



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

\*\*\*\*\*

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT GESTION

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE D'OBTENTION  
DU DIPLOME DE MAITRISE EN GESTION

\*\*\*\*\*

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE



**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME  
COMPTABLE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE**

**CAS : INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ANOSY**

Présenté par : RALANTOARISOALALAINA Heriniaina

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique:

RAMILIARISON Andriampeno  
Ph.D in Economic  
Enseignant à la Faculté DEGS, Université  
d'Antananarivo

Encadreur professionnel :

RANDRIAMAHAVONJY Modeste Noe Denis  
Chef comptable de la DDSS

Session : Septembre 2011  
Date de soutenance : 21 Septembre 2011

## REMERCIEMENT

Avant d'aborder au détail, j'aimerais d'abord adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce présent mémoire.

Comme Dieu est amour, il nous a légué sa sagesse, son intelligence et son esprit pionnier, c'est pour cette raison que je souhaiterais, en premier lieu, lui remercier de ses soutiens intellectuels, physique et moraux.

Ensuite, je tiens à remercier particulièrement :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo.
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maitre de conférences, Doyen de la faculté DEGS,
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maitre de conférences, Chef de département Gestion,
- Madame ANDRIANALY Saholiarimalala, Professeur cours titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et des Recherches en Gestion, qui a voulu accepter ma candidature.
- Monsieur RAMILIARISON Andriampeno, Enseignant, mon encadreur pédagogique qui a la volonté et le courage de m'aider à la réalisation de mémoire.
- Monsieur RAVELOMANANTSOA Paul Gérard, Directeur Général de l'INSTAT, qui nous a accordé un poste de stagiaire au sein de la société.
- Monsieur RANDRIAMAHAVONJY Noe Denis, Chef comptable de l'INSTAT, mon encadreur professionnel, pour ses soutiens, ses dévouements et ses critiques très constructives au cours de la réalisation de ce mémoire. Il a accepté de m'encadrer malgré ses lourdes responsabilités.
- tous les enseignants permanents et vacataires, le personnel administratif du département gestion de qui j'ai eu l'essentiel de ma formation ;
- tous les personnels de l'INSTAT pour ces aides et ces conseils qui m'ont témoigné leur sympathie.
- toute ma famille qui m'a toujours soutenu matériellement et moralement notamment, durant la réalisation de ce mémoire ;
- tous mes amis et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

## II

Que Dieu miséricordieux vous bénisse ! Merci de votre collaboration bien que vous ayez des lourdes responsabilités au sein de votre établissement. Merci de votre guide sur la collecte des données à appuyer notre recherche

## LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Agent comptable
AF	: Avance de fonds
AP	: Agent payeur
A P	: Autres prestataires
BAL	: Balance
BI	: Bordereau d'imputation
BIL	: Bilan
BQ	: Banque
CA-TRA	: Cahier de transmission
CB	: Contrôle budgétaire
CCISE	: Comité de Coordination des Informations Statistique et Economique
CHQ	: Chèque
CR	: Compte de résultat
DAF	: Direction Administrative et Financière
DDSS	: Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales
DI	: Direction Informatique
DG	: Directeur Général
DRID	: Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion
DSE	: Direction des Statistiques Economiques
DSM	: Direction des Statistiques des Ménages
DSY	: Direction des Synthèses Economiques
ESP	: Espèce
EVCP	: Etat de variation de capitaux propres
GL	: Grand livre
INSTAT	: Institut National de la Statistique
LF	: Loi de finance
MEFB	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget
MP	: Mandatement à payer
MR	: Mandatement à régulariser
Nbre	: Nombre
PCG	: Plan comptable général
PCOP	: Plan Comptable des Opérations Publics
PIP	: Programme d'Investissement Public
OV	: Ordre de virement
RB	: Rapprochement bancaire
RC	: Responsable comptabilisation
RT	: Responsable traitement
SAI	: Service Assistance à l'Informatisation
SE	: Secrétaire
SC	: Service Communication
SCN	: Service de la Comptabilité Nationale
SCTB	: Service de Conjoncture et de Tableau de Bord
SD	: Service de la Documentation
SEV	: Service Environnement
SE	: Service Etude
SEA	: Service Etude et Analyse

## IV

SER	: Service Emploi et Revenu
SERD	: Service Enquête et Recensement Démographique
SES	: Service Etat civil
SES	: Service d'Exploitation des Systèmes
SF	: Service Financier
SL	: Service Logistique
SMC	: Service Méthodologie et Collecte
SMP	: Service Modélisation et Prévision
SOM	: Service Organisation et Méthodes
SPB	: Service statistiques des Productions des Biens
SPC	: Service Prix à la Consommation
SPCVM	: Service Patrimoine et Condition de Vie des Ménages
SRH	: Service Ressources Humaines
SRNE	: Service Répertoire National des Etablissements
SRI	: Service Relations Institutionnelles
SSES	: Service des Statistiques des Echanges et Services
SSF	: Service Statistiques Financières
SSS	: Service Statistiques Sociales
TFT	: Tableau de flux de trésorerie
VB	: Virement bancaire

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010.....	35
Tableau n°2 : Situation du personnel à l'agence comptable.....	45
Tableau n°3 : Circuit de documents .....	47
Tableau n°4 : Situation du personnel par catégorie.....	53
Tableau n°5 : Situation du personnel par âge.....	55

**LISTE DES ENCADRES**

Encadré n° 1 : Mandatement classique.....37  
Encadré n°2 : Mandatement sur Avance de fonds (engagement).....38  
Encadré n°3 : Mandatement sur Avance de fonds (liquidation).....39

## LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de l'INSTAT.....	10
Figure n°2 : Système classique.....	17
Figure n°3 : Système centralisateur.....	19
Figure n°4 : Procédure d'élaboration du budget.....	24
Figure n°5 : Circuit de l'engagement.....	38
Figure n°6 : Circuit de liquidation.....	39
Figure n°7 : Etapes de processus budgétaire.....	41
Figure n°8 : Schéma de procédure budgétaire.....	41
Figure n°9 : Processus de recrutement.....	54
Figure n°10 : Schéma fonctionnement de la comptabilité analytique.....	61
Figure n°11 : Processus des charges directes et indirectes.....	63
Figure n°12 : Charges incorporables.....	63
Figure n°13 : Système de gestion.....	65
Figure n°14 : Etablissement du budget.....	66
Figure n°15 : Schéma de contrôle budgétaire.....	68
Figure n°16 : Proposition du modèle de séparation de tache au service financier.....	73
Figure n°17 : Schéma d'ensemble de gestion.....	76



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES ENCADRES.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : INSTAT ET SYSTEME COMPTABLE</b>	
<b>Chapitre 1 : Présentation générale de l’Institut National de la Statistique .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1: Structure organisationnelle .....</b>	<b>7</b>
<b>Section 2 : Missions et activités.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 2 : Théorie générale sur l’outil de gestion « système comptable ».....</b>	<b>14</b>
<b>Section 1 : Définition du système comptable.....</b>	<b>14</b>
<b>Section 2 : Les éléments constitutifs du système comptable.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 3 : Les principes comptables fondamentaux.....</b>	<b>24</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET FORMULATION DE PROBLEME</b>	
<b>Chapitre 1 : Problèmes au système comptable de l’INSTAT .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : La comptabilité générale non performante.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 2 : Inexistence de la branche de la comptabilité analytique.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 3 : Comptabilité budgétaire non approprié.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 2 : Problème au niveau du personnel.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Insuffisance des effectifs du personnel .....</b>	<b>44</b>
<b>Section 2 : Absence de formation continue.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 3 : Analyse de besoins de poste en fonction de la capacité du personnel.....</b>	<b>54</b>
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION ET SOLUTION RETENUES.....</b>	
<b>Chapitre1 : Proposition.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Solution concernant la comptabilité générale et analytique.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 2 : Transformation de la comptabilité budgétaire existante.....</b>	<b>66</b>

## IX

<b>Section 3 : Solution concernant la gestion du personnel.....</b>	<b>70</b>
<b>Chapitre 2 : Solution retenues et résultats attendus.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 1 : Solution retenues.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 2 : Résultat attendu.....</b>	<b>77</b>
<b>Section 3 : Recommandation générale.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE</b>	

## INTRODUCTION

A l'heure actuelle de la mondialisation de l'économie, la position de pays en voie de développement est en faiblesse par rapport aux pays développés et qui entraînent de pression.

