



**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE**



DEPARTEMENT : GESTION

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
Du diplôme de MAITRISE EN GESTION**

Option : Finance et Comptabilité

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DES
NOUVELLES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET
COMPTABLES CAS DU CNRIT**

Présenté par

Mlle ANDRIHERINDRAINY Mirana

Composition de jury :

Président : Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Examinateur : Monsieur RAMINONJATOVO Etienne

**Rapporteurs : Madame RANOROVOLOLONA Lucie Aimée
Monsieur RAKOTOHERISOA Benjamin**

Date de soutenance : 18 Juin 2005

AVANT - P R O P O S

La Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie est un Etablissement Supérieur au sein de l'Université d'Antananarivo, elle a comme mission la formation de futurs cadres supérieurs titulaires de la maîtrise ès sciences en Gestion.

Cette formation comprend l'acquisition des connaissances théoriques au sein de l'établissement et des pratiques en entreprise qui composent le cursus pour la fin des études. C'est pour cela qu'un stage de trois mois doit être effectué par tout étudiant à la fin de la quatrième année d'études et fera l'objet de la rédaction d'un mémoire à soutenir devant le jury pour pouvoir décrocher le diplôme.

A cet effet, les étudiants sont alors appelés à traiter un thème de leur domaine et de leur spécialité faisant alors l'objet de recherches personnelles tout en apportant leur contribution.

En ce qui concerne le présent mémoire, notre choix s'est tourné vers la « mise en place de nouvelles procédures administratives et comptables au sein du CNRIT », sujet qui nous intéresse à cause de l'importance de son rôle tant pour le bon déroulement des tâches que pour le développement du Centre.

REMERCIEMENTS

Le bon déroulement du stage ainsi que l'élaboration de ce mémoire sont d'abord les fruits de la grâce de DIEU TOUT PUISSANT pour me donner la force et la bonne santé.

Mes très vifs remerciements vont également à toute l'équipe de la Faculté DEGS, plus particulièrement au Département de Gestion à :

Monsieur RAKOTOARISON Rado Zoherilaza, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté DEGS ;

- Monsieur RALISON Roger, Maître de Conférences, Chef du Département Gestion et Responsable de l'option Finance pour ses précieux appui et conseil pour les cours théoriques et pour la réalisation de ce mémoire ;

- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion et Responsable de l'option Organisation ;

- Madame RANOROVOLOLONA Lucie Aimée, Enseignante au Département Gestion, mon encadreur pédagogique pour ses bons conseils et pour avoir bien voulu me partager ses expériences ;

- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de Conférences, Responsable de l'option Marketing ;

- A tout le personnel du Département de Gestion.

- Mes gratitudes vont également à l'endroit des personnes suivantes

Au CNRIT à :

- Monsieur le Professeur RAFANOMEZANTSOA Roger Marie, Directeur du Centre qui a bien voulu nous recruter comme stagiaire ;

- Monsieur RAKOTOHERISOA Benjamin, Chef du Département Administratif et Financier, mon encadreur professionnel qui n'a pas ménagé son temps précieux pour me partager de ses expériences en me donnant de l'aide et du conseil ;

- Madame Le Chef de « division comptabilité » pour son aide, son appui et conseil pendant mon stage ;

- A tout le personnel du CNRIT pour leur soutien et aide.

A toute ma famille, mes ami (es) et à toute personne qui a apporté son aide et appui moral et matériel durant la préparation de ce mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

C.N.R.I.T. : Centre National de Recherches Industrielles et Technologiques
ENR : Energies Nouvelles et Renouvelables
IGR : Impôt Général sur les Revenus
C P R : Caisse de Prévoyance de Retraite
EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
CDAF : Chef de Département Administratif et Financier
OR : Ordre de Recettes
CIDST : Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique
GEM : Groupement d'Entrepreneurs Malagasy
FIVMPAMA Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy
PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries

Symboles utilisés



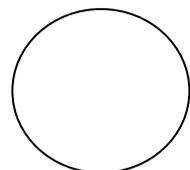
Début / Fin



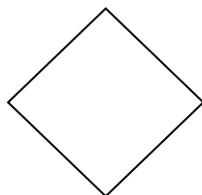
Préparation / création documents



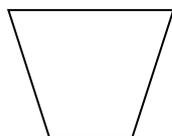
Documents



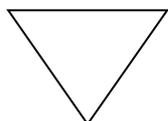
Vérification / contrôle



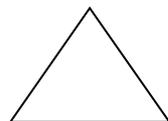
Alternative / choix



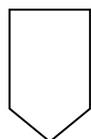
Approbation / signature



Classement définitif



Classement temporaire



Renvoi page à page



Operation

SOMMAIRE

AVANT – PROPOS

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : GENERALITES

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CNRIT

CHAPITRE 2 : THEORIES GENERALES SUR LES ORGANISATIONS
ADMINISTRATIVES ET LE SYSTEME D'ORGANISATION COMPTABLE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA
COMMUNICATION DE L'INFORMATION

CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES ADMINISTRATIVES

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE NOUVELLES PROCEDURES
ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES

CHAPITRE 1 : LES PROCEDURES INFORMATIONNELLES

CHAPITRE 2 : LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES

CHAPITRE 3 : LES PROCEDURES COMPTABLES

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES ET RESULTATS

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Les procédures sont constituées par les formalités et les démarches à suivre pour exécuter des travaux relatifs à un domaine bien déterminé. Elles sont indispensables pour le bon fonctionnement et le bon déroulement des activités en optimisant le temps et en assurant l'efficacité et l'efficience même des résultats attendus.

Le C.N.R.I.T. conscient de l'importance de ces procédures et de leur mise à jour périodique demande à nous stagiaire de contribuer à les mettre en place au sein du Centre.

Par ailleurs, le thème, « CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DE NOUVELLES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES : cas du Centre National de Recherches Industrielles et Technologiques (C.N.R.I.T.) », a été choisi pour étudier les procédures performantes à mettre en œuvre.

L'objet du présent mémoire est de pouvoir effectuer une analyse liée aux procédures existantes, de les diagnostiquer et de proposer des actions pour l'implantation au sein du Centre de nouvelles procédures.

L'instauration de ces nouvelles procédures subit des contraintes internes et externes. Mettre en place des procédures administratives et comptables est primordial pour un Centre comme le CNRIT parce que ce sont des outils indispensables pour montrer les différentes étapes à franchir pour les démarches à suivre en termes administratif et comptable. Cela va constituer aussi un manuel de procédures, document très indispensable pour s'adonner aux activités relatives à la comptabilisation, et ce document restera au sein du Centre pour la continuité de la technicité de traitements et de l'exploitation comptable pour les agents et les responsables qui se succèdent jusqu'au renouvellement des procédures. Cette problématique nous engage à suivre une méthodologie adéquate pour l'élaboration de ce mémoire ; méthode qui consiste à faire de :

- Entrevues et entretiens avec nos encadreurs professionnel et pédagogique ;
- Recherches bibliographiques en consultant des ouvrages de base et des ouvrages spécifiques relatifs à notre thème de mémoire ;
- Enquêtes auprès des personnes responsables au sein du Centre pour avoir de plus amples informations.

Pour mener à bien notre étude, nous allons parler d'abord dans la première partie des «généralités» où nous exposerons dans un premier chapitre la présentation de CNRIT puis dans un second chapitre les théories générales sur les organisations administratives et le système d'organisation comptable.

Dans la deuxième partie une analyse critique de la situation existante fera ressortir dans un premier chapitre les problèmes rencontrés au niveau de la communication de l'information puis dans un second les problèmes liés aux procédures administratives et enfin dans le troisième chapitre les problèmes liés aux procédures comptables.

Dans la troisième partie nous essayerons de proposer des nouvelles procédures administratives et comptables, dans le premier chapitre les procédures informationnelles, dans un second les procédures administratives, dans le troisième les procédures comptables, et enfin dans le quatrième chapitre les recommandations générales, les résultats attendus, et les éventuels impacts de cette proposition.

PREMIERE PARTIE :

GENERALITES

Il s'agit dans cette première partie de parler des généralités sur le Centre en spécifiant la situation générale, son organisation et sa structure, la description de ses différents départements, et de rappeler des théories sur la gestion administrative et financière.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU C.N.R.I.T.

Dans ce chapitre, nous allons décrire l'historique, les objectifs et mission, la structure organisationnelle, et les activités du Centre.

Section1 - Historique

Créé par le décret n° 87-288 du 28 juillet 1987 et réorganisé par le décret n° 92-469 du 22 avril 1992, le CNRIT est un établissement public à caractère scientifique, technique et économique, doté de la personnalité civile et de l'autonomie de la gestion administrative et financière.

Il est placé sous la tutelle technique du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRES) et sous la tutelle financière du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget.

Section 2 : Objectifs et mission

Le CNRIT a pour objet de contribuer à :

- la réduction de la pauvreté à Madagascar en participant à la création d'emplois ;
- l'élaboration et la conduite de la politique nationale de recherches pour le développement industriel et technologique ;
- la valorisation des résultats de recherches au transfert et à l'innovation ;
- la formation scientifique et technologique ;

- la diffusion des informations scientifiques et technologiques en coopération avec le C.I.D.S.T.

Le CNRIT participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de recherches technologiques, à savoir :

- la recherche d'innovation ;
- la valorisation des matières premières et des ressources locales ;
- le développement des technologies endogènes ;
- l'absorption et l'adaptation des technologies étrangères.

Il valorise et applique les résultats de recherches pour un développement durable (économique, social, et environnemental), entre autres :

- Encadrer, assister et appuyer les opérateurs de développement ;
- Renforcer les capacités et les compétences régionales en matière de la maîtrise des technologies propres ;
- Gérer et protéger l'environnement (industriel, physique et social).

Globalement, les missions du CNRIT se fixent comme but la mise en œuvre de la politique nationale de la recherche industrielle et technologique qui consiste à :

- l'amélioration de la condition sociale de la population en lui offrant des produits locaux à moindre coût ;
- le développement économique par la maîtrise des procédés, la promotion du secteur industriel, et la création d'emplois ;
- la protection de l'environnement où le centre se fixe comme objectif principal la réduction de l'importation des biens de consommation devant déboucher elle-même sur une réduction du taux de notre dépendance extérieure.

A ces fins, la priorité est donnée aux recherches sur le chimie appliquée, l'information appliquée et les systèmes d'informations, l'énergétique et les matériaux de construction dont les produits serviront d'« input » aux autres branches industrielles (sucrierie, huilerie, papeterie, travaux publics et construction de bâtiments).

Section 3 : Structure Organisationnelle

Nous allons dresser l'organisation fonctionnelle du CNRIT sous forme d'organigramme, une simple présentation schématique des différents acteurs dans le Centre. (Annexe n°1).

3.1 Descriptions des tâches

3.1.1 Le Conseil d'Administration (C.A.)

Les administrateurs sont des représentants de différents Ministères techniques en relation avec les activités du Centre, de la direction générale du plan, et de deux représentants des opérateurs économiques membres du GEM et de FIVMPAMA.

Le conseil se réunit en session ordinaire deux fois par an. La première est la délibération portant l'approbation du budget, et la deuxième celle relative à l'approbation des états financiers du CNRIT.

3.1.2 Le Conseil scientifique d'orientation

Ce Conseil a pour but de définir les orientations générales soulignant les activités du Centre. Il est composé de :

- directeurs techniques du ministère chargé de la recherche scientifique ;
- directeur du CNRIT ;
- directeurs des Centres nationaux de recherche relevant du ministère chargé de la recherche scientifique ;
- directeur chargé des mines ;
- un représentant du ministère chargé du plan.

Un des directeurs techniques du ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique assure la présidence du Conseil scientifique et d'orientation.

3.1.3) La direction

Le directeur est chargé de :

- soumettre au Conseil d'administration pour examen et adopter le programme d'activités et le budget annuel, ainsi que les rapports d'exécution technique et financière, les procédures de contrôle interne ainsi que les procédures de gestion et d'exploitation du Centre ;
- exécuter la politique nationale en matière de recherches industrielles et technologiques, les programmes de recherche proposés par le Conseil scientifique et d'orientation et approuvés par le Conseil d'Administration ;
- contrôler et coordonner les travaux de recherche effectués par les différents départements de recherches relevant de son autorité, quelles qu'en soient les sources de financement ;
- ouvrir et mouvementer des comptes courants ou des comptes de dépôts de fonds du CNRIT. A cet effet, le CNRIT peut disposer des comptes bancaires dans la limite des besoins courants.

3.1.4) Le département administratif et financier

Ce département est responsable de l'administration, des finances, du personnel, et de la logistique et comprend les différentes divisions suivantes :

- division du personnel : chargée de la gestion du personnel ;
- division comptabilité : chargée des écritures comptables dans les différents livres, chargée de la vérification et de la conservation des pièces justificatives.

3.1.5) Le Département chimie

Il a pour tâches :

- la connaissance et la valorisation des matières premières locales (résines, matériaux, minéraux, etc.) ;
- la production des intrants pour l'industrie ou l'artisanat ;
- la valorisation des résidus agricoles et industriels.

3.1.6) Le Département énergétique

Il a pour rôles :

- la maîtrise des Energies Nouvelles et Renouvelables sous l'acronyme E.N.R. (solaires, éoliennes, biogaz, etc.) et tous les usages de l'énergie ;
- la formation et l'encadrement en E.N.R. ;
- l'assistance et la maintenance en matière d'E.N.R.

3.1.7) Le Département métallurgie et géologie

Il s'occupe de :

- la maîtrise des techniques de fonderie ;
- l'élaboration et la production des produits et matériaux réfractaires, les fours, etc. ;
- la recherche des méthodologies de prospection à distance de différents types de minerais ;
- la mise au point de pâtes, d'émaux, et de pigments pour céramique ;
- l'appui technique divers ;
- la géophysique.

3.1.8) Le Département informatique

Il est capable de :

- concevoir des systèmes d'informations ;
- réaliser des outils et des méthodes de développement en informatique ;
- réaliser des appareils divers, entre autres, interface, capteur et onduleur ;
- élaborer des logiciels de gestion scientifique et technique ;
- faire de la maintenance et de dépannage des appareils.

3.1.9) Le Département matériaux et génie civil

Il effectue :

- des études et réalisations dans le domaine de bâtiment et génie civil ;
- la formation et l'assistance technique pour la promotion de qualité des matériaux de construction.

3.2 L'effectif

L'effectif s'élève à cent huit (108) dont quarante six (46) sont des chercheurs et le reste représente le personnel du service administratif et des services généraux.

Section 4 : Activités

Le CNRIT a comme activités permanentes la recherche – développement dans les disciplines de base relative aux différents départements allant jusqu'à la l'innovation, à savoir :

- les services techniques d'appui aux entreprises ;
- la documentation technique, traductions techniques et maintenance ;
- les consultations diverses (conseil, études, analyses, réalisations) ;
- l'appui à la création de PMI/PME ;
- le CNRIT possède des résultats vulgarisables ;
- les résultats peuvent faire l'objet du contrat d'exploitation avec des partenaires industriels ; le CNRIT possède aussi des spécialistes qui peuvent fournir des informations, des formations techniques divers sous forme de consultations et d'appui technique dans les domaines couverts par ses départements.

CHAPITRE 2 : THEORIES GENERALES SUR LES ORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET SUR LE SYSTEME D'ORGANISATION COMPTABLE

Nous allons parler généralement ici de la théorie de l'organisation administratives : organisation fonctionnelle, de la gestion prévisionnelle du personnel, et enfin le système d'organisation comptable : les principes de traitement des données, les procédures comptables et les principes de suivi sur le tableau de bord.

Section 1 : Théorie d'organisation administrative

1.1 Organisation fonctionnelle

On ne pourrait organiser une fonction ou un service sans tenir compte des relations qui existent avec les autres fonctions ou services.

Organiser est à la fois un des aspects essentiels du commandement et une des responsabilités majeures des chefs dans l'administration.

C'est une tâche fondamentale, et aussi une tâche permanente : le souci d'un directeur ou chef doit être veillé à adapter l'organisation des ensembles administratifs qui dépendent d'eux à l'évolution des tâches et des moyens techniques.

Au sens précis du terme, nous pouvons distinguer trois catégories de problèmes d'organisation :

- les problèmes de structure ou d'organisation générale : ce sont ceux qui ont trait à la répartition des compétences entre les services. Mais ces problèmes doivent être résolus au niveau de la direction ou de service départemental ;

- les problèmes d'organisation des procédures ne sont pas sans lien avec les précédents : ils ont pour objet de définir la manière optimale selon laquelle doivent être préparées et prises les décisions de l'administration ;
- Les problèmes d'organisation de travail administratif couvrent un ensemble très vaste de questions qui vont de l'aménagement de locaux, de l'équipement mécanique des bureaux à l'amélioration des modes opératoires : elles ont toutes pour fin l'accroissement de la productivité des travaux administratifs quotidiens.
- **1.2 Gestion prévisionnelle du personnel**

La gestion prévisionnelle du personnel est un ensemble d'activités des ressources humaines menée par la direction de l'entreprise pour disposer des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment afin de contribuer à la satisfaction des objets organisationnels et individuels et de soutenir l'effort de production des biens et services au cours d'une période donnée.

Les objectifs de la gestion prévisionnelle du personnel sont les suivants :

- procurer à l'entreprise les ressources humaines nécessaires pour produire des biens et services au cours d'une période donnée ;
- prévoir les déséquilibres possibles entre les besoins de l'entreprise en ressources humaines de toute catégorie et les ressources humaines éventuellement disponibles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ;
- indiquer les différentes façons ou moyens de réduire ces déséquilibres ou écarts en mettant au point des programmes de recrutement, de promotion, ou de mutation de personnel existant, c'est-à-dire la gestion de carrières.

Section 2 : Système d'organisation comptable

2.1 Principes de traitement de données

Afin que le Centre puisse tenir une comptabilité normalisée, il doit retenir seulement les informations génératrices de flux. A l'aide de ces informations, nous avons une tendance à attendre quelque chose venant d'elles, et aussi de savoir ce que nous pouvons faire avec elles. Alors, les informations nous permettent de fournir :

- une image de l'événement avec exactitude et précision ;
- un appui sur un support qui atteste l'authenticité de l'opération doit être justifiée par un document qu'il soit interne ou externe.

Avec l'information, nous pouvons lire, trier, classer, regrouper, modifier, comparer, faire circuler, et l'archiver enfin.

En bref, tenir une comptabilité c'est procéder au traitement des informations, c'est-à-dire de données.

Les procédures comptables sont des méthodes et des moyens techniques mis en œuvre par l'entreprise pour obtenir et gérer les livres, les comptes, et les états récapitulatifs.

2.2 Procédures comptables

Parler des procédures comptables nous permet de savoir l'organisation de la comptabilité suivant les procédures de traitement comptable, les principes comptables ainsi que le processus comptable.

La comptabilité doit être organisée de telle sorte que :

- Une saisie complète, un enregistrement chronologique, et une conservation de toutes les données de base ;
- une disponibilité des informations élémentaires ; et
- un contrôle exact des données et des procédures de traitement.

Pour l'entreprise, l'organisation se concrétise par l'adoption de comptes, le choix de supports et des procédures de traitements dans l'organisation de la comptabilité ;

alors que par définition, ce sont des méthodes et des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour obtenir des livres, des comptes et des états récapitulatifs.

Le plan comptable énonce des principes généraux qui s'imposent dans la tenue d'une comptabilité notamment donner une image fidèle.

Le processus comptable

La tenue d'un livre journal, d'un grand livre, et d'un livre d'inventaire doivent permettre l'établissement des comptes de synthèse.

Les supports comptables

Un support est tout élément matériel qui de nature à recevoir d'informations. Les supports sont mis en œuvre par toutes les entreprises en fonction de leurs besoins, leurs méthodes et leurs objectifs à atteindre. Lorsque les entreprises effectuent des opérations, celles-ci doivent avoir toujours un support original.

L'entreprise utilise les quatre supports suivants :

- le plan comptable général ;
- le plan comptable professionnel ;
- les pièces justificatives ; et
- les documents comptables.

Les pièces justificatives

Tout mouvement comptable doit être justifié, c'est-à-dire prendre appui sur une pièce justificative écrite, dotée susceptible d'être présentée à toute demande. La pièce justificative d'un enregistrement peut être :

- d'origine externe à l'entreprise : exemples facture de vente, avis de débit reçu de la banque
- d'origine interne à l'entreprise : exemples double de factures adressées aux clients ; souche des chèques émis par l'entreprise.

Toute opération effectuée est basée sur les pièces comptables à l'exception de certaines opérations particulières que l'on appellera « des charges et produits calculés » ; par exemple : amortissement, provisions.

La pièce comptable doit être un document original, c'est-à-dire toutes photocopies et copies ne sont jamais utilisées de façon strictement générale. Elle doit être un support en papier.

La conservation de cette pièce est pendant dix (10) ans et trois (3) en matière fiscale ; et aucun n'est possible sans pièce comptable.

La pièce justificative a pour rôle de permettre :

- la corroboration de l'écriture comptable et la vérification d'un enregistrement comptable ; exemple d'une pièce comptable justificative.

2.2.1) Les différents systèmes comptables

En général, il existe trois sortes de systèmes comptables, à savoir :

- le système classique,
- le système centralisateur, et
- le système informatisé.

Le système classique

Au sein du CNRIT les enregistrements ou les écritures comptables sont présentés jusqu'à maintenant sous forme de comptes schématiques. Ce qui rend difficile le contrôle et la synthèse. Dorénavant, les comptabilisations seront effectuées dans le cadre du système classique.

Dans ce système, les enregistrements des opérations se font en deux temps :

- dans un premier temps, on enregistre les pièces justificatives dans le journal. En pratique la passation des écritures comptables des pièces sont de différentes manières :
 - ◆ Enregistrement direct : pour les opérations simples et peu nombreuses, c'est-à-dire un document pour un seul enregistrement ;
 - ◆ La pré comptabilisation : est pour les opérations qui nécessitent une analyse délicate.

Les imputations sont effectuées par le service comptabilité à partir des pièces justificatives ou des tickets ou des fiches annexes.

Pour les enregistrements des opérations au journal cette activité peut être confiée à un « teneur de livres » ou à « un opérateur de saisie ». Dans ce cas où les opérations sont complexes où on adopte à la division de travail.

Groupement des opérations semblables et pré totalisation : le service comptable doit enregistrer chaque jour de nombreuses pièces justificatives dont l'analyse et la comptabilisation sont semblables ; exemples : factures d'achat reçues, factures de vente émises, et chèques reçus.

Le système classique nécessite donc un double enregistrement sur deux documents différents : journal et comptes en T.

2.3 Principes de suivi sur tableau de bord

2.3.1) Définition

Le tableau de bord est une synthèse périodique qui permet par quelques indicateurs pertinents de contrôler l'activité par rapport aux objectifs. D'après M. DEPREZ dans l'ouvrage : « Comment construire un tableau de bord ».

Le tableau de bord correspond, donc en effet, à un système d'informations permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour pouvoir contrôler l'exercice des responsabilités.

En ce qui concerne la structure de Tableau de bord, cette structure doit être strictement liée aux spécificités de l'entreprise et aux personnes concernées.

2.3.2) Instrument de tableau de bord

Le tableau de bord comprend, outre des données brutes (état de bon de commande, niveau des encours...) des éléments informationnels que l'on peut regrouper en écart, ratios, graphiques, clignotants.

Nous pouvons tirer un certain nombre d'écarts. Cependant, pour conduire l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indication.

Exemple : dans un tableau de bord de direction générale en principe, il ne sera pas indispensable de faire apparaître l'écart de rendement de tel atelier particulier ; par contre, les écarts de ventes par ligne de produits et les écarts de trésorerie devront figurer car ils ont une incidence directe sur la vie même de l'entreprise.

Les ratios des rapports entre grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise. Certains seront calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres (les ratios techniques) seront déterminés à partir de données extracomptables mesurées en unités physiques.

Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer la comparaison dans le temps et de présenter la réalité en chiffres simples.

Les graphiques peuvent ne représenter que les données précédentes ou être des graphiques indépendants. Leur intérêt est de visualiser directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

Les clignotants sont des seuils limites (normes) destinés à attirer l'attention des responsables. Lorsqu'ils sont atteints, lorsqu'ils s'allument, le responsable est tenu d'intervenir. Un tel système évite de toute analyse et permet de concentrer l'action sur les anomalies.

Dans cette première partie, nous avons parlé des généralités sur le CNRIT ainsi que nous avons abordé de rappel théorique sur l'organisation administrative, sur le système d'organisation comptable, la gestion prévisionnelle du personnel, et enfin sur le principe de suivi du tableau de bord.

Maintenant dans la deuxième partie, nous allons analyser la situation existante du Centre en parlant des problèmes rencontrés au niveau des informations, et finalement ceux liés aux procédures administratives et comptables.

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE CRITIQUE DE LA
SITUATION EXISTANTE

Toutes procédures, en l'occurrence, les procédures administratives et comptables, doivent comporter des principes de telle façon que ces procédures doivent être normalisées, structurées et appropriées.

Au cœur de cette deuxième partie, nous allons évaluer les procédures administratives et comptables du Centre en analysant celles existantes concernant les informations, l'administration et la comptabilité. Nous allons aussi évoquer quelques points forts et faibles.

CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES INFORMATIONS

L'information n'est pas seulement un bout de savoir qu'il faut posséder pour devancer les concurrents. C'est aussi l'action d'informer, c'est-à-dire mettre en connaissance de quelque chose à des personnes pour les rendre plus utiles au travail quotidien.

A l'intérieur de ce chapitre, nous allons faire une analyse critique au niveau des informations existantes dans le Centre. Cette analyse se portera sur deux niveaux :

- au niveau de la lenteur d'informations ; et
- au niveau d'informations incomplètes.

Section 1 : Lenteur des informations

1.1 Mode de communication dépassé

Le Centre utilise deux modes de communication, à savoir :

- la communication orale, et
- la communication écrite.

Mais avant d'entrer dans tous les détails, nous allons essayer de définir ce qu'on entend par communication : « *Une communication se définit comme une action de faire quelque chose ou un objet d'une personne à une autre, de transmettre ou de donner connaissance ou aussi mettre quelque chose à la disposition d'une personne*

pour qu'elle en prenne connaissance donc, lui donner connaissance de quelque chose qu'elle ignore, selon Le Petit Larousse.

La communication orale est le fait de communiquer à vive voix en s'adressant directement à l'intéressé. Le Centre utilise ce mode de communication dans le cas où il effectue une négociation, par exemple, avec des organismes ou avec un particulier ;

- s'il fait une conversation téléphonique avec ses partenaires ou ses clients et fournisseurs ;
- en cas de simples discussions entre tous les travailleurs.

Grâce à ce mode de communication, le Centre peut bien connaître son futur partenaire. D'un côté, cette communication orale ne nécessite pas beaucoup d'investissement pour sa bonne marche ; donc elle est moins chère. Mais d'un autre côté, nous avons pu constater aussi quelques lacunes telles que :

- la communication orale demande une patience pour les deux parties, par exemple, le Centre et ses clients ;
- et en cas de problèmes qui se présentent, il n'existe pas de documents écrits et visibles servant comme preuve tangible.

La communication écrite fait partie de l'un des moyens de communication qui exige des intermédiaires ou entremises. La diffusion des informations au sein du Centre peut être, soit par :

- une note de service ;
- l'intermédiaire d'un tableau d'affichage.

Une note de service peut être :

- une décision émanant de la Direction dont les destinataires peuvent être les départements et/ou les agents, pour l'exécution ou pour une simple information ;
- une information générale qui régit le fonctionnement du Centre.

Quant au tableau d'affichage, il se situe dans le hall à l'entrée qui a pour objet de support d'informations. Souvent les affiches sont mises dans les endroits les plus fréquentés car cela fait partie des informations ou des nouvelles à communiquer à plusieurs personnes.

Au sein du Centre aussi existent deux types de communication :

- la communication verticale ; et
- la communication horizontale.

La communication verticale est une communication émanant de la direction, top niveau du CNRIT vers les divers départements. Puis chaque département est tenu de faire le « dispatch » pour ses divisions respectives jusqu'à la base.

La communication horizontale est une communication entre deux ou plusieurs départements pour l'interdépendance des fonctions au sein du Centre. Par exemple : passation de la commande, l'expression du besoin venant du département concerné qui l'envoie au département administratif et financier qui se charge des formalités nécessaires.

Par un manque de financement, le Centre ne bénéficie pas de dotation en nouveaux matériels. Cela peut être aussi à cause de marché qu'il gagne car la plupart des clients préfèrent négocier avec des privés plutôt qu'avec des partenaires publics tels que CNRIT.

1.2 Réception tardive des informations

Comme le mode de communication que le Centre pratique actuellement est inapproprié, c'est la première cause du retard à la réception de l'information. Les moyens sont en fait dépassés par le temps ce qui retarde les informations véhiculées par les moyens de communication.

Chaque département ne reçoit pas les informations en même temps, mais il existe toujours un petit décalage dû au manque de matériel performant. Cela aussi entraîne

le retard en cas où les responsables doivent prendre de décisions surtout importantes ou urgentes.

Section 2 : Informations incomplètes

2.1 Cueillette et recherches d'informations indéterminées

Le Centre ne dispose pas actuellement de personnel destiné seulement à faire de la recherche ou cueillette d'informations. Chaque département, en cas de besoin d'information, effectue lui-même cette recherche. Malgré la subvention venant de L'Etat, le personnel est insuffisant et le Centre ne reçoit pas de fonds spécial pour la cueillette et la recherche d'informations.

En cas d'une demande pour la recherche et une cueillette d'informations, cela dépend des priorités ou bien les plus nécessaires au bon fonctionnement du Centre, la recherche et la cueillette d'informations durent longtemps en ce moment parce que le matériel employé est désuet.

2.2 Retard à la diffusion des informations

Dû à l'ancienneté de matériel utilisé et à cause des problèmes financiers que le Centre subit actuellement, les informations doivent passer par étape avant d'être diffusées. Le temps de recherche et de cueillette de l'information est aussi une des causes du retard de la diffusion.

CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES ADMINISTRATIVES

Dans ce chapitre de la deuxième partie, nous allons essayer d'analyser les problèmes de procédures administratives. Toutes tâches administratives nécessitent la présence de procédures. La mise en pratique de cette procédure offre des tâches quotidiennes en temps voulu.

Si tel est le fondement des procédures administratives, quelles en sont les failles au niveau du CNRIT.

Durant notre stage, nous avons remarqué la désuétude de cette procédure ; mais cela n'empêche pas le personnel à faire son travail.

Malgré la pratique empirique, les supérieurs sont toujours à l'écoute de leurs subordonnées afin d'éviter tous conflits pouvant se présenter.

Deux problèmes sont donc à relever au niveau des procédures administratives du CNRIT :

- la lourdeur administrative ;
- le quasi inexistence de la politique de gestion de carrière.

Section 1 : Lourdeur administrative

1.1 Organisation inappropriée

Une organisation ne fonctionne pas toute seule mais dépend surtout de l'autorité, de dirigeant et de la faculté de l'exécution des opérateurs. Pour le département administratif et financier, il a son propre organigramme qui se présente en annexe n°2.

Au sein du Centre existent aussi différentes tâches administratives qui se présentent dans divers domaines, entre autres :

- le courrier,

- l'achat et réception des fournitures et matériel,
- la paie du personnel,
- le congé et la permission, et
- le remboursement des frais médicaux.

1.1.1) La gestion de courrier

Le nombre de courrier est très varié en fonction des activités, des périodes et des marchés obtenus par le Centre. Le manque de personnel se présente en ce moment là car un seul coursier effectue ce travail. Donc le problème de gestion et de dispatch de la correspondance se pose surtout en période de fête ou en cas d'augmentation des activités du Centre.

1.1.2) L'achat et la réception des fournitures et matériels

Le lancement des achats prévoit les besoins en fournitures et matériel nécessaires afin de mieux exécuter et réaliser les activités pendant une période déterminée. Le demandeur, avant d'envoyer au responsable, effectue la liste des besoins en fournitures et/ou matériel dans une lettre de demande d'achat. Le responsable après avoir reçu cette demande consulte d'abord le budget avant de procéder à la préparation d'achat. Tenant compte de la disponibilité budgétaire, le responsable sélectionne ceux qui sont prioritaires pour le bon fonctionnement des activités et la possibilité financière du Centre.

Cette sélection entraîne un échelonnement pour l'acquisition de matériel. Pour le Centre, le problème financier demeure donc un facteur très important.

1.1.3) La paie du personnel

Pour la paie du personnel, l'objectif est de chercher à améliorer les conditions de vie des ressources humaines pour avoir un bon rendement du personnel afin d'augmenter la rentabilité des activités du CNRIT.

La rémunération du personnel fait partie d'un élément primordial pour motiver les travailleurs.

La motivation du personnel est la base du bon déroulement des tâches et chaque travailleur doit être payé en fonction du travail fourni et à des dates fixes. Mais à cause des problèmes financiers, le paiement des salaires du personnel n'est pas périodique et peut devenir des fois même à des dates non fixes.

1.1.4) Le congé et la permission

Tout le personnel a droit à un congé de trente jours (30) pour un travail effectif et continu pendant un an. Le personnel du Centre jouit aussi de ce droit, et ce congé peut être perçu selon la disponibilité du personnel concerné et la nécessité de service. Le congé de chaque travailleur dépend toujours de son chef hiérarchique. Mais dans le cas de retard de paiement, le personnel est parfois contraint de prendre un congé pour faire autre chose.

Le travail doit se dérouler toujours avant de prendre un congé. Cependant, il doit y avoir une personne qui se charge des tâches pendant l'absence de l'autre, c'est-à-dire la gestion de la jouissance de congé nécessite la permanence à chaque poste de travail.

1.1.5) Le remboursement des frais médicaux

Un système de remboursement des frais médicaux est instauré au sein du Centre en vue de contribuer à une meilleure condition de vie des ressources humaines, et par conséquent, cela permettra d'augmenter le rendement du personnel.

Le Centre procède à ce que le personnel et les membres de sa famille soient pris en charge à cent pour cent (100%) après présentation des pièces probantes. Mais ce remboursement se fait en fonction de la disponibilité financière du Centre, c'est-à-dire il dépendra surtout du budget. Le Centre effectue parfois le remboursement partiel pour que bon nombre de personnel soit en même temps remboursés pour une partie. Enfin, les traitements des dossiers s'effectuent cas par cas et aussi en

fonction de la disponibilité financière et la priorité, c'est-à-dire « arrivé en premier doit être traité en premier ».

1.1.6) Désorganisation au niveau de travail

En guise de conséquence, nous pouvons constater qu'il existe une petite désorganisation du travail au sein du Centre. Cette désorganisation est due à la désuétude des procédures. Ensuite, la plupart des moyens et matériel utilisés par le CNRIT sont vieux et il n'existe pas d'organisation de travail appropriée. Le personnel du Centre aussi bénéficie de formation à des temps définis, mais ce n'est pas tout le personnel qui en bénéficie mais quelques uns seulement. Une politique de rotation des tâches n'y existe pas. Tout le personnel n'est pas en mesure de faire d'autres travaux pour les autres postes. Une fois où quelques titulaires de postes sont absents, cela implique le retard de l'exécution des tâches en question ; d'où il y aura lourdeur administrative.

Section 2 : Problème de procédure de gestion de personnel

2.1 Quasi-inexistence de la politique de la gestion de carrière

La gestion des carrières préserve la liberté pour chaque individu de conduire sa propre existence et de conserver la responsabilité principale de sa propre carrière, selon Marion S. Kellog dans l'ouvrage : « Gestion des carrières ».

Pour le personnel du CNRIT, la politique de la gestion des carrières est presque inexistante dû aux problèmes qu'il subit actuellement.

Le problème financier est la base de ces problèmes. Citons en exemple le problème financier où le Centre ne dispose pas des ressources pour qu'il puisse donner aux salariés concernés une formation appropriée. Le Centre n'adopte pas aussi de la promotion largement connue du personnel. Nous apercevons aussi que le personnel a des difficultés à chercher des informations utiles pour construire sa carrière dû au manque des moyens et matériel au sein du Centre.

2.2 Insuffisance de motivation

Une des raisons du manque d'efficacité du Centre, la plus importante sans doute est l'absence d'esprit d'entreprise de la part des travailleurs. Cependant, il apparaît difficile de faire percevoir au personnel le fait que de sa propre performance dépend celle du Centre, autrement dit, l'implication dans l'unité n'est pas tellement évidente. Ce qui explique peut-être l'hésitation du responsable à renforcer son système de motivation. A ne pas oublier que la participation de chacun à son niveau renforce le sentiment d'appartenance lui incitant non seulement à participer à la définition de ses propres objectifs mais aussi à ceux de du CNRIT dans son ensemble.

CHAPITRE 3 : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES COMPTABLES

Dans ce dernier chapitre de la deuxième partie, nous allons essayer de détecter les problèmes et lacunes qui se présentent au niveau des procédures comptables du CNRIT. Mais auparavant pour plus d'objectivité dans notre analyse, nous allons revoir point par point, ces procédures au sein du centre

Concernant, cette procédure elle est non normalisée et non structurée. Due à l'inexistence de procédure bien définie cela entraîne donc la démarche lente dans l'imputation et l'enregistrement comptable.

Pour les procédures de circuits des pièces justificatives, elles sont aussi quasi inexistantes au sein du centre.

Le personnel est alors contraint d'adopter une certaine pratique pour avancer leur tâche concernant ces pièces et ces pratiques adoptées entraînent parfois le retard de ces traitements. Le centre subit aussi des problèmes de trésorerie. La gestion de celle-ci s'avère inappropriée à cause de problème au niveau des cadences des encaissements et des décaissements.

Section 1 : Procédures non structurées et non normalisées

1.1 Désuétude de procédures

Le Centre dispose un plan comptable professionnel qu'il adopte à ses propres besoins.

Voici quelques exemples de plan de comptes concernant les opérations courantes au sein du CNRIT.

Pour les achats

- 601 0000 Achats de matières premières
- 601 3000 Achats de matières premières pour projets
- 602 2000 Autres approvisionnements en matières consommables

602 3000 Achats de produits d'entretien.

Pour les ventes

701 1000 Ventes de briques réfractaires

706 0000 Prestations de services

708 3200 Produits sur exploitation Internet

783 1000 Location de buvette.

Pour les immobilisations

201 0000 Frais d'établissement

203 0000 Frais de recherche et de développement

203 1000 Frais de recherche et de recherche sur PIP (Programmes d'Investissements Publics)

203 2000 Frais de recherche et de recherche de projets.

C'est à partir des extraits de plan des comptes que les enregistrements se font.

Le système comptable utilisé par le CNRIT est « **le système classique** ».

Tous les enregistrements concernant, entre autres, les ventes et les achats se font dans un seul livre de journal.

Un livre de caisse est ouvert au sein du centre pour passer les écritures relatives à la gestion de la trésorerie. Avant de passer à l'enregistrement de toutes les opérations dans le journal, la comptable et la caissière ont tenu d'abord de registres de brouillards. Les écritures dans ces registres s'effectuent jour après jour pour éviter toutes erreurs, omissions, ou oubli.

Ces registres sont les documents de base de la passation des écritures dans le journal.

Exemple : comptabilisation des achats

4436000 6013000	4010000	TVA déductible Achats de matières premières pour projet Nom du fournisseur
--------------------	---------	--

Dès l'arrivée de ces matières premières, la livraison est accompagnée des pièces justificatives telles que la facture des fournisseurs en sus de montant de la TVA et de bon de livraison.

Comptabilisation des ventes

4110000		Client Bao
	7831000	Location de buvette

Après que le client ait payé le loyer, le centre lui fournit et transmet un ordre de recettes.

C'est à partir des extraits du plan de comptes que l'enregistrement se fait. L'utilisation de brouillard s'avère nécessaire pour le Centre car il évite des erreurs dans l'enregistrement chronologique.

Le problème financier entraîne l'insuffisance des moyens utilisés dans les travaux et en plus ce matériel est ancien car le Centre ne dispose que peu de matériel en technologie moderne.

Le Centre ne donne pas assez de formation au personnel destiné pour établir une procédure bien définie pour chaque travail dû au manque de budget. Le personnel du Centre est alors contraint d'adopter toujours de nouvelles pratiques à toutes les tâches.

A cause de l'insuffisance budgétaire, il n'existe pas au sein du Centre de budget spécial pour renouveler les dites pratiques utilisées.

1.2 Démarche lente pour l'imputation et l'enregistrement comptable

Comme le système comptable utilisé par le CNRIT est « le système classique », celui-ci rend difficile le contrôle et la synthèse car jusqu'à maintenant les écritures comptables sont présentées sous forme de compte schématique.

Les enregistrements des pièces justificatives se font dans le brouillard, avant de faire la passation dans le livre journal .Les écritures se passent d'abord deux fois dans le brouillard et après dans le livre comptable. A cause de l'inexistence de procédure bien définie et l'ancienneté des moyens et matériels utilisés, le personnel est contraint d'effectuer les travaux cas par cas et cela entraîne la lenteur.

Section 2 : Non adaptation au contexte des procédures pour le circuit de traitements des pièces justificatives

2.1 Adoption d'une certaine pratique routinière

A chaque activité du Centre, il doit y avoir la présence des pièces qui justifient les opérations effectuées pour mener à bien les travaux. Les procédures existantes sont non adaptées au contexte et au nouveau statut du CNRIT ; c'est-à-dire les procédures appliquées ne sont pas formalisées parce qu'elles restent les mêmes depuis la création du Centre.

Ces pièces sont différentes selon les types de mouvements ou opérations effectués au sein du Centre.

Le personnel adopte des différents circuits selon les pièces utilisées.

Exemple : pour le traitement d'achats ; et
 pour le traitement de ventes

2.1.1) Traitement des achats

Le responsable du département demandeur établit un bon de commande (BC) en deux exemplaires et le signe. Il le transmet ensuite au responsable financier. Ce dernier donne son visa en signant sur le BC, envoie un exemplaire à la caissière et remet le BC visé au département concerné.

La caissière effectue le décaissement après avoir reçu ce BC en cas de paiement au comptant ou bien envoie le BC au fournisseur mais garde une copie.

Le personnel dans le service logistique et le responsable du département demandeur, en cas d'achat spécifique, effectuent ensemble l'achat auprès du fournisseur.

Une fois la transaction faite, l'agent du service logistique comptabilise le matériel et les fournitures dans un livre de la comptabilité des matières.

Après avoir reçu tous les matériels et fournitures, le personnel du service comptabilité procède à la vérification en confrontant le bon de livraison, le bon de commande et la facture (des pièces justificatives) avant de les enregistrer dans un journal et les classer dans un dossier.

L'achat d'immobilisations est l'acquisition d'un bien nouveau par des dépenses engagées du centre. Les immobilisations sont des éléments non circulants du centre. Tous les matériels acquis par le centre soit par achat, soit par des dons, soit dans le cadre d'un projet mené en partenariat avec les bailleurs de fonds ou partenaires doit faire l'objet d'un ordre d'entrée. Et ils sont enregistrés dans le livre d'inventaire des matériels au sein du service logistique. Le personnel de ce service effectue l'enregistrement des matériels dans un livre d'inventaire en disposant des documents tels que :

- la facture ou autre document probant qui lui permet d'identifier la désignation du matériel, son prix, et le bon de livraison (B.L.) ;
- le bon de commande correspondant au matériel acheté.

Pour l'achat d'immobilisations, deux cas peuvent se présenter, soit :

- achat de gré à gré, ou
- appel d'offre.

a) Achat de gré à gré

Dans ce cas, on procède à la prospection pour trouver les meilleurs prix, c'est-à-dire les prix les moins chers sur le marché. Des meilleurs prix qui répondent en même temps à la qualité requise ; soit qu'il s'agit de matériel ou d'immobilisations.

b) Cas d'appel d'offre

Le centre effectue un appel d'offre lorsqu'il fait de grand investissement. Mais cela va aussi respecter les procédures en vigueur pour mener à bien l'acquisition.

2.1.2) Traitement des ventes

Les ventes ou chiffre d'affaires du Centre sont constituées par une offre de prestations de service et aussi des ventes des produits finis. Les factures pro forma ne présentent pas de réduction commerciale ou de réduction financière.

Il s'agit des ventes de produits finis, les traitements sont les suivants :

- le client s'adresse directement au département concerné. Puis le chef de ce département demande au responsable financier de lui établir une facture pro forma ;
- cette facture est établie en deux exemplaires dont l'un pour le client et l'autre exemplaire gardé par le service comptabilité ;
- si le client paye au comptant, le Centre lui fournit un ordre de recettes (O.R.) qui est aussi établi en deux exemplaires pour le client et pour le service comptabilité.

En réalité, le Centre n'offre pas de crédit client sur les ventes qu'il effectue.

Pour une offre de prestations de service, les traitements sont les suivants :

- la démarche à suivre est la même que pour celles des ventes de produits finis mais la seule différence se situe au niveau de paiement ;

- le client paye 50% du coût total dès la commande passée et le reste sera payé à la livraison ou à l'achèvement des travaux ;
- avec l'accord du client, le département technique exécute les travaux demandés.

Le chef du projet à Antananarivo ou hors Antananarivo reçoit une autorisation émanant du directeur

Le chef du projet gère les fonds nécessaires pour l'exécution des prestations de service ou des travaux. Ses obligations envers le centre sont :

- de présenter le programme d'emploi des fonds ;
- de rendre compte l'utilisation à chaque déblocage des fonds ;
- d'apporter aussi toutes les pièces justificatives y afférentes pour corroborer tous les mouvements de fonds.

Le recouvrement des créances est à la charge du service comptabilité. Dû au problème de matériel et d'équipement, le Centre subit quelquefois des difficultés ou des retards dans les travaux qu'il effectue.

A cause des problèmes financiers, le Centre ne dispose pas des procédures bien définies aussi il adopte ses méthodes de travail à ces propres besoins et à sa façon de le faire.

2.2 Retard de traitement des pièces

Comme le Centre ne dispose pas des procédures bien définies concernant les pièces justificatives, cela entraîne alors de retard pour le traitement des informations. Ce retard est causé par le problème d'inexistence de procédure et tout le personnel adopte chacun selon sa méthode de travail.

Il se peut aussi que le traitement des pièces effectué contienne des erreurs dues à la désuétude de procédure utilisée. Et même si cette procédure existe, elle n'est pas normalisée et le personnel rencontre des difficultés à sa mise en pratique.

Section 3 : Problème de trésorerie

3.1 Problème d'encaissements et de décaissements

L'opération de trésorerie se subdivise en deux :

- les encaissements, et
- les décaissements.

En réalité, les opérations effectuées dans la caisse sont toutes en espèces. L'utilisation et l'écriture dans le brouillard et le livre de caisse sont toutes obligatoires pour les encaissements et les décaissements.

3.1.1) Encaissements

Tout l'argent entré dans le Centre est en provenance de la banque en majorité ou du trésor et des clients. Lorsque la somme venant de la banque ou du trésor entre dans la caisse, on l'appelle : « alimentation de caisse ». L'ordre de recettes (O.R.) est établi et transmis aux créanciers pour remboursement en espèces. Les encaissements sont aussi constitués en partie par des subventions étatiques. Cet ordre de recettes est édité en deux exemplaires dont :

- le premier exemplaire avec reçu (quittance) pour le client ; et
- le deuxième est gardé par la caissière.

3.1.2) Décaissements

Les décaissements en espèces sont des paiements au comptant avec les disponibilités en caisse. La caissière doit recevoir une ou des pièces correspondantes aux dépenses munies déjà du visa du Directeur du Centre pour qu'elle puisse décaisser.

