaidoyer. En d'autre terme le but est d'impliquer la population et le gouvernement dans la promotion de droit de femme.

- Le projet FITIA (Fight Against Trafficking and Abuse)

Ce projet a été créé en 2007. Son objectif est de lutter contre les trafics des personnes, essentiellement des enfants de la rue. Le partenaire du CRS pour ce projet était le ministère de la population ;

- Le projet TARATRA

Créé en 2008, ce projet a pour objectif de promouvoir la bonne gouvernance de l'exploitation minière à Madagascar.

Il est à noter que les principales cibles des projets dans le domaine de la justice et établissement de paix sont :

- Le gouvernement ;
- Les autorités locales comme le maire, le chef fokontany, le chef de district ou les chefs de région ;
- La population vulnérable comme le pauvre, les orphelins.
- les femmes battues et les prisonniers.

- **Les projets en matière de gestion de risque et catastrophe**

- Le projet FELANA GRC

Ce projet a été institué en 2004 en partenariat avec plusieurs diocèses du Sud et de l'Est de Madagascar. Il consiste à apporter assistance aux victimes des cyclones et des inondations dans les dits diocèses.

- **Le projet en matière de la sécurité en matière**

- Le projet FELANA FSU

C'est un projet de sécurité alimentaire, créé en 2004 en partenariat avec le diocèse de Farafangana, de Mananjary et d'Antsirabe. Il a été mis en place pour améliorer la condition des vies à travers l'agriculture et la nutrition.

C'est une réponse immense et grandement intégrée à la malnutrition des régions isolées. Il entraîne une meilleure utilisation des différents produits des récoltes disponible localement.

- Le projet SALOHI

Créé en 2009, le projet SALOHI qui est en exécution en ce moment, a pour objectif de :



- Réduire la famine et la malnutrition dans la région rurale de Madagascar
- Augmenter le rendement agricole dans les zones à forte potentialité agricole.

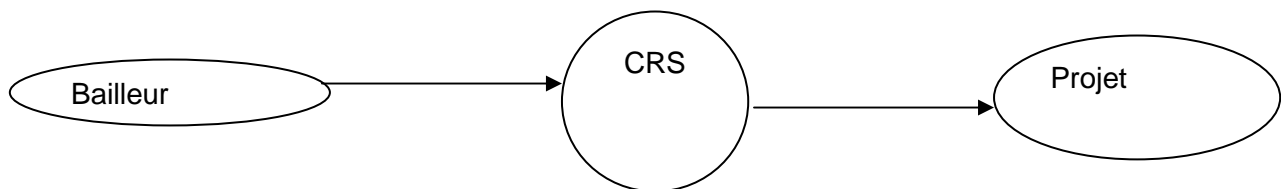
Pour ce faire, l'exécutant de projet distribue des vivres, des semences et de machine agricole aux populations cibles.

Ce projet est financé par l'USAID et entrepris par des consortiums (ADRA, CARE, LOL et CRS) dont le CRS est le chef de fil.

## **Chapitre II : ETUDE ENVIRONNEMENTALE**

CRS/MG fonctionne en travaillant avec des partenaires. Autrement dit, pour entreprendre un projet, CRS reçoit des fonds de la part de ses bailleurs ; ces fonds seront ensuite transférés aux partenaires pour l'exécution finale de projet. Cet acheminement des fonds peut être schématisé comme suit :

Figure 2 : Schéma structure environnement du CRS



Source : CRS/MG

D'après ce schéma, on peut avancer que les deux éléments clé du fonctionnement du CRS sont :

- les bailleurs ou les sources de financement
- le partenaire ou l'exécutant du projet

## **Section 1 : les bailleurs ou les sources de financement**

CRS/MG possède de source de financement diverse. Les donateurs sont venus essentiellement des Etats-Unis comme le gouvernement Américain, les fondations américaines. Toutefois, CRS dispose de son propre fond qui est utilisé pour l'administration générale.

### **1-1 : Le gouvernement Américain**

Les Etats-Unis ont une longue histoire d'extension d'une main secourable à ceux qui lutte pour que l'étranger ait une vie meilleure, se remette de la catastrophe et vivre dans un pays libre et démocratique. Ce qui signifie prendre soin d'autrui et montrer au monde le caractère des Etats-Unis en tant que grande nation.

L'aide étrangère des Etats-Unis a un double objectif :

- promouvoir la politique étrangère de l'Amérique dans l'expansion de monde libre et démocratique ;
- améliorer les conditions de vies des citoyens dans les pays en voie de développement.

Le financement de projet assuré par le gouvernement américain au sein de CRS/MG est représenté par : l'USAID, l'OFDA et l'USDA

### **1-2 : Le fonds propre du CRS**

CRS dispose de son propre fonds appelé NICRA (Negociated Indirect Cost Rate Agreement) ou accord négocié de taux des frais indirects.

Cet accord de taux s'applique généralement à tout le financement des projets entrepris par CRS. Le NICRA est donc un pourcentage de l'ensemble de budget d'un projet, déjà élaboré, qui sera versé au siège du CRS à Baltimore et qui lui servira par la suite de fonds propre.

Ce pourcentage varie en fonction de bailleur.

Si au cas où le bailleur refuse le NICRA alors que le projet est primordial, alors on envoie une requête au siège qui est le seul à en décider.

### 1-3 : Les dons des autres bailleurs

Outre le financement octroyé par le gouvernement américain, CRS bénéficie aussi de financement des bailleurs de fonds international. Le financement de ce bailleurs auprès du CRS/ MG s'applique sur un projet bien préciser et ne peut se substituer. Parmi ces bailleurs de fonds citons entre autre :

- Des organisations internationales comme le PNUD, le PAM ou l'UNICEF
- Des fondations caritatives américaines comme la Fondation Bill Gates ou encore le Faustina Fund

## **Section 2 : Le partenariat ou exécutant de projet**

Pour mettre en œuvre ses missions CRS travaille avec des partenaires. Il finance des diverses organisations gouvernementales et non gouvernementales pour l'exécution de projet. On distingue trois types de partenaire du CRS :

- les diocèses catholiques de Madagascar ;
- les consortiums ;
- les organisations publiques de Madagascar.

### 2-1 : Les diocèses catholiques de Madagascar

En tenant en considération le réseau vaste et respecté de l'église catholique à Madagascar et l'historique de la coopération du CRS avec les diocèses Malagasy, CRS travaille avec les diocèses en tant que partenaire de premier ordre. Ces diocèses sont représentés par son organisme de développement économique et sociale tel que :

- CODFIDES ou contribution diocésaine de Fianarantsoa en matière de développement économique et sociale ;
- ODDIT ou organisme de développement de diocèse de Toamasina
- BDEM ou Bureau de développement des Ecar de Mananjary.

### 2-2 : Les consortiums

Les consortiums sont des partenaires parallèles du CRS c'est-à-dire des partenaires qui cofinancent le projet entrepris par CRS/ MG. Ces sont des grandes ONG américaines de la

même envergure que CRS. Ils sont également financés par l'agence américaine pour le développement. Les consortiums du CRS sont :

- ADRA Madagascar, le service d'aide humanitaire adventiste à Madagascar (Adventist Development and Relief Agency)
- CARE, l'ONG d'assistance humanitaire américaine (Cooperation Assistance and Relief everywhere)
- Land O'lakes : l'organisme américain pour le développement agricole à Madagascar.

### *2-3 : Les organismes nationaux*

Les organismes nationaux partenaires du CRS/MG dans la mise en œuvre des projets sont multiples. On distingue :

- Les organismes publics tels que le ministère de la santé, le ministère de justice et le ministère de la population ;
- Les centres sociaux tel que le SAF/ FJKM ou encore le SALFA/ FLM ;
- Les ONG locales tel que le FID, SOS Aux Victimes De Non Droit ou encore CARITAS Madagascar.

## **Chapitre III : CADRE THEORIQUE**

### ***Section 1 : Notion des procédures comptables et financières***

#### *1-1 : Définition*

Selon le dictionnaire Hachette, la procédure se définit comme étant l'ensemble des règles qu'il faut appliquer strictement dans une situation déterminée<sup>2</sup>. Sur le plan organisationnel et stratégique, la procédure est définie comme une succession complexe et ordonné d'échange d'information en vue d'une action que celle-ci soit de l'ordre de direction ou de l'exécution.

En examinant ces deux définitions nous pouvons avancer une définition de la procédure comptable et financière. C'est donc l'ensemble des règles et des flux d'information

---

<sup>2</sup> Définition selon le dictionnaire Hachette édition 2001

formelle mise en place au sein d'une entreprise ou d'une organisation permettant de bien tenir sa comptabilité et bien gérer ses ressources financières.

Toutes procédures comptables et financières doivent satisfaire les conditions suivantes pour que cette définition soit valable :

- Elles doivent contenir des informations réalisables, réelles et possibles
- Elles doivent être intelligible c'est-à-dire ses contenus sont faciles à comprendre pour que chaque agent concerné puissent s'y adapter facilement.
- Elles doivent être uniques pour une entité donnée. Il ne peut y avoir deux procédures comptables et financières différentes au sein d'une entité
- Elles doivent être permanentes au sein d'une entité pour se conformer au principe comptable de permanence de méthode.

#### 1-2 : Aspect de la procédure comptable et financier

La procédure comptable et financière est considérée comme une loi ou une réglementation qui régit la tenue de comptabilité et la gestion financière d'une entreprise ou d'une organisation. Elles peuvent être rédigées en tant que manuel de l'entité dont chaque agent peut en disposer ou schématisé dans le tableau de l'entreprise pour servir d'aide mémoire aux agents comptables.

Elle décrit les différentes tâches des agents comptables et financiers. Par exemple, l'enregistrement de sortie des fonds est confié à un comptable de décaissement tandis que l'écriture des recettes est assurée par un comptable d'encaissement et les tâches de ses deux comptables ne peuvent se substituer sauf pour des raisons exceptionnelles.

Elle décrit aussi les flux des documents ou des pièces justificatives nécessaires à l'enregistrement comptable. Par exemple, avant d'effectuer une opération de décaissement pour achat de fourniture de bureau, le responsable de fourniture doit établir une bonne commande. Ce bon commande doit être vérifié par le superviseur du responsable de fourniture avant d'être passé au main de dirigeant pour signature et approbation puis émis au fournisseur pour la livraison de commande, et enfin, ce bon de commande accompagné d'autres pièces justificatives (facture, bon de livraison...) revient au département de la comptabilité pour l'enregistrement dans le journal de décaissement.

La procédure comptable et financière décrit également les différentes manières à procéder lors de la comptabilisation ou de la présentation des états financiers ou de rapports financiers. Par exemples, lors de l'élaboration d'un rapport financier, on collecte les différentes transactions effectuées par des filiales ou des unités décentralisés avant une certaine période ou encore, lors d'un retour de mission, ou doit effectuer une liquidation des avances dans un délai déterminé.

### *1-3: Type des procédures*

Chaque entreprise ou chaque organisation dispose de sa propre procédure comptable et financière pour la bonne exécution de leur activité. Cette procédure peut être simple ou complexe selon le mode de fonctionnement de l'entité.

- La procédure comptable et financière simple

Ce type de procédure ne nécessite pas beaucoup des documents comptables pour l'enregistrement de l'écriture. Au sein de l'entité qui l'emploie il n'y a pas d'assez long circuit des documents.

Ce type de procédure se rencontre donc plus généralement dans des petites et moyennes entreprises employant des personnels au nombre assez réduit, ou encore dans des entreprises ou organisation tenant une comptabilité de trésorerie. Elle est relativement facile à manier et ne nécessite pas qu'on la rédige en tant que manuel.

La procédure comptable et financière simple se manifeste par la simplicité des opérations comptables et la courte circulation des pièces justificatives nécessaire à l'enregistrement. Par exemple, considérons une petite entreprise qui emploie une dizaine des personnes et dont la structure est simple : un gérant, un comptable en position d'état major et des ouvriers. Lorsque cette entreprise va enregistrer une écriture correspondant à l'achat des matières premières, les pièces justificatives nécessaire sont : le bon de commande le bon de livraison et la facture correspondante. Ces documents comptables ne doivent passer qu'entre les mains de deux personnes au sein de l'entreprise à savoir le gérant pour le mission de bon de commande et pour la signature de livraison de commande, et le comptable pour l'enregistrement des écriture.

- La procédure complexe

Une procédure comptable et financière complexe est une procédure qui nécessite beaucoup des pièces comptables pour l'enregistrement des écritures et qu'au sein d'une entité, il existe un long fil de circuit des documents avant de passer à l'écriture comptable.

Ce type de procédure se rencontre dans des grandes institutions comme des grandes sociétés des capitaux, des établissements publics à caractère industrielle et commerciale ou encore des organisations non gouvernementales des grandes envergures.

La multiplicité ainsi que la complexité de tâche des personnels font que la procédure comptable et financière au sein de cette institution doit être écrite pour qu'il ait un meilleur suivi des opérations. La procédure complexe se manifeste ainsi par un long processus d'information résultant de la complexité de structure ou de nombre assez élevé de personnels impliqués directement dans le processus. Par ailleurs, les partenaires de ces institutions tel que les bailleurs, les banques ou encore l'administration publique centrale les obligent à détenir des nombreuses pièces comptables pour servir des plusieurs moyens de preuve lors de l'audit. Par exemple, considérons une ONG multi bailleur financée par des organisations nationales et internationales lors de l'enregistrement comptable correspondant aux dépenses de cette ONG des différentes pièces justificatives sont nécessaires pour que l'opération soit conforme à la norme exigée par les partenaires (bailleurs). On peut citer donc :

- La demande d'engagement financière qui doit être approuvé et signé par le dirigeant
- La copie de l'avis d'appel d'offre et le procès verbal de dépouillement des offres
- Le bon de commande
- La facture et le bon de livraison
- La demande de paiement

L'enchaînement de ces pièces peut se présenter comme suit : le responsable d'approvisionnement émet une lettre de demande d'engagement financier à l'intention du directeur général. Ce dernier approuve et signe ensuite la copie de cette demande dûment certifier revient au responsable d'approvisionnement qui prépare par la suite un avis d'appel d'offre dont fait l'objet le demande d'engagement. Cet avis d'appel d'offre ainsi que le procès verbal de dépouillement des offres y afférent seront conservé comme pièces justificatives. Ensuite après sélection des fournisseurs, le responsable émet un bon de commande, qui vient

d'être signé par le directeur ou son représentant, au fournisseur sélectionné. Ce dernier livre ses biens et services accompagné des pièces tel que le facture et le bon de livraison. Au final les pièces justificatives sous les yeux du comptable pour l'enregistrement des opérations sont :

- Une copie de demande d'engagement financier
- Une copie de procès verbal de dépouillement des offres
- La facture pro forma des tous les fournisseurs souscriptants
- La facture et le bon de livraison du fournisseur sélectionnée
- La demande de paiement approuvée par le responsable.