Ainsi, la Nation se doit de disposer d'un système statistique national fort, transparent et performant qui puisse fournir des données fiables, cohérentes en temps voulu et à jour dans des domaines.

L'INSTAT est appelé à remplir une mission de coordination, de mise en cohérence, d'harmonisation, des informations statistiques utiles pour atteindre l'objectif de développement rapide et durable et la réduction accélérée de la pauvreté.

La politique nationale de la statistique à Madagascar doit être au diapason de la nouvelle ère politique actuelle.

Cette politique<sup>1</sup> se base essentiellement sur les points suivants :

La transparence institutionnelle qui privilégie la bonne gestion (éviter les petites affaires, développer un meilleur système informatique de gestion du budget et du personnel , une rémunération en fonction de volume de travail effectué, dégager les marges de manœuvres budgétaire pour les opérations d'urgence ou pour supporter un partie de fonctionnement ), la motivation du personnel et l'information auprès du personnel.

La transparence technique : qui favorise l'explication de la nature, du contenu et de la limite de la méthode de la statistique utilisée et la reconnaissance de l'existence éventuelle d'une évaluation ex-post.

L'incitation de la demande effective de statistique : notamment pour les bailleurs, l'Etat, les secteurs privés afin de diminuer les incertitudes liées à la conception , à la mise en œuvre et à l'évaluation de leurs politiques ainsi que celles propres aux actions futures c'est-à-dire donner plus de poids à l'information objective à la prise de décision politique.

La recherche d'augmentation de l'efficacité par la recherche d'un meilleur équilibre entre le développement institutionnel et le développement technique, la recherche d'un meilleur rapport qualité cout dans toutes les opérations statistiques, par une meilleure priorisation des activités statistiques par les services statistiques bénéficiaires.

La production de manière efficiente, pertinente et à jour des informations fiables dans des domaines aussi variés que possibles pour Etat-Bailleurs-Investisseurs nationaux et étrangers

---

<sup>1</sup> [www.instat.mg](http://www.instat.mg)

Autres ; l'amélioration de l'analyse économique et du processus de formulation de politique économique relatives à des nouvelles tendances économiques et sociales : capacité d'analyse des données et de fournir des informations pour traiter les questions politique en particulier la capacité de traiter des sujets spécifiques imprévues.

L'amélioration de la circulation et de la culture des informations plus pertinentes y compris celles des ministères, des bailleurs de fonds et des projets en direction différents utilisateurs par le biais des mass-médias.

Favoriser la possibilité pour les citoyens d'avoir accès à ces informations, de pouvoir les interpréter et d'en faire bon usage.

La gestion d'une entreprise consiste à réaliser des objectifs préalablement définis, en utilisant de manière performante les moyens physiques, humains et financiers que l'entreprise se donne pour la réalisation de son action.

Pour atteindre ces objectifs de la société, la comptabilité est une meilleure méthode pour prendre cette décision.

Dans cadre de cette étude, la tenue normale des travaux comptables est l'une des plus importantes dans la vie d'une entreprise grâce au plan comptable général. Et dans le cas contraire, la société tombe en faillite.

Dans notre cas d'espèce, la gestion comptable est un outil fondamental dans le cadre de l'entreprise. Elle dépend de la comptabilité. Alors, organiser une comptabilité de la société s'avère les caractéristiques de l'information financière : fiable, pertinente et significative.

Tout cela nous amène à traiter le présent mémoire intitulé : «CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE cas de l'Institut National de la Statistique Anosy », car le système comptable est la première phase du traitement d'information, très utile pour obtenir des informations fiables, pertinentes pour favoriser la prise de décision.

Théoriquement, les éléments constitutifs du système comptable sont : la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la comptabilité budgétaire.

Ce travail a été réalisé auprès de l'INSTAT par l'intermédiaire du chef de la division comptabilité dont les principales activités consistent à réaliser le traitement des factures et la régularisation.

L'intérêt de thème est mettre en pratique les cours théoriques acquises à l'Université. Nous effectuons un stage au sein de la société.

Il y a beaucoup d'apprendre dans l'entreprise et nous sommes en mesure d'améliorer le système comptable. Cette amélioration conduit l'impact positif de l'INSTAT.

Mais pour mieux cerner tous les problèmes de base qui constituent des facteurs d'inefficacité du système comptable actuel de l'INSTAT, nous allons essayer d'approfondir notre étude et mettre en exergue les problèmes empêchant le fonctionnement du système comptable.

De ce fait, notre étude sera axé sur : le système comptable et le personnel.

Ainsi, pour l'élaboration du présent mémoire, nous avons employé la méthodologie suivante :  
L'analyse des différents documents existants dans l'entreprise pour voir de près la situation actuelle du système comptable.

En plus, nous avons pratiqué les cours théoriques acquis durant l'étude universitaire.

Nous appliquons les informations recueillies sur la bibliothèque universitaire.

Ensuite, nous avons cherché les informations sur l'Internet à l'aide de site web de l'INSTAT et les autres

Notre étude sera alors divisée en trois parties :

- La première partie sera consacrée aux généralités, elle comporte deux chapitres :

Le premier chapitre aura pour titre « Présentation de la société » et sera divisé en deux sections dans lesquelles nous présenterons : la structure organisationnelle et les activités ainsi que la mission de l'INSTAT.

La deuxième sera intitulée « Théorie générale sur l'outil de gestion, système comptable » et sera divisé en trois sections à savoir : la définition du système comptable, les éléments constitutifs et enfin les principes comptables fondamentaux.

- La deuxième partie sera consacrée à « l'analyse de la situation existante et l'identification des problèmes » elle comprend deux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré aux « problèmes du système comptable », il comporte trois sections : la première concernera la comptabilité générale non performante, la deuxième donnera l'inexistence de la branche de la comptabilité analytique et la troisième donnera la comptabilité budgétaire non approprié.

La seconde chapitre sera axé sur les problèmes liés aux personnelles, ce dernier comportera trois sections à savoir : l'insuffisance des effectifs, le problème au sein de la situation de travail et enfin le problème concerné entre la poste et le personnel.

- Et quant à la troisième partie, elle parlera des solutions et des suggestions d'amélioration ainsi que les solutions retenues et les résultats attendues. Elle comporte trois chapitres : le premier concernera « les propositions » il sera divisé en trois à savoir : solution concernant la comptabilité générale et analytique, transformation de la comptabilité budgétaire existante et enfin les solutions concernant la gestion du personnel.

Le deuxième chapitre donnera « les solutions retenues et résultats attendues » et qui se divise en trois sections : solutions retenues, résultats attendus et les recommandations générales.

Dans la première section, nous donnons l'élaboration d'une manuelle procédure de la comptabilité de l'INSTAT et le modèle de séparation des tâches au service financier.

Ensuite, la deuxième section parle les résultats attendus sur le plan économique, financier et social.

Enfin de section, nous faisons la recommandation générale. C'est-à-dire l'installation du schéma d'ensemble de gestion et l'augmentation de budget.

Cette partie décrit la présentation de l'INSTAT et la théorie générale sur le système comptable qui est les clés de notre étude.

Elle portera beaucoup de connaissances sur cet établissement à l'égard du pays et démontrera que l'INSTAT tient une place importante au sein de l'Etat.

L'INSTAT offre le chiffre exact de la statistique officielle à Madagascar.

Nous avons développé également dans cette partie les tâches de l'entreprise. En plus, son devoir de l'établissement société vis-à-vis du pays améliorera le secteur de la statistique comme la carte statistique.

Ensuite, nous allons développer la théorie générale sur le système comptable.

Ce système dépend de la comptabilité c'est-à-dire elle est utile pour faciliter la prise de décision des dirigeants de l'entreprise.

Ce qui confirmera que gérer une société, c'est prendre en compte tous susceptible d'agir sur son fonctionnement. C'est-à-dire il a besoin d'utilisation rationnelle des données économiques et financières dans des documents comptables pour avoir une gestion plus efficace de l'entreprise.

Par conséquent, le système comptable est basé sur la comptabilité car la comptabilité donne des informations fiables, pertinentes et intelligibles pour tous les utilisateurs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons divisé cette partie en deux chapitres : le premier chapitre parle de la présentation de l'INSTAT. Ce chapitre se divise en deux sections : la première section présente la structure organisationnelle à l'INSTAT.

La seconde déclare les activités et missions de l'INSTAT au sein du pays.

Quant au deuxième chapitre, nous voyons la théorie générale sur l'outil de gestion « système comptable ». Ce chapitre est reparti en trois sections. En premier lieu, nous regardons la définition du système comptable et les caractéristiques.