Les différentes étapes à suivre pendant les décaissements sont les suivantes :

- écriture dans la fiche d'engagement où figurent les libellés, le montant et ces fiches sont émargées par le bénéficiaire ;
- établissement d'un ordre de paiement ;
- écriture dans le brouillard ;
- écriture dans le livre de caisse.

Nous apercevons au sein du Centre le manque d'encaissements car la subvention octroyée par L'Etat est insuffisante.

Malgré l'effort effectué par le Centre, nous constatons toujours que les recettes propres ne couvrent pas tous les besoins.

Dû au moyen disposé par le Centre, il est contraint de faire la vérification de caisse qu'une fois par semaine ; et cela entraîne des difficultés pour les écritures comptables et la bonne gestion de trésorerie.

3.2 Désorganisation au niveau financier

Le responsable est contraint de rembourser partiellement les frais médicaux, car ceux-ci dépendront de disponibilités du Centre .Comme le Centre ne bénéficie pas de subvention suffisante, il effectue alors le paiement d'IGR (Impôt général sur les Revenus) et de CPR/CRCM au trésor ne se fait régulièrement.

Le paiement de salaire est parfois en retard car cela dépendra surtout des encaissements que le Centre dispose ou gagne. Comme preuve de la désorganisation au niveau trésorerie, le CNRIT a des arriérés de paiement de salaire du personnel et de versement de l'IGR et de CPR/CRCM.

Dans cette deuxième partie, nous venons de faire l'analyse critique en déterminant les problèmes liés aux procédures administratives et comptables pour pouvoir proposer des solutions y afférentes à la dernière partie en schématisant les différentes étapes des procédures à mettre en place.

**TROISIEME PARTIE :
PROPOSITIONS DE NOUVELLES
PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET
COMPTABLES**

Après avoir analysé la situation administrative et informationnelle existantes, d'une part, et de la pratique comptable appliquée actuellement, d'autre part, et en dégagant par la suite ses forces et faiblesses respectives, nous pouvons désormais, dans cette dernière partie, proposer des nouvelles procédures.

CHAPITRE 1 : PROCEDURES INFORMATIONNELLES

Faire face à une grandissante des technologies et des procédures à une concurrence de plus en plus performante nécessite pour le Centre l'adoption d'un système d'informations moderne. Pour cela, il doit penser à gagner et utiliser des nouvelles technologies et à améliorer aussi la recherche et cueillette de ces informations.

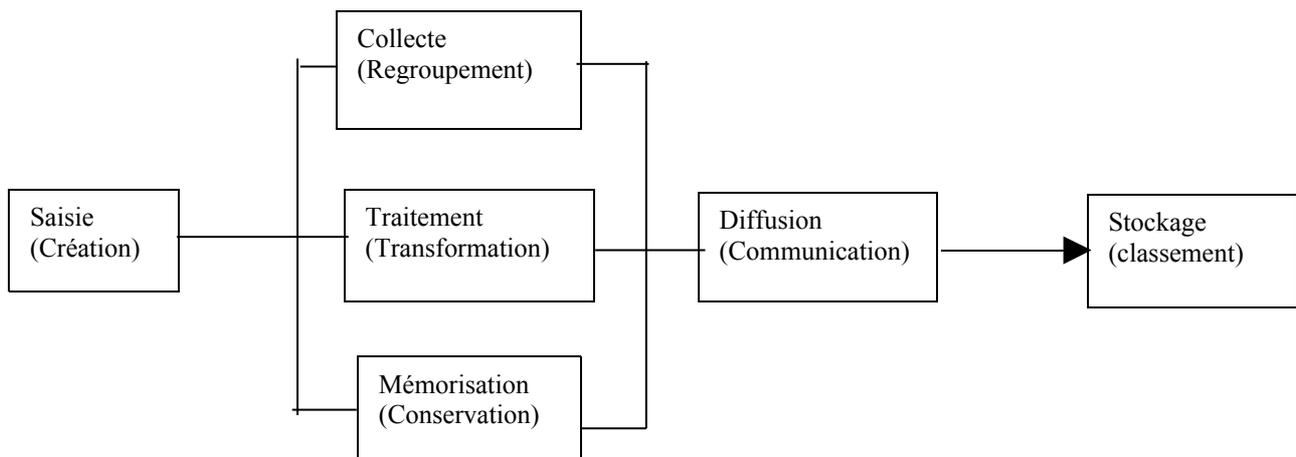
Section 1 : Mise en place du système d'informations

1.1 Système d'informations

Nous pouvons définir l'information comme étant des éléments susceptibles d'être utilisés par l'entreprise. Une entreprise a besoin des informations pour que le dirigeant puisse la bien gérer et prendre des décisions.

Nous apercevons l'existence des grandes fonctions assurées par le système d'informations comme la saisie, la collecte, le traitement, la mémorisation, la diffusion et le stockage

Nous allons schématiser ci-dessous ces grandes fonctions :



Source : Gestion administrative de C. PAREY ; M. DUPONT

1.2 Saisie et collecte

L'information de base vient souvent de l'extérieur du Centre. Elle est immédiatement enregistrée sur un support pour pouvoir être traitée et communiquée.

La collecte est le fait de regrouper tous les supports de saisie en vue de leur traitement.

1.3 Traitement et mémorisation

Le terme « traitement » correspond aux opérations de transformation des informations.

Ces opérations sont le classement, la comparaison, le tri, et le regroupement en vue d'obtenir des résultats. Dans ce traitement, les informations reçues font partie des informations élaborées ou résultantes.

La mémorisation est le fait de conserver l'information sur un support en attente de son utilisation. Une opération de consultation permet de la retrouver à la demande. Dans ce cas, le support joue un rôle d'un « mémoire ».

1.4 Diffusion et stockage

Après le traitement, les informations vont être mises à la disposition des utilisateurs ou des personnes concernées. Ces informations doivent être éditées, c'est-à-dire préparées sous une forme accessible puis transmises.

Le stockage est le classement des supports et des documents contenant les informations traitées. Même après avoir diffusé les informations, il est indispensable de les classer en cas de besoin car ces documents font partie des outils nécessaires pour le Centre.

Section 2 : Mise en place de nouvelles méthodes

2.1 Recherche et cueillette d'informations

Cette section a pour objectif de choisir les informations à rechercher, d'obtenir les informations requises, de collecter, de classer et de représenter les données importantes et enfin de traiter l'information réunie.

Pour l'identifier, deux outils spécifiques sont les éléments à connaître, à savoir :

- le QQQQC ; et
- les 5 M

1.1.1) Le « QQQQC »

C'est un outil de collecte et de critique des données. Les questions de base « Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? » Permettent de faire rapidement la description sommaire mais exhaustive d'une situation.

Nous pouvons ajouter les questions « pourquoi ? (pour savoir la cause) ; combien ? (pour la quantification), pour...quoi ? (pour l'objectif) » rajoutées à chaque question de la séquence de base permettent aussi l'analyse critique de la situation.

Pour conduire une analyse descriptive, nous avons comme outils :

- Quoi ? pour décrire une activité ou une tâche ;
- Qui ? exécute le travail, entre autres, personne, qualification, ancienneté dans le poste ;
- Où ? s'effectue le travail, en quelle période de l'année, en quel mois, en quelle semaine, en quel jour et en quelle heure ? ;
- Comment ? s'effectue le travail, c'est-à-dire en quels modes opératoires, quels outils, quels accessoires ?

Exemple : Enregistrement comptable

Description de l'activité :

- la passation de l'écriture comptable dans le journal ;
- la comptable exécute cet enregistrement qui a une qualification requise ou un titre de spécialité dans le domaine en ayant une ancienneté de plus de cinq ans dans le poste ;
- le travail s'effectue au sein de la division comptabilité du CNRIT ;
- l'enregistrement est fait au jour le jour ;
- cette écriture comptable se passe en faisant la saisie sur ordinateur des différentes opérations comptables.

L'analyse critique nous conduit à poser encore des expressions interrogatives suivantes :

- Quoi – pourquoi ? l'opération est-elle utile ou réellement indispensable ? Que se passerait-il si le comptable ne la faisait pas ? ;
- Qui – pourquoi ? est-ce que l'exécutant est-il le plus indiqué pour effectuer ce travail ? Pourquoi est-ce cette personne qui effectue cette tâche ? Est-elle la personne qui convient le mieux ? ;

- Où – pourquoi ? pourquoi cette tâche à ce moment ou à ce délai ? Est-ce le moment, la fréquence et la durée qui conviennent le mieux ? ;
- Comment – pourquoi ? pourquoi agir de cette façon ? Est-ce la meilleure façon de s'y prendre ? L'équipement du poste en matériel, machine et outillages est-il suffisant ? ;
- Pour...quoi ? quel est le but ou l'objectif de travail, dans quelle mesure cela explique-t-il ce qui est fait ? Comment cela est fait ? Et quand cela est fait ? ;
- Combien ? quelle est la qualité de l'activité qui est mise en œuvre, comme les volumes et les fréquences des écritures comptables ? ;
- Pourquoi ? quelle est la cause de ce travail ? A quel besoin répond-t-il ?

1.1.2) Les « 5 M » de LEMAITRE et MADERS

Ils sont des outils de recherche des causes ayant généré un problème. Ils fournissent une séquence de « domaines clés » qui permettent la recherche des causes explicatives d'un problème. Ils se présentent de la manière suivante :

Premier « M » : comme milieu ou environnement en déterminant l'espace ou l'implantation ;

Deuxième « M » : comme matière ou support, à savoir, les fournitures consommables, les pièces ;

Troisième « M » : comme main-d'œuvre ou personnel, entre autres, la communication et le soutien de l'encadrement ;

Quatrième « M » : comme matériel ou moyens : outillage et machine ;

Cinquième « M » : comme méthodes des circuits et procédures, des instructions, des consignes de documentation et de directives.

Exemple : Etablissement des factures de ventes

C'est au sein de la division comptabilité que le personnel établit les factures en faisant la saisie sur ordinateur et en éditant dans les papiers A4 en trois exemplaires.

La comptable donne les instructions et directives en encadrant les secrétaires comptables qui s'en chargent de l'exécution de ces tâches.

2.2 Nouvelle technologie du système d'informations

Pour éviter lourdeur administrative et les lacunes tant matériel que techniques, le Centre aurait un avantage de mettre en place une nouvelle technologie de l'information et de la communication, c'est-à-dire le CNRIT branche en réseau tous les ordinateurs de tous ses départements pour pouvoir consulter de site web.

En d'autres termes, le CNRIT devrait créer un site web et un explorateur Internet serait l'outil important de la communication et de dispatch des informations descendantes et ascendantes en parallèles au sein du Centre.

Le montage des postes téléphoniques interdépartementaux serait un atout pour la capacité de la communication des liaisons fonctionnelles et des relations de travail.

CHAPITRE 2 : LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES

Ce chapitre renferme la détermination de liaisons fonctionnelles, de la gestion des carrières, et les procédures de contrôle.

Section 1 : Liaisons fonctionnelles interdépartementales

1.1 Liaisons entre départements

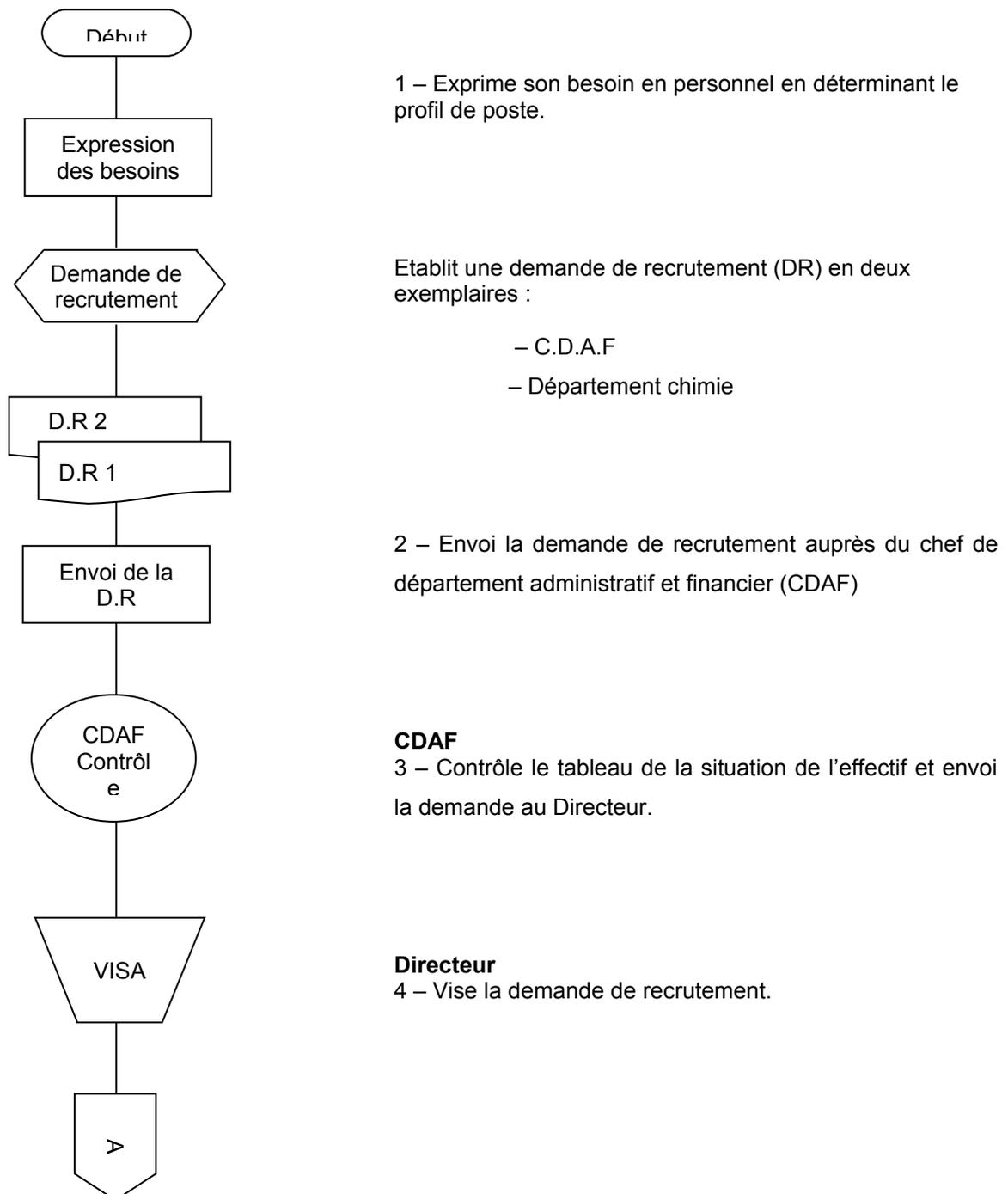
Les liaisons en terme de fonctions entre les différents départements qui sont surtout interdépendantes dans les domaines administratifs et financiers. Ces liaisons sont constituées par des formalités administratives et financières concernant, entre autres, l'embauche du personnel, la gestion des congés annuels et de permission, la correspondance administrative, la notation du personnel.

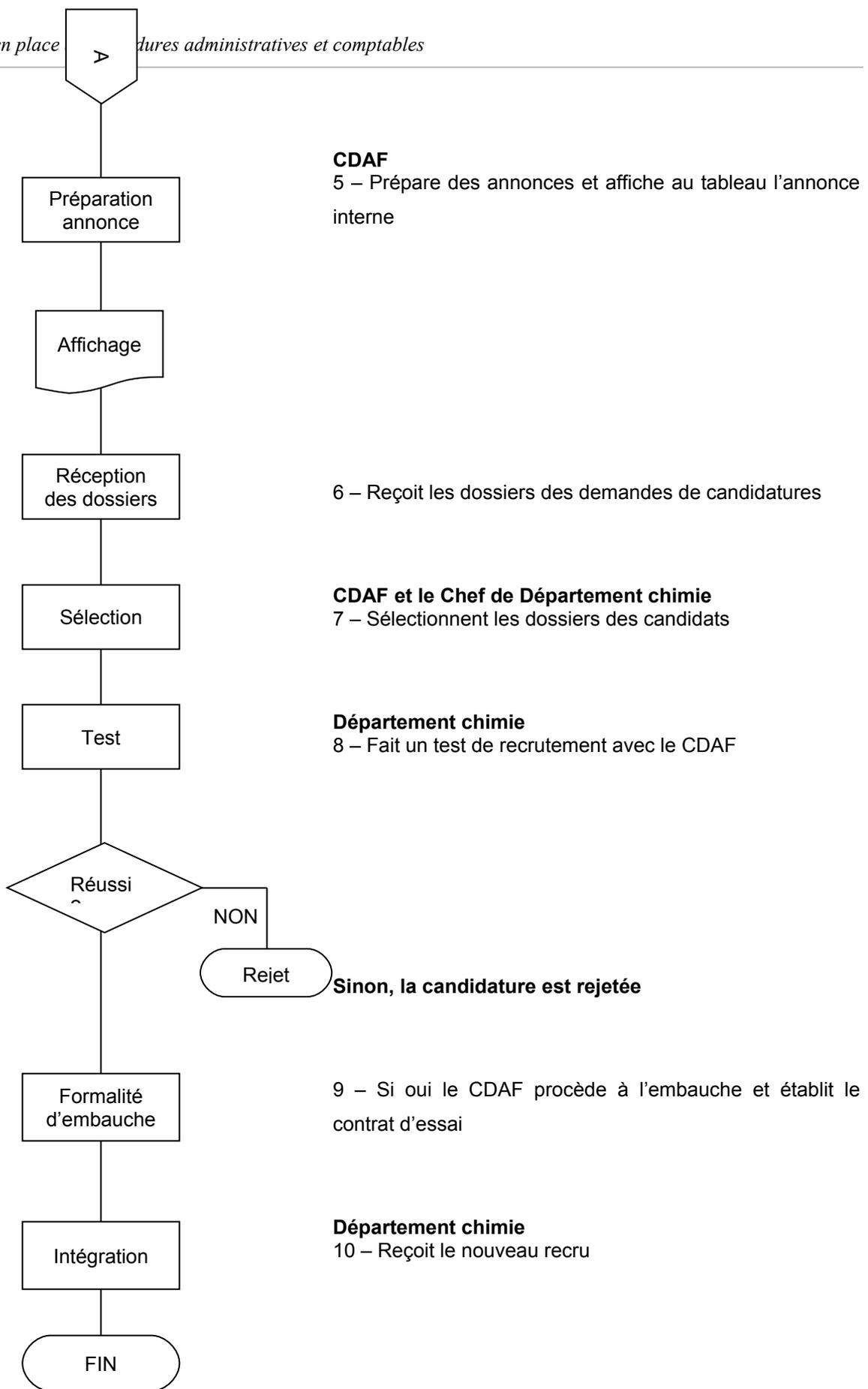
1.2 Ordinogramme

Pour illustration, nous présenterons le cycle d'un recrutement du personnel au sein du département chimie, un des départements du Centre.

Exemple : recrutement du personnel

Département chimie





Ce circuit de liaison est temporaire seulement pendant le processus de recrutement qu'a lieu la liaison fonctionnelle entre les deux départements concernés.

Section 2 : La gestion des carrières

2.1 Objectif et nécessité d'un système d'appréciation

Une carrière dans une entreprise se définit comme une succession d'affectation à des postes de travail. Et la gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures du Centre.

En d'autre terme, cette gestion apparaît comme un compromis permanent entre des besoins du CNRIT et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formations et de mutation internes.

L'évolution des hommes et des femmes au sein de la pyramide hiérarchique du Centre se fait savoir en décision de promotion et le suivi et la préparation de telles décisions.

Donc gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins du CNRIT et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste, de la place au sein de cette pyramide hiérarchique.

2.2 Critères d'évaluation

Pour un système d'appréciation, le critère très indispensable, permet de :

- favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;
- améliorer la gestion du potentiel humain ;
- mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

Tout cela a pour but de :

- améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel ;
- créer un climat de travail plus favorable ; et
- rendre plus rationnelles les décisions prises à l'égard du personnel.

Dans le cadre général, l'appréciation a pour objectifs de :

- analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail, et la personnalité ;
- situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures ; et
- évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

Et c'est à partir de cela que seront dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel ;
- les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle du Centre ; et
- les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

Section 3 : Procédures de contrôle

3.1 Plan d'organisation

Le plan d'organisation est l'ensemble de coordination de toutes les méthodes et mesures adoptées au sein du Centre, pour pouvoir effectuer le contrôle des procédures aisément. Le fait de bien séparer les fonctions devient une obligation. Ce plan donne l'assurance, par exemple, que tous achats des marchandises ou des biens et services sont faits en fonction des besoins du Centre, pour des meilleures qualités et par des personnes autorisées pour le déclenchement de commande.

3.2 Suivi de procédures

Ce contrôle a pour but :

- de voir les différents risques qui peuvent se présenter en utilisant cette nouvelle technique ; et
- d'apporter des mesures adéquates pour le suivi de ces procédures.

Le personnel concerné risque de faire de la routine en tenant compte de la mauvaise habitude à suivre les anciennes pratiques. Il s'adapte difficilement aux nouvelles

méthodes. Les utilisateurs ont tendance à privilégier les valeurs formelles au détriment du contenu, c'est-à-dire d'être formalistes.

La mauvaise compréhension se caractérise parfois par une mauvaise interprétation entraînant de la confusion dans l'exécution des tâches.

Le personnel devient borné par l'utilisation d'un manuel de procédures, c'est-à-dire qu'il n'a pas de la créativité.

Tout en tenant compte de tout cela, le contrôle a pour mission de responsabiliser le Chef de Département Administratif et Financier à porter à la connaissance de son personnel l'existence et l'explication de l'utilisation de ces nouvelles procédures.

Tous les responsables ont le devoir d'observer, de surveiller et de contrôler l'application de ces techniques nouvelles.

Le responsable doit s'adapter et se familiariser à cette nouvelle méthodologie pour avoir un bon rendement dans son travail.

Des actions d'ajustement et de correction peuvent se faire en cas d'éventuelles modifications après évaluation de la pratique.

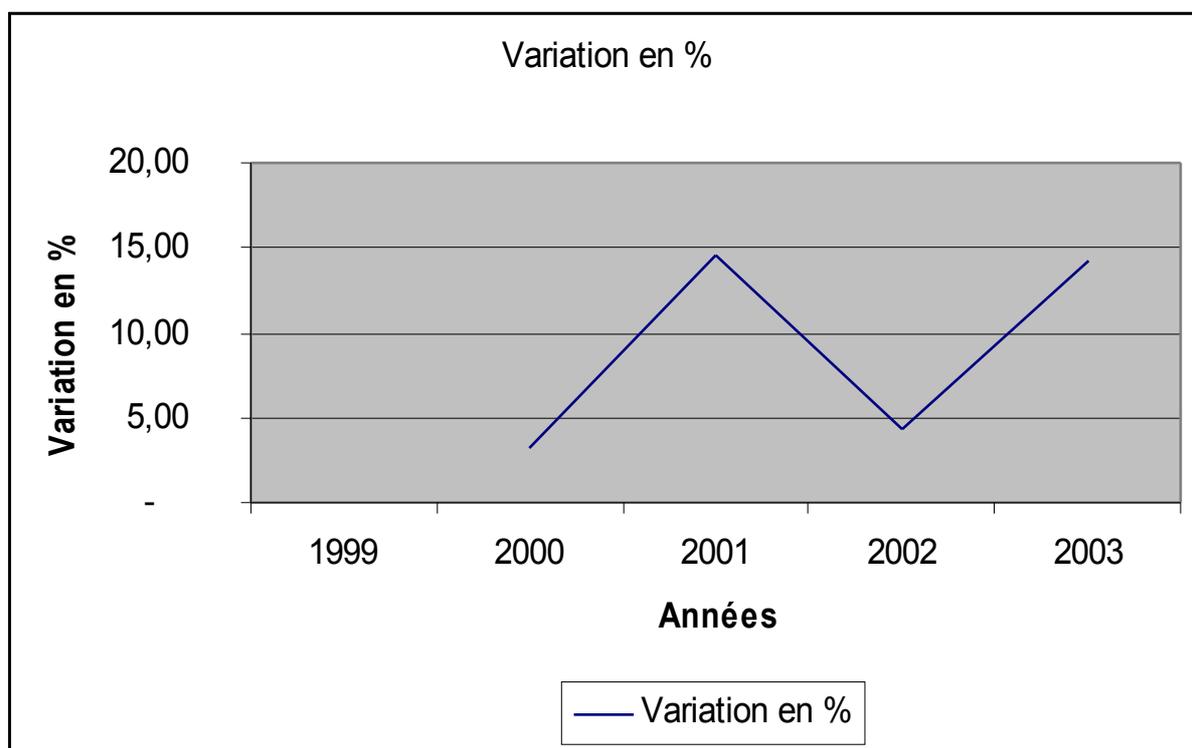
3.3 Tableau de l'écart des charges du personnel

Exemple : Tableau de bord de l'écart des charges du personnel du CNRIT de 1999 à 2003.