De telles procédures est semblable à CRS/Madagascar

## **Section II : Notion des pièces justificatives**

### **2-1 : Définition**

Les pièces justificatives ou pièces comptables peut être définies comme étant l'ensemble des documents écrits que l'on rassemble ou que l'on prépare avant d'effectuer une opération comptable que ce soit une opération de recette ou une opération des dépenses. En d'autre terme, les pièces justificatives sont des documents primordial dans la tenu de comptabilité et le comptable ne peut procéder à aucun écriture sans la présence de ces documents<sup>3</sup>

Les pièces justificatives constituent un outil clé de la bonne exécution de procédures. En effet, sans la présence des pièces justificatives, il y aurait risque de mauvaise gestion des ressources et par conséquent on pourrait assister à un problème financier.

### **2-2 : Caractéristique des pièces justificatives**

Toutes pièces justificatives doivent avoir une valeur probante. Pour cela, elles doivent :

- Emaner d'une transaction réelle effectuée par l'entité.

Cela signifie que les pièces justificatives existant dans une entité sont des résultats des opérations qu'elle a entrepris. Par exemple, la facture de vente est le résultat de la vente de biens et services effectué par une entreprise. Il ne peut y avoir de facture de vente sans transaction commerciale préalable.

---

<sup>3</sup> Document CRS « Manuel de procédure pour partenaire »



- Etre établi sur un papier ou un support assurant sa fiabilité.

Pour servir de preuve, les pièces justificatives doivent être écrites. La conservation des écritures peut être effectuée en deux manières soit en version « nard » c'est-à-dire inscrit sur des feuilles de papier, soit en version électronique c'est-à-dire enregistré dans un ordinateur. Ce sont les supports assurant la fiabilité des pièces justificatives. Par ailleurs, l'enregistrement audio-visuel ne constitue pas une pièce justificative

- Etre datées et numérotées pour servir des références.

La date indique la période à laquelle la transaction a été effectuée ou a été constatée.

Par exemple, un bon de commande daté du 03 juin signifie que l'entreprise a effectué une commande de biens et services le 03 juin. Cela permet de vérifier la date de commande ou la fréquence de commande pendant une période déterminée. Cela peut aussi servir de référence pour le suivi de commande. Par contre le numéro représente le nombre de transaction effectué par l'entité durant un période déterminé. Par exemple, la société X a émit une facture portant le numéro 012/10. Cela peut signifier que la société X a émit sa 12è facture au titre de l'année 2010 à noter que le numéro de facture constitue un outil très important dans le suivi des ventes. Il doit figurer dans le libellé de compte lors de l'enregistrement dans le journal.

En plus d'avoir une valeur probante, les pièces justificatives doivent être classées dans un archive et conservées pendant 10 ans, comme la loi l'exige.

Toute fois aucune méthode de classement n'est imposée. L'essentiel dans le classement des pièces justificatives est qu'une pièce puisse être rapidement retrouvé si la nécessité l'exige (Audit, litige avec un client ou un fournisseur). Les pièces peuvent ainsi être classées suivant le numéro par ordre chronologique ou alphabétique.

Une méthode plus efficace consiste cependant à les classer en fonction de leur nature et des livres journaux auxquelles elles se rapportent. Par exemple, les factures d'achat seront, une fois numérotées séparées des autres pièces rangées ensemble.

### *2-3 : Classification des pièces justificatives.*

Les pièces justificatives peuvent classifiées des différentes manières. Parmi cette différente manière de classification, citons entre autre :

- La classification selon les origines
- La classification la nature
- La classification selon le mode d'utilisation

a) La classification des pièces justificatives selon leurs origines

Dans cette classification, on distingue les pièces justificatives externes et les pièces justificatives internes.

- Les pièces justificatives externes sont de pièces comptables qui émanent du tiers (fournisseur, état...) de l'entreprise ou de l'organisation. L'entité aura besoin de ces pièces justificatives pour l'enregistrement comptable de l'écriture relative aux transactions qu'elle a effectué avec ce tiers. Parmi ces pièces justificatives externes, citons :

- Le Facture d'achat : C'est le document qui constate une dette envers les fournisseurs. Il comporte un entête mentionnant l'identité de fournisseur : nom commerciale, numéro de registre de commerce et de statistique, numéro d'identification fiscale (NIF) et l'adresse. Le montant total de la transaction taxe comprise doivent y figurer.

- Le bon de livraison : C'est un document indiquant que la marchandise pour les biens et services a bel et bien été livré. Il doit être attesté par le réceptionnaire au moment de l'arriver de commande.

- L'avis de débit ou l'avis de crédit. Ce sont des documents écrits envoyé par la banque constatant l'augmentation ou la diminution de fonds de l'entité dans son compte bancaire. Cette pièce est surtout utile lors du rapprochement bancaire

- Les pièces justificatives internes.

Ce sont par contre les pièces justificatives établis par l'entité elle-même. Elles émanent surtout de responsable de vente et d'achat ou aussi du directeur général. Elles seront envoyées à des tiers ou à la banque pour valider les transactions que l'entité effectue à ces derniers. La copie ou la souche de ces pièces justificatives sont conservé au sein de l'entité

pour une utilisation ultérieure (moyen de preuve, vérification...). Parmi les pièces justificatives internes on peut citer :

- ❖ La facture de vente : c'est l'inverse de facture d'achat elle constate une créance envers le client.
- ❖ Les pièces de caisse : c'est une pièce constatant l'entrée ou la sorti de fonds dans la caisse de l'entité
- ❖ Le bon de commande : c'est un document émit par l'entité vers un fournisseur. Il distingue la qualité de biens et service commandé par l'entreprise.

Certaines pièces justificatives comme la facture ou le bon de commande peuvent être interne pour une entreprise et externe pour une autre.

#### b) Classification selon leurs natures.

Les pièces justificatives peuvent aussi être classées selon leurs natures. Dans cette classification, on distingue les pièces justificatives des recettes et les pièces justificatives des dépenses ou des pièces justificatives de constatations de transactions.

##### - Les pièces justificatives de recettes

Ce sont les justificatifs nécessaires à l'enregistrement des recettes de l'entité. Elles peuvent être externes comme l'avis de crédit émis par la banque ou interne comme la facture des ventes.

##### - Les pièces justificatives des décaissements.

Elles serrent à enregistrées les dépense comme son nom l'indique. Elles peuvent aussi être interne ou émanant des tiers.

Les pièces justificatives des dépenses émanant de tiers sont le facture d'achat, l'avis de débit, tandis que celle émanant de l'entité même sont les ordres de virement, les pièces de caisse

##### - Les pièces justificatives de constatations de transaction

Ce ne sont ni des pièces justificatives des recettes ni celle de dépenses. Pourtant pour qu'il ait une transparence au niveau de procédure comptable d'une entité, la constitution de ce type de pièce justificative est nécessaire. Parmi ces pièces, on peut citer :

-la facture pro forma : c'est le document qui contient le devis des biens et services à commander par l'entité. Elle émane du fournisseur. La réception d'une facture pro forma par l'entité ne constitue pas une obligation des dettes pour cette entité envers son fournisseur.

-le fiche de stock : c'est un document qui enregistre l'entrée et la sortie de stock. Cette fiche est utile lors de l'enregistrement de stock dans la comptabilité. Les informations dont il contient ne constituent pas forcément des entrées ni des sorti de fonds.

-le contrat de prestation service ou de vente. Certaine entité considère le contrat signé entre les deux partis comme étant une pièce justificative, car ce contrat constitue le fondement de transaction entre les deux parties. Toute fois, l'existence de contrat signé ne constitue pas une entrée ni une sortie de fonds.

Par ailleurs, ces pièces justificatives de constatation peuvent être attachées à d'autres pièces justificatives (dépenses ou recettes) dans la procédure de certaine entité.

Par exemple : pour qu'une facture d'achat soit payée, il faut la présenter avec des factures pro forma et du copie de contrat de prestation conclue entre l'entité et son fournisseur

### c) Classification selon leur mode d'utilisation

Dans la classification par mode d'utilisation, on distingue :

#### - Les pièces justificatives courantes

Ce sont les pièces justificatives usuelles quelque soit l'entité. Parmi les exemples de pièces justificatives courantes, on peut citer : le bon de commande, la facture, le pièce de caisse, le reçu de versement en espèce, l'ordre de virement...

#### - Les pièces justificatives spécifiques :

Ce sont les pièces justificatives propres à une entité. L'existence des pièces justificatives spécifiques au sein d'une entité donnée est le résultat d'une exigence d'une gestion financière transparente et vérifiable à plusieurs manières par le bailleur ou le financeur de cette entité. Parmi les pièces justificatives spécifiques on peut citer :

- Le procès verbal de dépouillement des offres fournisseurs, pour les entités effectuant des appels d'offre lors de processus d'acquisition des biens et services.

- le demande de paiement ou d'engagement financier pour les organismes privés ou publics à but non lucratif.

En général, les pièces justificatives spécifiques constituent des pièces de constatations mais non des pièces de recette ni de dépense.

#### 2-4 : Rôle des pièces justificatives

Les pièces justificatives jouent des rôles essentiels dans la procédure comptable et financière d'une entreprise ou d'une organisation. Ces rôles peuvent se manifester sur 3 niveaux :

- Au niveau des opérations comptables courantes
- Au niveau des opérations périodiques
- Au niveau d'un événement exceptionnel

##### *a) Au niveau des opérations comptables courantes*

Dans l'enregistrement quotidien des opérations sur les journaux, les pièces justificatives serrent des références. En effet le montant et la date des opérations qui figure dans les pièces justificatives sont les seuls éléments pris en compte par le comptable lors de l'enregistrement des opérations dans le journal.

##### *b) Au niveau des opérations périodiques*

Les opérations périodiques sont l'inventaire et l'audit externe. Dans ces deux opérations les pièces justificatives servent de preuve.

- Au niveau de l'Audit externe, Les auditeurs vérifient la cohérence, la sincérité et la conformité de l'écriture par rapport aux informations fournies par l'entreprise. Pour cela ils effectuent un certain test de cohérence ou de conformité en triant des échantillons des pièces justificatives c'est à partir de cela que les auditeurs émettent leurs opinions accompagner de recommandation sur le compte de l'entreprise.
- Dans le cas de l'inventaire, les pièces justificatives sert des outils de vérification des opérations constater réellement dans une entreprise. Par exemple, lors de l'inventaire périodique d'une marchandise dans un magasin, le fiche de stock s'avère une pièce justificative nécessaire. En effet cette fiche enregistre l'entrée ou la sortie de

marchandise dans le magasin. Par conséquent, lors de l'inventaire, on peut comparer le fiche de stock et le stock existant réellement dans le magasin. Ainsi, on pourrait facilement détecter la perte ou la détérioration des stocks.

*c) Au niveau d'un événement exceptionnel*

Les événements exceptionnels sont toute sorte des litiges pouvant y avoir au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Pour cela les pièces justificatives prouvant les opérations peuvent présenter de moyen de preuve. Les documents comptables qui constituent une preuve par écrit sont considérés comme les preuves les plus valables devant le tribunal, à côté des autres preuves (preuve par témoin, preuve par serment...

**Section 3 : Notion de système d'information**

**3-1- Définition**

Par définition, un système est un ensemble dont les parties inter-liées concourent à l'atteinte d'un objectif.

Le système d'information peut être défini d'une façon générale comme la transformation des informations brutes en des rapports utiles à la prise de décisions internes et externes.

L'association technique BEFEC partenaire définit le système d'information come étant l'ensemble des différents éléments concourant à la réaction et à la manipulation d'information nécessaire au bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation.

Selon la définition de système de qualité : un système d'information est l'ensemble de la structure organisationnelle de responsabilité, des procédures, des outils matériels et logiciels et des ressources permettant de maîtriser les informations économiques susceptible de créer un avantage concurrentiel.

**3-2- Système d'information et système de gestion**

Le système d'information assure l'efficacité du système de gestion. En effet, le système d'information doit fournir e l'information de qualité suffisante. Il doit être conçu pour aider le système à fonctionner efficacement. Ce qui est produit par le système d'information sert de données pour le système de gestion. Le système d'information sert de soutien au système de gestion (sous système de décision, sous système d'opération) et facilite ainsi les activités opérationnelles et les prises de décision de l'entreprise.

### 3-3- Système d'information et prise de décision

De façon simplifiée, on peut trouver trois niveaux décisionnels dans une entreprise : niveau stratégique, niveau tactique et niveau opérationnel. Le système d'information intégré de gestion fournit au dirigeant de tous les niveaux des informations dont ils auront besoin pour leur décision.

## PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT



## **Chapitre I : ANALYSE DE PROBLEMES LIES AU STRUCTURE DE L'UNITE** **FINANCE**

### ***Section 1 : Manque de personnel***

Le manque de personnel se fait sentir dans l'unité finance malgré l'existence de plusieurs comptables. En effet, il existe 5 comptables au sein du CRS à savoir :

- Le Finance Manager qui est chargé de vérifier et approuver les dépenses, les recettes ainsi que les rapports financiers.
- Le Quality Assurance Officer qui est le responsable de rapport financier. Il vérifie les écritures comptables effectuées par les trois autres comptables dont il supervise
- Le Recevable Officer qui est chargé des opérations de recette. Ses responsabilités majeures sont :
  - de réviser la demande d'avance partenaire
  - de réviser la liquidation des avances partenaires
  - saisir les écritures de recette provenant du bailleur
- Le Payable Officer qui est chargé des opérations de dépenses. Il a pour tâche principale de :
  - Etablir les chèques de paiement fournisseur et employé pour mission
  - Vérifier les documents comptables nécessaires au décaissement (cheking)
  - Saisir les écritures de toutes les dépenses
- L'Analyst Ressource Officer qui est chargé de :
  - Préparer et développer tout le budget pour le nouveau projet
  - Réviser le budget prévisionnel préparé par le département Program Quality
  - Vérifier la demande d'avance des employés en mission
  - Vérifier la liquidation de ces avances
  - Saisir les écritures de régularisations

En voyant la description de ces tâches, on constate que les comptables de CRS ont beaucoup des tâches journalières à entreprendre car en plus de cela, les trois comptables doivent aussi s'assurer de la gestion de l'archive et de la gestion de trésorerie qui devrait être effectuées par d'autres employés. Cela entraîne le surcharge de travail. En effet, les comptables qui se chargent de plusieurs responsabilités seront contraints de s'occuper des travaux considérés comme urgent. Ce qui entraîne la négligence de certaine tâche. En effet, le Payable Officer a tendance à laisser de coté le cheking et l'établissement de chèque pour

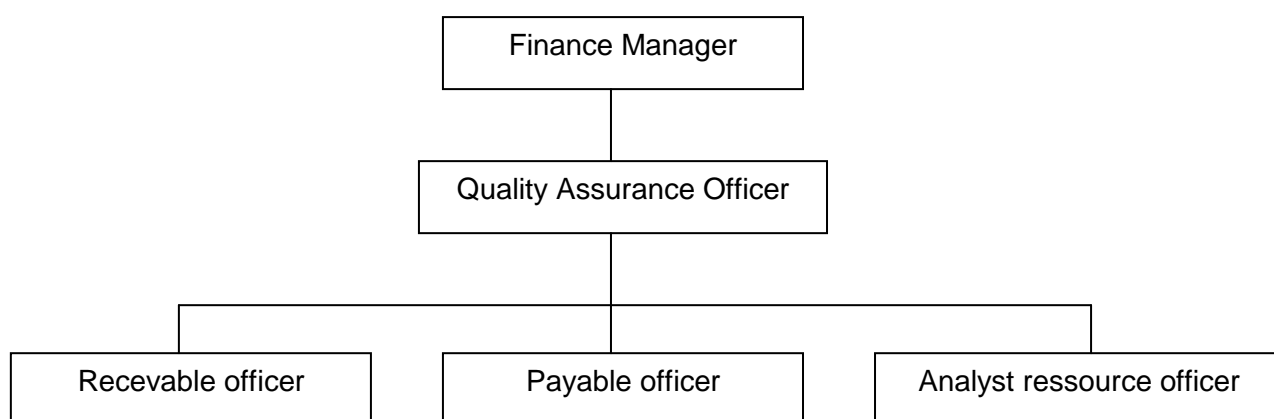
s'occuper des opérations de rapprochement bancaire et la relation avec la banque. De même, on assiste à un retard de classement de document déjà surchargé dans le bureau, faute de rattrapage en matière de comptabilisation.