En second lieu, nous donnons les éléments constitutifs de ce système. Enfin, nous parlons les principes comptables fondamentaux.

## **Chapitre 1 : Présentation générale de l'Institut National de la Statistique (INSTAT)**

Nous allons regarder dans ce premier chapitre la présentation générale de la recherche. C'est-à-dire au sein de l'Institut National de la Statistique Anosy.

Nous divisons ce chapitre en deux sections : le premier donne la structure organisationnelle qui existe au sein de l'INSTAT et la deuxième section présente les missions et les activités de l'entreprise.

Avant de présenter la structure, les missions et activités de l'INSTAT nous allons survoler l'histoire de l'établissement.

Depuis sa création, avant que l'institut se trouve sa dénomination actuelle, l'INSTAT a connu des grands changements. Ces changements se voient en général sur les différentes appellations qu'on lui a attribuées. Ainsi, voyons son historique à travers ces changements

Le 25 Novembre 1947, un arrêté du Conseiller d'Etat, Haut Commissaire de la République Française, Gouverneur Général de Madagascar et Dépendances annonça la création, à Antananarivo, d'un service Statistique Général.

D'après l'article 1<sup>er</sup> de cet arrêté de ce service commence à fonctionner le 1<sup>er</sup> octobre.

Le changement du Service Statistique Général en Institut National de la Statistique et de la Recherche Economique (INSRE) fait l'objet du décret n°64-074 du 06 mars 1964.

Le décret 67-134 du 28 mars 1967 fixe l'organigramme de la direction de l'INSRE.

Ce troisième changement fut matérialisé par le décret n°85-249 du 24 juillet 1985.

Ce décret se base sur la transformation de l'INSRE en Direction Générale de la Banque des Données de l'Etat (DGBDE) et stipule que cette dernière est rattachée à la Présidence de la RDM.

Le décret n°94-627 du 28 septembre 1994 stipule la transformation de la DGBDE en INSTAT

Le décret n° ... du Premier Ministre portant mise à jour du décret n° 98-290 du 02 avril 1998 fixant les statuts de l'INSTAT stipule dans son 1<sup>er</sup> article la transformation de l'INSTAT en Etablissement Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Il est doté de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie administrative et financière, placée sous tutelle technique du Ministre chargé de l'économie et sous la tutelle financière du Ministère chargé du budget.



## **Section 1 : Structure organisationnelle**

### **1-1 L'organe de l'INSTAT**

Les organes de l'INSTAT sont : le conseil d'Administration et la Direction Générale.

#### **1-1-1 Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est l'organe délibératif de l'INSTAT. Il a pour fonction notamment de :

- a) examiner et approuver les programmes d'activité
- b) examiner et arrêter le projet de budget et le compte financier à soumettre à l'approbation des autorités de tutelle
- c) examiner et approuver le rapport annuel à la Direction Générale sur les activités
- d) examiner et proposer à l'approbation des autorités de tutelle l'organisation de l'INSTAT ainsi que le statut du personnel
- e) approuver le Règlement financier et le Règlement du personnel proposés par la Direction Générale en application de l'organisation comptable et financière de l'INSTAT et du statut du personnel
- f) approuver la création de Direction Inter-Régional
- g) approuver le système de tarification des services rendus par l'INSTAT

Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs à son Président.

Le Conseil d'Administration se réunit autant de fois que nécessaire et au moins deux fois par an sur convocation de son président.

Il peut se réunir à la demande de deux tiers de ses membres.

Les sessions du Conseil d'Administration ont lieu au siège de l'INSTAT ou en tout autre lieu indiqué par le Président dans la convocation.

Le Conseil d'Administration se réunit valablement en présence des deux tiers de ses membres.

Si ce quorum n'est pas atteint lors d'une première réunion, le président convoque une deuxième réunion dans un délai de quinze jours au moins, et un mois au plus : les décisions prises soit par consensus, soit à la majorité absolue des membres présents, seront réputés valables.

Le Conseil d'Administration, nommés par arrêté du Vice –Premier Ministre chargé des Finances et de l'Economie sur proposition du Département concerné pour une durée de trois ans renouvelable, sont : un représentant de Département chargé de Finances, un représentant chargé de l'Economie, un représentant du ministère chargé de la recherche scientifique, un représentant du ministère chargé de la fonction publique, un représentant du ministère chargé du budget, un représentant du contrôle des dépenses engagées, un représentant de ministère de l'industrialisation, un représentant du ministère

de commerce et de consommation, un représentant du personnel de l'INSTAT, deux personnes morales ou physiques désignées en raison de leurs compétences particulières.

### **1-1-2 La Direction Générale**

L'INSTAT est dirigé par un Directeur Général ayant rang de Directeur Général de Ministère et bénéficie des avantages y afférents. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint dans l'accomplissement de sa mission.

Le Directeur Général est chargé de diriger et d'administrer l'INSTAT, d'en animer d'en coordonner l'ensemble des activités en conformité avec les directives du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente l'INSTAT en justice, dans les actes de la vie civile et auprès de des différentes administrations et organismes.

Ensuite, il procède aux actes, et après il passe et approuve les marchés traités ou convention au nom et pour le compte de l'INSTAT.

Il est l'ordonnateur du budget de l'INSTAT, et répond aussi de ses résultats devant toutes les instances compétentes.

En plus, le directeur général recrute aux emplois de l'INSTAT, c'est-à-dire l'assurance de la gestion du personnel cela veut dire qu'il a autorité sur l'ensemble de celui-ci.

Il définit le programme d'activités statistiques et le programme d'activités de l'INSTAT.

En outre, le directeur général assure l'exécution de l'ensemble du programme d'activités de l'INSTAT et la bonne gestion des moyens mis à la disposition de celui-ci.

Il élabore et met en œuvre les règlements nécessaires au bon fonctionnement de l'INSTAT.

Il prépare l'ordre du jour des différentes sessions du Conseil d'Administration ainsi que les convocations qui s'en imposent.

Il soumet au Conseil d'Administration, pour examen et adoption, le programme d'activités et le budget de l'INSTAT.

Il soumet à l'examen du Conseil d'Administration les rapports d'activités, y compris un rapport financier complet sur l'exécution du budget de chaque année écoulée.

Il assure le secrétariat du Conseil d'Administration, conserve les documents relatifs aux délibérations et décisions prises par ledit Conseil d'Administration.

La Direction Générale de l'INSTAT est structuré comme suit : la direction de synthèse économique, la direction des statistiques économiques, la direction de la démographie et des statistiques sociales,

la direction des statistiques des ménages, la direction des relations institutionnelles et de la diffusion, la direction administrative et financière, la direction informatique.

### **1-2 L'organigramme de l'INSTAT**

L'organigramme ainsi que la définition des emplois de direction de l'INSTAT élaborés par la Direction Générale seront proposés par le conseil d'administration à l'approbation des autorités de tutelle.