Unité monétaire : en Ariary

Années					
Rubriques	1999	2000	2001	2002	2003
Charge du personnel	91 792 844	94 766 041	108 539 947	113 150 880	129 231 310
Ecart		2 973 197	13 773 906	4 610 934	16 080 429
Variation en %		3,2 4	14,5 3	4,25	14,2 1

Source : CNRIT

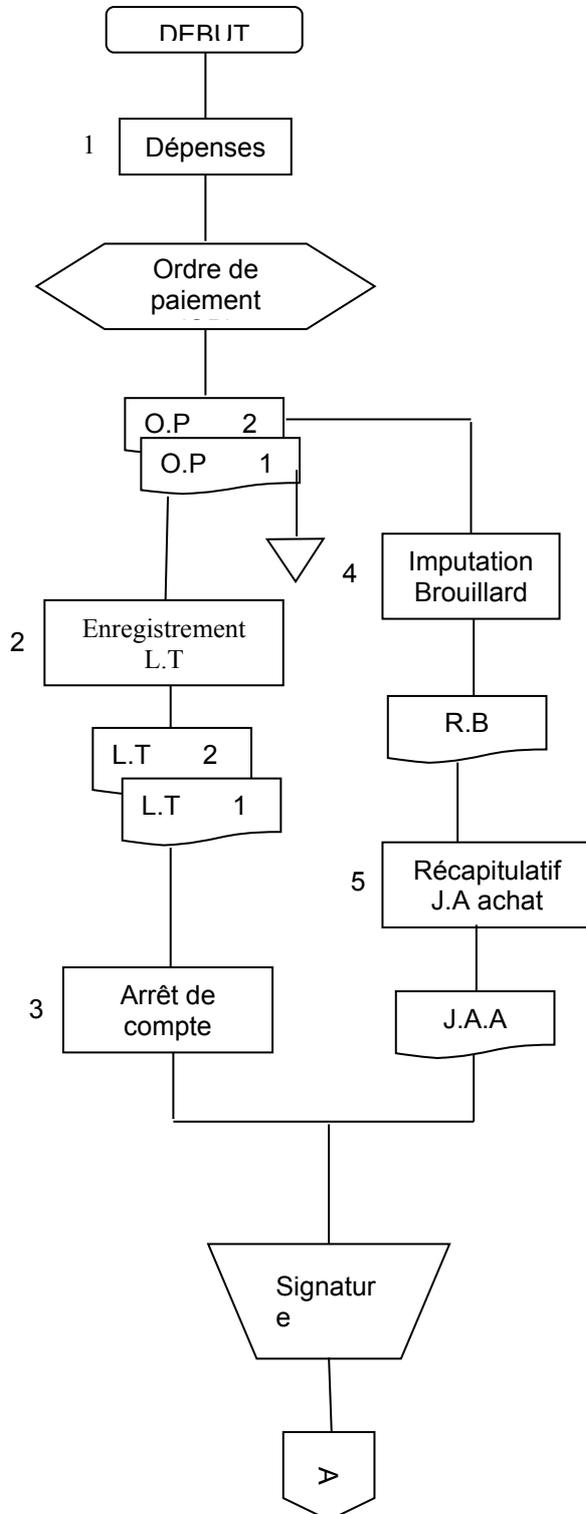


Interprétation : L'augmentation de salaire s'élève à 03.24% de l'année 1999 à 2000, de 14.53% de 2000 à 2001. Une petite augmentation des charges salariales a eu lieu lors de la période de crise de 2001 à 2002 avec un taux de 04.25%. La reprise d'une forte augmentation de charges a été présentée en 2003 avec un taux de variation de 14.21%.

Chapitre 3 : LES PROCEDURES COMPTABLES

Section 1 : Procédures d'enregistrement comptables

1.1 : Opérations d'achats et ventes



Opération d'achats

Bureau de trésorerie

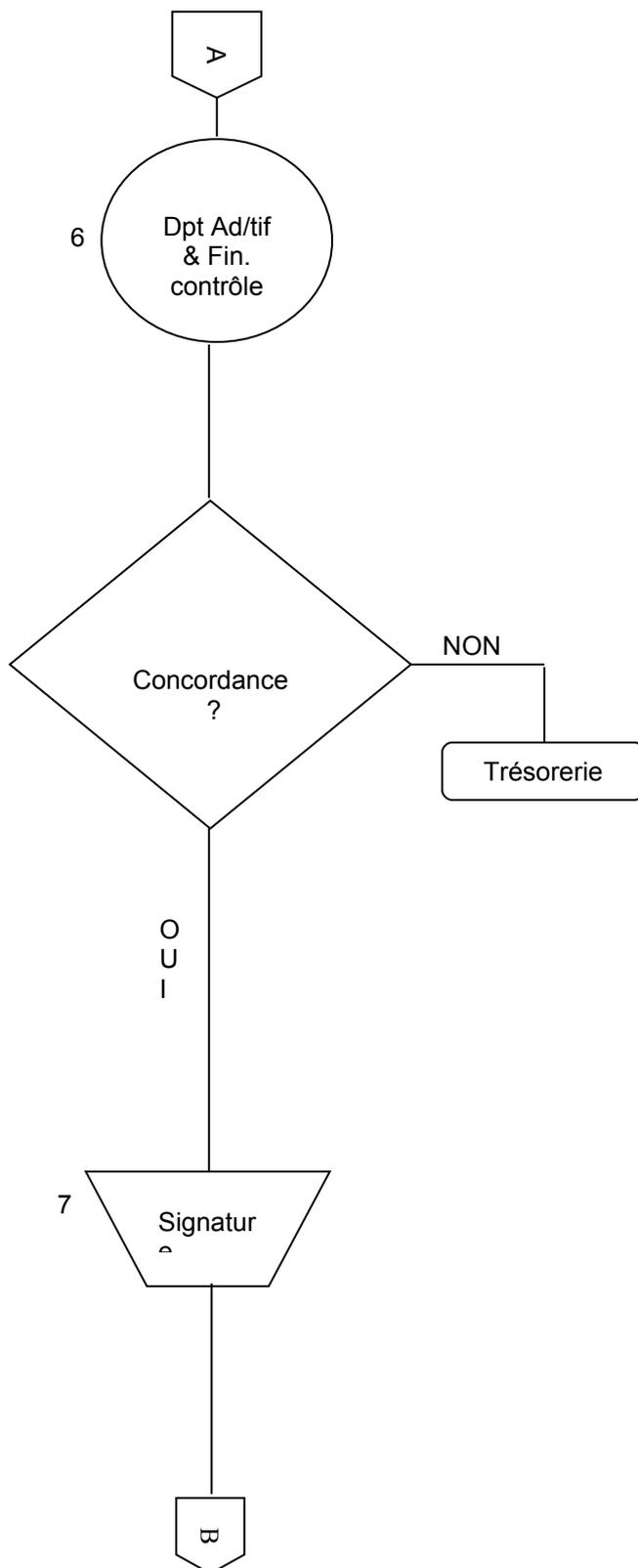
: Dans le mouvement de compte caisse, la caissière établit un ordre de paiement en deux exemplaires.

: La caissière enregistre la sortie dans les livres de trésorerie, et procède au décaissement des fonds.

Systematiquement, à la fin de la journée, la caissière arrête le solde et signe les livres de trésorerie et le transmet au chef de service ad/tif et financier pour contrôle.

La comptable effectue l'imputation comptable des opérations sur le registre de brouillard (RB)

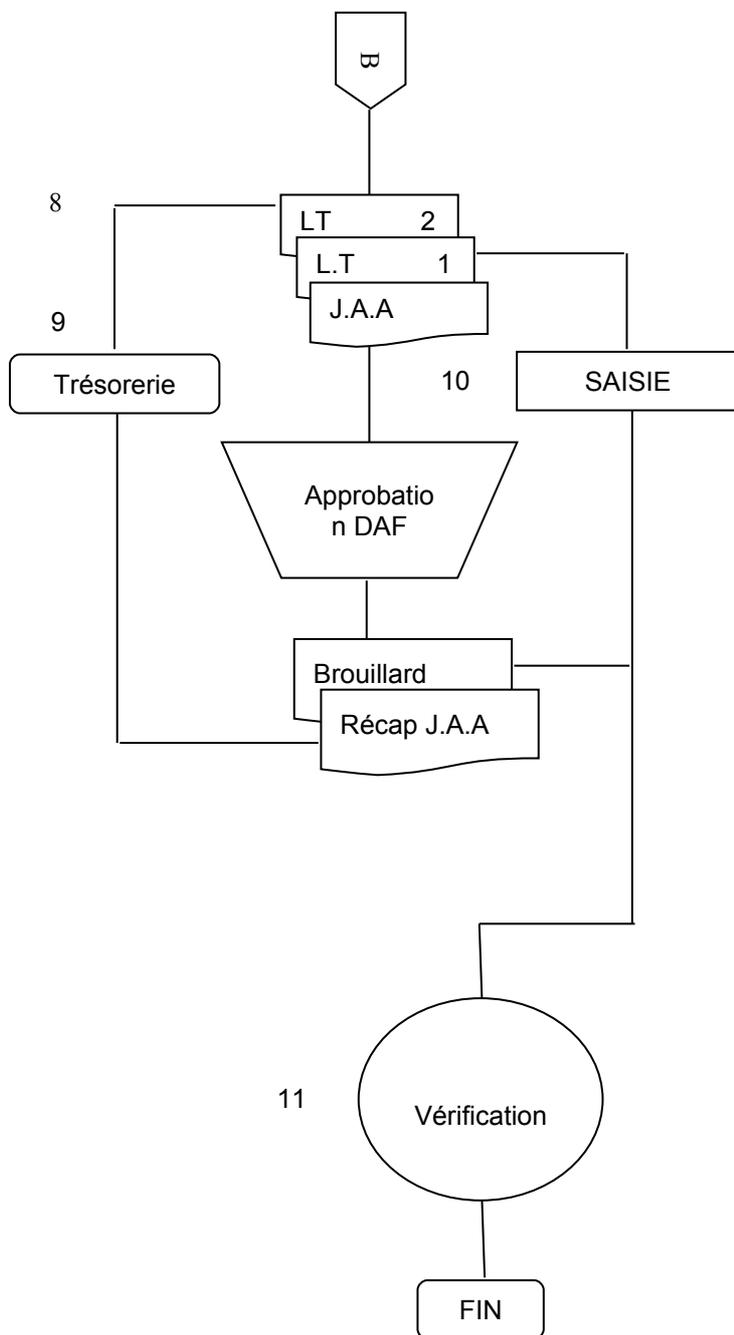
La comptable effectue une récapitulation des opérations d'achats dans le journal auxiliaire des achats.



Chef de département administratif et financier (DAF)

6. Confronte le livre de trésorerie par rapport au journal auxiliaire appuyé du brouillard. En cas de non concordance retourne d'une part le brouillard au comptable et le livre à la caissière.

7 - Si oui, signe le livre de trésorerie ainsi que l'état récapitulatif.



Chef de département Administratif et Financier.

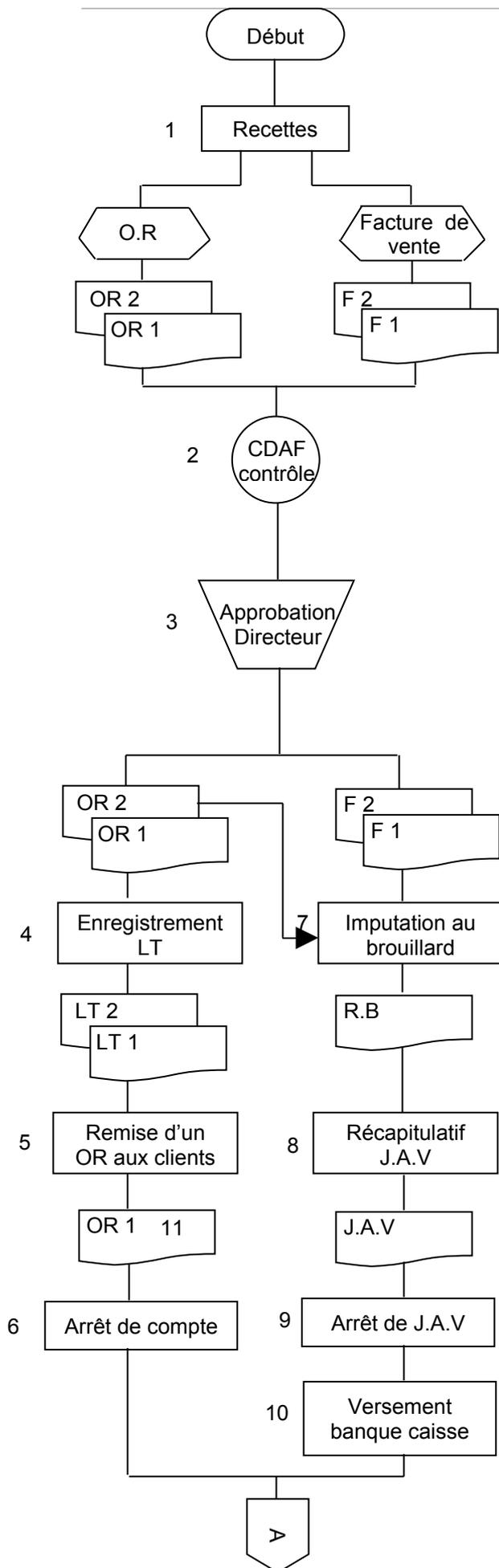
8 : Détache l'original du livre de trésorerie pour élément de contrôle ultérieur. Remet le 2^e exemplaire au caissière. Transmet le brouillard à la personne chargé de la saisie. Effectue le visa de l'état récapitulatif.

9 : Approuve l'état récapitulatif ainsi contrôlé. Transmet ensuite au comptable pour classement.

Secrétaire comptable

10 : Effectue la saisie de brouillard.

11 : Vérifie la saisie par comparaison du journal auxiliaire par rapport au brouillard. Les erreurs de saisie détectées sont corrigées immédiatement. A chaque fin du mois ce journal est édité et reste un document de contrôle ultérieur.



Opération de ventes

Bureau de trésorerie

1 - La caissière établit en ordre de recette et la comptable établit la facture de vente chacun en deux exemplaires.

C DAF

2 - Contrôle et paraphe l'ordre de recette et la facture de vente

3 - Signe l'ordre de recette et la facture de vente et envoie chacun à la caissière et au comptable

4 - La caissière enregistre l'entrée dans les livres de trésorerie et procède à l'encaissement des fonds.

La caissière

5 - Remet l'exemplaire 1 de l'ordre de recette au client.

6 - Systématiquement à la fin de la journée, la caissière arrête le compte et signe le livre de trésorerie et le transmet au CDAF pour contrôle.

7 - La comptable effectue l'imputation des opérations dans le registre de brouillard.

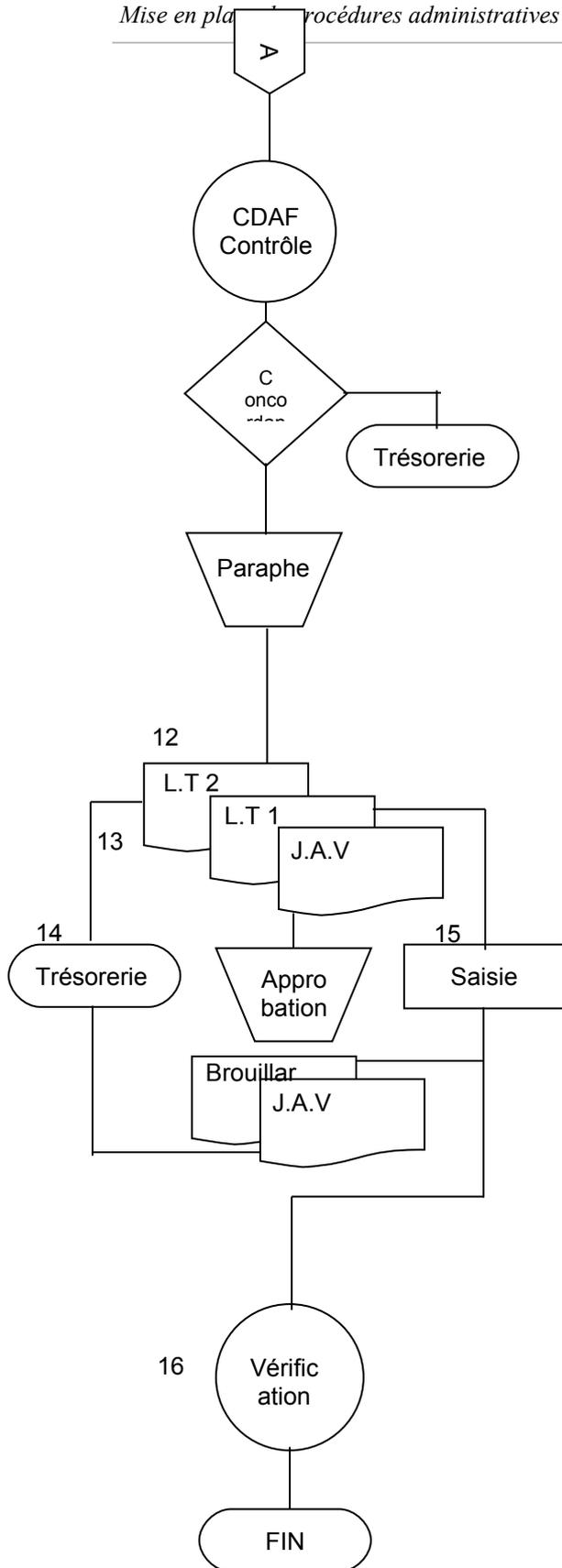
8 - La comptable effectue une récapitulation des opérations de vente dans le journal auxiliaire.

9 - Journalière ment arrête le journal auxiliaire le détail des sommes encaissées au titre de recette.

10 - Maintenir dans le caisse de réserve la somme inférieur ou égal à ar.1 000 000; plus de AR. 1 million s'il n'y a pas de paiement prévu pour la journée.

Exemple : paiement de salaire, à la somme en plus de AR. 1 million doit être versée à la banque et aussi versement des chèques bancaires.

Chef de département administratif et financier



11 - Conforte le livre de trésorerie par rapport au journal auxiliaire appuyé de brouillard. En cas de non concordance retourne d'une part le journal auxiliaire au comptable et d'autre part, le livre de trésorerie à la caissière.

Chef de département administratif et Financier

12 - Si oui, paraphe le livre de trésorerie et le journal auxiliaire

13 - Détache l'original de livre de trésorerie pour élément de contrôle ultérieur.

Remet le 2^{ème} exemplaire à la caissière.
Transmet au comptable le J.A.V pour saisie.

14 - Approuve le journal auxiliaire, ainsi contrôle ensuite au comptable pour classement

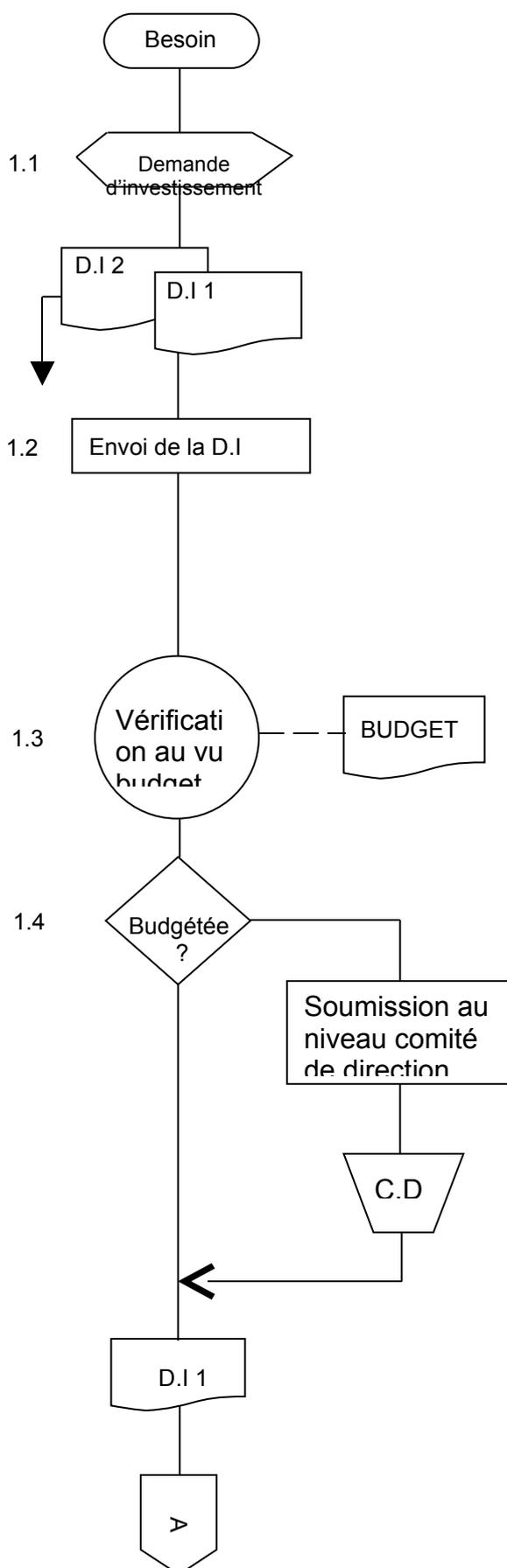
Secrétaire comptable.

15 - Effectue la saisie du brouillard

16 - Vérifie la saisie par comparaison du journal informatique édité par rapport au journal auxiliaire vente. Les erreurs de saisie détectées sont corrigées immédiatement. A chaque fin de mois ce journal est édité et reste un document de contrôle ultérieur.