Cette surcharge de travail entraîne aussi l'exécution hâtive des opérations. Or CRS doit établir un rapport financier mensuel. Toutes les opérations comptables du mois en cours doivent donc être traitées et comptabilisées avant la date de l'établissement de rapport financier (généralement, le premier Vendredi du mois suivant). Vu les travaux à effectuer à chaque fois, le comptable doit travailler très dur pour pouvoir exécuter ses différentes tâches.

## **Section 2 : Structure rigide**

L'organigramme de l'unité finance est de type hiérarchique et se présente comme suit :

Figure 3 : Organigramme de l'unité Finance



Source : CRS/MG

En voyant cet organigramme, on constate que le subordonné direct du Finance manager est réduit à un employé alors que celle du quality assurance officer s'élève jusqu'à trois subordonnés directs. Ce qui implique un éventail de subordination trop étroite pour le Finance Manager entraînant deux conséquences à savoir :

- la multiplication de nombre d'étage de structure, c'est-à-dire allongement de la structure de communication, distorsion de ce communication, ralentissement de décision et dilution de responsabilité.

- la systématisation de court circuit : un chef réduit à un subordonné direct n'est pas saturé. Il dispose de valence libre qu'il occupe à intervenir aux échelons inférieurs ou encore aux services latéraux.

## **Chapitre II : PROBLEMES LIES A LA PROCEDURE OPERATIONNELLE**

### ***Section 1 : Au niveau de procédure de journalisation.***

La comptabilité du CRS est une comptabilisation de trésorerie, c'est-à-dire qu'il peut y avoir enregistrement d'écriture sans constatation de sortie ou d'entrée de fonds réelles. Pour cela, il utilise trois journaux auxiliaires à savoir le journal de recette ; le journal de dépense et le journal général. Ce dernier sert à enregistrer les opérations qui n'engendrent ni sortie ni entrée de fonds comme par exemple l'annulation d'un chèque déjà établi.

Ces trois types de journaux existent en version électronique et en version imprimée. Les écritures enregistrées en version imprimée doivent, après avoir été préparé par les comptables, être vérifié par le Finance Manager et approuvé par le Chef de Département Management. Ensuite, ces documents reviennent aux mains de ceux qui les ont préparés pour une signature de validation finale avant d'être classés dans l'archive.

Toutefois, on a rencontré des lacunes sur la tenue de la comptabilité. Ces lacunes reposent sur :

- l'utilisation de code analytique
- l'utilisation de logiciel

#### ***1.1. Lacune sur l'utilisation de code analytique***

CRS utilise des codes analytiques dans l'enregistrement des opérations dans le journal. Ces codes analytiques appelées aussi T-code ou Transaction Analysis Code sont des codes rattachés aux transactions individuelles afin de les regrouper ensemble sous une rubrique prédéfinie. Ils sont au nombre de huit (8) numéroté T0 à T7 (voir annexe) dont les uns sont obligatoires et les autres sont optionnels.

Chaque écriture enregistrée dans le journal comporte de T-code. Chaque employé, chaque fournisseur, chaque partenaire, chaque bailleur et chaque projet dispose de son propre

T-code obligatoire. Or au sein du CRS, il existe plusieurs fournisseurs (commerçant, hôtel, transporteur, consultant etc.), plusieurs partenaires et plusieurs projets. L'affectation de T-codes propres à chacun de ces tiers pose parfois de problème et fait égarer les comptables lors de l'enregistrement de l'écriture.

Prenons par exemple un employé qui a effectué la liquidation de ses avances projets. Considérons qu'il a obtenu une avance de 500 000Ar lors de sa mission. Dans ce cas, l'écriture comptable s'effectue comme suit :

Tableau 1 : Exemple d'écriture comptable

N° de compte	Libellé	T0	T1	T2	T4	T5	Débit	Crédit
1213	Avance projet	5817		656241	S0018	49999	500000	
104 00 15	Banque	1050		656000				500000

*Source : CRS/MG /Finance Unit*

Dans ce tableau, la colonne T0 correspond au code du bailleur :

- \* 5817 : code de l'USAID
- \* 1050 : T code de l'administration générale du CRS

La colonne T2 correspond au T code de projet

- \* 656 241 correspond au projet SALOHI
- \* 656 000 correspond au code de programme pays

Les colonnes T4 et T5 correspondent au code de l'employé qui effectué la demande d'avance

- \* T4 est son code tiers appelé aussi Vendor code
- \* T5 est son code international

L'inscription de ces différentes T-codes dans un journal prend beaucoup de temps et ralentit les opérations.

### 1.2. Lacune au niveau de l'utilisation de logiciel

CRS utilise deux logiciels comptables : le VISION system et le SUN system.

Le SUN system est un logiciel de saisie et d'entrée des données comptables. Son utilisation est propre à l'unité Finance. L'accès à ce logiciel est très restreint et limité à une seule personne.

Le VISION system est, par contre, un logiciel d'exploitation des données comptables depuis SUN. Tout le département au sein du CRS y a accès.

Le problème survient lors de la saisie de l'écriture car l'accès à SUN est limité à une seule personne alors que les 5comptables devraient utiliser ce logiciel presque tout au long de leur tâche journalière (entrée des données, vérifications des écritures)

Par ailleurs, l'imprimé du fichier SUN est plus ou moins compliqué et difficile à lire. Alors, les comptables sont obligés de saisir manuellement les écritures par le biais de bordereau de journal (Voucher) ou de les saisir dans un tableur Excel, pour mieux apprécier les différents chiffres contenus dans une écriture. Ce qui implique un double travail : manuel et travail sur logiciel d'une seule opération.

Bref, on assiste à un ralentissement des opérations comptables.

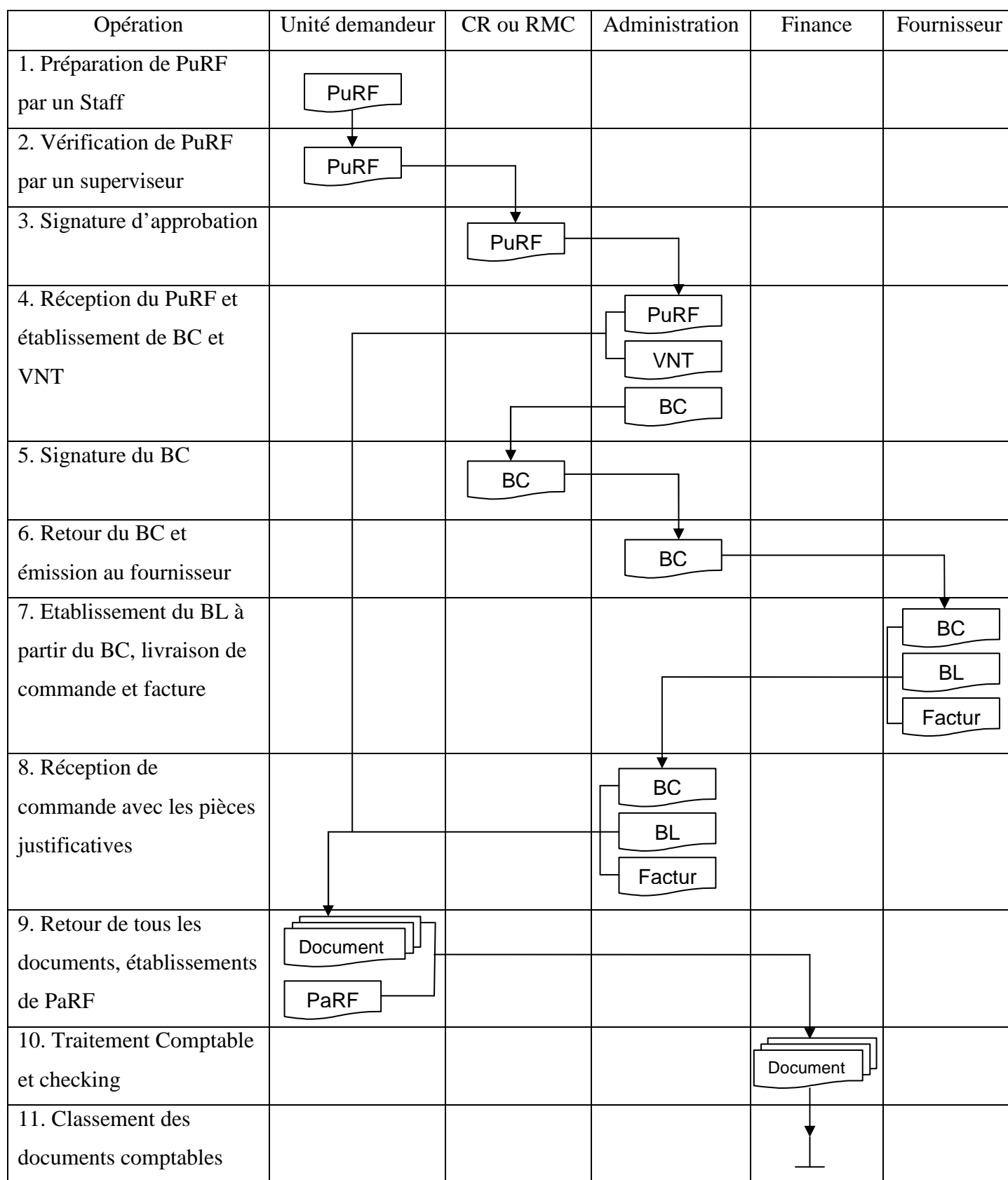
### **Section 2 : Au niveau de la procédure de décaissement**

Le décaissement au sein du CRS nuit la procédure suivant :

- le décaissement inférieur à 30 000 Ariary doit s'effectuer par petite caisse ;
- le décaissement supérieur à 30 000 Ariary doit être payé par chèque ou par virement bancaire et fait l'objet d'une comparaison de prix ou d'un avis d'appel d'offre. Toutefois, si le montant à dépenser est supérieur à 10 000 000 Ariary, le chèque ainsi que les autres documents comptables correspondant font l'objet d'une double signature (celle du CR et du RMC). Dans le cas contraire, il est signé par le CR.

Pour pouvoir effectuer un décaissement, la procédure à effectuer est assez longue et requiert beaucoup de temps. Par exemple, lors d'un décaissement pour achat, on a le circuit suivant :

Figure 4 : Flux de documents de dépenses pour achat



*Source :CRS/MG*

D'après ce flux de document, plusieurs opérations doivent être effectuées afin que le paiement package soit rempli. Cela peuvent s'effectuer dans un intervalle de temps assez long et par la suite peuvent freiner une opération d'achat à effectuer dans l'urgence, par exemple, lors d'une duplication des documents à utiliser pendant une réunion urgente, on n'a pas pu établir le PURF à temps donc on assiste à une existence de plusieurs mémorandum.

Le mémorandum est une lettre adressée au responsable de l'unité finance ou de l'unité administration ou au CR expliquant l'absence d'une certaine pièce justificative ou expliquant la non concordance des pièces justificatives avec les opérations effectuées. Le mémorandum est donc le résultat du manque de pièces justificatives ou de l'incohérence entre la pièce justificative. Par exemple, dans le check List, il faut vérifier que le montant du bon de commande soit égal au montant de facture. Il arrive à un certain moment que ces deux montants ne sont pas égaux. Cela est dû à diverses raisons :

Le responsable de l'achat doit donc expliquer cela en établissant un mémorandum.

Le mémorandum peut être une force d'appui de pièces justificatives, mais son utilisation dans des documents de paiement présentés au sein de l'unité finance sont accompagnés de mémorandum. Ce qui amène à réfléchir sur la fiabilité de la procédure du CRS car le mémorandum est censé jouer le rôle d'appui aux pièces justificatives dans des situations exceptionnelles.

### **Section 3 : Au niveau de la procédure de liquidation**

La liquidation est le fait par lequel le partenaire, les employés rend compte des dépenses dont ils ont effectué sur les avances reçues de la part du CRS. Ce compte rendu doit être effectué dans un délai déterminé. Pour les avances effectuées pour le staff, la liquidation de cette avance se fait au plus tard 24 heures après leur retour de mission. Quant aux avances effectuées aux partenaires, cela doit s'effectuer tout le trimestre avant l'obtention d'une nouvelle avance. À noter qu'il ne peut y avoir de nouvelle avance sans que l'ancienne ne soit pas liquidée.

Pendant la liquidation, toutes les pièces justificatives correspondant aux dépenses effectuées seront soumises au sein de l'unité finance, pour servir de preuve. En plus de cela, les employés du département Programme qui ont effectué de mission ainsi que le comptable de

partenaire doivent établir de document qui récapitule ces dépenses. Ce sont les TEV ou les ALF

Le problème qui se pose réside sur l'établissement de TEV par les staffs du département programme. Ces employés ne comprennent pas très bien la procédure.