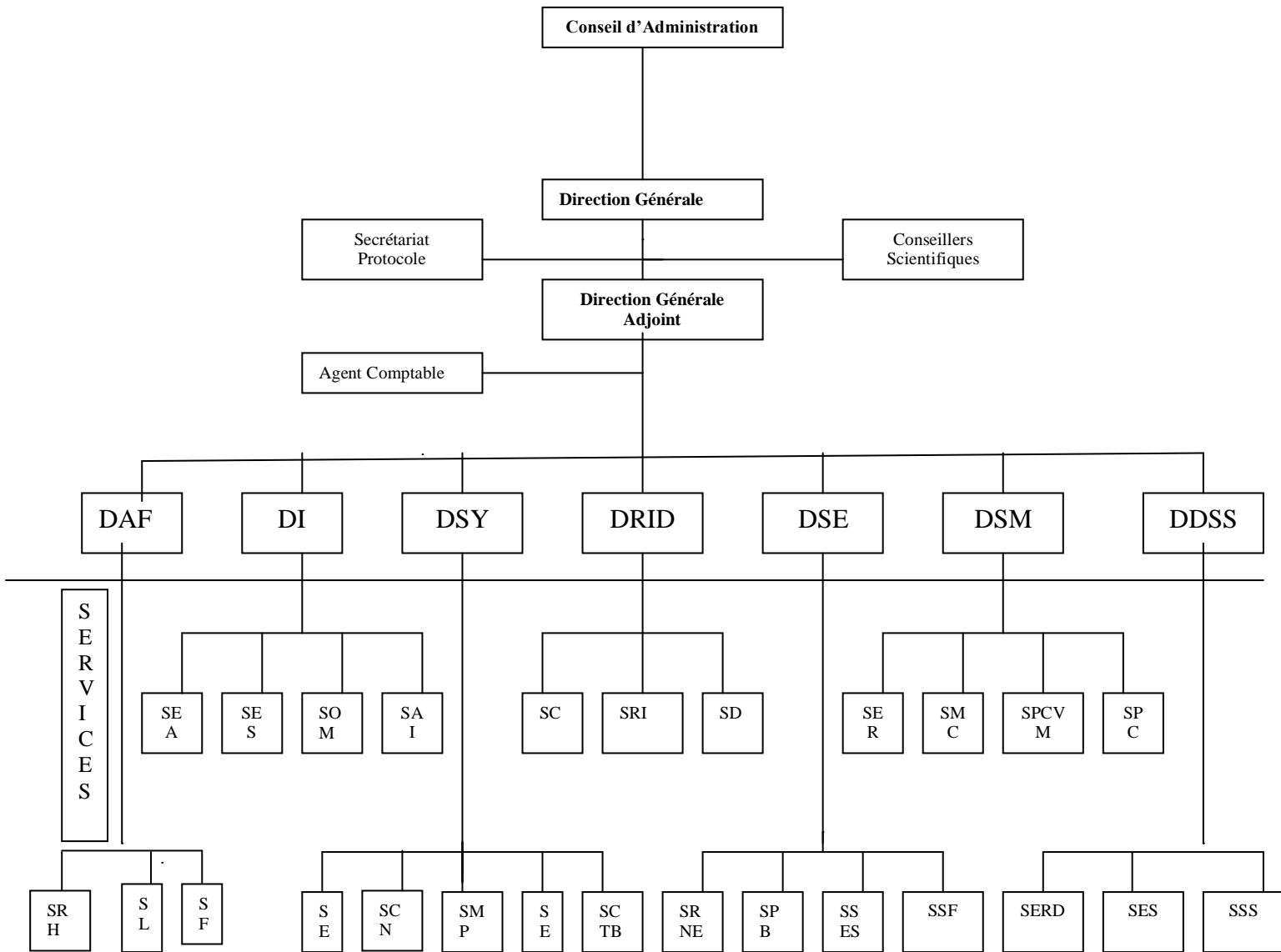
Les directeurs de départements spécifiés dans l'organigramme ont rang de directeur de ministère. Leurs nominations se font par décret pris en Conseil des Ministres.

L'organisation des départements et la définition de la poste de travail au sein de service de l'INSTAT sont élaborées par la Direction Générale et sont soumises à l'approbation du Conseil d'Administration. Les chefs de service sont nommés par arrêté du Ministre chargé de l'Economie sur proposition de la Direction Générale de l'INSTAT.

Le personnel de l'INSTAT est constitué par des fonctionnaires de l'Etat , des agents contractuels EFA, et des agents de droit privés régis par code de travail , recrutés à titre permanent ou à durée déterminée mais non engagés dans des cadres des enquêtes statistiques ou des conférences.

L'organigramme de l'INSTAT peut se présenter comme suit :

FIGURE N° 1 : Organigramme de l'INSTAT



Source : Service ressource humaine

- DAF : Direction Administrative et Financière  
 DI : Direction Informatique  
 DSY : Direction des Synthèses Economiques  
 DRID : Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion  
 DES : Direction des Statistiques Economiques  
 DSM : Direction des Statistiques des Ménages  
 DDSS : Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales

## **Section 2 : Missions et activités**

### **2-1 Missions**

#### **2-1-1 Mission principale de l'INSTAT**

L'INSTAT a pour mission de concevoir et coordonner la mise en œuvre de la politique nationale en matière de statistique et ses champs d'application dans les domaines économique, démographique et social ainsi que de l'appui scientifique et technique à la gestion de l'économie nationale. Il est également le dépositaire et le gestionnaire des nomenclatures des statistiques officielles de Madagascar.

A ce titre, l'INSTAT est en particulier, chargé d'établir les indicateurs nationaux suivants : le produit intérieur et le produit national, le taux de croissance économique, le taux d'inflation, le taux d'investissement dans le cadre des comptes de la Nation.

On a chargé aussi de donner les indices de prix à la production, de gros à la consommation, les indices de développement humain et la situation démographique nationale.

Ensuite, la gestion de répertoire national des établissements exerçant des activités économiques et/ou sociales à but lucratif et/ou non lucratif.

La véritable mission de l'INSTAT consisterait donc en la production des documents chiffrés, fiables, pertinents et des statistiques offrant à des différentes catégories de décideur, que ce soient publics ou privé, et à tous ceux qui ont en besoin, un bon appui décisionnel pour mieux faciliter l'exécution, l'évaluation ainsi que le suivi de chacun de leur projet afin de relever la situation socio-économique du pays.

#### **2-1-2 Mission de chaque direction et service**

##### **a) Direction des Synthèses Economiques**

Selon l'article 3, la Direction des Synthèses Economiques a pour mission d'établir la situation macro-économique du pays, d'analyser les mécanismes socio-économiques et d'en établir des prévisions d'évaluation.

##### **b) Direction des Statistiques Economique**

Elle a pour mission de mettre en œuvre la politique de production, d'analyse et d'étude des statistiques de productions de biens et service.

##### **c) Direction de Démographie et des Statistiques Sociales**

Elle a pour mission de mettre en œuvre la politique de production, d'analyse et d'étude des statistiques démographiques et sociales.

d) Direction des Statistiques des Ménages

Elle a pour mission la collecte, le traitement et l'analyse des données relatives aux conditions de vie des ménages et aux évolutions de prix

e) Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion

Elle a pour mission d'animer le système statistique national, de mettre en place une stratégie de diffusion ainsi que le suivi de la mise en œuvre et d'élaborer le budget technique de l'INSTAT

f) Direction Informatique

Elle a pour mission d'assurer le traitement informatique des données et concevoir la politique à suivre en matière de d'équipements matériels et logiciels informatiques.

g) Direction Administrative et Financière

Elle a pour mission d'assurer les moyens logistiques de l'INSTAT ;

g-1) Service Financier

Il a pour mission de suivre la situation financière de l'INSTAT en respectant la législation financière en vigueur.

g-2) Service du Personnel

Il a pour mission de suivre la gestion du personnel et d'organiser la formation professionnelle des employés.

g-3) Service Logistique

Il a pour mission d'assurer la gestion des moyens matériels de l'INSTAT ;

h) Directions Interrégionales

Les directions Interrégionales de l'INSTAT ont pour mission, dans leurs régions respectives de compétence, de représenter l'INSTAT.

## 2-2 Activités

Les activités de l'INSTAT reposent sur deux sortes de responsabilités distinctes.

En tant que service public, il incombe à l'institut d'élaborer des données officielles pour une plateforme de statistique minimale (indices de prix, comptes nationaux, indices de développement humain, ..... ) permettant une bonne analyse socio-économique.

En tant que prestataire de service, ses activités consistent : en la réalisation des enquêtes socio-économiques et démographiques (par exemple : enquête d'opinion, enquête démographique et sanitaire, enquêtes industrielles et emplois) et en la gestion de base de données (saisie, contrôle, mise en jour, statistique), en différents développements en informatique et en la formation statistique.

Pour la réalisation des activités permettant l'établissement de ses indicateurs, une dotation spéciale à l'INSTAT sera inscrite au budget de l'Etat.

L'INSTAT peut être par ailleurs appelé à exécuter des activités statistiques, des études économiques financés par des organismes ou bailleurs de fonds sous forme de fonds de concours, ou des clients privés.

L'INSTAT peut organiser des séances de formation dans les domaines suivants : statistique, informatique, économique et démographique.

La présentation générale de l'INSTAT nous amène à aborder tout d'abord l'historique qui se divise en trois époques selon la date. D'après cette histoire, nous constatons que la société a été créée depuis longtemps et aussi le nom change selon le statut posé par l'Etat.

Puis nous avons énoncé la structure organisationnelle qui est adoptée selon la structure par fonction dans son organigramme.

Ensuite, nous avons évoqué les missions et activités de l'établissement.

En fin, une étude a été menée auprès de la division comptabilité qui reflète par la description des travaux comptables et une introduction au système comptable, passons maintenant sur la théorie générale.