1.2 : Opération d'investissements

Pour l'achat d'immobilisation (dépense d'investissement)



1 – Déclenchement de la commande

Chef de département

1.1 : A la date d'exécution de budget ou au vu du besoin ponctuel manifesté par son département, prépare une demande d'investissement (DI) en deux exemplaires :

1. département administratif et financier
2. Souche

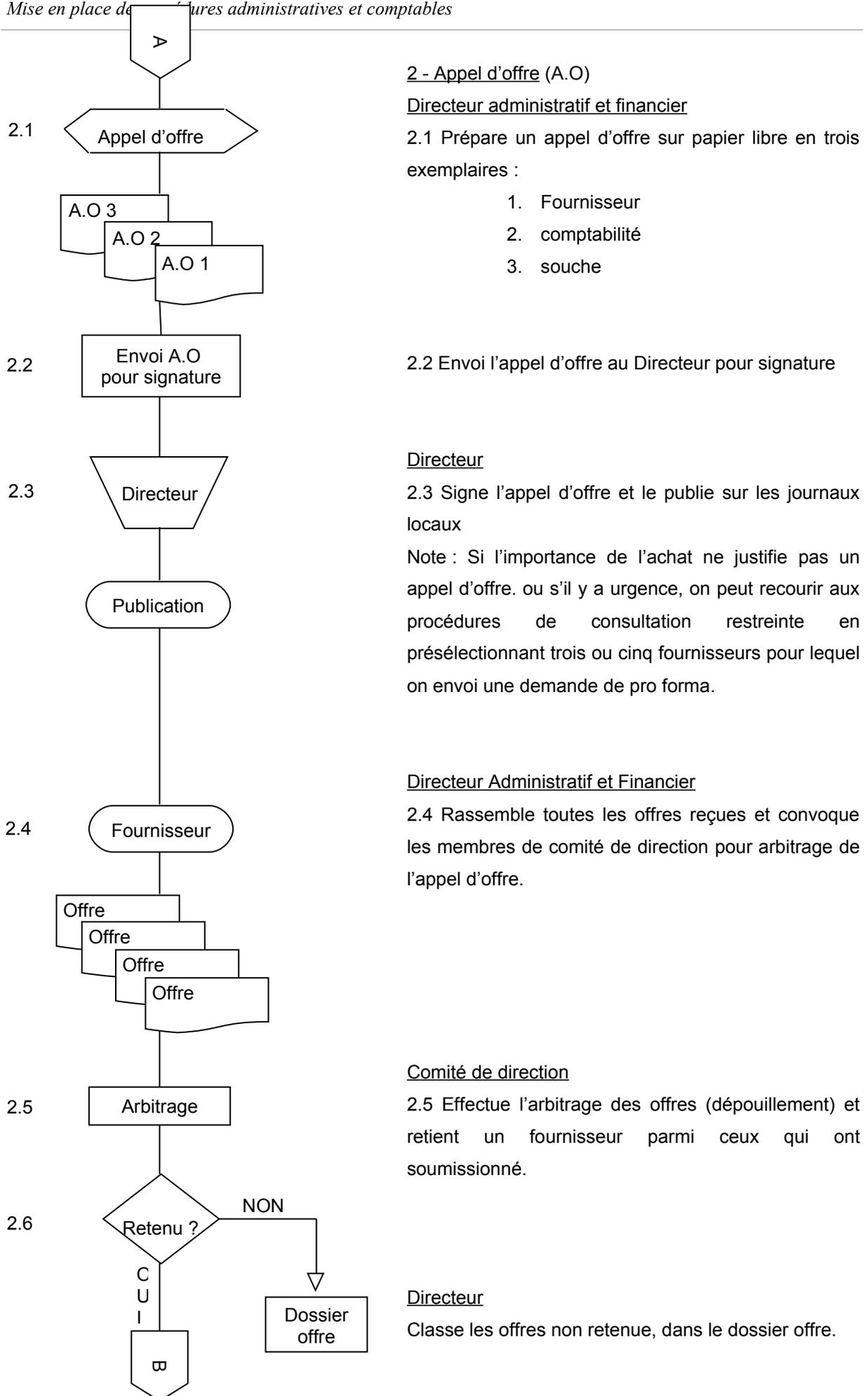
1.2 : Envoi l'exemplaire de la demande d'investissement au directeur administratif et financier.

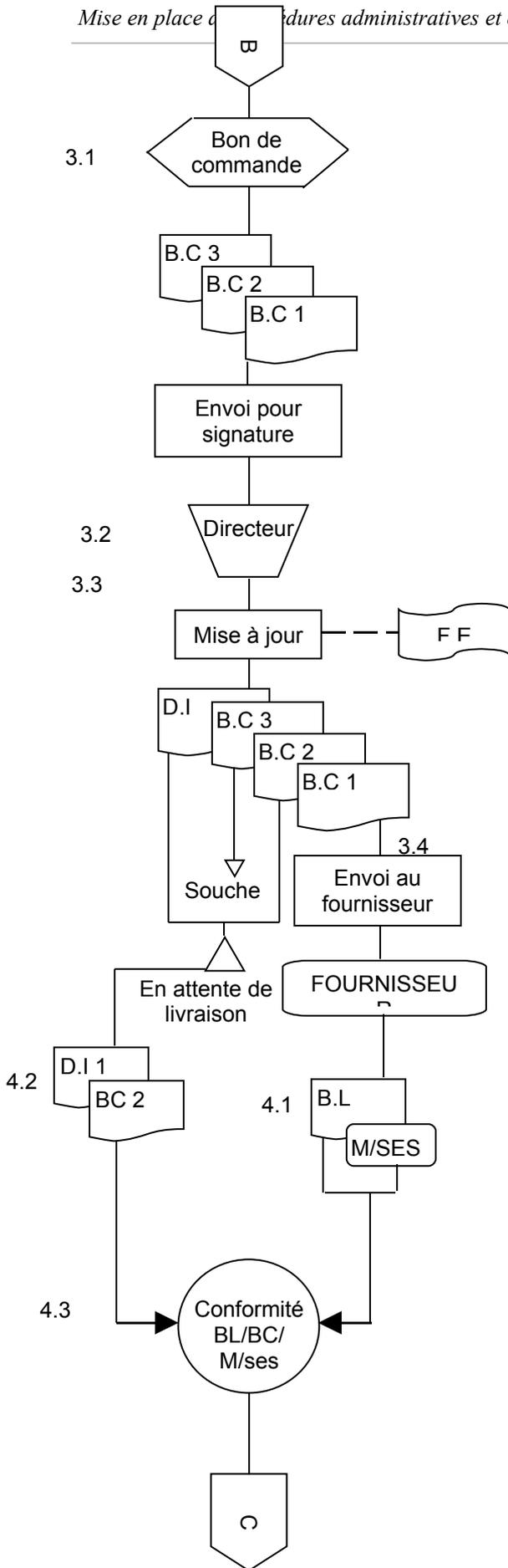
Chef de département administratif et financier (DAF)

1.3 : Vérifie le bien fondé de l'exécution du budget.

+

1.4 : Si la demande d'investissement n'est pas budgétée. Soumet la demande au comité de direction qui tranchera son exécution. L'approbation de l'investissement est matérialisée par la signature du représentant du STAFF sur la demande d'investissement.





3 - Passation de la commande

Département administratif et financier

3.1 Prépare un bon de commande en trois exemplaires :

1. Fournisseur
2. Comptabilité
3. Souche

3.2 Envoi le bon de commande au Directeur pour signature

Chef de service comptabilité

Met à jour la fiche d'engagement (F.E) en y inscrivant le montant de commande.

Chef de service logistique (CSL)

3.4 Envoie le premier exemplaire du bon de commande au fournisseur.

3.5 Epingle l'exemplaire 2 du bon de commande à la demande d'investissement et la classe temporairement dans le classeur « en attente de livraison ».

4 - Acceptation livraison

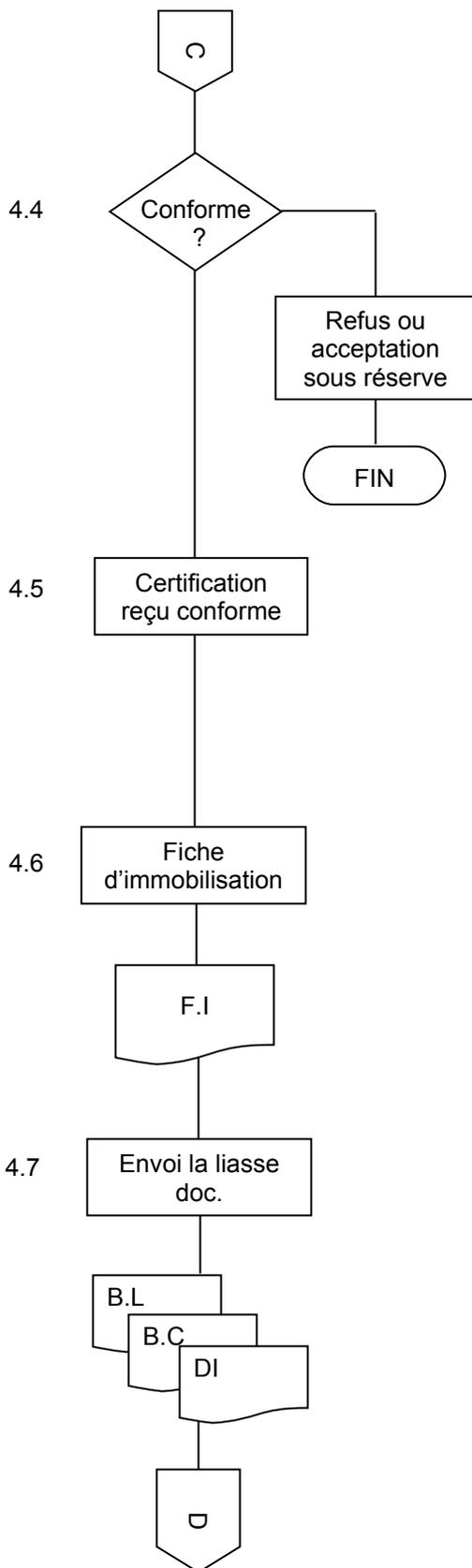
Chef de s/ce logistique

4.1 Reçoit du fournisseur les marchandises accompagnées du bon de livraison (BL)

4.2 Déclasse la liasse Bon de commande/ demande d'investissement du classement en attente de livraison.

4.3 Vérifie la conformité :

- de la livraison au bon de livraison fournisseur
- de la commande à la livraison



4. Acceptation livraison (suite)

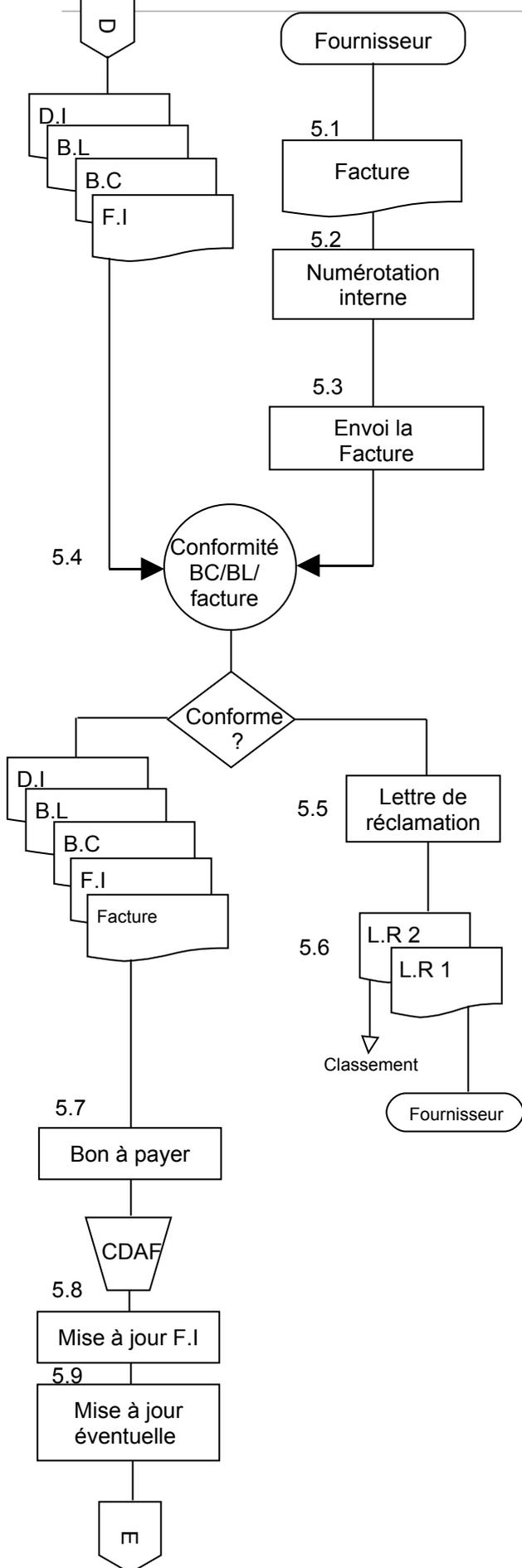
Chef de s/ce logistique

4.4 Refuse la livraison non conforme ou l'accepte avec réserves inscrites sur le bon de commande et bon de livraison suivant la signature du livreur.

4.5 Dans le cas contraire certifie la réception en inscrivant sur le bon de commande et le bon de livraison la mention « reçu conforme »

4.6 Prépare la fiche d'immobilisation et immatricule les immobilisations suivant le code décrit en introduction.

4.7 Envoie la liasse bon de livraison/ bon de commande/ demande d'investissement à la division comptabilité



5 - Constatation des dettes

Secrétaire de direction

5.1 Reçoit par voie du courrier ou à main libre la facture du fournisseur.

5.2 Donne une numérotation interne à la facture (les factures d'achats sont enregistrées dans un cahier spécifique autres que les courriers simples).

5.3 Envoie la facture au département administratif et financier

S/ce comptabilité

5.4 Vérifie la conformité de la facture à la livraison et à la commande

5.5 Dans le cas où la facture n'est pas conforme à la livraison. Prépare une lettre de réclamation en deux exemplaires :

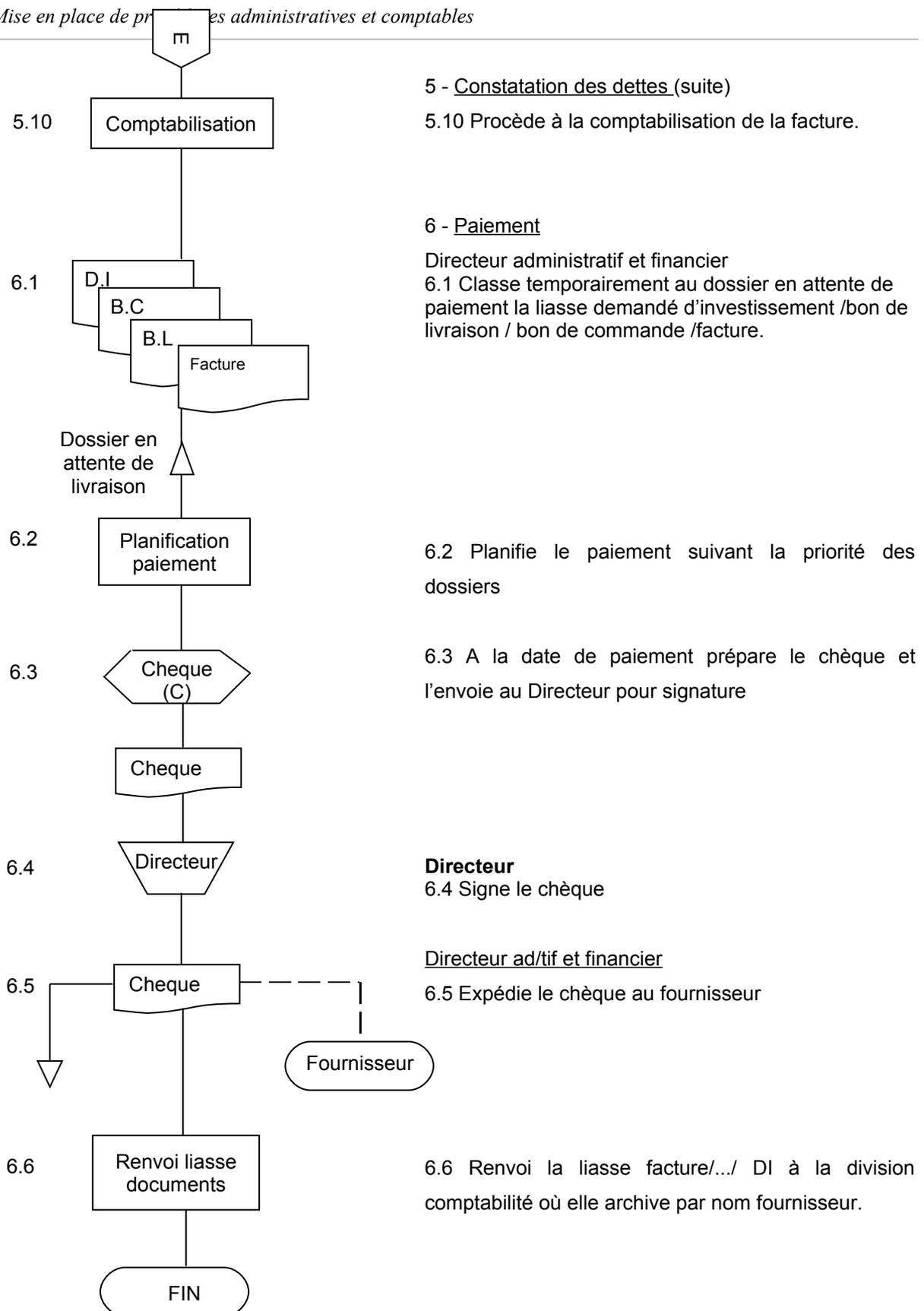
1. Fournisseur
2. Souche

5.6 Expédie la lettre de réclamation après avoir fait signer le Directeur

5.7 Certifie la conformité de la facture en y inscrivant la mention « bon à payer » suivi de sa signature.

5.8 Met à jour la fiche d'immobilisation (FI)

5.9 Met à jour la fiche d'engagement (FE) En y inscrivant la différence éventuelle entre le bon de commande et la facture



Commentaires

Demande d'investissement (D I) : est un document déclenchant tout achat d'immobilisation. Ce document indique éventuellement les fournisseurs potentiels ainsi que leur prix, élargissant ainsi de choix du fournisseur effectuée par le Directeur et le comité de direction dans le cas d'une consultation restreinte.

Fiche d'engagement (F E) : ce document tenu par ligne de financement (Etat, bailleur de fonds...) et par compte du plan comptable sert de tableau de bord met en exergue le crédit disponible à chaque engagement.

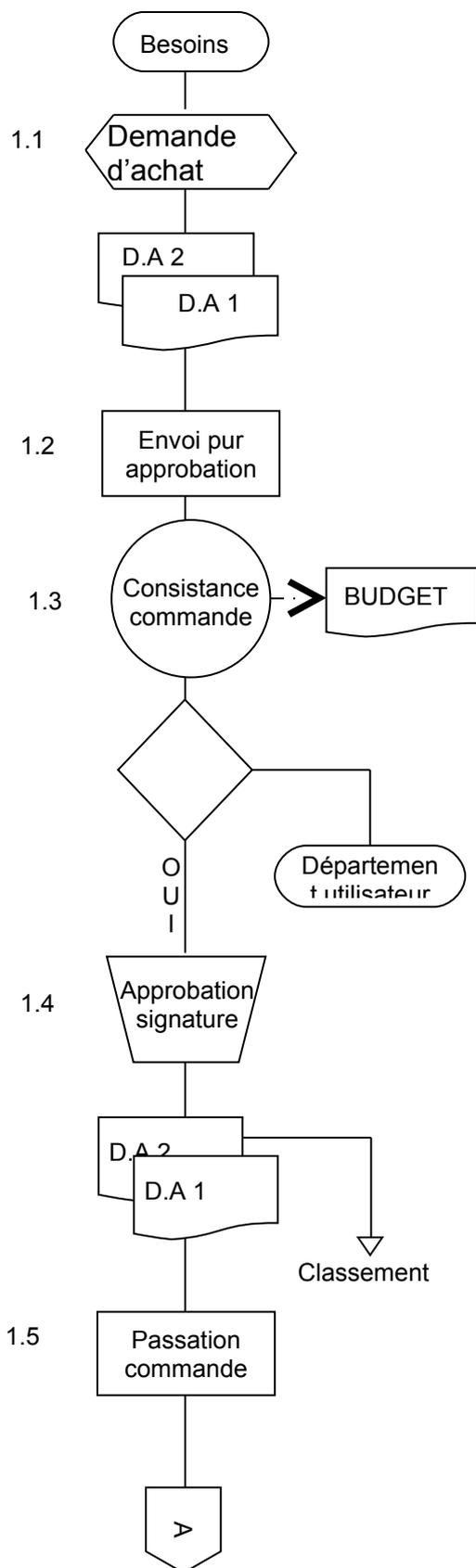
Fiche d'immobilisation (F.I) : ce document sert de fiche signalétique des immobilisations d'une part et de document de suivi des mouvements comptables et physiques d'autre part.

Elle permet aussi de suivre la comptabilisation correcte des frais accessoire à l'achat d'immobilisation.

Section 2 : Procédures de circuit des pièces justificatives

2.1 Circuit de traitement des pièces

Cas procédures de dépenses de fonctionnement



1 – Déclenchement de la commande

Chef de département utilisateur

1.1 : Au vu des besoins manifestés par ses subordonnées, soit par écrit, soit oralement, prépare une demande d'achats (DA) en 2 exemplaires :

1. chef de département administratif et financier
2. souche

Chaque département envoie leur demande écrite à la direction

1.2 : Envoi la demande d'achat auprès du chef de département administratif et financier et au directeur pour approbation et vérification de la disponibilité budgétaire au vu de la consistance de commande.

Directeur et chef département administratif et financier

1.3 : Vérifie la consistance de la demande d'achat selon leur jugement

1.4 : Approuvent et signent la demande d'achat si elle est fondée, sinon renvoi la demande d'achat au département utilisateur.

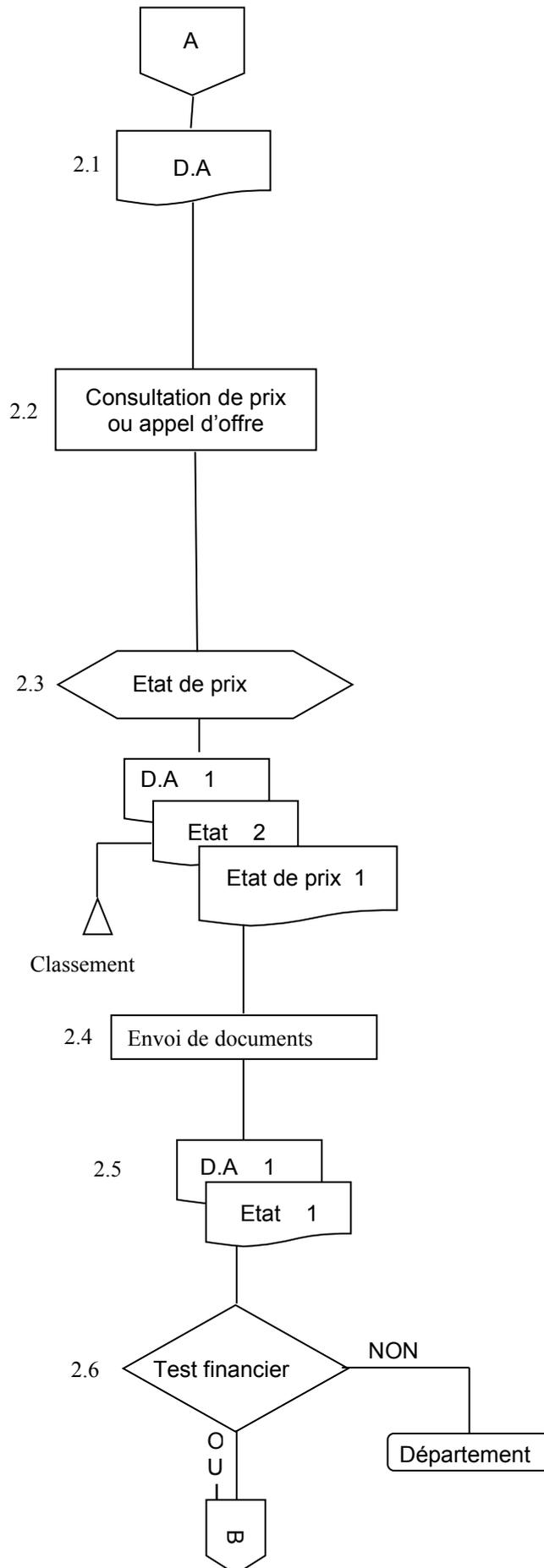
Chef de département utilisateur

1.5 : Détache l'exemplaire 1 de la demande d'achat et l'envoie au chef de service logistique pour passation de commande.