Dans la notion de procédure comptable et financière, nous avons dit que la procédure comptable et financière doit être compréhensible pour que chaque agent ou employé puisse s'y adapter facilement. Certes, cependant vu la subdivision des staffs dans plusieurs unités, entraînant par la suite leur spécialisation dans un domaine précis, seule l'unité finance et l'unité administration, premières responsables de procédure interne, sont capables de bien maîtriser cette procédure comptable.

De ce fait, les autres unités notamment les staffs du département programme se trouvent souvent face à une difficulté lors de l'établissement des pièces justificatives de liquidation ou lors de collecte de pièces justificatives pour paiement.

Cette difficulté se rencontre lors de l'établissement d'un TEV. En effet, la plupart des employés du département programme n'arrivent pas à comprendre comment on procède lors de l'inscription des dépenses réelles de missions dans le TEV. Leur problème réside dans le calcul de per diem.

Par définition, le per diem est l'indemnité de repas octroyée à un staff durant sa mission. Cette indemnité est en fonction du moment de repas de l'employé pendant la mission.

Exemple :

Rabe, staff de l'unité VIH/SIDA a effectué une mission à Toliara.

On lui a octroyé une avance de 150 000 Ariary. La date de son départ est le 7 juin à 18 heures 30 et la date de son arrivée (retour) est le 11 juin à 6h 30. Il a effectué les dépenses suivantes :

- Frais de taxi depuis son domicile vers l'aéroport d'Ivato, le 7 juin : 10 000 Ariary
- 09 juin, lessive : 20 000 Ariary
- Autre dépense effectuée : 5 000 Ariary, le 08 juin.
- Frais de taxi depuis aéroport à son domicile 11 juin : 10 000 Ariary

Le taux de per diem est de :

- 4000 Ariary pour le petit déjeuner (matin)
- 9000 Ariary pour le déjeuner (Midi)



- 9000 Ariary pour le dîner (soir)

Dans ce cas le TEV s'établit comme suit :

Tableau 2 : Tableau de liquidation lors d'une mission

DESCRIPTION	7 JUIN	8 JUIN	9 JUIN	10 JUIN	11 JUIN	TOTAL
Transport (frais taxi)	10 000				10 000	20 000
Hôtel/lessive			20 000			20 000
Per diem	9 000	22 000	22 000	22 000	4 000	79 000
Autre dépenses		5 000				5 000
TOTAL DES DEPENSES						124 000
TOTAL DES AVANCES						150 000
Montant à rembourser à CRS						26 000

*Source : Tableau de liquidation staff du CRS*

Dans ce tableau, on peut déduire que l'employé a droit au per diem complet pendant 3 jours c'est-à-dire le 8, 9 et 10 juin. Par contre, il n'a droit que le per diem du soir le 7 juin et le per diem du matin le 11 juin. Le problème se pose donc pour certains staff de savoir à partir de quel moment de départ ou d'arrivée en mission, un missionnaire a droit à un per diem. Par exemple, si Rabe arrive à 11h30, est-ce qu'il a droit à un per diem de midi ? Par ailleurs, il n'y a pas de pièces qui certifient l'heure de l'arrivée d'un employé à son domicile.

Cela pose problème lors de l'établissement d'un TEV et de ce fait on assiste le plus souvent à un TEV erroné.

Cela entraînera deux conséquences peu envisageables à savoir :

- Le va et vient de document

Le TEV fera du va et vient entre le responsable de liquidation au sein de l'unité finance et l'employé liquidateur jusqu'à ce qu'il soit bien, établi et cohérent. Ce va et vient est synonyme de gaspillage de ressources aussi bien matérielle, humaine que temporelle. D'abord, le document erroné que l'on doit corriger entraîne une répétition des tâches. Le temps sera gaspillé en répétant la même tâche alors que bien d'autres tâches attendent.

Ensuite, cette répétition des tâches peut cause de la frustration pour les employés et par la suite freine leur motivation. Enfin, on pourrait assister à de gaspillage de ressources matérielle car le va et vient de document, la correction des erreurs peut influencer sur la consommation des fournitures de bureau.

- Le retard d'une nouvelle avance

Pour un employé qui effectue des missions fréquemment ou un partenaire qui doit obtenir au plus vite des avances pour le besoin de son activité, le problème peut devenir grave.

En effet, pour obtenir une nouvelle avance, ils doivent effectuer la liquidation (établissement de TEV ou d'ALF et remboursement de solde des avances) de leurs dernières avances. En cas d'établissement de document de liquidation erroné donc, l'aller retour de ce document et sa correction peut favoriser le retard d'une nouvelle avance. Ce retard se traduit par une lenteur de fonctionnement du CRS car il y a retard de mission et retard de décaissement projet.

### **Chapitre III : PROBLEME LIE AUX PIECES JUSTIFICATIVES**

#### ***Section 1 : Au Niveau des pièces justificatives internes***

Les pièces justificatives internes du CRS sont :

-Le TA (Travel Autorisation) c'est un document qui décrit le détail de voyage d'une mission. La durée probable de sa mission ainsi que le budget y afférant est détaillé dans ce document

-Le scope of work (SOW) c'est un document qui décrit le détail du travail à effectuer lors de mission. Il doit être signé par le superviseur du missionnaire pour être probant

-Timesheet : C'est un document qui retrace le temps de travail effectué par le salarié pendant 15 jours. Un employé doit donc établir un timesheet deux fois par mois. Ce document qui approuvé par le directeur de ressources humaines permet d'établir l'état salaire de l'employé

-Le VNT: C'est le résultat du test effectué par l'intermédiaire d'un logiciel anti-terroriste, sur un fournisseur ou un partenaire donné. Si le résultat du test est négatif, on peut procéder au décaissement fournisseur ou partenaire. Dans le cas contraire, le contrat doit être annulé. Ce système est courant dans les établissements américains car les ordres des

exécutions et la loi américaine interdisent toutes transactions avec les individus qui sont associés au terrorisme. La copie signée de ce résultat sert de pièces justificatives.

-Le contrat: on distingue le contrat de bail, le contrat de livraison de biens et services et le contrat de consultante. Ces documents signés par les deux parties (CR et prestataire), doit être attachés dans le document comptable

-Le PURF (Purchase Requisition Form) : c'est une demande d'engagement financier pour l'achat des biens et services. Il doit être signé par le CR ou le RMC ou les deux à la fois en cas d'engagement supérieur à 5000 dollars

-Le PERF (Personal requisition form) : c'est une demande d'engagement pour le recrutement d'un consultant.

-Le PARF (Payment request form) : c'est la demande de paiement adressée par l'unité ou le département demandeur à l'unité finance. Il doit être signé par deux employés au sein de ce département.

Toutes ces pièces justificatives doivent être présentées avec des pièces justificatives courantes (facture, bon de livraison...) au sein de l'entité finance pour checking, avant d'effectuer le paiement et l'enregistrement des écritures.

Le checking consiste donc à vérifier si toutes les pièces justificatives sont bien complètes et approuvées pour un décaissement à effectuer.

Ce tableau ci-après récapitule les pièces justificatives à vérifier sur une opération de décaissement correspondante lors du checking

Tableau 3 : Tableau des pièces justificatives avec les opérations correspondantes

<b>Opération</b>	<b>Pièces justificatives</b>
Achat	PURF, PARF, VNT, BL, Facture, Pro forma, Contrat
Avance projet	PARF, VNT, ALF (copie de la dernière ALF)
Avance mission	TA, SOW, PARF
Salaire	Timesheet, PARF
Consultance	PERF, PARF, VNT, Facture, Contrat
Régularisation (téléphone, internet, loyer)	PARF, VNT, Follow up sheet, Facture, Contrat

Source : CRS/MG/Finance Unit

Il est à noter que lors d'un checking d'une opération d'achat, on doit vérifier si le montant du bon de commande est égal à celui de la facture. Dans le cas où ces deux montants sont différents toutes les pièces justificatives seront renvoyées auprès de l'unité demandeur, pour d'éventuel établissement de mémorandum expliquant cette différence.

Le problème se pose lors des collectes des ces pièces justificatives pour un décaissement donné. En effet pour un décaissement donné, plusieurs pièces justificatives sont nécessaires. Avant d'effectuer donc le paiement relatif à cette dépense, ces pièces justificatives seront vérifiées si elles sont complètes et fiable c'est-à-dire bien signées, bien datées et éventuellement bien chiffrées. Cette vérification se fait à l'aide du check List.

Toutefois, dans certains cas, on constate des pièces justificatives manquantes ou non attachées, lors du check List. De ce fait, le comptable responsable du check List obligé de renvoyer le document vers l'unité demandeur pour compléter ces pièces manquantes. Cela est dû à une incompréhension de procédure, ou à une d'omission faite par un staff.

A titre d'exemple, voici le nombre de document renvoyé à l'unité demandeur durant le mois de mai, pour pièces manquante (par opération de check list).

Tableau 4 : Tableau des opérations avec des documents manquants

Opération	Salaire	Consultant	Avance	Achat	Transport	Régularisation	TOTAL
Nombre de document	-	1	2	16	2	1	22

*Source : CRS/MG/ Finance Unit*

Les pièces justificatives la plus souvent manquantes lors du check List sont : le VNT.

La comparaison de prix pour l'opération d'achat. Elle du transport aérien est le SOW.

Celle de la régularisation est la fiche de suivi. Quand à l'opération de consultance cela peut varier. Cette de l'avance partenaire est le copie de la dernière ALF.

D'après ce tableau, on peut déduire que c'est surtout sur l'opération d'achat, qu'on rencontre de document de paiement avec des pièces manquantes. Cela peut s'expliquer par l'abondance de paiement effectué pendant un mois. Néanmoins, c'est dans l'opération d'achat que l'on doit vérifier plusieurs pièces justificatives. Par exemple, considérons une opération pour paiement d'achat de matériel informatique.

Les pièces justificatives suivantes sont requises lors du check list :

- PURF lié à l'achat de matériel informatique
- Facture préforma provenant d'au moins 3 fournisseurs
- Comparaison de prix
- VNT moins de 1 mois
- Bon de commande
- Bon de livraison
- Facture
- Accusé de réception (attestant que la marchandise a bien été reçue par le responsable matériel).

Si l'unité demandeur a omis d'attacher la comparaison de prix, ou a attaché un VNT de plus de 1 mois par exemple, tous ces documents lui seront renvoyés pour être régularisés.

Cela est dû à une négligence de l'employé compte tenu de la complexité de procédure, mais cela peut entraîner le retard de paiement fournisseur et de ce fait remet en question l'image de CRS vis-à-vis du tiers.

.

## **Section 2 : Au niveau des pièces justificatives externes**

Les pièces justificatives externes du CRS sont constituées par :

**Les pièces justificatives provenant de la banque.** Ces sont :

- L'avis de crédit : ces pièces justifient l'augmentation des fonds des entreprises ou de l'organisation dans la banque. Cette augmentation peut être due à un virement reçu ou à un intérêt bancaire.
- L'avis de débit : cette pièce justifie la diminution de fonds de l'entreprise ou de l'organisation dans la banque. Cette diminution est due à un virement effectué ou à un intérêt débiteur.
- Le reçu de versement en espèce ou par chèque : ces sont des reçus attestant le versement effectué par l'entité. Les versements peuvent être en espèce ou par chèque.

- Le relevé bancaire : c'est le document qui retrace le mouvement de transaction financière effectué par une entreprise ou une organisation pendant une période déterminé.

**Les pièces justificatives provenant du fournisseur.** Ces sont :

- La facture d'achat

Dans la procédure du CRS, la facture provenant des fournisseurs constitue une pièce justificative de dépense de premier ordre. Toutes les dépenses effectuées par CRS avec des tiers venus de l'extérieur dématérialisent par de facture.

- Le bon de livraison

Pour un achat de bien nécessitant une livraison, CRS exige de bon de livraison. Ce bon de livraison est nécessaire un check list pour bien prouver que l'achat faisant l'objet de paiement est bel et bien effectué et livré. Toutes les pièces justificatives venant du fournisseur de marchandises sont donc accompagnées de bon de livraison. Ce qui facilite les checking (vérification)

- Le facture pro forma et devis

Pour une acquisition de biens et services supérieur à 500 dollars, CRS effectue un appel d'offre restreint. Pour ce qui est supérieur à 5000 dollars, il effectue un appel d'offre ouvert. Dans l'une ou dans l'autre cas, les fournisseurs soumettent des offres sous pli fermé. Ces documents comprennent essentiellement de devis ou de facture pro forma relative à l'acquisition de biens et service en question.

Le devis est un document qui contient la proposition de prix et de délai de réalisation dans une quantité définie des biens et services.

Quand à la facture pro forma, elle est définie comme un facture déjà établi avant le commande de bien et service. Touts ce document émane donc du fournisseur.

Dans la procédure du CRS, le facture pro forma ou le devis des fournisseurs éligibles sont attachés dans le document comptable de paiement donc servent des pièces justificatives. Par exemple, pour transporter des denrées du magasin de CRS à Antananarivo vers BDEM Mananjary, CRS a procédé à un appel d'offre ouvert. Plusieurs fournisseurs ont soumis leurs offres. Parmi ceux, les uns sont rejetés pour dossiers incomplets alors que les autres sont retenus ou éligibles. Toutes les factures ou le devis de ces fournisseurs éligibles sont attachés,

avec le procès verbal de dépouillement des offres, dans le paiement package de cette opération « transport ». Par l'intermédiaire de cela, l'auditeur pourra vérifier si la commande effectuée est conforme au meilleur rapport qualité prix offert par les soumissionnaires.

La facture pro forma et le devis permettent donc de prouver, à l'auditeur externe, que le choix de fournisseurs ne se fait pas au hasard mais respecte les procédures exigées (appel d'offre, comparaison des offres).

Les problèmes rencontrés correspondant à l'utilisation de ces pièces au sein du CRS sont :

2-1 : Le retard de pièces justificatives provenant de la banque

Les pièces justificatives provenant de la banque suivent la procédure de la banque émettrice en matière de son établissement et de sa date d'envoi. Ainsi, il se peut que l'envoi de ces pièces justificatives au sein des clients de la banque prenne un laps de temps assez long avant d'arriver à sa destination. Pour une entité comme CRS, qui en a besoin à un moment donné cela lui représente un défaut.

Ce défaut se manifeste par :

- De retard de rapprochement bancaire
- De retard de l'enregistrement de l'écriture de recette

• **Retard de rapprochement bancaire**

Le rapprochement bancaire est un travail qui confié un comptable, consiste à comparer les opérations effectués par l'entreprise ou organisation avec les informations fournies par la banque dans le relevé bancaire. Il a pour objectif d'enregistrer les différences constatées dans le journal de banque de l'entreprise ou de l'organisation.