Dans ce chapitre, le système comptable comme nous l'appellerons ici, est la colonne vertébrale de l'information dans l'entreprise c'est-à-dire il a pour mission de fournir un ensemble d'informations quantitatives recueillis systématiquement et traiter ces dernières information conjointement avec d'autre dans un but de prévision. En dépit de l'historicité de la plupart des <sup>2</sup>informations quantitatives, il est possible de les apprécier en fonction de leur utilité dans le domaine de prévision. Ainsi, nous allons aborder le thème c'est-à-dire la connaissance du système comptable. En premier lieu, il nous montrera la définition. En second lieu, il nous verra les éléments constitutifs du système comptable. Et enfin, il nous donnera les principes comptables fondamentaux.

## **Chapitre 2 : Théorie générale sur l'outil de gestion « système comptable »**

Dans ce chapitre, nous allons aborder le thème qui relèvera les clés de l'étude c'est-à-dire la connaissance générale concernant le système comptable.

### **Section 1 : Définition du système comptable**

#### **1-1 Définition et objectifs de la comptabilité**

##### **1-1-1 Définition**

Un système comptable est un ensemble organisé dont il permet d'atteindre les objectifs de la comptabilité c'est-à-dire : saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées ou non correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes.

Ensuite, il fournit après traitement un ensemble de document de synthèse.

Elle doit non seulement établir des comptes réguliers et sincères mais être aussi la source d'une information normalisée et vérifiable à destination des tiers de plus en plus nombreux. Les informations comptables doivent donner à leur utilisateur une description adéquate, loyale, claire, précise et complète des opérations, événement et situation.

En fin, il étudie l'enregistrement des transactions financières dans les livres comptables, le regroupement dans les comptes du grand- livre, dans le but de gérer les états financiers qui représentent fidèlement la situation financière de l'entreprise à une date de donnée.

##### **1-1-2 Objectifs de la comptabilité**

L'objectif de la comptabilité est de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de variation de la situation financière de l'entreprise à la date de clôture de compte.

---

<sup>2</sup> Les flux financiers dans l'entreprise, page 3 écrit par Robert K. Jaedicke, année 1970



Elle traite toute information concernant l'acquisition et la consommation des ressources ainsi d'éclairer les décisions des managers.

Elle détermine les résultats de l'exercice en fin de période.

Elle assure la transparence de la gestion des fonds et moyens mis à la disposition de l'INSTAT.

En fin, elle utilise optimale les ressources mise à la disposition de l'INSTAT.

### 1-2 Caractéristiques du système comptable :

Les travaux comptables consistent en l'enregistrement d'un grand nombre d'événement souvent une manière répétitive : l'organisation comptable rationalise ce travail par la mise en place d'un système comptable.

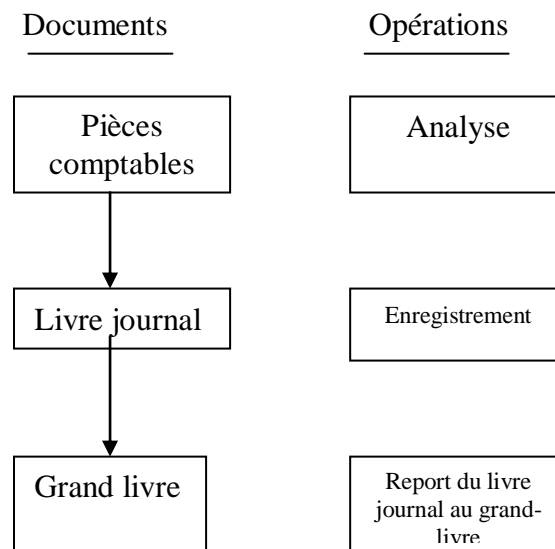
L'étude exhaustive de l'ensemble des systèmes comptables existant dépasse le cadre de cet ouvrage.

On se limitera à la présentation des deux principaux systèmes comptables<sup>3</sup> utilisés : le système classique et le système centralisateur.

#### 1-2-1 Le système classique

Dans le cadre de ce système, le travail comptable quotidien peut être schématisé de la façon suivant :

FIGURE N° 2 : Système classique



Source : La comptabilité générale écrit par R. Maéso , A. Philipps , C. Raulet, année 1999(p.182)

Le travail comptable périodique correspond à l'établissement de la balance des comptes.

Le grand livre regroupe l'ensemble des comptes. Le premier document présente un enregistrement chronologique des événements.

<sup>3</sup> Comptabilité générale écrit par R.Maeso, A. Phipps, C.Raulet ;page 181, année 1999

Le second propose une lecture analytique.

Ce système présente l'avantage de la simplicité.

Et au contraire, les inconvénients sont lourdeur en cas d'écriture nombreuse, pas de possibilité de division de travail, report fastidieux et sources d'erreurs.

Il est possible d'apporter des améliorations sur la préparation du travail d'enregistrement c'est-à-dire la pré-comptabilisation sur la pièce comptable.

Sur l'exécution : fractionnement du livre journal en journaux divisionnaires.

### **1-2-2 Le système centralisateur**

L'organisation suivant le système centralisateur<sup>4</sup> se caractérise par la création de journaux spécialisés, appelés journaux auxiliaires, qui reçoivent les enregistrements d'opération de même type au jour le jour ; c'est à partir des journaux auxiliaires que tenus les grands livres auxiliaires.

Et la comptabilisation périodique des journaux auxiliaires dans un journal unique appelé journal centralisateur ou journal général.

Chaque journal auxiliaire fait l'objet d'un article dans le journal centralisateur.

C'est à partir du journal centralisateur au journal général qu'est tenu le grand-livre général.

Il est divisé selon le type d'opération : journal achat au comptant, journal achat au crédit, journal vente au comptant, journal vente au crédit, journal de banque, journal de caisse, journal d'opération divers.

Par conséquent, l'INSTAT applique le système centralisateur à l'aide de logiciel « CIEL COMPTA ».

Dans le journal achat enregistre où est enregistré les dépenses effectués par l'INSTAT telles que : fournitures de bureau, fournitures consommables.

Ensuite, le journal de vente où sont enregistrées les recettes de l'INSTAT provenant de la dotation de l'Etat, sur carte statistique, subvention,...

Concernant le journal de banque où sont enregistrés les mouvements en banque.

En ce qui concerne le journal de caisse où sont enregistrés les entrées et sorties en caisse.

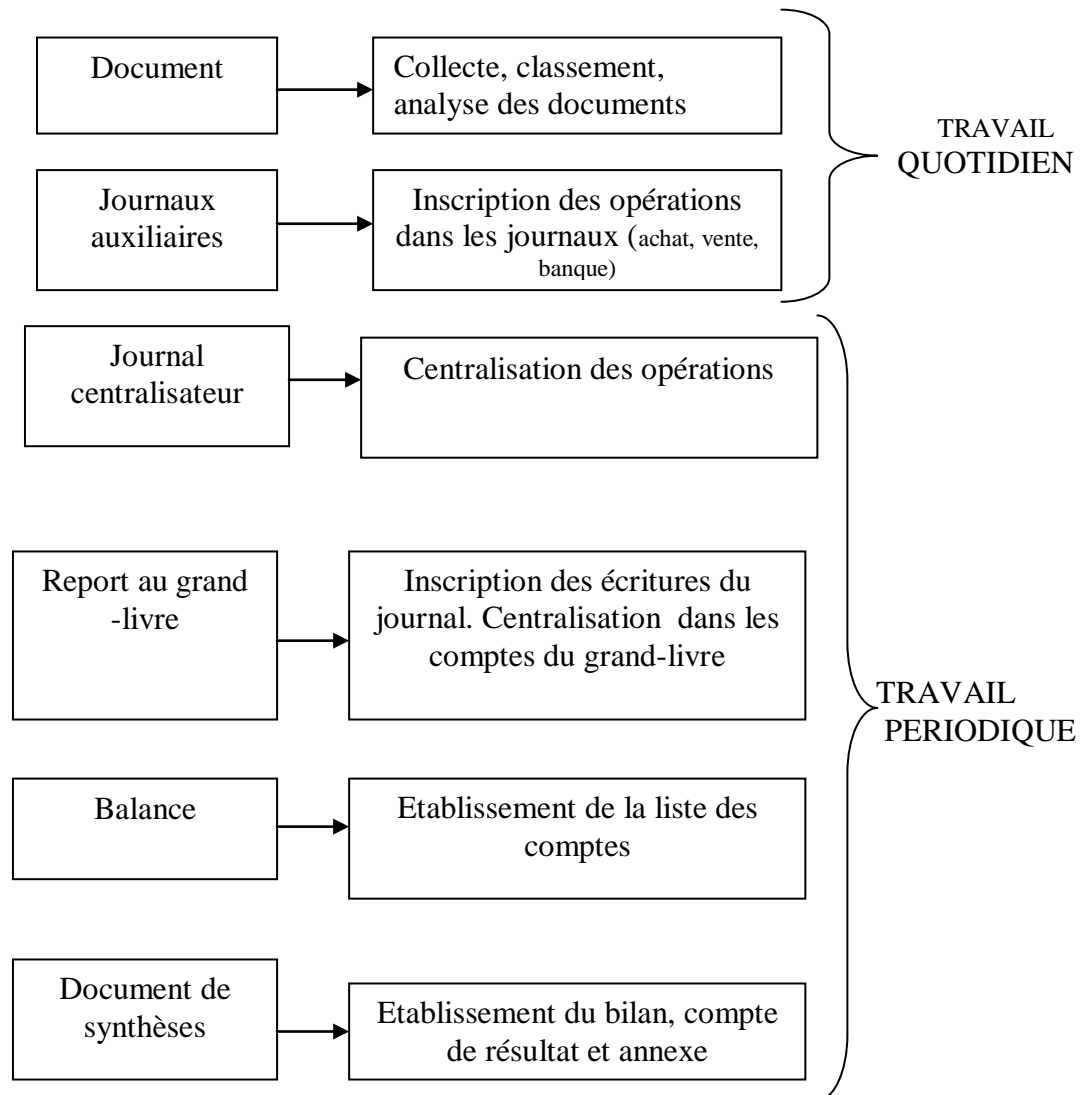
En fin le journal d'opérations diverses où sont enregistrés toutes les opérations qui ne figurent pas dans les journaux suscités.