L'exemplaire 2 est gardé au niveau de département utilisateur

2. Passation de la commande

Chef de service logistique (C.S.L)



2.1 : Reçoit du département utilisateur l'exemplaire de la demande d'achat et vérifie l'existence effective de l'approbation du chef administratif et Financier et du Directeur.

2.2 : Le CSL effectue une consultation de prix sur au moins sur trois Fournisseurs et si le montant de la commande est important supérieur à ar. 5 000 000 le CSL effectue un appel d'offre.

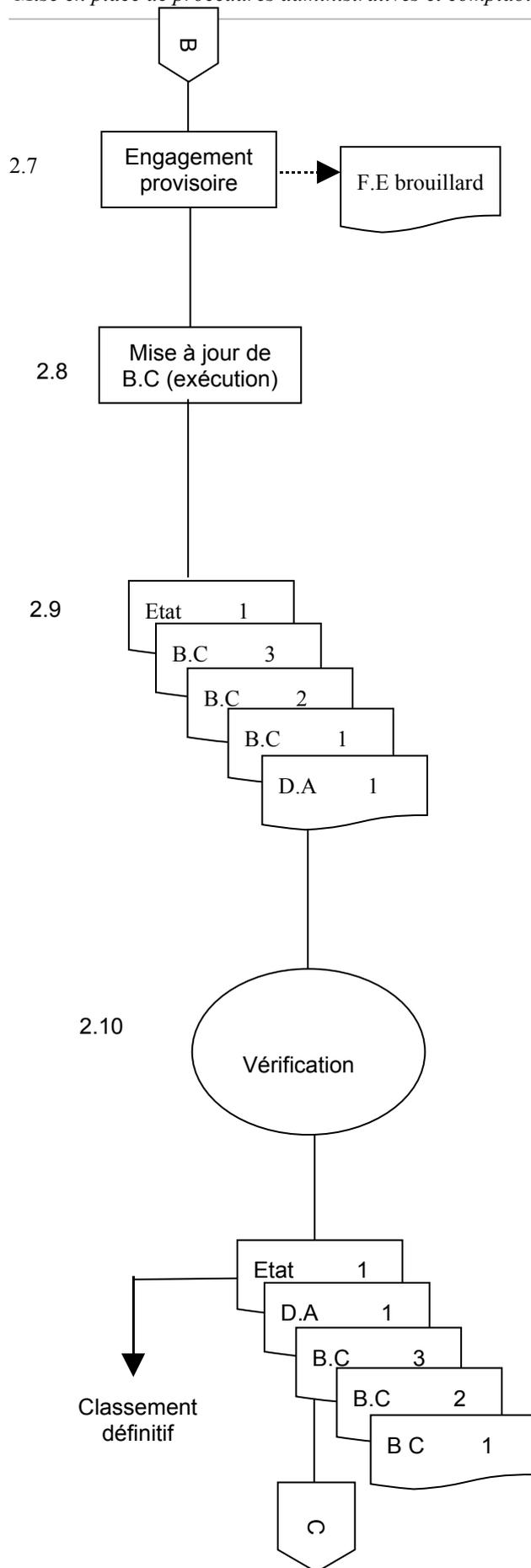
2.3 : Montant inférieur à ar.2.000 , le CSL sélectionne le fournisseur le mieux disant, et établit un état de prix justifiant le choix qu'il joint à la demande d'achat, transmet la liasse D.A et Etat au chef de service comptabilité et classe l'état 2.

2.4 : Envoie au service comptabilité la D.A 1 et l'état de prix 1.

Chef de service comptabilité

2.5 : Reçoit la liasse documents.

2.6 : Procède au test de disponibilité financière au vu des engagements antérieurs. Fait retour du dossier d'achat vers le département demandeur si le crédit n'est plus disponible.



2.7 : Engage sur colonne « provisoire » de fiche d'engagement (F.E) des dépenses envisagées si le crédit est disponible. Envoi la liasse de document au CSL

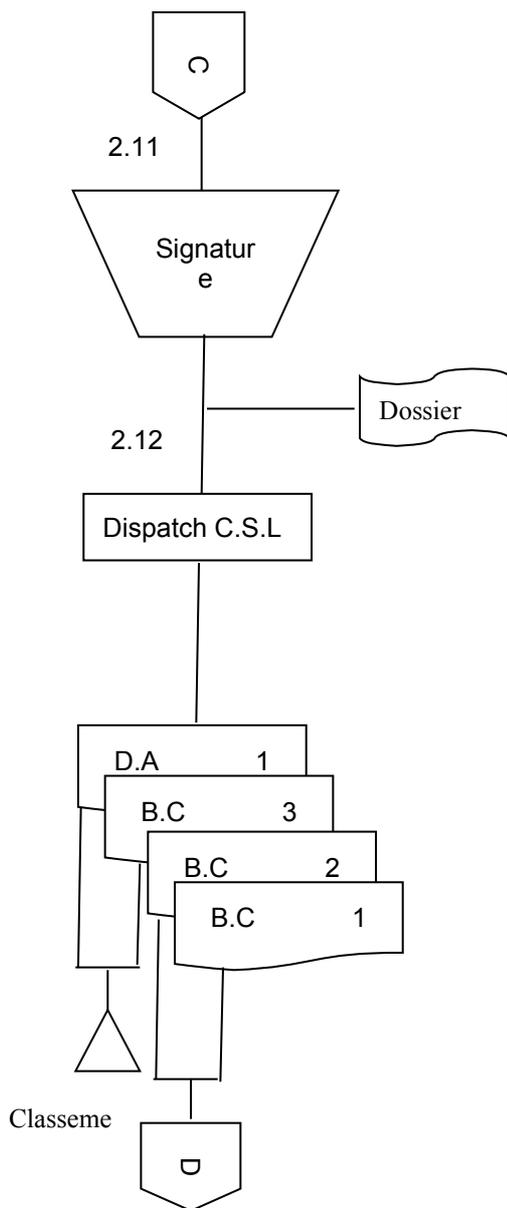
Chef de service logistique

2.8 : Met à jour le Bon de Commande (BC) c'est-à-dire le prépare en 3 exemplaires :
 1 - Fournisseur
 2 - Comptabilité
 3 - Souche

2.9 : Envoi le BC au chef département administratif et financier pour vérification ; avec l'exemplaire 1 de la demande d'achat et le tableau comparatif de prix.

Chef de département administratif

2.10 : vérifie et paraphe la conformité de la commande à la D.A. ainsi que l'existence de l'approbation du Directeur et l'existence d'une consultation de prix. Il classe chez lui l'état comparatif, transmet le dossier au Directeur.

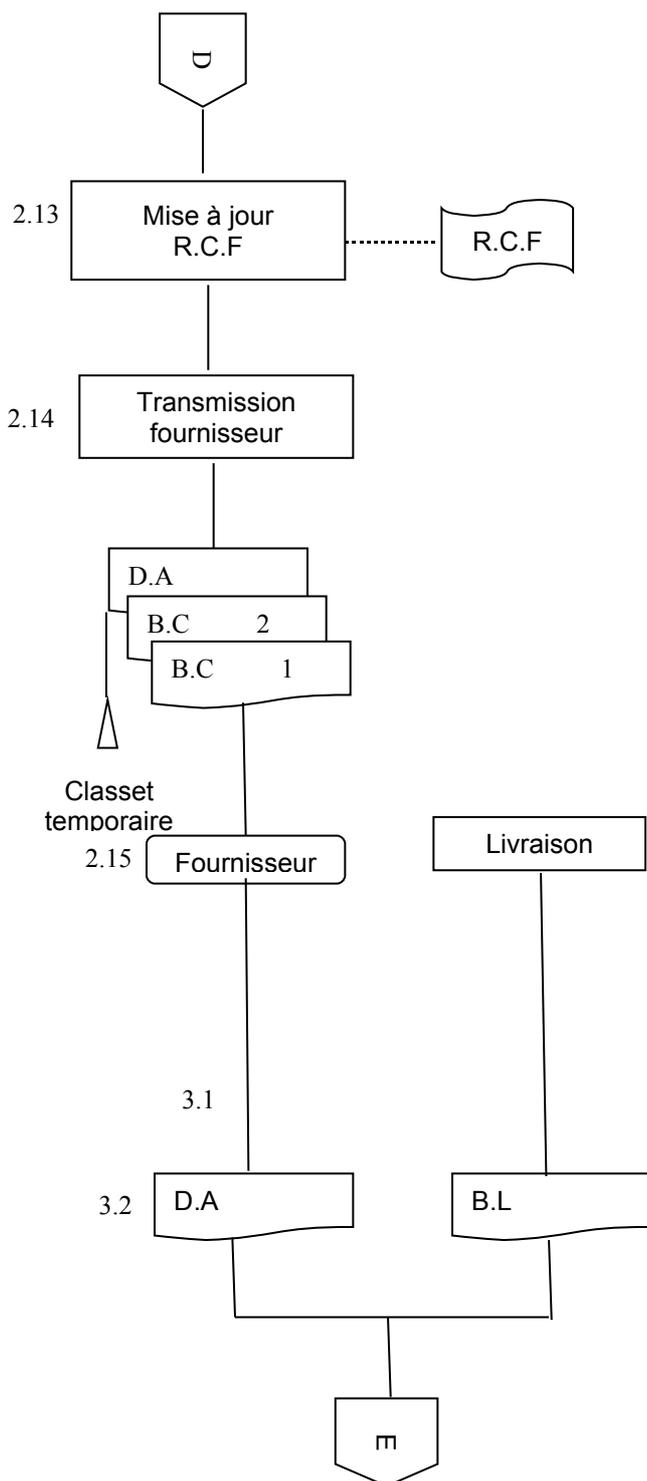


Directeur

2.11 : Signe le Bon de commande (B.C) et remet les B.C et la D.A au chef de service logistique.

Chef de service

2.12 : Détache les deux exemplaires du B.C, classe la troisième avec la D.A



Chef de service logistique

2.13 : Inscrit la référence de la commande au registre de commande Fournisseur (R.C.F). Met à jour le registre de commande fournisseur.

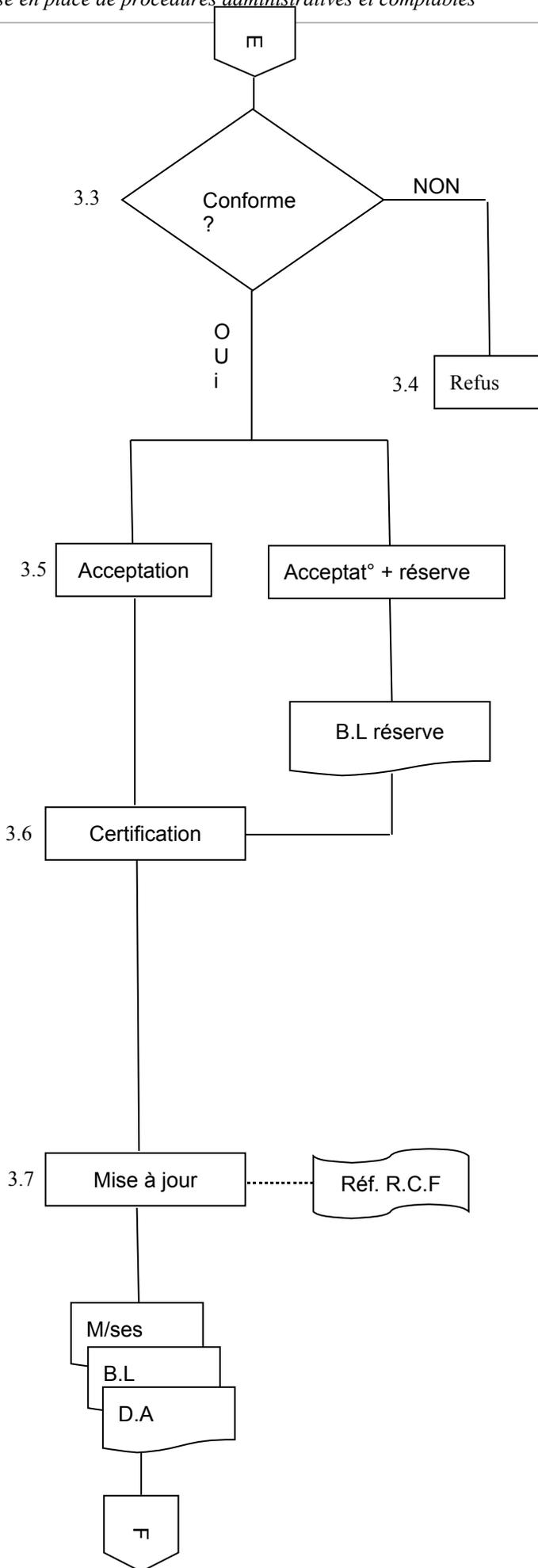
2.14 : Envoi deux exemplaires du Bon de Commande au fournisseur.

2.15 : Classe temporairement dans le classeur « en attente de livraison » l'exemplaire de la demande de l'achat.

3. Acceptation de livraison
Chef de service logistique

3.1 : Reçoit du fournisseur les marchandises accompagnées du bon de livraison (B.L)

3.2 : Déclasse la D.A du classement « en attente de livraison ».



3.3 : Test la conformité :
 - de la livraison au BL du fournisseur
 - de la commande à la livraison
 - des spécifications techniques acquises.

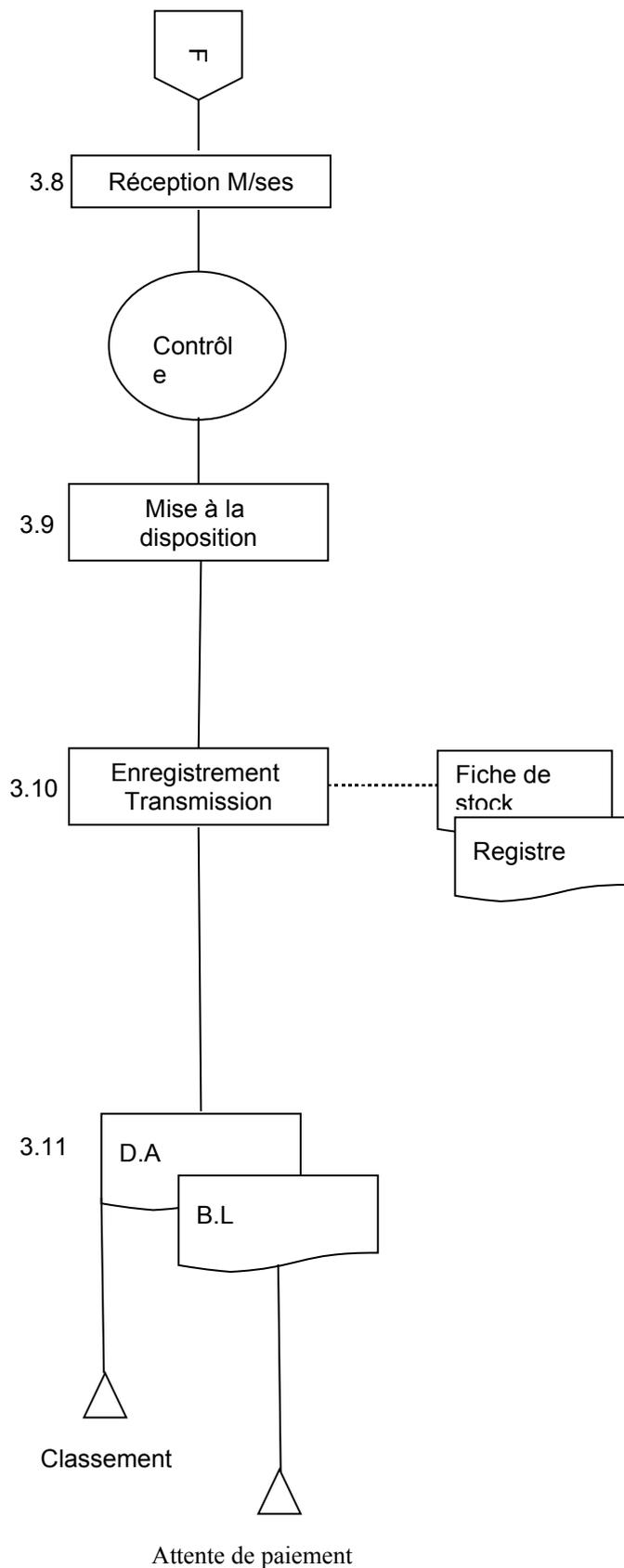
3.4 : Refuse la livraison non conforme

3.5 : Accepte ou accepte avec réserves inscrites sur le B.L suivi de la signature du livreur.

3.6 : Si la livraison est conforme, certifie la réception en inscrivant sur le B.L la mention « Reçu conforme » (cachet) suivi de la signature du réceptionniste et la date de réception.

Chef de service logistique

3.7 : Met à jour le registre de commande fournisseur, inscrit des commandes fournisseur, la référence de livraison et remet les marchandises au responsable avec la liasse BL / DA.



Responsable de stock

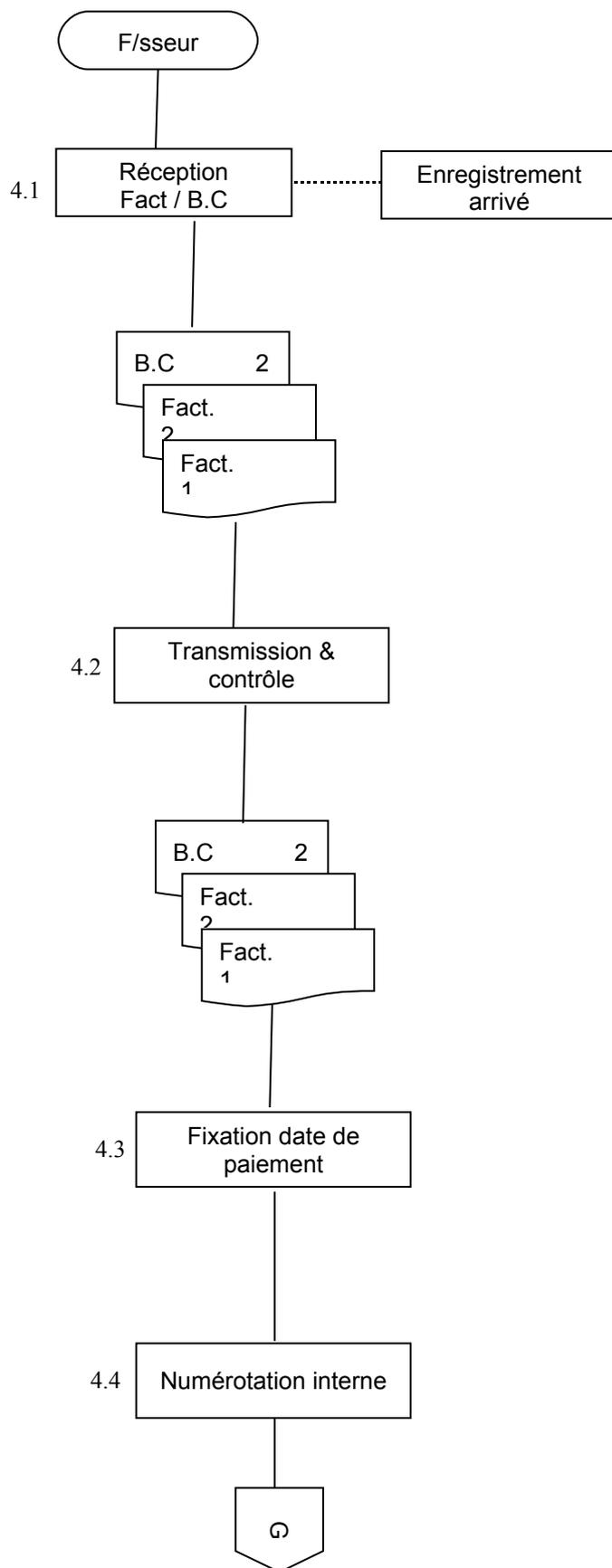
3.8 : Réception physiquement des m/ses au magasin de stock, Vérifie sa conformité. Enregistre dans ses livres des entrées et sorties avec prix du jour.

3.9 : Met à la disposition du département demandeur les marchandises.

3.10 : Transmet la demande d'achat à la département administratif et financier, et classe le bon de livraison.

Directeur administratif et financier

3.11 : Reçoit et classe la demande d'achat « en attente de paiement ».



4 – Constatation des dettes

Secrétaire de direction

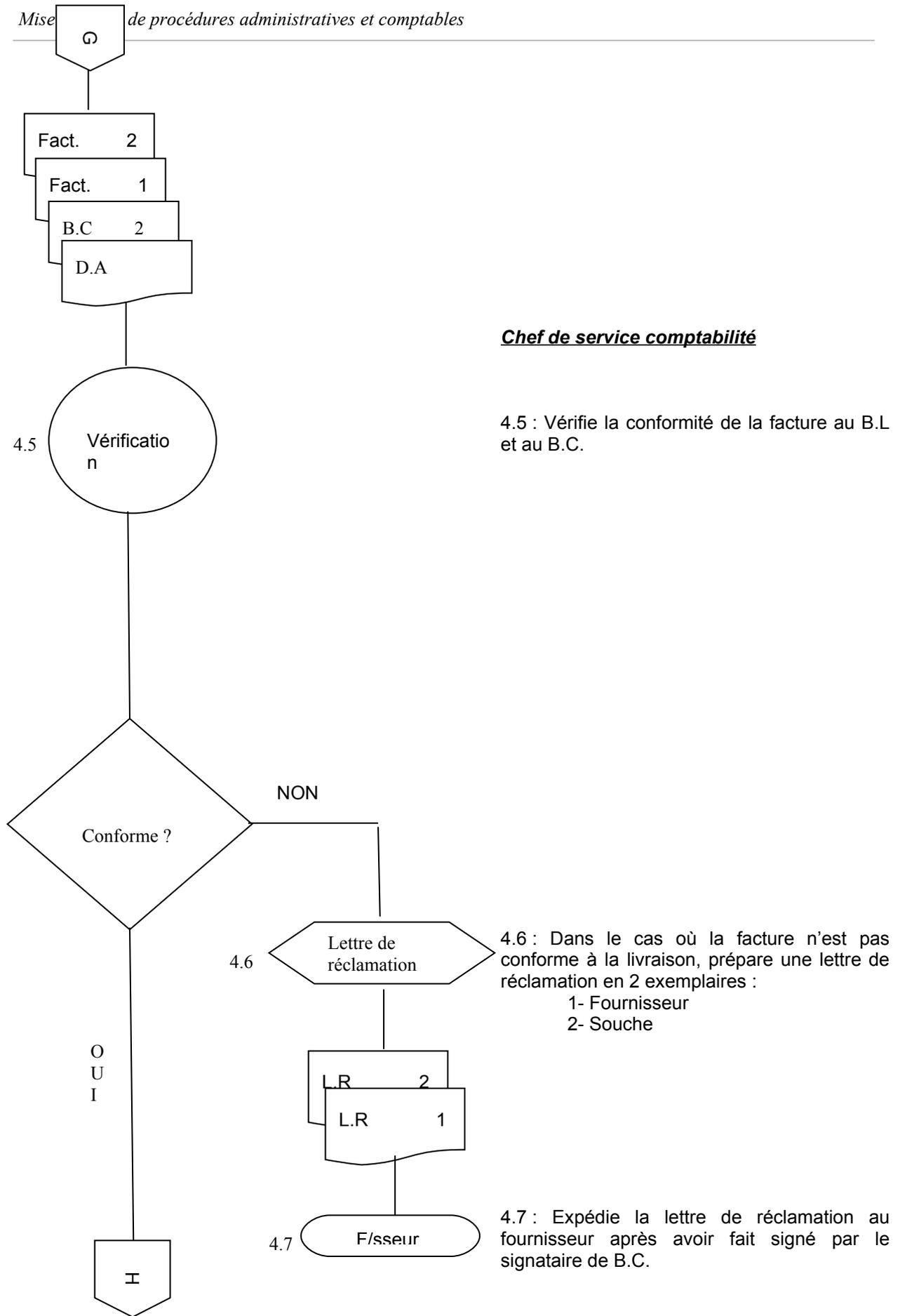
4.1 : Reçoit par voie de courrier ou main libre, la facture du Fournisseur accompagnée de la 2^{ème} exemplaire du B.C et l'enregistre.