Par exemple, l'entreprise a constaté un intérêt créditeur de 1000Ar dans le relevé bancaire, qui différence du solde avancée par la banque et le solde du compte banque de l'entreprise. Donc le comptable de l'entreprise va procéder à l'écriture ci après, après avoir effectué les travaux de rapprochement.

Tableau 5 : Ecriture de constatations d'un intérêt créditeur

512		Banque compte courant	1000	
	768	Intérêt bancaire		1000

Les relevés bancaires constituent donc les pièces justificatives nécessaires pour les travaux de rapprochement bancaire.

Pour CRS, les relevés bancaires provenant des sous bureaux devront être envoyés au bureau central d'Antananarivo pour les travaux de rapprochement. Ces travaux de rapprochement doivent s'effectuer avant l'envoi de rapport financier mensuel (MFR) c'est-à-dire avant le 8 du mois. Toutefois, certains relevés bancaires provenant des certaines banques n'arrive que très tardivement au sein du CRS. Ceci est dû principalement au non coïncidence entre la date de remise de relevé bancaire par la banque et la période de l'état de rapprochement. Ce qui entraîne de retard des travaux de rapprochement et par la suite alourdit le travail de comptable, déjà chargé, avant le MFR.

- **Le retard de l'enregistrement de l'écriture**

Les recettes provenant du bailleur de fonds sont virées dans la banque du CRS plus précisément dans la BMOI. Les pièces justificatives correspondant sont constituées de lettre de confirmation (courrier) envoyé par les bailleurs et l'avis de crédit envoyé par la banque. Il sert à l'enregistrement de l'écriture

Toutefois, on a constate que la réception de l'avis de crédit au sein du cas est trop tardive par rapport à la réception de lettre de confirmation venant bailleur.

Cela est dû certainement à la différente formalité et procédure entre la banque étrangère émettrice des fonds et la banque BMOI réceptrice de fonds. Elle entraîne par la suite en certain retard au niveau de l'enregistrement de l'écriture de recette dans le journal. Ce retard d'écriture de recette dans le journal peut se traduire par une perturbation sur la gestion financière du CRS donc peut avoir de conséquence au fonctionnement de l'unité finance (retard de paiement, découvert bancaire).



Par exemple, CRS a reçu des fonds provenant du bailleur, ces fonds a déjà été informé au moment de son virement. Pourtant il faut attendre l'arrivée de l'avis de crédit de la banque n'a émis l'avis de crédit que 15 jours après virement de fonds. Donc tous paiements qui doivent être effectué par l'intermédiaire de ce fonds doivent attendre au moins 15 jours.

### 2-3 : Problème de facture provenant du fournisseur

Les factures provenant des fournisseurs du CRS sont, comme nous l'avons déjà dit, impeccable. Toutefois, vue leur abondance et leur diversité, on constate dans certaine facture des certains fournisseur assez réguliers du CRS, quelque légère défaut qu'il faudrait analyser. Ce défaut se trouve parfois dans la forme et parfois dans le fond des factures.

#### **a) Défaut de forme**

Les formes de facture, bien que ce soit superficiel, sont exigées dans la procédure comptable et financière du CRS. Ces formes comprennent les entêtes (Nom et raison social, NIF, RC...), le numéro (saisie ou pré saisis) et le type ou le taille du papier auxquels les factures sont établies.

Certains fournisseurs ont souvent omis d'inscrire de numéro dans sa facture. Ce qui pose de problème pour le comptable ou lors de saisie de vérification dans le paiement chek list. Le moindre fait pareil peut influencer toutes les activités de l'entité.

Par ailleurs, certaines entreprises de prestation de service émettent de facture établie sur des papiers de très petit format ou de papier très léger. Des problèmes graves peuvent donc se présenter car il y a de risque de perdicion ou de destruction. En effet, le bout de papier servant une pièce justificative peut tomber et être perdu facilement, tant disque le papier léger peut facilement être obstrué ou déchiré. Donc il y a risque de manque de pièces justificatives dans certain document de paiement.

#### **b) Défaut des fonds**

Le problème des fonds de facture que l'on a constaté au sein du CRS réside essentiellement dans le montant de transaction. Ce problème se manifeste par :

- Le problème de facture des appels téléphonique
- Le problème de TVA

- **Le problème de facture des appels téléphonique**

Les opérateurs de téléphone mobile émettent une facture pour chaque téléphone utilisé e mode prépayé. Or, au sein du CRS, on a affecté des téléphones mobiles pour chacun de se certaine d'employés qui le composent. Donc, les opérateurs de téléphone mobile émettent donc de certaine de facture pour CRS.

Le montant de ce facture, en plus d'être très variés, sont chiffrés en nombre décimal. Ce qui rendent difficile nom seulement la totalisation de ces montant mais aussi les calculs des appels personnels des employés qui doivent être liquidité (remboursé) à chaque fin de mois.

- **Le problème de TVA**

On sait que le code général des Impôts, toutes entreprises exerçant de chiffre d'affaire supérieur ou égal à 200 millions d'Ariary sont assujetties à la TVA. Certaines des ces entreprises font parties des fournisseurs du CRS. Donc, normalement CRS devrait payer ses achats doutes taxe comprise. Toutefois, dans la procédure du CRS devrait payer ses achats toutes taxe comprise. Toutefois, dans la procédure du CRS, le paiement du TVA dépend des fonds octroyé par le bailleur. Par exemple, pour un achat de bien et service relative à l'administration général, CRS est soumis à la TVA, tandis que pour un achat de biens et services relatif à un projet, il n'est pas soumis à la TVA.

Cela entraîne de divers problème sur la facture du fournisseur, car le fournisseur pourrait être le même pour un achat de bien et service avec TVA ou non. Le problème le plus fréquent est la différence entre le montant de bon de commande et le montant de facture, un phénomène bien contraire à la procédure.

Ceci est dû à la facturation toute taxe compose du fournisseur et à la commande au montant hors taxe du CRS.

### **Section 3 : Au niveau de classement des pièces justificatives**

La loi exige la conservation des pièces justificatives des entreprises ou des organisations pendant 10 ans. Ainsi, pour que ces pièces comptables puissent perdurer aussi longtemps pendant 10 ans. Ainsi pour que ces pièces comptables puissent perdurer aussi longtemps et

pour qu'elles soient faciles à réparer, leur classement dans un endroit spécifique s'avère indispensable. Toutes les pièces justificatives des opérations comptables d'une entité doivent donc être classées dans un archive suivant un ordre déterminé.

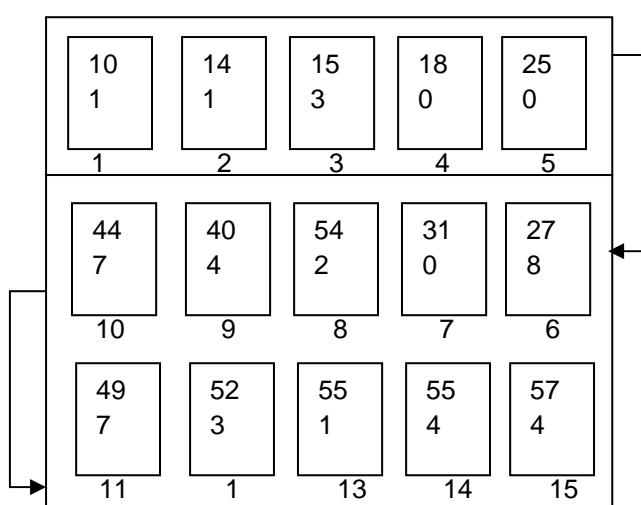
Le classement de document du CRS s'effectue tout d'abord par sa mise en carton d'archive. Un carton peut contenir des dizaines des documents comptables (journal et pièces justificative attaché). Le but de la mise en carton est :

- De mieux identifier les numéros des pièces à consulter
- D'éviter la séparation des pièces justificative qui doivent être attachées
- De bien manutentionner les documents jusqu'à son endroit d'archive

Dans ces cartons, les intervalles de numéro des pièces qui y sont incluses sont inscrits (exemple : de numéro 1 à numéro 12). Ces cartons seront ensuite rangés dans les étagères de salle d'archive. Le rangement peut s'effectuer dans tout le sens ; toute fois, il suffit que les cartons soient en ordre et facile à trouver.

Exemple : on veut arranger dans les documents comptables n°101 à n°600. La disposition de l'arrangement peut être comme suit :

Figure 5: Schéma de l'arrangement des documents comptable



*Source : CRS/MG/archive*

Les petits rectangles représentent les cartons d'archive nécessaire tandis que les chiffres représentent le numéro de journal. Pour ranger les documents comptables n° 101 à n 600 donc, il a fallu 15 cartons. L'intervalle de numéro figuré aux cartons est variable.

Cela s'explique par l'abondance des pièces justificatives pour certaines opérations et la variété de pièces justificatives pour d'autres.

Ce qui importe dans cette disposition, c'est que l'on peut identifier facilement le numéro des pièces à rechercher. Par exemple, si on veut consulter la pièce comptable n° 328, il suffit de consulter le carton n°7.

Même si ces documents comptables dans les archives sont bien rangés et bien ordonnés et que leurs entrées et sorties sont bien contrôlées par l'unité finance, on assiste également à ce problème tels que:

- L'inexistence de poste d'archiviste
- Le problème d'emplacement des documents

### 3-1 :L'inexistence de poste d'archiviste

Un archiviste est une personne dotée d'une compétence spécifique qui prend en charge la collecte et la conservation des documents de grandes importances pour une institution en vue de le gérer selon l'exigence de cette institution.

Le métier de l'archiviste est donc un métier à part entière différent de celui des comptables ou des autres métiers administratifs, par son domaine et par sa finalité.

Pour ce qui est du cas du CRS, on n'a attribué le poste d'archiviste à aucun employé.

Les personnes en charge de la gestion d'archive ne sont autres que les personnes qui sont en charge des opérations comptables et financières. Cela entraîne le mélange ou l'alourdissement des tâches des comptables de l'unité finance. En effet, les tâches principales de cette unité se concentrent sur :

- L'enregistrement comptable des opérations des recettes, des dépenses et de régularisation
- La vérification des pièces justificatives de paiement et de liquidation
- L'établissement de l'état de rapprochement bancaire
- L'établissement (saisie) des chèques et des ordres de virement pour paiement
- L'établissement du budget prévisionnel

- La préparation et l'établissement de rapport financier mensuel (MFR)

Certes, il existe 5 comptables au sein de l'unité finance, mais les différentes procédures requises pour l'accomplissement de ces différentes tâches (préparation, vérification, approbation) demandent beaucoup de temps de travail. De ce fait, ces comptables sont très occupés à exécuter ces tâches dans son quotidien. Mais en plus de cela ils doivent prendre en charge la gestion de l'achève qui consiste à :

- Mettre en carton les documents à classer
- Classer les documents dans des endroits appropriés dans la salle d'archive
- Prendre en charge ce cahier de transmission

Cela peut favoriser de double problème à savoir :

- Le problème au niveau de l'archive ;
- Le problème au niveau de l'activité comptable.

**a) Les problèmes que l'on a constatés au niveau de l'archivage de document sont :**

- le retard de l'emballage ou de la mise en carton des dits documents. En effet, les comptables sont préoccupés dans leurs tâches principales quotidiennes, c'est-à-dire dans l'enregistrement des écritures et les vérifications des pièces justificatives, d'où on assiste à des surcharges de documents comptables dans leur bureau. Cette surcharge doit être classée et emballée dans l'archive. Le retard de l'emballage et de classement des documents comptables entraîne donc des désordres dans le bureau de l'unité finance. Ce qui, par la suite, peut favoriser une certaine frustration pour employés.
- L'égarement des documents comptables d'archive dû à l'insuffisance des contrôle des documents qui entrent et qui sortent

**b) Le problème au niveau des activités comptables.**

Le travail concernant la comptabilité et la finance ne doit pas être mélangé par d'autre travail secondaire, en raison de son objectif très stratégique au niveau d'une entité. En effet, chaque jour, le comptable contribue directement au bon de son entité employeur par leur activité (par exemple, décaissement pour achat).

Leur tâches nécessitent donc une assez grande concentration et demandent beaucoup de temps.

Toutefois, au sein du CRS, les comptables disposent de cette tâche secondaire qui est la gestion de l'archive. Ainsi, en s'occupant de cette tâche secondaire,

On pourrait assister à une perte de temps au niveau de l'exécution des opérations comptables. Par exemple, les comptables ont décidé de réorganiser leur bureau déjà surchargé par des documents comptables qui devront être classés dans l'archive. Cela peut demander plusieurs heures de travail et un sacrifice de toutes les autres tâches. Or pendant ce moment, plusieurs documents arrivent des autres unités pour vérification en vue de procéder à un paiement. Donc, il se peut qu'il y ait un certain retard quant à la vérification de ces documents et par la suite, il y aura un retard quant à la vérification de ces documents et par la suite, il y aura un retard de paiement de fournisseur.

En résumé, on peut dire que l'inexistence d'un responsable d'archive au sein du CRS entraîne un mélange de tâche comptable et de tâche d'archive. Ceci a des impacts non seulement sur les opérations comptables et financières mais aussi sur la gestion de l'archive. En d'autres termes, la préoccupation sur l'une de ces tâches entraînera le sacrifice de l'autre. Ce qui constitue l'une des faiblesses des archivages de documents au sein du CRS.

### 3-2 :Le problème de la salle d'archive

Il existe plusieurs types de documents qui doivent être classés dans l'archive. Pour CRS, d'autres types de documents, à part des documents comptables, doivent y trouver leur place.

Ces sont par exemple le protocole d'accord entre CRS et un bailleur, les différentes manuelles de procédures destinées pour un type de projet et bien d'autres documents qui retracent l'histoire de l'organisme. Ces documents peuvent rester à jamais dans l'archive sans avoir des fins de destruction.

Par conséquent, vu l'abondance des documents qui sont déjà classés dans l'archive et que ces documents nécessitent assez d'espace pour être bien arrangés et faciles à trouver, la salle d'archive peut sembler assez petite pour eux. Ceci explique la saturation de la salle et sa mauvaise aération.

#### **a) Salle d'archive saturée**

L'existence des plusieurs opération comptables nécessitant plusieurs pièces justificatives dans la procédure comptable du CRS entraine la formation des plusieurs document comptable à classer dans l'archive. En effet, en salle d'archive du CRS accueille chaque année, une certaine des cartons des nouveaux documents. Normalement donc, on devrait détruire une certaine des cartons des anciens documents pour permettre à ces nouveaux document d'avoir leur place dans l'archive puisque la disposition est déjà saturée.