Dans ce système, la procédure comptable peut être présentée comme suit :

---

<sup>4</sup> Comptabilité générale écrit par R.Maeso, A. Phipps, C.Raulet ;page 182

FIGURE N° 3 : Système centralisateur



Source : La comptabilité générale écrit par R. Maéso , A. Philipps , C. Raulet, année 1999(p.183)

### 1-3 La Comptabilité Publique

L'INSTAT suit la règle de la comptabilité publique puisqu'il est un établissement public, donc il applique le Plan Comptable des Opérations Publiques (PCOP).

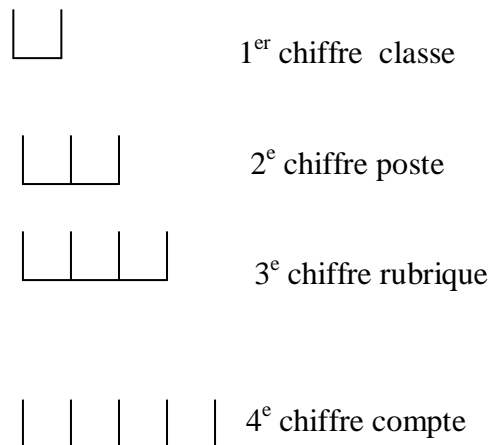
Nous allons voir la structure du PCOP.

Le plan du compte PCOP 2006 se divise en huit classes des comptes dont 5 classes de comptes de bilan, 2 classes de comptes de résultat et une classe de comptes spéciaux.

Nous avons présenté comme suit la structure du PCOP : classe 1 est appelé comptes des capitaux (fonds propres, emprunts et dettes assimilés), classe 2 veut dire comptes d'immobilisation, classe 3

s'intitule les comptes des stocks et encours, classe 4 est appelé comptes de tiers, classe 5 s'appelle comptes financiers, classe 6 est les comptes des charges, classe 7 c' est les comptes de produits, classe 8 est appelé comptes spéciaux (hors bilan).

La structure des comptes du PCOP 2006 se présente comme suit :



Selon l'art 130, la comptabilité de l'Etat comprend une comptabilité générale et des comptabilités spéciales matières, valeur et titres.

Conséquemment, l'INSTAT tient la comptabilité matière c'est-à-dire pour faciliter l'inventaire de l'entreprise.

L'inventaire c'est l'ensemble des opérations consistant à relever, en nature, en quantité et en valeur, tous les actifs et passifs de l'entité à la date d'inventaire, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives et au moins une fois tous les douze mois (généralement à la clôture de l'exercice).

## **Section 2 : Les éléments constitutifs du système comptable**

### **2-1 La comptabilité générale**

#### **2-1-1 Définition**

La comptabilité générale s'appuie essentiellement sur la technique de la comptabilité en partie double.

La comptabilité générale<sup>5</sup> a pour fonction de décrire, d'analyser et de mesurer la situation active et passive à une date déterminée, de faire ressortir selon leur nature économique, la cause de résultats

---

<sup>5</sup> Plan comptable général 2005

globaux d'exploitation de l'exercice et le résultat net en tenant compte des pertes et des profits sur les exercices antérieurs.

Ainsi, elle est utile à faciliter la prise de décision, fournir les informations financières sur le fonctionnement d'une entité économique, prendre les décisions administratives, planifier les activités d'une entreprise, contrôler les ressources.

Selon l'art 56, la comptabilité générale retrace les opérations budgétaires, les opérations de trésorerie, les opérations faites avec des tiers, les mouvements de patrimoine et des valeurs d'exploitation.

Elle dégage la situation ou les résultats fin d'année. Pour permettre l'appréciation de la régularité, de la sincérité et de la fidélité, de la comptabilité, de la situation financière et du patrimoine de l'organisme public, des annexes doivent être produites suivant les règles de présentation prescrites par les textes.

L'INSTAT suit la comptabilité générale. A la comptabilité générale, les outils comptables de la gestion sont : bilan, journal, compte de résultat, balance, grand livre.

Nous allons commencer par le bilan.

### **2-1-2 Le bilan**

Le bilan est un document chiffré qui résume, à une date donnée, la situation patrimoine de l'entreprise.

Le bilan est un tableau divisé en deux parties c'est-à-dire la partie gauche appelée ACTIF et y figurent tous les emplois et la partie droite appelée PASSIF et y figurent toutes les ressources ou toutes les origines.

Les éléments d'actif sont classés en fonction de la destination des biens dans l'entreprise.

Les emplois à l'actif sont distingués en actif immobilisé et en actif circulant selon qu'ils sont liés au cycle d'investissement ou générés par le cycle d'exploitation.

### **2-1-3 Le journal**

Le livre journal ou journal est soumis à des conditions de formes destinées à garantir l'exactitude et la sincérité des mentions qui y sont portés et empêcher toute modification ultérieure des enregistrements comptable.

Les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise sont enregistrés opération par opération et jour par jour au livre journal selon le principe de la partie double.

### **2-1-4 Le grand livre**

Le grand livre est un registre constitué par la réunion de tous les comptes ouverts dans une entreprise.

### **2-1-5 La balance**

C'est un tableau divisé en trois parties : la première partie sert à désigner le compte : le nom et le numéro des comptes, la seconde pour chaque compte le total des sommes qui figurent au débit et le total des sommes qui figurent au crédit de ce compte et la troisième montre pour chaque compte le solde débiteur ou créditeur.

### **2-1-6 Le compte de résultat**

C'est un état financier dressé à la fin d'un exercice. C'est-à-dire un document comptable de synthèse aussi ou sont virés les soldes de comptes de charges et de produits à la fin d'un exercice comptable.

## **2-2 La comptabilité analytique**

### **2-2-1 Définition**

La comptabilité analytique est une comptabilité qui cherche à déterminer le coût de revient des produits et des services que vend l'entreprise c'est l'outil d'analyse et de contrôler des coûts des entreprises.

La comptabilité analytique<sup>6</sup> est un système de comptes, ajustés à la comptabilité générale, permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice et d'en permettre l'interprétation et l'exploitation par les directions de l'entreprise.

### **2-2-2 Utilité**

Elle permet de compléter les informations fournies par la comptabilité générale. Cela veut dire que ces outils permettent de mesurer la rentabilité des facteurs de production et de fixer les responsabilités.

Elle est utile à connaître les coûts différents charges assumés par l'entreprise, déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise, analyser les résultats de l'exercice en calculant les coûts de chaque produit pour les comparer les prix de vente correspondant, et établir les prévisions de charges et de produits courants.

Selon l'article 59, la comptabilité analytique a pour objet de faire apparaître les éléments de calcul du coût des services rendus ou prix des et des produits fabriqués et permettre le contrôle du rendement des services.

Permettant de calculer les coûts, la comptabilité analytique est un instrument qui aide la décision.

---

<sup>6</sup>[http://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9\\_analytique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_analytique)

Elle a pour but d'une part, de connaître les couts de différentes fonctions assumés par l'entreprise, déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise et expliquer les résultats en calculant les couts des produits pour comparer aux prix de vente correspondants.