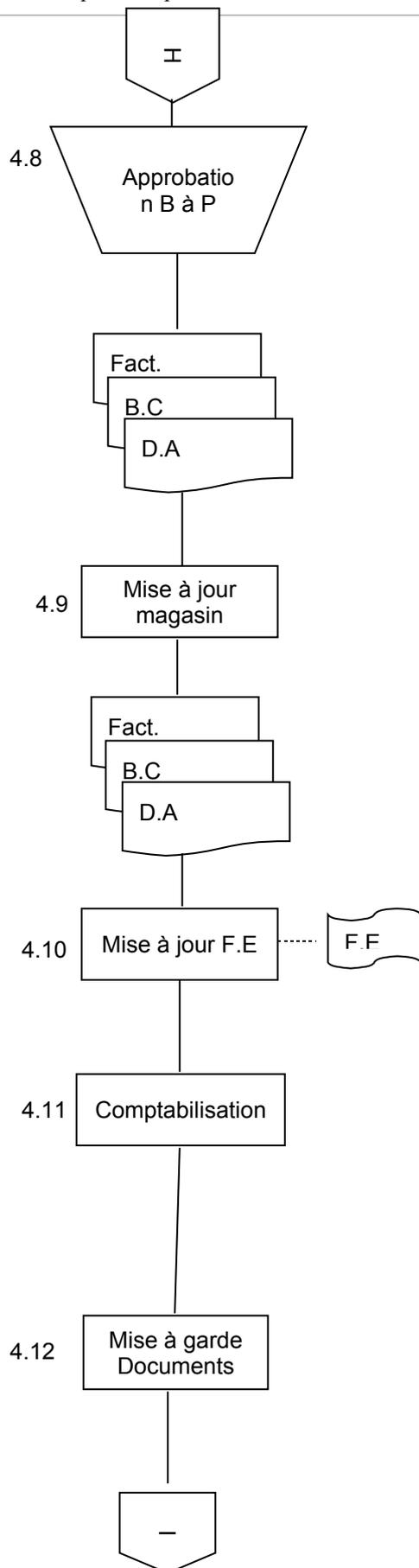
4.2 : Transmet la liasse facture/ B.C au département administratif et financier pour fixation de date de paiement.

Directeur administratif et financier

4.3 : Fixe selon la date d'échéance, les dates de paiement

4.4 : Affecte une numérotation interne à la facture et décline la D.A « en attente de paiement » et l'envoie avec la facture au service comptabilité pour paiement.





Département administratif et Financier

4.8 : Certifie la conformité de la Facture en y inscrivant « bon à payer » suivi de sa signature.

4.9 : En cas de besoin, le magasinier met à jour la fiche de stock, si la dépense concerne l'achat de matières stockées.

4.10 : La caissière met à jour définitivement la fiche d'engagement (F.E) au vu de la facture (montant réel de l'engagement)

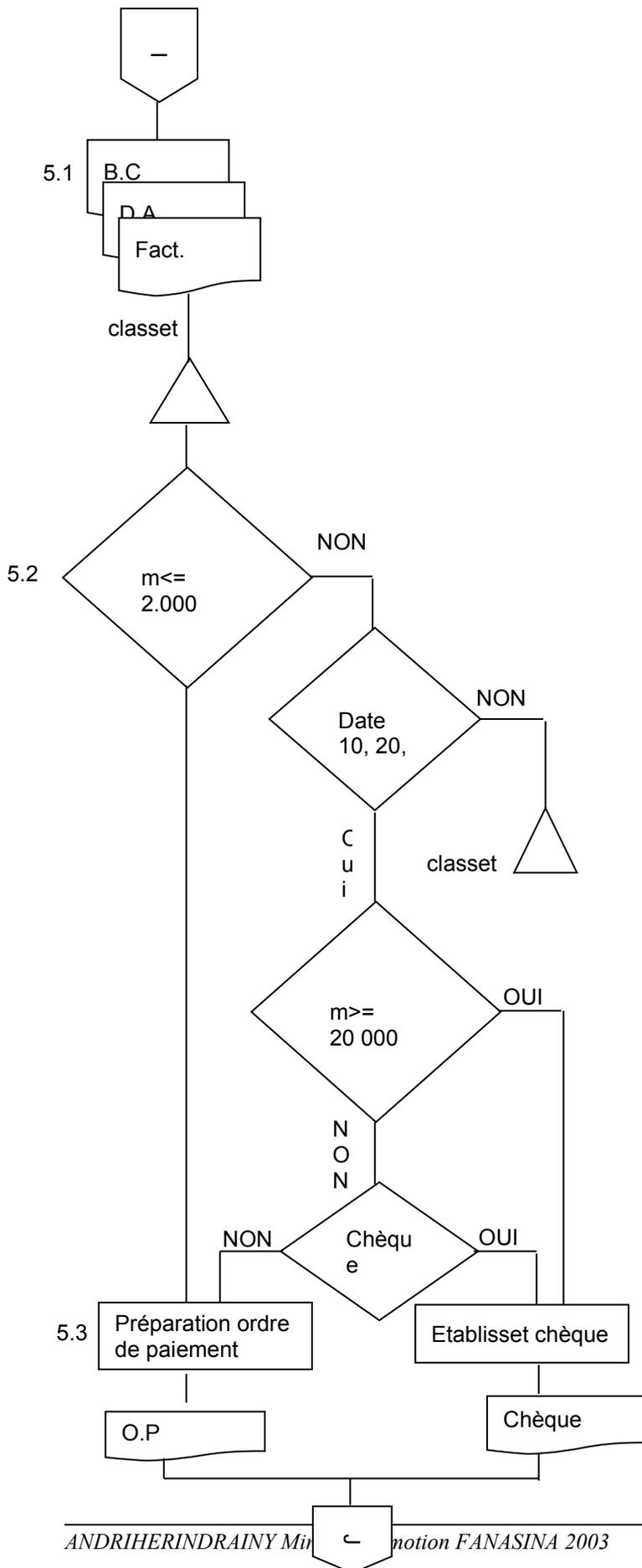
4.11 : La comptable procède à la comptabilisation de la facture.

4.12 : Prend en garde la liasse B.C/ Facture/ D.A

5 – Paiement

Chef de service comptabilité

5.1 : Classe temporairement au dossier « en attente de paiement » pour échéance la liasse Facture / B.C / D.A .



5.2 : Test, s'il s'agit de menue de dépenses inférieures ou égal à ar. 2.000.

- Si oui, on procède au déblocage de fonds avec l'autorisation du DAF

- Si non, on test la date de paiement (10, 20,30 du mois)

* Au cas où, l'on est en dehors de ces dates, le classe en attente de date d'échéance

* Au cas où, on tombe à la date d'échéance, passe au test sur le montant supérieur à ar.20 000.

Pour les dépenses supérieures à ar.20 000 procède à la préparation du paiement par chèque.

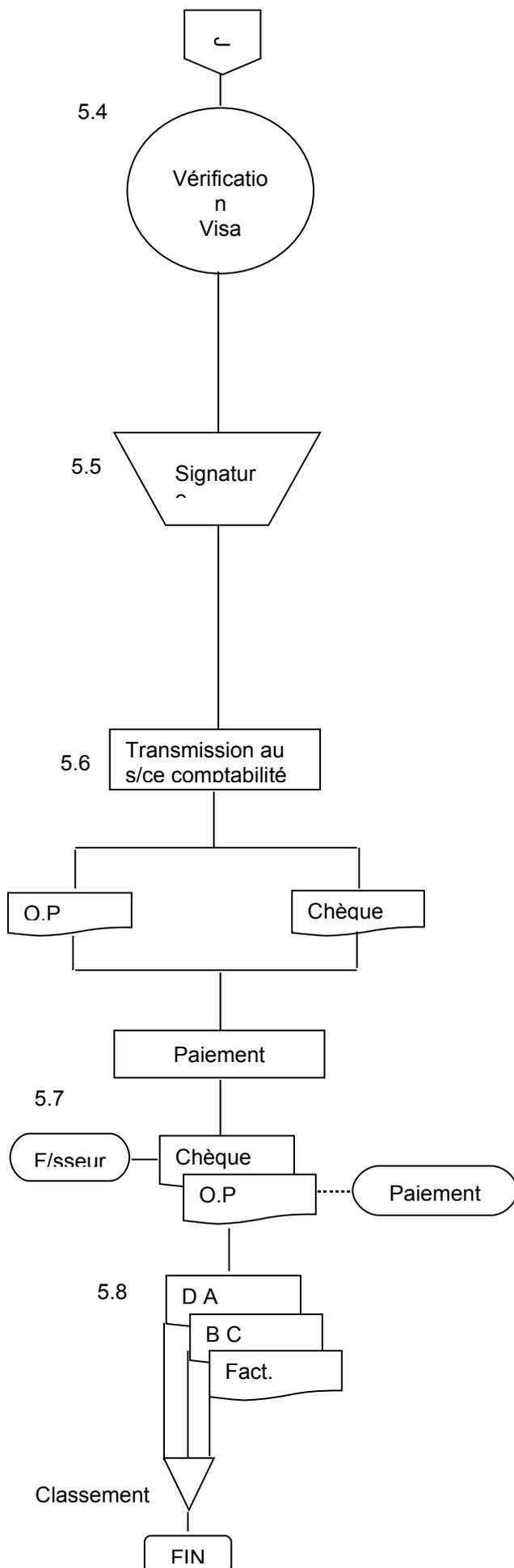
Pour les dépenses inférieure à ar.20 000 test si l'achat est payable par chèque.

. Auquel cas procède à la préparation par chèque.

Si non effectue au paiement en espèce.

5.3 : Etablit le chèque et envoie au Directeur administratif et financier (DAF) qui vérifie la conformité des inscriptions et paraphe la souche.

En cas de paiement en espèce prépare l'ordre de paiement (OP) et envoie au DAF pour visa.



Directeur administratif et financier (DAF)

5.4 : Prépare et apporte le chéquier au Directeur pour signature.
 Pour les menues de dépenses, le DAF autorise le paiement. Pour les dépenses comprises entre ar2.000 et ar 20.000 le DAF apporte l'ordre de paiement au Directeur pour signature.

Directeur

5.5 : Signe le chèque ou l'ordre de paiement et transmet au service comptabilité pour exécution.

Chef de service comptabilité

5.6 : Transmet le chéquier et l'ordre de paiement au caissière pour le paiement

La caissière

5.7 : Remet le chèque au Fournisseur ou procède au décaissement de fonds.

5.8 : Renvoie la liasse D.A / B.C / Facture au responsable de la comptabilité qui l'archive alphabétiquement par fournisseur.

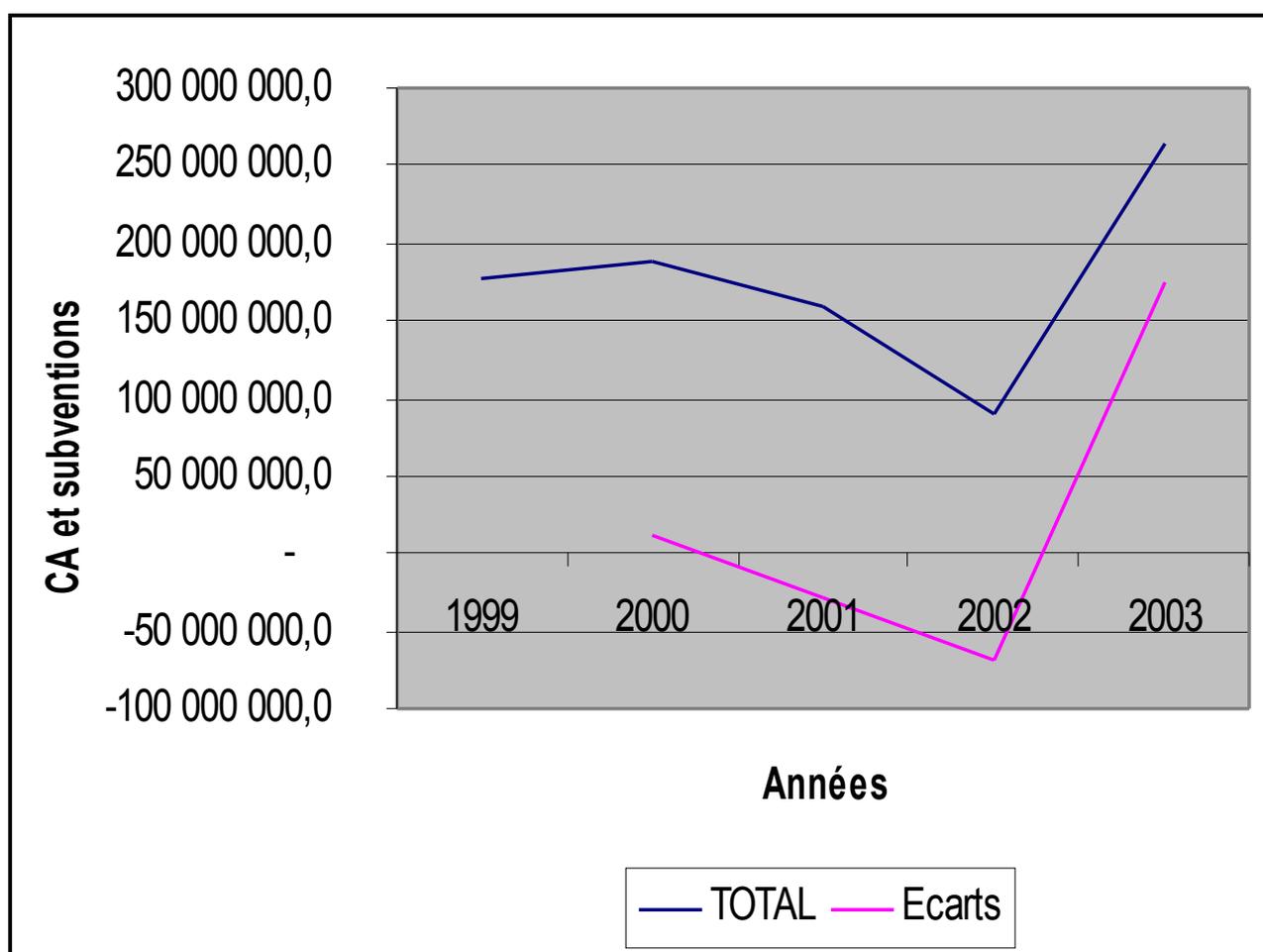
Section 3 : Procédures de contrôle

3.1 Tableau de chiffre d'affaires et des subventions octroyées par l'Etat de 1999 à 2003

Unité monétaire : en Ariary

Années	1999	2000	2001	2002	2003
Rubriques					
Chiffre d'affaires	109 802 811	67 794 421	70 914 100	1 571 927	127 864 363
Subventions de l'Etat	66 274 600	119 874 600	87 496 328	87 405 435	137 000 000
TOTAL	176 077 411	187 669 021	158 410 428	88 977 362	264 864 363
Ecart		11 591 610	- 29 258 592	- 69 433 066	175 887 000

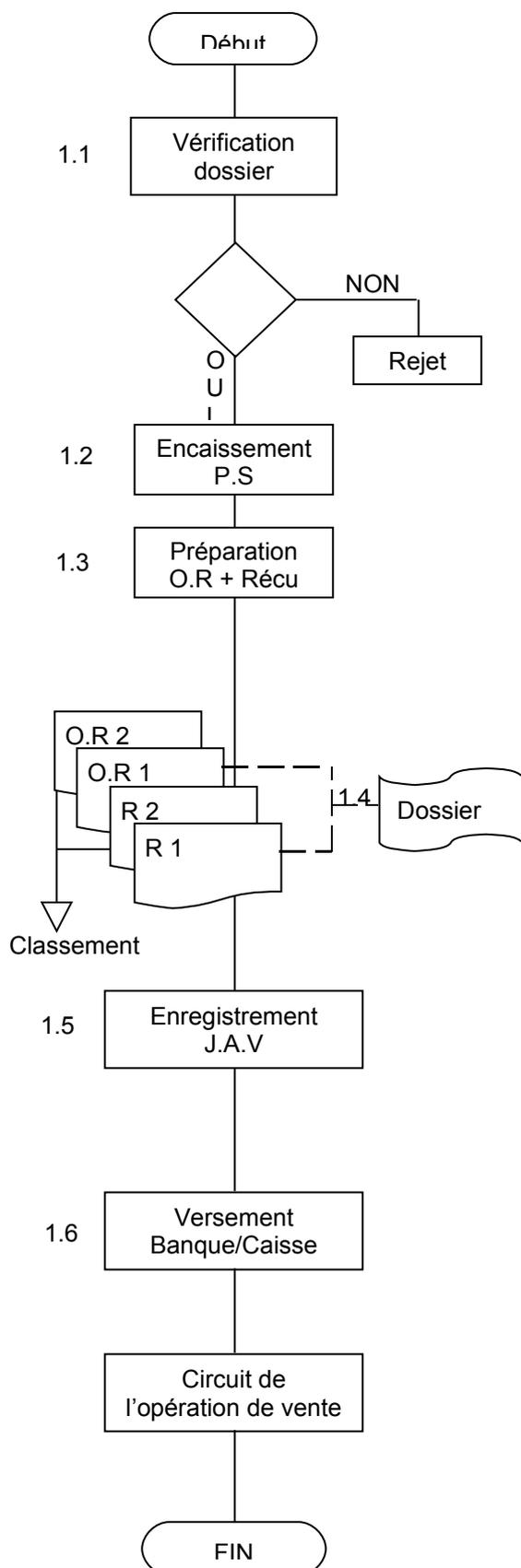
Source : CNRIT



Interprétation : Une augmentation des chiffres d'affaires de l'année 1999 à 2000 et de même pour les subventions octroyées par l'Etat Malagasy et qui s'élève à Ar 11.591.610. Une baisse de Ar 292.258.592 a eu lieu de l'année 2000 à 2001, puis une forte baisse de Ar 69.433.066 de l'année 2001 à 2002. En 2003, une reprise de l'augmentation du chiffre d'affaires avec une somme de Ar 137.000.000 de subventions de l'Etat entraîne un écart positif de Ar 175.887.000

3-2 Opérations de trésorerie

Encaissement des prestations de services



Service comptabilité

1.1 Vérifie le dossier test sa recevabilité et autorise le client à passer à la caisse

Caissière

1.2 Reçoit le client et effectue l'encaissement de prestation de service (PS).

1.3 Etablit un reçu et un ordre de recette (OR) en deux exemplaires :

1. client
2. souche

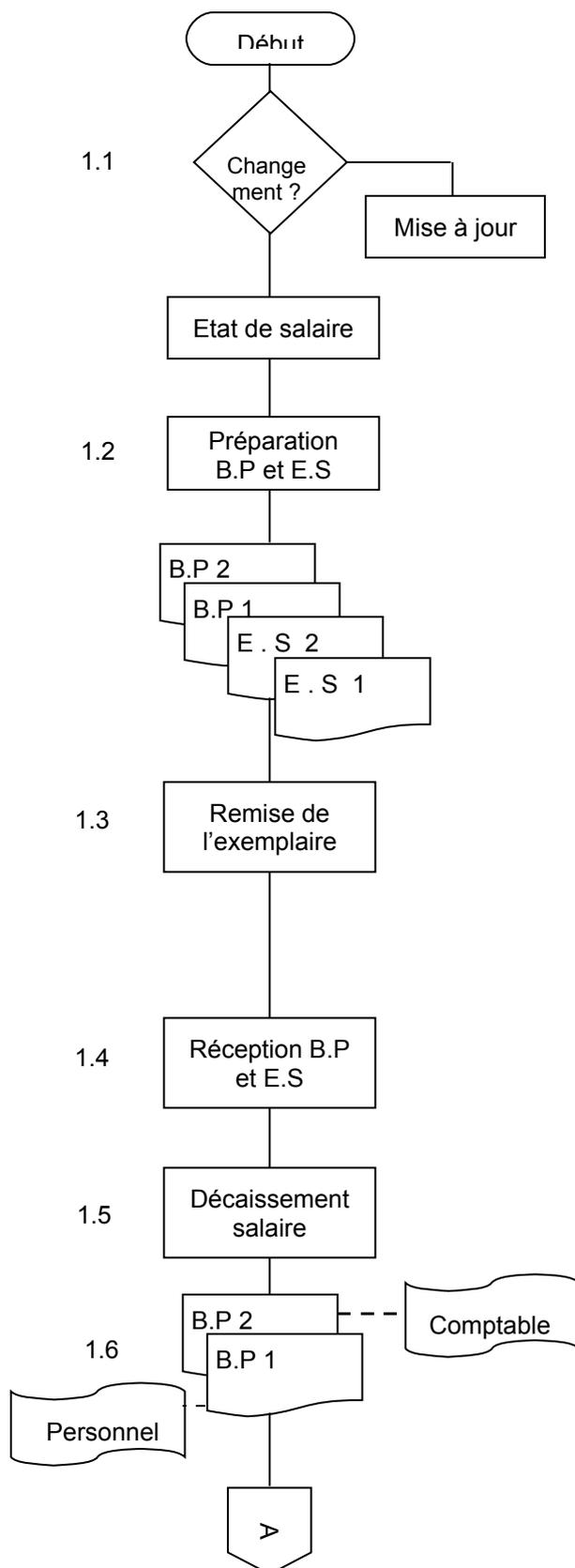
1.4 Remet l'exemplaire 1 du reçu et de l'OR au client qui joint son dossier de prestation.

Comptable

1.5 Enregistre la recette dans son journal auxiliaire de vente (J.A.V).

1.6 Verse la somme dans la caisse ou chez la banque et la procédure reprend le circuit de l'opération de vente.

Paiement de salaire



Service comptabilité

Comptable

1.1 Test, vérifie et contrôle la situation du salaire du personnel.

Si oui, met à jour l'état de salaire

Si non, crée l'état de salaire.