Toutefois, vue la moindre importance accordée à la gestion de l'archive comme nous l'avons dit, on assiste à de retard de destruction des ces vieux documents alors que les nouveaux cartons de documents qui entrent ne cessent d'augmenter. Ce qui entraîne parfois de problème d'emplacement et de réorganisation de document d'archive.

#### **b) Salle d'archive mal aérée.**

L'archive du CRS occupe une pièce au milieu du bâtiment. Ce qui ne donne aucun accès à des airs venant de l'extérieur. Or, vue la vieillesse de certain document et l'étroitesse de l'endroit, l'air ne se sent pas assez bon. Cela qui peut entraîner une certaine démotivation pour les employés. Par exemple, après avoir passé plusieurs heures dans la salle d'archive à consulter des documents ou à effectuer le classement par ordre des documents, on pourrait avoir un certain mal de tête provoqué par les airs asphyxiant de la salle. Ce qui peut avoir des conséquences sur les taches à effectuer ultérieurement.

En résumé, on peut dire que l'étroitesse de la salle d'archive constitue un autre problème pour la conservation des pièces justificatives au sein du CRS.

## PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION



## **Chapitre I : PROPOSITION D'AMELIORATION DE PROCEDURE**

### ***Section 1 : La réorganisation de structure de l'unité Finance***

La réorganisation de structure de l'unité Finance passe par la redéfinition de son organigramme et de recrutement de personnel.

#### ***1-1 : Recrutement de personnel***

Par définition, le recrutement est un ensemble d'action utilisé par une organisation en vue d'attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. Le recrutement est donc un engagement offert à un ou des candidats retenus de s'adhérer à l'entreprise. Il s'élabore dans les cas suivants :

- l'incapacité du travailleur actuel
- l'existence d'un poste vacant
- besoin d'avoir une bonne répartition des tâches
- circulation rapide d'information

On vise sur ce dernier cas une meilleure information dans le temps et dans l'espace. Par ailleurs la décision de recrutement doit s'effectuer en fonction du besoin de ressources humaines de l'organisation. Ainsi, vu la multiplicité des tâches, CRS devrait embaucher au moins deux personnes pour renforcer l'équipe de l'unité finance. L'un de ces employés s'occupera de la gestion de trésorerie tandis que l'autre s'occupera de la gestion d'archive.

Dans toute forme de recrutement, la description de poste doit être bien définie ainsi que le profil du candidat nécessaire.

#### ***a) Recrutement d'un agent de trésorerie (Treasury Officer)***

L'inexistence d'un trésorier se fait sentir au sein du département comptabilité du CRS/MG. Cette tâche qui devrait être assurée indépendamment par une personne est assurée par le Payable Officer. Quelles sont, au juste les attributions principales d'un trésorier ?

La trésorière doit prévoir, assurer et maîtriser les échéances au moyen d'un plan de travail, qu'il doit optimiser de façon à avoir :

- le moins possible de fonds non rentrés (surveillance des encaissements) ou dispersés, par exemple dans les agences, filiales et leurs comptes en banque propres (c'est le concept de la trésorerie centralisée) ;

- le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêts; on parle à ce sujet de gestion en trésorerie zéro ;
- mais suffisamment d'argent disponible ou de lignes de crédit pour assurer les paiements à temps pour éviter l'illiquidité

Il doit par ailleurs assurer la *relation avec les banques* pour bénéficier :

- des circuits d'encaissement et de paiement les plus rapides, sûrs et rentables ;
- et des taux d'intérêt les plus favorables.

Au total il doit :

- optimiser la gestion financière à court terme
- voir celle à long terme encore que cette dernière mission entre plutôt dans le domaine d'attribution du directeur financier s'il existe

#### *b) recrutement d'archiviste*

L'archiviste est celui qui gère des archives ou qui travaille dans un service ou une institution qui en gère<sup>4</sup>. Ses tâches sont au nombre de quatre :

- collecter, c'est-à-dire faire entrer dans les archives tous les documents qui ont vocation à s'y trouver et seulement ceux-là, ce qui implique d'y faire un tri entre ce qui mérite d'être conservé et ce qui peut être détruit ; cette capacité à choisir est d'ailleurs la compétence première de l'archiviste qui est d'abord celui qui « sait détruire »
- conserver, c'est-à-dire protéger le document archivé de tout ce qui pourrait menacer leur intégrité, que ce soit des détériorations dues à des causes naturelles (feu, dégât des eaux, microorganisme) ou des actes de malveillance.
- inventorier, c'est-à-dire décrire le contenu des documents archivés en élaborant des instruments de recherche afin qu'on puisse retrouver les documents dont on a besoin
- communiquer, c'est-à-dire rendre matériellement et intellectuellement possible la consultation du contenu des documents, en faisant connaître l'existence de ceux-ci, en fournissant des renseignements à leur sujet, en publiant les plus intéressants, en faisant reproduire et diffuser les plus fragiles ou les plus demandés

---

<sup>4</sup> Wikipedia.fr/ archiviste

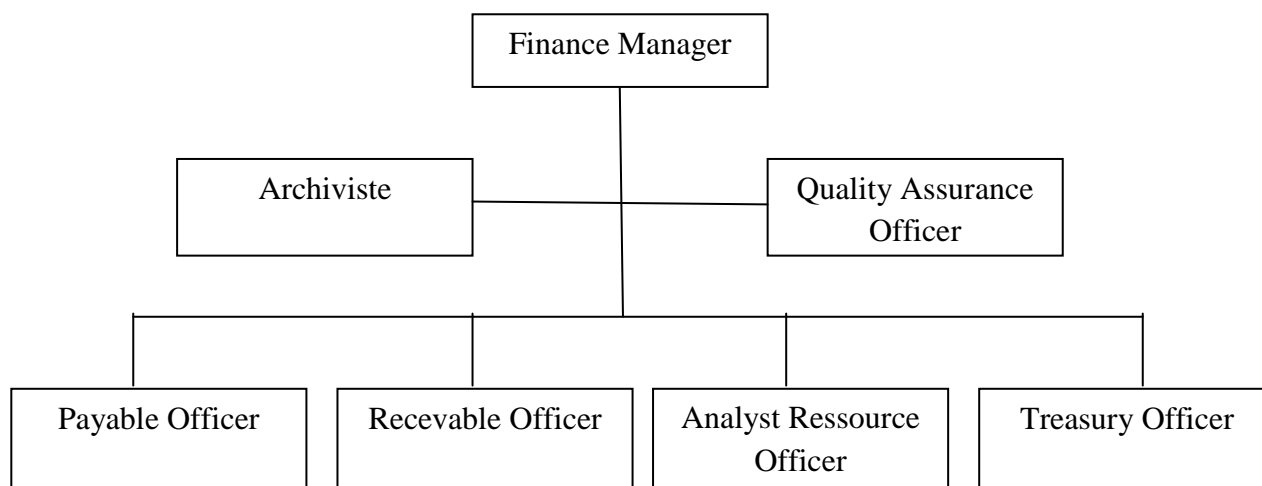
L'archiviste travaille donc soit dans l'organisme qui produit les documents à archiver (entreprise, organisation, etc.) pour répondre aux besoins et aux obligations légale de cet organisme, soit dans un organisme extérieur (exemple : centre national d'archive)

Par ailleurs, les compétences d'un archiviste doivent porter sur deux principaux domaines : juridique et historique. En effet, connaître le droit est nécessaire dans la mesure où les archives sont d'abord des preuves et où il doit sélectionner celles qui seront utiles pour défendre ou établir des droits, notamment en cas de procès. Parallèlement, connaître l'histoire est nécessaire puisque l'archive est aussi des sources pour la recherche historique et qu'il doit le sélectionner en fonction de l'utilité qu'elles peuvent avoir pour l'historien actuel et futur. Son troisième domaine de connaissance consiste en la connaissance de procédure administrative et financière du type de l'organisme au sein duquel il travaille. En effet, connaître les pièces justificatives qui doit accompagner chaque type d'opération est nécessaire en ce sens que dans un organisme privé, c'est surtout sur ces documents que repose la mise en place d'un centre d'archive.

### 1-2 : Redéfinition de l'organigramme

Comme nous l'avons déjà dit, la structure de l'unité Finance est assez rigide et que le subordonné d'un chef est limité à une seule personne. Or, selon la première règle adoptée per les organisateurs classiques, un chef doit avoir un nombre de subordonné direct assez limité pour qu'il puisse effectivement les coordonner et les contrôler tous. Ainsi le nombre limite recommandé généralement est compris entre 4 et 8 subordonnées. Pour cela, on peut proposer un organigramme suivant :

Figure 6 : Proposition d'organigramme



Pour ce type d'organigramme, le Finance Manager commandera directement les 4 comptables exécutifs. Le Quality Assurance Officer lui assiste mais ne commande pas. Quant à l'archiviste, il ne doit intervenir que sur la question qui concerne la gestion d'archive.

## **Section 2 : Réorganisation des outils de comptabilité**

Une des causes de ralentissement des tâches au sein de l'unité finance concerne l'utilisation des outils de comptabilité. Ces outils de comptabilité sont le code analytique et le logiciel comptable. Pour cela, on peut proposer les solutions suivantes :

### **2-1-Le regroupement de code analytique**

La recherche de code analytique et leur mémorisation demande assez de temps en ce sens qu'ils sont nombreuses, diversifiées et certaines se dépendent les unes et les autres. Pour y remédier, on doit le regrouper par type.

Par exemple, au lieu d'assigner de code T4 à chacun des 400 fournisseurs, on doit assigner de T-code à chacun de groupe de fournisseur comme par exemple :

- Le code S0001 est le code de fournisseur de matériel de bureau
- Le code S0004 est le code de fournisseur hôtellerie et restauration.

Dans ce cas, il serait facile de mémoriser le code T4 de fournisseur et faciliter ainsi sa saisie dans le journal correspondant.

### **2-2- Extension d'accessibilité au logiciel**

Le logiciel SUN System utilisé au sein du CRS n'est accessible que par deux personnes. Toutefois il existe plusieurs personnes qui doivent l'utiliser en même temps. La solution donc sera d'étendre à l'accessibilité au logiciel.

Pour cela, deux possibilités peuvent être considérées :

- Développement du logiciel en place. Le logiciel SUN n'est pas un logiciel fermé comme le logiciel compta. Ainsi, on peut le développer selon le système dans lequel il est mis en place.
- Choix d'autre logiciel comptable. Il existe plusieurs logiciels comptables qui peuvent être adaptés au système du CRS. Ces logiciels sont accessibles par plusieurs utilisateurs à la fois. Parmi ceux, citons : L'ORACLE, le logiciel SAARI, etc...

En résumé, le regroupement des certains codes analytiques ainsi que l'extension d'accessibilité au logiciel comptable contribue à mieux exécuter les tâches comptables. Mais cela suffira-t-il à améliorer la procédure du CRS ?

### **Section 3 : Amélioration de procédures de décaissement et de liquidation**

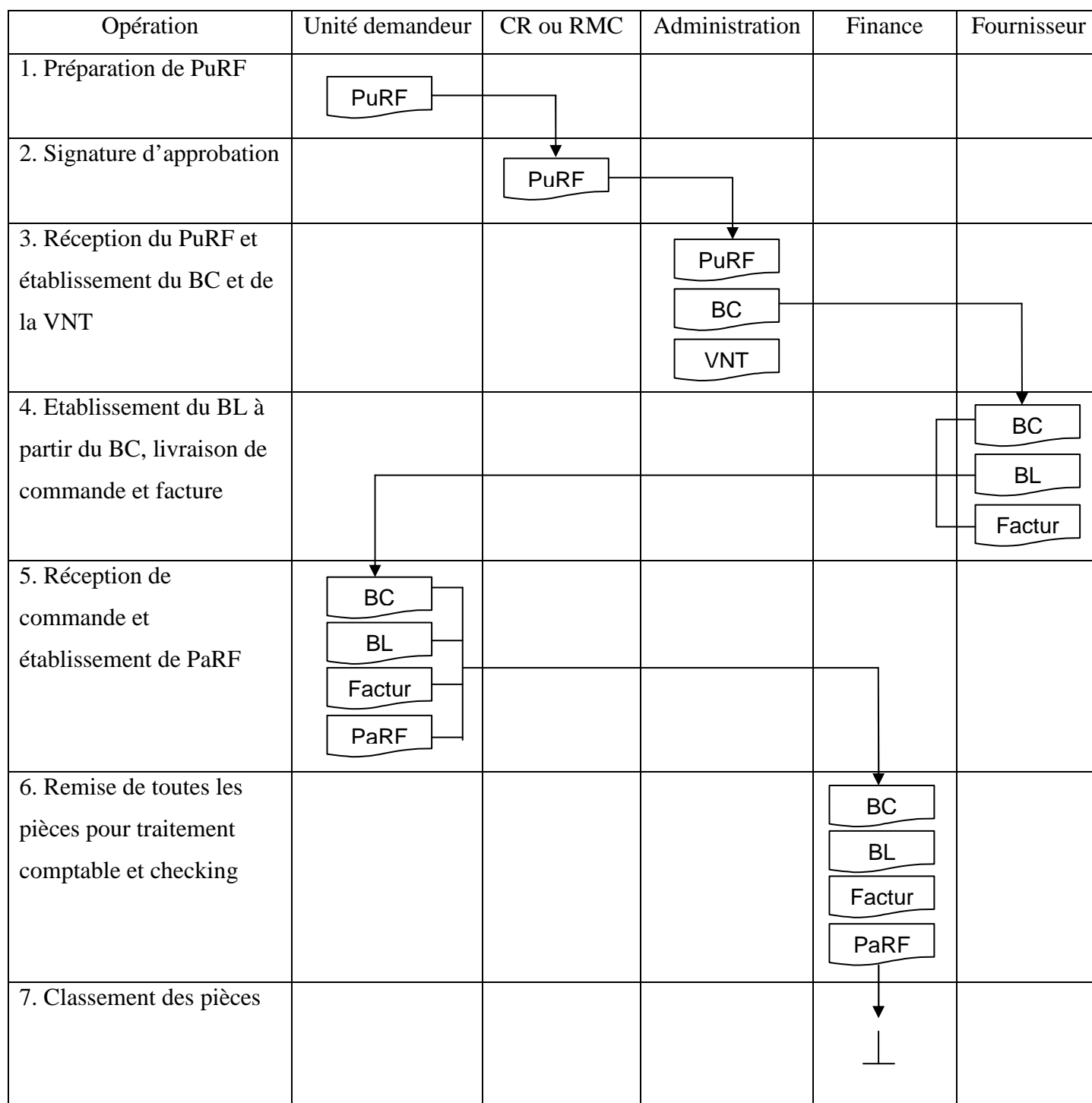
Les solutions pouvant être apportées en vue d'une certaine amélioration résident principalement dans :

- L'amélioration de circuit des documents
- La formation de personnel du département programme
- .