D'autre part, d'établir des prévisions <sup>7</sup>des charges et produits courants, d'en constater la réalisation et d'expliquer les écarts qui en résultent.

## 2-3 La comptabilité budgétaire

### 2-3-1 Définition

Le système de gestion budgétaire est une méthode de gestion prévisionnelle à court terme fondé sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés.

La comptabilité budgétaire<sup>8</sup> retrace les opérations de dépense et de recette du budget de l'Etat pour vérifier s'ils sont bien conformes aux autorisations données par le parlement.

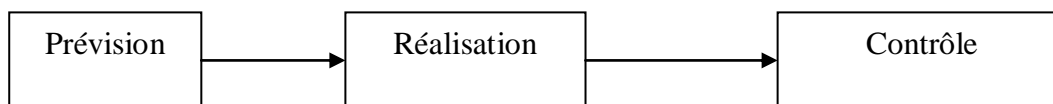
Elle est utile pour contrôler la comparaison entre les prévisions et les réalisations pour tirer les écarts qui sont analysés afin de prendre les mesures.

La comptabilité budgétaire poursuit traditionnellement un double objectif. Elle doit tout d'abord permettre de suivre la consommation des autorisations (annuelles et pluriannuelles) données chaque année par le parlement.

### 2-3-2 Procédure du cycle de budget

Nous avons résumé à l'aide du schéma la procédure d'élaboration du budget.

FIGURE N°4 : Procédure du cycle de budget



-Concertation

Responsable

-Explication

-Définition des objectifs,

Mise en œuvre

-Ajustement

engagements

<sup>7</sup> Comptabilité analytique et contrôle de gestion écrit par Alain Mikol ,J. Charles de Guardia, Hervé Stolowy ;année 1991( page 36)

<sup>8</sup> <http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2009/03/comptabilit%C3%A9-budg%C3%A9taire-budgetary-accounting.html>

Budget élémentaireCoûts réelsEcarts

La comptabilité budgétaire a pour fonction d'établir les prévisions chiffrées par rapport aux objectifs générales fixés par l'entreprise pour conduire ses activités.

Ces prévisions sont considérées comme les situations idéales avec lesquelles l'exécution ou la réalisation doit être basée.

Elle permet de comparer la prévision et la réalisation et de faire sortir les écarts afin de les analyser.

### **2-3-3 Les étapes de processus budgétaire**

#### **a) Les projets de budget**

Le projet de budget d'une collectivité public doit faire l'objet d'un examen et d'un vote préalablement à la période d'exécution de ce budget.

Les prévisions budgétaires portent sur les recettes et les dépenses de l'exercice comptable auquel elles se rapportent. Les budgets sont établis et exécutés suivant la nomenclature comptable et budgétaire conforme au plan comptable type des Etablissements Publics Nationaux, arrêté par Conseil d'Administration de l'INSTAT sur proposition de la Direction Générale et soumise à l'approbation des autorités compétentes.

Sur la base de programme d'activités par le Ministère chargé de l'Economie, élabore le projet de budget de fonctionnement ordinaire et le budget opérationnel à soumettre à l'adoption du Conseil d'Administration pour transmission aux autorités de tutelle aux fins de demande d'inscription à la Loi de Finance de l'année considérée.

#### **b) Le budget de fonctionnement ordinaire**

Il retrace les prévisions budgétaires relatives aux dépenses d'administration courante.

Il s'agit entre autres des charges : de personnels à l'exception de ceux engagés dans les opérations d'enquête ou de conférence, de fourniture de bureau, de communication, de télécommunication et d'énergie, d'entretien des bâtiments, des locaux et des matériels, de fonctionnement des organes et cellules d'administration de l'INSTAT : Conseil d'Administration, Comité de Coordination des Information Statistique et Economie (CCISE), réunions semestrielles de coordination, de cotisation aux écoles statistique et de démographie.

#### **c) Le budget opérationnel**

Il retrace les prévisions budgétaires relatives aux activités statistiques dont, entre autres les frais de : personnels de l'enquête et de la consultance, conception et édition des questionnaires, déplacement, acquisition de matériels et équipements, ateliers d'analyse et de présentation de résultat.



Le budget de fonctionnement ordinaire suit les règles et procédures de gestion des Etablissements Publics Nationaux à caractère Industriel et Commercial.

Le budget opérationnel suit les règles et procédures spécifiques aux bailleurs de fonds.

#### **d) L'exécution du budget de fonctionnement ordinaire et du budget opérationnel**

L'exécution de ce budget respecte les règles de la comptabilité publique et des marchés publics.

Un commissaire du Gouvernement est nommé auprès de l'INSTAT pour assurer le contrôle financier.

A cet effet, il signifie à l'Agent comptable de l'établissement les actes et décisions qu'il entend voir soumis à son visa préalable.

L'objectif du modèle comptable s'agit essentiellement d'établir des situations faisant apparaître les incidences de flux sur le patrimoine fin d'informer les dirigeants et les tiers, fournir les bases d'une analyse de l'activité de l'entreprise, de mettre en place des moyens de contrôle des enregistrements, de mesurer des valeurs.

Avant d'analyser le problème, il est nécessaire de présenter les faits sur l'organisation comptable.

Tout d'abord, en tant que entreprise publique de l'INSTAT, il suit les principes budgétaires de la comptabilité publique.

Ensuite, il est soumis aux règles budgétaires administratives<sup>9</sup> et à la séparation des fonctions d'ordonnateur et comptable.

Le directeur de l'établissement est l'ordonnateur principal. Des ordonnateurs secondaires peuvent être désignés selon prévues par les textes organisant l'établissement.

Quant aux systèmes comptables de l'INSTAT, il comprend : la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la comptabilité budgétaire.

#### **Section 3 : Les principes comptables fondamentaux<sup>10</sup>**

Selon le Plan Comptable Général 2005, il se divise en huit principes :

Le premier principe est le principe d'indépendance des exercices.

Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit. Pour sa détermination, il convient donc de lui imputer les transactions et les événements qui lui son propre, et ceux-là seulement.

Le deuxième principe est le principe d'importance relative (seuil de signification)

Les états financiers doivent mettre en évidence toute information significative, c'est-à-dire toute information pouvant avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs de l'information peuvent porter sur l'entité.

<sup>9</sup> Décret 2005-003 portant règlement général sur la comptabilité d'exécution budgétaires des organismes publics

<sup>10</sup> Dans le Plan comptable général 2005

Le troisième principe est le principe de prudence.

La prudence est l'appréciation raisonnable des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité. Les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués, et les passifs et les charges ne doivent pas sous-évalués.

Le quatrième principe est le principe de permanence des méthodes.

La cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations.

Le cinquième principe est le principe du coût historique.

Sous réserve de dispositions particulières, les éléments d'actifs, de passifs, de charges et de produits sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, c'est-à-dire sur la base de leur valeur à la date de leur constatation, sans tenir compte des effets de variation de prix ou d'évolution de pouvoir d'achat de la monnaie.

Le sixième principe est le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture.

Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent.

Le septième principe est le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence (substance over form).

Les opérations doivent être enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique.

Le huitième principe est le principe de non compensation.

La compensation, entre éléments d'actif et éléments de passif au bilan ou entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultat, n'est pas autorisée, sauf dans les cas où elle est imposée ou par la réglementation comptable.

L'étude théorique sur l'outil de gestion « système comptable » permet de donner sa définition, de voir l'importance et de sa place dans la gestion d'une entreprise.

Ainsi, la comptabilité joue un rôle très important au sein de la société dont l'objet consiste à analyser et à enregistrer les flux après les avoir classés d'après leur nature (achat, vente, salaire) et d'en faire la synthèse par la présentation de documents comptables annuels (bilan, compte de résultat, annexe).

Ensuite, nous avons abordé les éléments constitutifs du système comptable qui sont la comptabilité générale a pour fonction de décrire, d'analyser et de mesurer la situation active et passive de la société à une date déterminée et en plus de déterminer les résultats c'est-à-dire résultats net globaux d'exploitation et résultat net final. La comptabilité analytique qui consiste à analyser les faits après avoir reclassés, non plus par nature, mais par destination ou par fonction afin de déterminer les coûts et prix de revient, les résultats analytiques par activité, par produit. En plus, la comptabilité analytique est conçue pour analyser les résultats et faire apparaître leurs éléments constitutifs. Elle permet des contrôles de rendement et de rentabilité. Elle fournit aussi des bases pour établir les prévisions de charges et de produits, et en assurant le contrôle. Et enfin, la comptabilité budgétaire qui, au lieu d'enregistrer, consiste à prévoir et à projeter les faits dans l'avenir.