1.2 Prépare le bulletin de paye (BP) et l'état de salaire (ES)

1.3 Remet à la caissière les deux exemplaires de bulletin de paye et de l'état pour paiement.

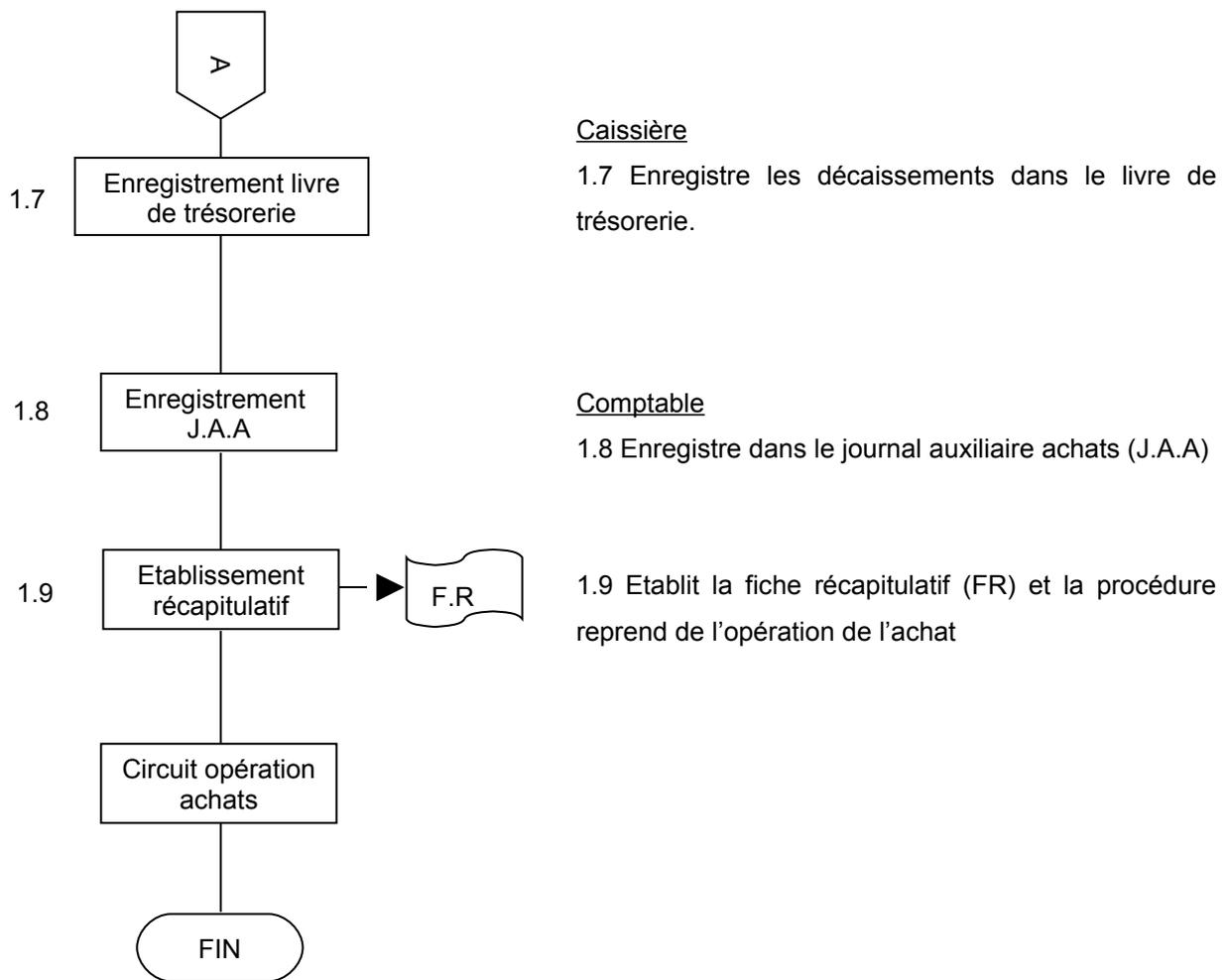
Caissière

1.4 Reçoit du comptable la liasse bulletin de paye et l'état de salaire.

1.5 Paiement du salaire du personnel.

1.6 Remet un exemplaire de bulletin de paye à tout le personnel

Retourne le deuxième exemplaire au comptable.



CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce chapitre constitue l'utilisation des suggestions concernant les nouvelles procédures administratives et comptables pour contribuer à l'amélioration de l'accomplissement des tâches et l'attente des résultats positifs en terme de la rapidité, de la ponctualité, de l'efficacité, et de l'efficience.

Section 1 : Mise en œuvre des nouvelles procédures proposées

1.1 : Réorganisation

Les nouvelles procédures mises en place sont recommandées comme outil de travail, ces nouvelles méthodes nécessitent une réorganisation et une bonne répartition équitable des tâches au sein du Centre pour optimiser le temps travaillé et la performance de tout le personnel.

1.2 Formation

En tant que procédures nouvellement à mettre en œuvre, ces nouvelles techniques demandent de la formation à tous les utilisateurs pour bien les appréhender et mieux les utiliser. Et cette formation sera programmée en temps voulu pour pouvoir les appliquer et sans perturber le déroulement de travail normal au sein du Centre.

Section 2 : Les impacts

2.1 Au niveau organisationnel

Les procédures structurées sont des outils indispensables une fois portées à la connaissance des utilisateurs. Elles évitent la lourdeur administrative parce que la démarche à suivre est bien claire et facile à appliquer. Le rôle est bien réparti et qui répond bien aux questions : « Qui fait quoi ? et qui est habilité à faire quoi ? ». Les différentes opérations à faire sont schématisées avec des symboles normalisés afférents en éclaircissant les diverses activités à entamer et en inscrivant le personnel responsable de l'accomplissement des opérations. Les différentes tâches se déroulent bien même en cas de remplacement des personnes en congé et/ou permissionnaires.

2.2 Au niveau temporel

Les procédures ne sont pas difficiles à appliquer. Elles ne demandent pas beaucoup de temps pour les maîtriser. Elles expliquent et éclaircissent les pratiques administratives et comptables existantes ; d'où le personnel concerné peut les utiliser une fois les méthodes sont mises en sa possession. On aura un gain de temps pour la procédure de cueillette de l'information.

2.3 Au niveau financier

Cette mise en place des procédures n'entraîne pas une formation spécialisée payante pour le personnel futur utilisateur. Leur utilisation n'a pas besoin d'acquérir des nouvelles machines ni d'autres outils spéciaux comme le logiciel et/ou progiciel. Donc leur application au sein du Centre n'augmente pas les charges tant internes qu'externe. L'efficacité et l'efficience de l'utilisation de ces nouvelles procédures rendent performant et solvable le Centre.

C O N C L U S I O N

Lorsqu'un Centre suit de près les problèmes économiques, il ne peut que constater l'évolution et la complexité croissante du monde actuel. Dans ce contexte, la gestion est une pratique perpétuelle mutation : au fur et à mesure que les techniques mises en œuvre s'affinent et deviennent plus performantes, de nouveaux problèmes apparaissent. Il incombe donc à la direction de coordonner aux mieux les divers éléments constitutifs du Centre pour les faire concourir à la réalisation des objectifs visés.

Sans être spécialiste dans chaque domaine des questions posées à son Centre, le dirigeant doit au minimum posséder une vue d'ensemble est une bonne compréhension des mécanismes qui conditionnent la réussite ou l'échec de toute activité. Pour cela, les procédures administratives et comptables normalisées font partie des outils importants tant pour l'organisation de travail que pour l'exécution des tâches.

La désuétude des procédures détériore la qualité de travail puisqu'elles constituent un élément de contrôle pour la protection du patrimoine face aux problèmes. Elles facilitent aussi la prise de décision, voilà pourquoi l'importance de la mise en place de procédures au sein du Centre.

En ce qui concerne les informations, le Centre manque actuellement des technologies modernes.

Ce problème d'insuffisance de technologie moderne entraîne, d'une part, la lenteur des informations, par conséquent, une réception tardive des informations, et d'autre part, l'incomplétude des informations, par conséquent, une diffusion tardive des informations.

Dans ce cas, une diffusion réussie de l'information doit être faite avec méthode et discernement.

Le système d'information constitue par conséquent un des éléments déterminants dans la vie du Centre.

Si on parle de procédures administratives proprement dites, nous pouvons avancer que le Centre rencontre deux problèmes fondamentaux :

- Primo, l'organisation inappropriée entraîne la lourdeur administrative au sein du Centre, et nous apercevons donc l'existence d'une certaine désorganisation au niveau de travail ;
- Secundo, l'absence de la politique de gestion des carrières met parfois le personnel en manque de motivation dans le travail.

En réalité, la procédure de pilotage de personnel du CNRIT demeure quasi inexistante.

Cette insuffisance de procédures administratives du Centre provient du fait que la méthode utilisée comporte des lacunes.

Pour les procédures comptables, les problèmes se posent sur la non normalisation et la non structuration des procédures. L'inexistence de procédures bien définies entraîne aussi la démarche lente dans l'imputation comptable effectuée au sein du Centre.

En effet, les procédures bien définies constituent la solution à des problèmes dans la structure d'organisation comptable du Centre vu qu'elles définissent les tâches, la responsabilité et l'engagement de tout un chacun dans son domaine.

Ces procédures aident le personnel à uniformiser ses pratiques et de gagner de temps pour l'accomplissement de travail. Ces outils significatifs et faciles à manipuler évitent la lourdeur et la maladresse éventuelle. Elles n'explicitent pas seulement les responsabilités des exécutants mais elles sont aussi des outils d'aide à la décision aux responsables du Centre, comme le tableau de bord. Elles jouent aussi le rôle d'outil de contrôle et d'encadrement.

L'analyse de la situation existante nous a conduit à contribuer à cet humble travail pour pouvoir avancer cette mise en place de procédures que nous souhaiterions pour le Centre et surtout pour le personnel utilisateur de trouver une performance, une efficacité, et une efficience pour toute activité.

Nous espérons que les quelques éléments, les analyses et les solutions ainsi que les diverses recommandations émises tout au long du présent mémoire seront prises en compte par CNRIT et contribueront à l'amélioration de ces procédures.

Ces procédures que nous avons proposées au Centre pourraient s'effectuer de façon satisfaisante que grâce à la collaboration de tout le personnel concerné. Ces procédures pourraient être aussi déterminantes pour le Centre dans la résolution de certaines difficultés auxquelles il fera face.

Nos propositions de nouvelles procédures schématisées avec des symboles significatifs et normalisés sont faciles à lire et à comprendre et constituent un outil performant pour le Centre.

La nouvelle technologie de l'information et la communication qui ne cesse d'évoluer nous fera l'objet d'un nouveau sujet de mémoire suite logique de ce que nous avons fait.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- M. BRETON, M.A. DUPONT, C. PAREY : « Gestion administrative », édition FOUCHER, Paris 1998, Pages 25-26
- 2/- M. DEPREZ : « Comment construire un tableau de bord », édition organisation Pages 10-12
- 3/- Jean DIVERREZ : « Politique et techniques de direction du personnel », Entreprise moderne d'édition, 17, rue Viète 75017 Paris, 8ème édition, pages 51-52
- 4/- FAYEL et PERNOT : « Comptabilité générale de l'entreprise », Paris DUNOD 1996, épreuve n°4, Pages 38-39
- 5/- B. et F. GRANDGUILLOT : « Gestion administrative et commerciale », Fiche expresse édition 1990, Pages 34-36
- 6/- B. et F. GRANDGUILLOT : « Comptabilité générale », Fiche expresse édition Clet DUNOD Paris 1992, Pages 23-26
- 7/- Bernard GOURNAY : « L'administration », Presse Universitaire de France, édition 1980, Pages 15-17
- 8/- Marion S. KELLOG : « La gestion des carrières », édition hommes et techniques, Pages 16-20
- 9/- G. LANGLOIS et M. FRIEDERICH : « Comptabilité générale », édition FOUCHER, 2000 Pages 12-15
- 10/- Pierre LEMAITRE ET Henri MADERS : « Améliorer l'organisation administrative », Les éditions d'organisation, 1989, Pages 12-14

11/- Pierre LEMAITRE : « Appréciation du personnel et entretien de bilan », édition d'Organisation, 1983, Pages34-36

12/- Guy RAINBAULT : « Comptabilité générale et analyse financière », outils de gestion, édition EYROLLES, 1990-1992, Pages 24-28

13/- Herbert A. SIMON : « Administration et processus de décision », ECONOMICA édition 1983.

14/- <http://www.ena.fr/ena.php>

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Organigramme du CNRIT

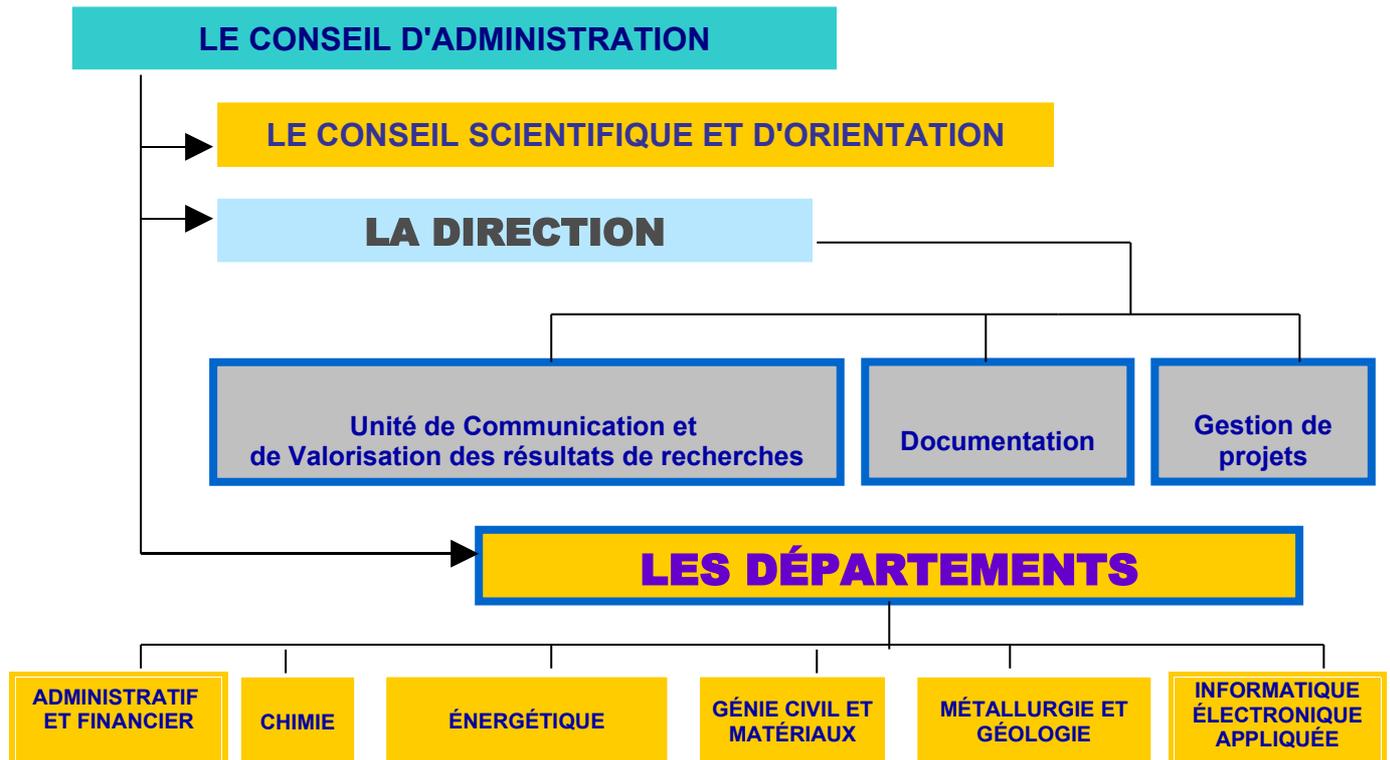
Annexe n° 2 : Organigramme du Département Administratif et Financier du CNRIT

Annexe n° 3 : Ordre de recettes

Annexe n° 4 : Ordre de paiement

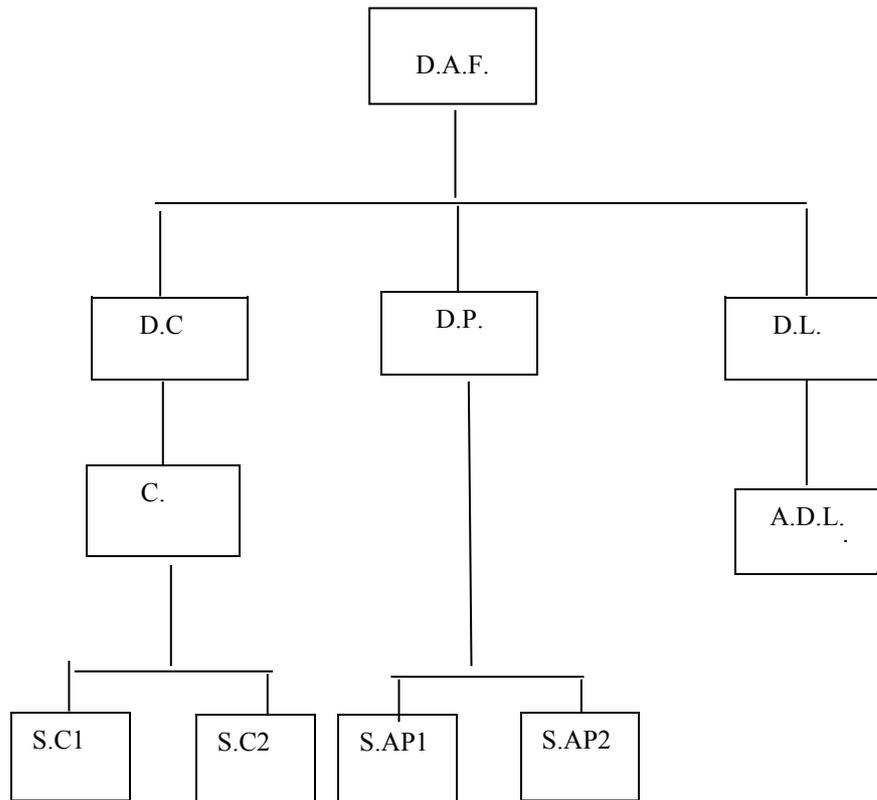
ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DU CNRIT



ANNEXE N° 2

Organigramme du DAF du CNRIT



LEGENDES

- D.A.F. : Département Administratif et Financier
- D.C. : Division Comptabilité
- D.P. : Division Personnel
- D.L. : Division Logistique
- C. : Caissière
- A.D.L. : Adjoint Division Logistique
- S.C. : Secrétaire Comptable
- S.A.P. : Secrétaire Administratif et du Personnel

ANNEXEN° 3

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUES

ORDRE DE RECETTES

N°----- /04

DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Reçu de : Association

La somme de

Mode de paiement :

En espèces : Caisse

Par chèque : N°-----Date-----

N°COMPTES MOUVEMENTES		MONTANT	NOM DE LA SOCIETE OU REMETTANT	INTITULE DE LA RECETE	REFERENCE FACTURE OU ORDRE DE PAIEMENT
Débit	Crédit				

Antananarivo le

Le remettant ou le client

La

caissière

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE

ORDRE DE RECETTES

N°----- /04

DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Reçu de : Association

La somme de :

Mode de paiement :

En espèces : Caisse

Par chèque : N°-----Date-----

N°CMPTE MOUVEMENTES		MONTANT	NOM DE LA SOCIETE OU REMETTANT	INTITULES DE LA RECETTE	REFERENCE FACTURE OU ORDRE DE PAIEMENT
Débit	Crédit				

Antananarivo, le

Le remettant ou le client

La caissière

**MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE**

**CENTRE NATINAL DE RECHERCHES
INDUSTIELLE ET TECHNOLOGIQUE**

**DEPARTEMENT
ADMINISTRATIF ET FINANCIER**

Comptabilité

**ETAT DE PAIEMENT
REF.OPN°-----/2005**

Reçu du C N R I T la somme de : -----

Pour -----

Nom du bénéficiaire : -----

Antananarivo, le

LE BENEFICIAIRE

LA CAISSIERE

ANNEXE N°4

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana-Fahafahana-Fahamarinana**

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ORDRE DE PAIEMENT

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE

N°----- /2005

Veillez payer la somme : -----

à :-----

pour :-----

MODE DE PAIEMENT :

- Par CHEQUE : N°-----Date-----
- En ESPECES : Caisse

N°COMPTES MOUVEMENTES		MONTANT	NOM DU DEPARTEMENT	INTITULE DE PROJET	FONCTIONNEMENT
Débit	Crédit				

Antananarivo, le

Le Directeur du centre National de Recherches
Industrielle et Technologique

RAFANOMEZANTSOA Roger Marie

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Tanindrazana-Fahafahana-Fahamarinana

MINISTERE DE L'EDUCATON NATIONALE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ORDRE DE PAIEMENT

CENTRE NATIONAL DE RECHERCHES
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE

N°----- /2005

Veillez payer la somme de :-----

à :-----

pour :-----

MODE DE PAIEMENT :

- Par CHEQUE : N°-----Date-----
- En ESPECES : Caisse

°COMPTES MOUVEMENTS		MONTANT	NOM DU DEPARTEMENT	INTITULE DE PROJET	FONCTIONNEMENT
Débit	Crédit				

Antananarivo, le

Le Directeur du centre national de recherches
Industrielle et Technologique

RAFANOMEZANTSOA Roger Marie

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	
REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : GENERALITES	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CNRIT	4
Section 1 : Historique	4
Section 2 : Objectifs et mission	4
Section 3 : Structure organisationnelle	6
Section 4 : Activités	9
CHAPITRE2 : THEORIES GENERALES SUR LES ORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET LE SYSTEME D'ORGANISATION COMPTABLE	10
Section 1 : Théorie d'organisation administrative	10
1.1 Organisation fonctionnelle	10
1.2 Gestion prévisionnelle du personnel	11
Section 2 : Système d'organisation comptable	12
2.1 Principes de traitement de données	12
2.2 Procédures comptables	12
2.3 Principe de suivi sur tableau de bord	15

<u>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE</u>	18
CHAPITRE 1 : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION	19
Section 1 : Lenteur des informations	19
1.1 Mode de communication dépassé	19
1.3 Réception tardive des informations	21
Section 2 : Informations incomplètes	22
2.1 Cueillette et recherche d'informations indéterminées	22
2.2 Retard dans la diffusion d'informations	22
CHAPITRE 2 : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES ADMINISTRATIVES	23
Section 1 : Lourdeur administrative	23
1.1 Organisation inappropriée	23
1.2 Désorganisation au niveau du travail	26
Section 2 : Problème de procédures de gestion du personnel	26
2.1 Quasi-inexistence de la politique de la gestion des carrières	26
2.2 Insuffisance de motivation	27
CHAPITRE 3 : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES COMPTABLES	28
Section 1 : Procédures non structurées et non normalisées	28
1.1 Désuétude des procédures	28
1.2 Démarche lente pour l'imputation et L'enregistrement comptable	30
Section 2 : Non adaptation au contexte des procédures pour le circuit et pour le traitement des pièces justificatives	31
2.1 Adoption d'une certaine pratique routinière	31
2.2 Retard de traitement des pièces	34
Section 3 : Problèmes de trésorerie	35
3.1 Problème d'encaissements et de décaissements	35
3.2 Désorganisation au niveau financier	36

<u>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE NOUVELLES PROCEDURES</u>	
ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES	37
CHAPITRE 1 : LES PROCEDURES INFORMATIONNELLES	38
Section 1 : Mise en place du système d'informations	38
1.1 Système d'informations	38
1.2 Saisie et collecte	39
1.3 Traitement et mémorisation	39
1.4 Diffusion et stockage	40
Section 2 : Mise en place de nouvelles méthodes	40
2.1 Recherche et cueillette d'informations	40
2.2 Nouvelle technologie du système d'informations	43
CHAPITRE 2 : LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES	43
Section 1 : Liaisons fonctionnelles interdépartementales	43
1.1 Liaisons entre départements	43
1.2 Ordinogramme	43
Section 2 : Gestion des carrières	46
2.1 Objectif et nécessité d'un système d'appréciation	46
2.2 Critères d'évaluation	46
Section 3 : Procédures de contrôle	47
3.1 Plan d'organisation	47
3.2 Suivi des procédures	47
3.3 Tableau de bord des charges de personnel	48
CHAPITRE 3 : LES PROCEDURES COMPTABLES	50
Section 1 : Procédures d'enregistrements comptables	50
1.1 Opérations d'achats et ventes	50
1.2 Opérations d'investissements	55

Section 2 : Procédures de circuit et traitement des pièces justificatives	62
2.1 Circuit et traitement des pièces	62
Section 3 : Procédures de contrôle	74
3.1 Tableau de bord des chiffres d'affaires et subventions octroyées par L'Etat	74
3.2 Opérations de trésorerie	76
CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES ET RESULTATS ATTENDUS	79
Section 1 : Mise en œuvre des nouvelles procédures proposées	79
1.1 Réorganisation	79
1.2 Formation	79
Section 2 : Impacts	80
2.1 Au niveau organisationnel	80
2.2 Au niveau temporel	80
2.3 Au niveau financier	80
CONCLUSION GENERALE	81
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