#### **3-1 : Amélioration de circuit des documents**

On sait que dans la procédure du CRS, le circuit de document est assez long pour remplir les formalités nécessaires à l'établissement des pièces justificatives. Par conséquent, pour pouvoir établir rapidement des documents comptables, la réduction de flux de document s'avère la meilleure solution. Par exemple, lors d'une opération d'achat on peut avancer le flux de document suivant :

Figure 6 : Proposition de flux de documents pour achats.



D'après ce flux de documents, nous avançons que seuls le BC, BL, la facture et le PaRF sont les pièces justificatives nécessaires à l'enregistrement comptable d'une opération d'achat.

En effet, vu que les circuits des pièces est trop long, la simplification de processus est à suggérer. Par exemple, au lieu de porter trois signature différent c'est-à-dire avoir passé dans les mains de trois personnes différentes à savoir le soumissionnaire, le vérificateur et l'approbateur, le PuRF ne devra porter que deux signatures à savoir celle de la soumission et celle de l'approbation. Cependant, on doit procéder à un contrôle rigoureux de véracité des documents.

L'amélioration de circuit de document est capitale pour économiser du temps qui est un facteur important dans l'organisation de travail. Ceci peut avoir de nombreux avantage à savoir la rapidité d'obtention des pièces justificatives, la fiabilité des pièces justificatives obtenues et la facilité de travail.

#### a- Rapidité d'obtention des pièces justificatives

Quand le circuit de document est réduit, le temps écoulé pour établir une pièce justificative interne est réduit. Ce qui évite la marque des pièces justificatives pour paiement en cas d'urgence et de ce fait réduit le nombre de memorandum établi. La simplification de circuit de document rend donc l'élaboration de pièces justificatives plus rapides et de ce fait contribue à la bonne exécution des tâches.

#### b- Fiabilité des informations

Le travail sera simplifié. Ce qui entraîne non seulement une rapidité d'exécution des tâches mais aussi la motivation des employés à effectuer cette tâche. Bref, dans un circuit de document simplifié, toute tâche devient facile.

### 3-2 : La formation de personnel du département programme

En matière d'élaboration de pièces justificatives de liquidation, les personnels du département de programme se trouvent souvent face à une difficulté. Pour y remédier donc, une formation en la matière peut s'avérer nécessaire. Cela permet d'éviter le va et vient du document qui, on le sait, entraîne un certain gaspillage des ressources.

En effet, la formation est l'ensemble d'action, des moyens, des méthodes et de support à l'aide duquel les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissance, leur

comportement, leur attitudes et leur capacité mentale nécessaire à la fois pour atteindre l'objectif de l'organisation et ceux qui leur sont personnel sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle.

La formation du personnel a pour objectif :

- d'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- D'adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements de l'emploi

Cette dernier objectif concerne le plus les employés du département programme au sein du CRS.

Par ailleurs, toute formation de personnel doit se base d'abord sur une analyse de besoin puis sur le choix de la formation.

a) Analyse de besoin en formation

L'analyse de besoin, en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortissent pas exclusivement du bon exercice de fonction

L'enquête auprès du personnel allie les entretiens et les questionnaires :

- Quels sont les besoins actuels en formation du staff du département programme et dans quel domaine ?
- Quel est le style de formation adéquat pour les employés compte tenu des horaire de travaille et de disponibilité ?
- Avec quel intérêt et quel résultat doivent-ils suivre des formations ?

b) Choix de formation

La politique de formation de personnel repose sur des choix à savoir :

- le choix des objectifs de formation
- le choix du plan de formation

o Choix des objectifs de formation

Quelques objectifs d'ordre général peuvent être retenus :

- réactualiser les connaissances techniques



- informer les personnels sur les différentes tâches techniques au sein de l'organisme
- donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas.

La modalité de formation doit aussi définir :

- la formation par moyen interne ou organisme extérieur
- la formation pendant ou hors des heures de travail
- la formule pédagogique

Il faut retenir que tout ceci doit se faire dans le respect de disposition réglementaire.

○ Plan de formation

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Ils comportent les objectifs, le priorité, le contenu, la pédagogie, le modalité, la catégorie du bénéficiaire, le budget et la manière dont la formation sera évalué.

## **Chapitre II : PROPOSITION DES SOLUTION RELATIVE AUX PIECES JUSTIFICATIVES**

### ***Section 1 : La mise en place de communication renforcée avec les intervenants extérieurs.***

**Les intervenants extérieurs du CRS sont les banques, les bailleurs, le fournisseur.** Pour remédier au problème de l'incompatibilité de procédure de ces intervenants avec celle du CRS, il est indispensable de renforcer la communication avec ces intervenants. Par exemple, pour que les fournisseurs assujettis à la TVA n'émettent plus de facture toute taxe à l'endroit du CRS, pour une acquisition de bien ou service sur de fonds non assujettis, le responsable d'achat doit parler, expliquer d'une manière persuasive au fournisseur la raison de ce non assujettissement.

Cette communication entre CRS et fournisseur est très importante non seulement du niveau d'une élaboration de pièces justificatives mais aussi et surtout dans la gestion d'ensemble de l'administration du CRS. En effet, la communication sert à construire l'image d'une organisation. Elle vise à s'attacher une image positive à la fois riche et cohérente. Tout en étant un système ouvert à l'extérieur, l'entreprise ou les organisations doit se définir sa place dans le milieu rural. C'est ainsi que pour répondre et pour demander avec l'extérieur, elles doivent s'affirmer, parler, dialoguer en mot, communiquer.

## **Section 2 : Amélioration de la gestion d'archive**

La solution pouvant être apporté doit se concentrer sur la réorganisation de la salle d'archive.

La réorganisation de la salle d'archive du CRS devra passer par l'une ou l'autre des mesures suivantes :

- la destruction à temps ou le déplacement des anciens documents
- le choix des endroits plus spacieux pour la conservation

### **a. Destruction à temps des anciens documents**

L'un des facteurs important de la gestion d'archive est le savoir détruire. Cela consiste à bien établir le plan de destruction des documents inutiles. Ces documents inutiles sont ceux qui sont vieux de 10ans et plus pour les pièces comptables, et ceux qui sont dépassés pour des autres documents (manuel de procédure ancien et en plusieurs exemplaires).

En effet, le retard de destruction des ces anciens documents entraînera des surcharges dans la salle d'archive. Pour y remédier, le plan de destruction s'avère indispensable.

Ceci consiste à isoler dans un endroit déterminé les vieux documents avant leur destruction pour que les nouveaux documents puissent entrer et trouver des places faciles à repérer. Par e exemple les documents que l'on ne consulte plus, c'est-à-dire de pièces comptables déjà auditées et qui sont vieilles de plus de sept (7) ans doivent être regroupés dans un endroit adéquat. De là, ils seront retirés par ordre d'ancienneté pour la destruction définitive. Ceci permettra d'avoir une salle d'archive bien spacieuse et bien aéré, ce qui mettra à l'aise l'employé qui travaille.

### **b. Choix des endroits appropriés pour la conservation**

Une autre mesure consiste à changer ou à doubler la salle d'archive. Ce qui signifie trouver une espace plus grande et plus aérée afin de mieux consulter le document.

Le choix d'une espace grande s'effectue par une certaine substitution de bureau de certains staffs avec le bureau d'archive.

En résumé, l'une ou l'autre de ces mesures seront nécessaires pour une bonne organisation de l'archive du CRS dans un avenir proche. Toutefois, cela ne suffit pas pour la

gestion de l'archive, il faut aussi mettre en place un système d'information efficace afin de bien contrôler le flux de pièces comptables.

### **Section : Mise en place d'une base de données pour la gestion d'archives**

#### **3-1 : Notion de Base de données**

Un système de gestion des données est un ensemble des logiciels chargés d'assurer les fonctions suivantes :

- le maintien de la cohérence des données entre elles
- le contrôle d'intégrité des données accédées
- les autorisations d'accès aux données
- les opérations classiques sur les données (consultation, insertion, modification, suppression).

La cohérence des données est subordonnée à la définition de contrainte d'intégrité qui est des règles que doivent satisfaire les données pour être acceptées dans la base. Les contraintes d'intégrité sont contrôlées par le moteur du système de gestion des bases des données :

- au niveau de chaque champ, par exemple le prix doit être un nombre positif
- au niveau de chaque table : deux personnes ne doivent pas avoir le même nom et le même prénom
- au niveau de la relation entre les tables contraintes d'intégrité référentielle

Une base de données est par ailleurs une collection d'information relative à un sujet ou un objectif particulier tel que le suivi de commande ou la gestion de collection. Le logiciel permettant de créer une base de données est de natures diverses. Toutefois, le plus utilisé et non moins le plus aisé est « Microsoft Access ».

Ce logiciel permet de gérer toutes les informations à partir d'un seul fichier de base de données.

Dans ce fichier, on divise les données en lot distinct appelé table. Ensuite, on peut afficher, compléter ou mettre à jour les données de table à l'aide du formulaire en ligne, rechercher et récupérer les données choisies à l'aide de requête ; analyser ou imprimer les données en les disposant de façon spécifique dans les états.

Par ailleurs, la conception de base de données nécessite cinq étapes, à savoir :

- la détermination de l'objectif de la base de données
- la détermination des tables
- la détermination des champs
- la détermination des relations entre les tables
- la mise au point de la structure.

#### a. La détermination de l'objectif de la base de données

Dans cette étape, on doit réfléchir aux informations que l'on souhaite obtenir de la base de données. A partir de là, on peut déterminer les sujets sur lesquels on veut stocker le fait (la table) et le fait que l'on veut stocker à propos de chaque sujet (Champs)

#### b. La détermination des tables

Dans cette étape, il faut morceler les informations en gardant les principes de bases suivantes :

- Une table ne doit pas contenir d'information double et les informations ne doivent pas être dupliquées entre les tables. A cet égard, la table contenue dans une base de données Access est différente d'une table bidimensionnelle tel que la feuille de calcul Excel.
- Une table contient des informations classées dans un enregistrement. Elle décrit soit un objet, soit un individu ayant un intérêt de gestion au sein du système à étudier.

#### c. Détermination des champs

Dans cette étape, on détermine le fait individuel relatif au sujet de la table. Par exemple, une table « employé » pourra inclure les champs te que : Nom employé, prénom employé, adresse employé, etc.....En élaborant les champs d'une table, il ne faut pas oublier la clé primaire. Cette dernière identifie d manière unique chaque enregistrement individuel dans la table.

#### d. Détermination des relations entre les tables

Après avoir déterminé les champs et identifié la clé primaire, il faut indiquer à Microsoft Access la façon de réunir les informations connexes de manière significative. Pour cela, il faut définir les relations entre les tables.

Ces relations peuvent être :

- de relation un à un ( $1 \leftrightarrow 1$ )
- de relation un à plusieurs ( $1 \leftrightarrow \infty$ )

- de relation plusieurs à plusieurs ( $\infty \leftrightarrow \infty$ )

#### e. Mise au point de la structure

Après avoir créé la table, les champs et les relations nécessaires, on doit mettre au point la structure, c'est-à-dire créer de requête, de formulaire et des états brouillons.

### 3-2 : Application dans la gestion d'archive du CRS

Pour permettre le bon fonctionnement de la gestion d'archive, la mise en place de la base de données est nécessaire pour gérer le flux de document de l'archive. Dans ce cas, les étapes de la création de la base de données peuvent être comme suit :

#### a. Détermination de l'objectif

L'objectif de la base de données est de mieux suivre le flux de différentes pièces justificatives empruntées et/ou rendues par différentes unités au sein du CRS.

#### b. Détermination des tables

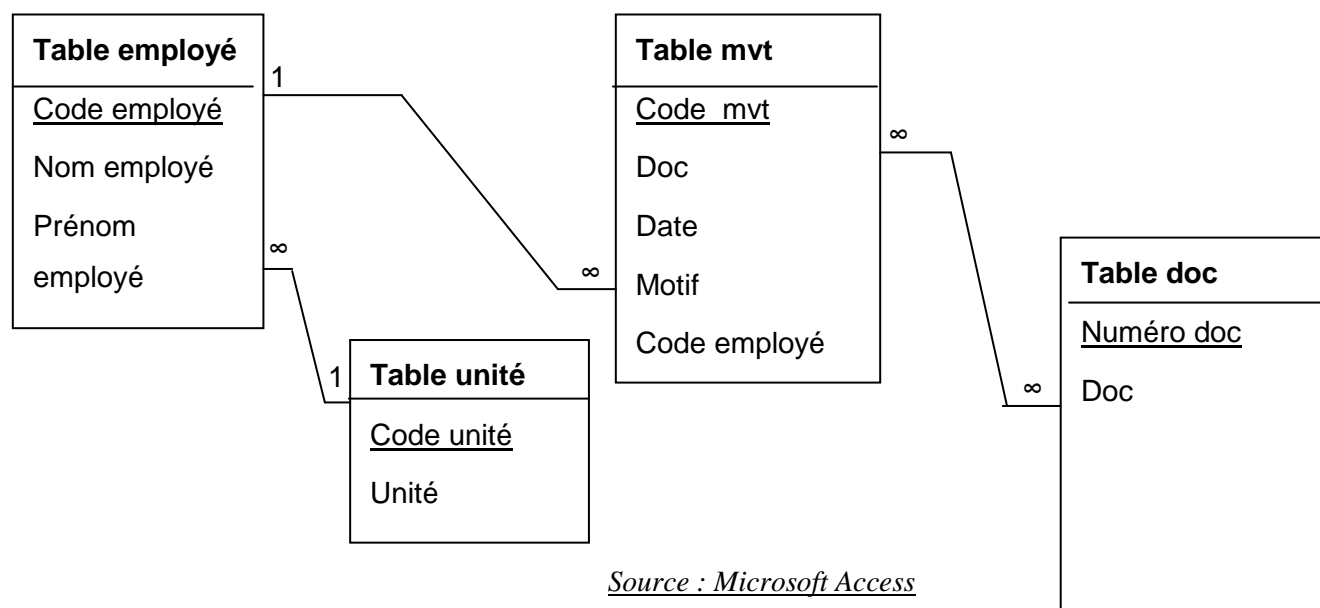
Dans ce cas, les tables nécessaires sont :

- la table de l'employé qui effectue la consultation de document : table employé
- la table de l'unité ou département au sein duquel l'employé travail : table unité
- la table qui retrace le flux de document : table mouvement
- la table de document en question

#### c. détermination de champs et les relations

A partir de ces quatre tables, on peut définir le champ suivant leur relation correspondante.

Figure 8 : Relation entre les tables dans la gestion d'archive



Les champs soulignés représentent les clés primaires qui doivent servir de base de relation avec les autres tables.

Par exemple, le « code unité » de la table « unité » doit se relier avec le code « unité » de la table « employé ». C'est une relation de type un à plusieurs c'est-à-dire que pour une unité donnée, il existe plusieurs employés.

Par ailleurs, dans cette étape, on doit également décrire le type, la taille, l'indexe ou la clé primaire pour chaque champs. En voici des exemples.

Tableau 6 : Description de champs de la table employée

- **Table employé**

Nom du champ.	type	taille	indexe	Clé primaire
Code employé	texte	5	Sans doublon	oui
Nom employé	texte	12	non	non
Prénom employé	texte	12	non	non
Code unité	texte	5	non	non

*Source : Microsoft Access*

**c) Mise au point d'un structure.**

La mise au point d'une structure consiste à créer un formulaire, une requête ou un état. Dans cette base de données, nous nous bornons à créer une requête qui décrit le flux de pièces justificative. Dans ce cas, les champs suivants doivent être reportés dans une requête :

- Le numéro de document de la table document
- Le document de la table document
- La date de sortie et la date de retour dans la table document
- Le nom employé de la table employé
- L'unité dans la table unité.

On aura donc l'exemple simulation suivante

Tableau 7 : Simulation lors d'une requête

Numéro document	du document	Date de sortie	Date de retour	Nom employé	Unité
51448	Salaire Mai 2009	13/03/10	18/03/10	RAKOTO	Audit.

*Source : Microsoft Access*

En conclusion le système de gestion de base de données Access permet de suivre le flux de document au sein de l'archive. L'archiviste devra donc en disposer ce base de données en plus des données informatiques qu'il doit aussi en avoir, à savoir les différentes opérations avec le numéro de document contenu dans le logiciel VISION.

En avançant ces diverses propositions, nous espérons constater ces impacts dans le fonctionnement général du CRS. La question se pose donc de savoir, quel impact économique, financier et social peut avoir une amélioration sur l'utilisation des pièces justificatives.

### **Chapitre III : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

#### ***Section 1 : Résultats attendus.***

Les résultats attendus se résument comme les effets obtenus des objectifs traités, autrement dit le produit à la suite d'une action ou d'un événement à appliquer ou déjà constaté et indique la conséquence survenue.

Les résultats attendus peuvent être des résultats économiques, financiers et sociaux.

##### ***1-1 : Résultat économique***

Une ONG à vocation internationale comme CRS contribue au développement économique de Madagascar. Non seulement elle crée plusieurs emplois dans ses bureaux et à travers ses différents projets, mais aussi certains de ses projets ont des impacts sur le développement rural. Or, le financement de ces divers projets par les bailleurs n'est possible que par la mise en œuvre d'une bonne procédure comptable et financière permettant à ces bailleurs d'octroyer de fonds ou d'entreprendre de nouveau projet. Bref, sur le plan économique, l'utilisation et la gestion de procédure comptable d'une manière performante, peuvent permettre au bailleur d'avoir confiance sur le fonctionnement du CRS et par la suite ce dernier peut bénéficier de financement sur plusieurs projets. Ce qui contribue à une certaine croissance au niveau macroéconomique.

##### ***1-2 : Résultat financiers***

La gestion financière du CRS a surtout pour objectif d'optimiser les ressources financières mise à sa disposition par les bailleurs. Sa performance financière se traduit donc par l'utilisation de ces ressources financières, d'une manière efficace afin qu'il n'y ait ni gaspillage, ni fonds non affectés dans son fonctionnement général (administration général) et dans les projets qu'il entreprend.

Pour cela, l'utilisation optimale des ressources matérielles (fourniture de bureau, véhicule ), temporelles (durée de circulation des documents) et informationnelles (flux d'information interne et externe) contribuent à la meilleure gestion des ces ressources financières. C'est ainsi que la performance d'un personnel dans l'élaboration d'une pièce justificative peut réduire la consommation des fournitures (encre, papier.....) et par la suite réduit le gaspillage.



### 1-3 : Résultats sociaux

CRS est avant tout un organisme à vocation sociale. Sa mission et son activité doivent contribuer à l'amélioration des conditions de vies des la population vulnérable dans plusieurs régions à travers l'île. Pour cela, il travaille pour promouvoir le développement rural et la sécurité alimentaire. Il assiste aux victimes de catastrophe naturelle, contribue à la bonne gouvernance et à l'instauration d'un état de droit et enfin il met en œuvre de programme de la lutte contre le SIDA. Bref, il intervient dans la résolution de la quasi-totalité de problèmes sociaux à Madagascar. C'est ainsi que l'utilisation optimale de ses ressources financières l'existence de pièces justificatives fiables et performantes sur l'utilisation de ces ressources contribue à la mise en œuvre de cette mission.

Pour contribuer à obtenir ces résultats, il faut mettre en œuvre, les propositions citées dans le premier et le deuxième chapitre de cette partie. Pour cela, donc il faut y avoir un certain changement dans la fonction global.

### **Section 2 : Recommandation générales :**

Les recommandations générales pouvant être apportées porte sur les aspects suivants :

- La rénovation de procédure comptable et financière
- La planification des ressources humaines dans l'unité finance
- Réorganisation de l'archive

#### 2-1 : La rénovation de procédure

L'amélioration de l'utilisation des pièces comptables au sein du CRS nécessite la mise en place d'une procédure souple comptable assez souple et facile à manier.

- Procédure souple, c'est-à-dire une procédure répondant à la fois aux exigences des bailleurs et aux attentes des employés du CRS
- Procédure facile à manier, c'est-à-dire simple, compréhensible par tous les staffs pour permettre de bien élaborer les pièces justificatives.

### 2-2 : Planification des ressources humaines dans l'unité finance.

La planification de ressources humaines regroupe l'ensemble des activités permettant au dirigeant d'une organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec le niveau hiérarchique d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir le besoin en effectif humain qui répondront à la fois aux objectifs généraux de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers les objectifs à court, à moyen et à long terme. Elle comporte cinq étapes.

- La définition des objectifs généraux des organisations
- Inventaire de poste de travail et des effectifs existant
- Détermination des postes et des effectifs prévisionnels
- Détermination des postes réellement disponibles et des effectifs en place
- Programme et action à entreprendre (promotion, recrutement...)

### 2-3- Réorganisation de l'archive

Une archive bien organisée est synonyme d'une bonne gestion des pièces justificatives. La réorganisation doit se porter sur la mise à jour de son contrôle et de sa conservation.

En bref, la révision de procédure, la planification de ressource humaine et la réorganisation de l'archive constitue des éléments indispensable à l'amélioration de l'utilisation de pièces justificative au sein du CRS

Cette amélioration devra avoir un certain impact sur le plan social économique et financière du CRS ou de ses populations cibles.

## CONCLUSION GENERALE

CRS est une organisation de bienfaisance qui travaille à Madagascar depuis presque demi-siècle. Sa mission se porte sur plusieurs domaines d'activités qui sont financés par des divers bailleurs des fonds, plus particulièrement des bailleurs de fonds américains.

En tant qu'organisation non gouvernementale employant plusieurs personnes et jouissant de droit privé, CRS se doit de tenir une compatibilité et par conséquent de disposer une procédure comptable répondant aux exigences des bailleurs.

Ainsi la procédure comptable du CRS est assez bien définie. Pourtant, nous avons rencontré des failles que nous jugeons important d'améliorer. Ces failles se manifestent au niveau organisationnel tel que le manque de personnel ; ou au niveau opérationnel comme la lourdeur de procédure ou encore au niveau de pièces justificatives tel que le problème de la gestion de classement des pièces comptable.

Pour remédier à cela, nous avons avancés des suggestions que nous avons pensé pouvoir contribuer à l'amélioration de cette procédure comptable.

Cette amélioration porte sur la redéfinition de système du CRS. Pour ce faire, nous avons proposé de recrutement de personnel, la redéfinition de structure, l'allègement de procédure ou encore la mise en place d'une gestion d'archive informatisée. Le but est en outre de pouvoir mener à bien les opérations comptables de l'organisation, bref de mieux l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs qui est de contribuer au développement humanitaire à Madagascar.

Cette analyse de procédure comptable du CRS nous a donc permis de déduire qu'il est indispensable, pour une ONG d'envergure internationale d'avoir de procédures bien définies pour mieux mettre en œuvre ses missions.

## **BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE**

- 1- Comptabilité et Gestion, Edition Bertrand Lacoste ; Paris, 200 pages
- 2- Randrianirina Edward « La comptabilité d'entreprise ». source d'information et outils rationnels de gestion, le PCG, 1980
- 3- Dictionnaire Hachette, Edition 2001
- 4- Document CRS « Manuel de procédure »
- 5- Reix R. (2002), «Système d'information et management des organisations», Vuibert, 4ème édition, Paris.
- 6- [www. banque centrale.mg/Publication](http://www.banquecentrale.mg/Publication)
- 7- [www. be compta be/pieces justificative](http://www.be.compta.be/piecesjustificative)
- 8- [www. daco doc.fr/Finance](http://www.daco.doc.fr/Finance)
- 9- [www. bnpparibas.fr/pieces justificative](http://www.bnpparibas.fr/piecesjustificative)
- 10- [www. crs.org/search.result](http://www.crs.org/search.result)
- 11- [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

# ANNEXE

## **ANNEXE 1: PLAN COMPTABLE DU CRS/MG**

<b><i>Classe 1 : Trésorerie et créances</i></b>
10. Trésorerie
12. Créances
15. Créances diverses
16. Inter fond
<b><i>Classe 2 : Compte d'immobilisation</i></b>
21. Bâtiment
23. Matériel
24. Matériel informatique
25. Matériel de transport
26. Immobilisation acquis par vente location
<b><i>Classe 3 : Débiteurs divers</i></b>
3011. Dettes fournisseurs
3043. Dettes employés
<b><i>Classe 4 : Comptes de financement</i></b>
51 à 53. Recettes de financement
54. Recettes diverses
<b><i>Classe 6 : Comptes de charges</i></b>
60. Salaire et charge sociale
61. Dépense partenaire
62. Consultance
63. Dépense de fourniture de bureau
64. Dépense d'entretien
65. Voyage et déplacement
66. Formation
67. Dépense véhicule
68. Dépense sur magasin de stockage
<b><i>Classe 8 : Transfert d'argent</i></b>
85. Virement interne

## ANNEXES 2 : LES T-CODES

> T0 : Donor source : code des bailleurs des fonds

Exemple :

- 9773 : UNICEF
- 5817 : USAID

> T1 : Grant line : code utilisé pour la classification des dépenses selon leur nature

Exemple :

- M05 : dépense projet
- M09 : dépense mission

> T2 : Projet number : code des projets

Exemple :

- 656 0241 : Projet SALOHI
- 656 0227 : Projet TARATRA

> T3 : Program area : code utilisé pour la classification de fonction primaire que prend la place du projet. Ils dépendent du T0 et T2

Exemple :

T0	T2	Projet	T3
5817	6560241	Projet SALOHI	A
1550	6560227	Projet TARATRA	1

> T4 : Vendor code : code de tiers

Exemple :

- S0181 : code d'un staff de l'unité santé
- P0026 : code de partenaire Caritas Farafangana
- V287 : code du fournisseur MATERAUTO

> T5 : International staff number : code international de l'employé

- 49999 : code de tous les employés nationaux à Madagascar
- 11081 : code international du Country Representative

> T6 : Field optional : code utilisé pour classer les transactions par unité

Ils sont facultatifs

Exemple :

- FSU pour l'unité Livelihood
- GRC pour l'unité gestion de risque et catastrophe

> T6 : Field optional : code utilisé pour classer les transactions effectuées par des sous bureaux. Ils sont facultatifs

Exemple :

- 25 pour le bureau régional de Tamatave

**Tableau qui décrit le T codes avec les types de compte correspondant**

Type des comptes	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Type des comptes	Y	N	Y	N	N	N	O	O
Cash	Y	N	Y	N	N	N	O	O
A recevoir	Y	N	Y	N	Y	Y	O	O
Avance	Y	N	Y	N	N	N	O	O
Immobilisation	Y	N	Y	N	N	N	O	O
A payer	Y	N	Y	N	Y	N	O	O
Severance	Y	N	Y	N	N	N	O	O
Revenue	Y	N	Y	N	N	N	O	O
Dépense	Y	Y	Y	Y	Y	N	O	O
Transfert d'argent	Y	N	Y	N	N	N	O	O

Y = Oui

N = Non

O = Optionnel (Facultatif)



# TABLES DES MATIERES

page

INTRODUCTION GENERALE .....	1
Partie I : CADRE GENERAL.....	2
Chapitre I : Présentation générale du CRS.....	3
Section 1 : Historique.....	3
Section 2 : Structure.....	3
Section 3 : Activité.....	10
Chapitre II : Etude environnementale.....	12
Section 1 : Les bailleurs des fonds.....	13
Section 2 : Les partenaires.....	14
Chapitre III : Cadre théorique.....	15
Section 1 : Notion de procédure comptable.....	15
Section 2 : Notion des pièces justificatives.....	19
Section 3 : Notion de système d'information.....	25
Partie II : ANALYSE DE L'EXISTANT.....	26
Chapitre I : Problèmes liés à l'organisation de l'unité Finance.....	27
Section 1 : Manque de personnel.....	27
Section 2 : Structure rigide.....	28
Chapitre II : Problèmes liés à la procédure opérationnelle.....	29.
Section 1 : Au niveau de comptabilisation.....	29
Section 2 : Au niveau de procédure de décaissement.....	31.
Section 3 : Au niveau de procédure de liquidation.....	33
Chapitre III : Problèmes liés aux pièces justificatives.....	36
Section 1 : Au niveau de pièces justificatives internes.....	36
Section 2 : Au niveau de pièces justificatives externes.....	39
Section 3 : Au niveau de classement des pièces.....	44
PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET RECOMMANDATIONS.....	52
Chapitre I : Proposition d'amélioration de procédure.....	52
Section 1 : Réorganisation de personnel de l'unité Finance.....	52
Section 2 : Amélioration des outils de comptabilité.....	56
Section 3 : Amélioration de procédure de décaissement et de liquidation.....	57

Chapitre II : Proposition de solution relative aux pièces justificatives.....	61
Section 1: Renforcement de communication avec l'extérieur.....	61
Section 2 : Amélioration de la gestion d'archives.....	62.
Section 3 : Mise en place d'une base des données pour gestion d'archives.....	63
Chapitre III : Résultat attendu et Recommandation générale.....	66.
Section 1 : Résultat attendu.....	66
Section 2 : Recommandation générale.....	68
CONCLUSION GENERALE.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXE 1 : Plan comptable du CRS.....	72
ANNEXE 2 : Les T codes.....	73