Enfin, nous avons donné les huit principes fondamentaux selon le plan comptable général.

En guise de conclusion de la première partie, nous voyons que l'INSTAT tient une place très importante au sein du pays. Cela veut dire que l'institut fait le recensement sanitaire démographique à Madagascar c'est-à-dire tous les régions pour connaître le nombre exact de la population malgache. Ensuite, nous avons constaté que la société a été créée depuis l'époque coloniale jusqu' aujourd'hui. Il y a changement de leur nom selon le statut posé par l'état c'est-à-dire, l'histoire de l'INSTAT se résume comme suit : 1947 c'est la date de création, le service de la statistique générale fut rattaché à la direction des affaires économiques. Ce service fut par la suite érigé en direction dénommée Institut Nationale de la Statistique et de la Recherche Economique. En 1995, il fut transformé en Banque de Données de l'Etat en tant que Direction rattaché à la présidence. Depuis 1994 il est devenu l'INSTAT, dont le statut est changé en EPIC en 1998. Après l'INSTAT est structuré par le Conseil d'Administration et la Direction générale. En plus, il y a des activités et mission. Mais, l'activité de la société est résumée en deux : en tant que service public et prestataire de service. Concernant la mission, il est également le dépositaire et le gestionnaire des nomenclatures de statistique officielle de Madagascar. Ce sont le résumé de la présentation de l'INSTAT, et après nous avons vu la conclusion sur la théorie générale du système comptable. L'étude théorique permet de donner la définition et les éléments constitutifs du système comptable. Et dans la dernière section, nous avons vu les principes comptables fondamentaux.

Le système comptable joue le rôle primordial dans l'entreprise c'est-à-dire il offre un ensemble d'idée sur la situation financière de la société et ce système bien conçu permet d'atteindre l'objectif lié aux informations financières.

Concernant les éléments constitutifs : la comptabilité générale, la comptabilité analytique d'exploitation et la comptabilité budgétaire. Les trois sont dépendantes car l'absence de l'un d'entre eux peut provoquer un manque d'information sur l'entité.

La comptabilité générale est utile pour la détermination du résultat de l'exercice en fin de période. La comptabilité analytique d'exploitation est utilisée pour déterminer le cout de revient et le prix de vente. Enfin, la comptabilité budgétaire a pour fonction de connaître la réalisation et la prévision du budget.

Après avoir abordé la présentation générale de la recherche qui nous présente à l'INSTAT dans l'ensemble et la théorie générale sur le système comptable, passons maintenant à l'analyse de la situation existante.

Dans cette partie, nous allons essayer de procéder à l'identification et l'analyse de la situation existante que nous pouvons formuler comme problèmes.

En tant que service public, l'INSTAT incombe à l'établissement d'élaborer des données officielles pour une plate forme de statistique minimale. Puis, en tant que prestataire de service, l'INSTAT réalise des enquêtes sur la partie socio-économique et démographique, en la gestion de base de données.

Pour ce faire, la société déploie tous les moyens nécessaire en pouvoir que ce soit humains, matériels et financiers.

De plus, l'Institut travaille ensemble avec les directions interrégionales pour réaliser les missions au sein du pays. C'est-à-dire la direction centrale prend le responsable à la gestion et au contrôle des opérations.

Au sein de la direction centrale, il y a le service qui tient la tache pour la préparation et élaboration du projet du budget de l'INSTAT pour une période cyclique pour ses activités. Le service centralise les pièces comptables des recettes et des dépenses de l'Institut. Par conséquent, l'article 19 déclare que les budgets sont établis et exécutés suivant la nomenclature comptable et budgétaire conforme au plan comptable type des établissements publics nationaux, arrêté par le Conseil d' Administration de l'INSTAT sur proposition de la Direction Générale et soumise à l'approbation des autorités compétentes.

D'après ce fait, nous remarquons les points qui sont posés de critique. Alors, notre étude s'est rapporté à deux critiques : en premier lieu, nous voyons les problèmes sur le système comptable et en second lieu, nous allons voir les problèmes sur la ressource humaine.

Le premier chapitre parle de problème sur le système comptable. Le deuxième chapitre parle de problème sur la ressource humaine.

## **Chapitre 1 : Problèmes au système comptable de l'INSTAT**

Dans ce chapitre, nous allons traiter les problèmes concernant le système comptable. Mais il serait préférable d'explicitement de la présentation de la situation qui existe en fait au sein de l'INSTAT et qui concerne d'ailleurs certaines parties de l'objet de notre critique touchant le système comptable.

D'abord, rappelons que l'INSTAT sous tutelle technique du Ministre chargé de l'économie et sous tutelle financière du Ministère chargé du budget.

Si tels sont les faits de l'organisation comptable, quels sont les problèmes qui se rapportent à cette situation.

Voyons maintenant ces problèmes qui peuvent se résumer ainsi : la comptabilité générale non performante veut dire l'inexistence du livre journal au sein de la division comptabilité et le risque de la renouvellement des immobilisations, l'inexistence de la branche de la comptabilité analytique provoquera la méconnaissance des couts et confusion des frais et la comptabilité budgétaire non approprié entrainera l'inéquitable du budget de dépense et l'insuffisance de contrôle sur l'exécution du budget.

Il a y trois sections dans ce chapitre : la section un analyse la non performance de la comptabilité générale, la section deux analyse l'inexistence de la branche de la comptabilité analytique et la section trois analyse la comptabilité budgétaire non approprié.

### **Section 1 : Comptabilité générale non performante**

Cette section nous démontre le non performance de la comptabilité générale de l'INSTAT.

#### **1-1 Inexistence du livre journal dans la division comptabilité de l'INSTAT**

Le livre journal en général est un document qui enregistre au jour le jour les opérations comptables comme les engagements et la liquidation, les recettes et les dépenses effectués.

Durant notre passage, nous constatons l'inexistence du livre journal au sein de la division comptabilité de l'INSTAT c'est-à-dire il existe un cahier d'enregistrement pour remplacer le livre journal.

Le cahier est utilisé pour l'enregistrement des dossiers c'est-à-dire les mouvements pour chaque direction au sein de l'INSTAT. Nous prenons à titre d'exemple le contenu de cet cahier : date, libellé, source de dossier.

## 1-2 Risque de non renouvellement des immobilisations

Durant notre passage, nous avons remarqué la non constitution des amortissements et provision.

L'amortissement c'est la constatation de l'amoidrissement de la valeur comptable des éléments d'actif non courant jugé irréversible.

Pour le renouvellement des immobilisations, l'INSTAT doit faire une demande au cours de l'élaboration du projet du budget de l'année suivants.

En plus, le budget alloué pour immobilisation est insuffisant. C'est-à-dire il provoque le risque de non renouvellement. Nous prenons à titre d'exemple, le matériel de bureau et informatique.

Tableau n°1 : Répartition des immobilisations dans un bureau

Libellé	Quantité existé	Quantité utilisé	Observation
Fourniture de bureau	02	03	Insuffisant
Matériel informatique	03	03	Pas d'entretien

Source : soi même

D'près ce tableau, nous avons constaté qu'une lacune c'est-à-dire il y a l'insuffisance de l'immobilisation.

Ensuite, il faut connaître les impacts du non renouvellement des immobilisations pour la société, surtout les matériels informatiques.

L'indisponibilité des matériels provoque : l'abondance de traitement manuel des dossiers c'est-à-dire en moyenne, une personne traite dix dossiers par jour mais chaque dossier contient cinq types par exemple le dossier de mandatement qui est composé de l'opération de trésorerie, bordereau de pièces, mandat de paiement, avis de crédit, bon de caisse ; le retard du travail et l'augmentation des charges sur la société.

La constatation se situe au sein de la division comptabilité. On a trouvé qu'il y a une manque d'entretien pour les matériels informatiques, ce qui explique que le travail ne fonctionne pas normalement au niveau du temps. Mais l'entretien devrait faire au moins une fois par mois au sein de la division comptabilité.

## Section 2 : Inexistence de la branche de la comptabilité analytique

### 2-1 Méconnaissance des coûts

L'information obtenue à l'aide de la comptabilité analytique permet à l'INSTAT : une meilleure maîtrise des conditions internes d'exploitation, par une meilleure connaissance des coûts de chaque structure, une meilleure maîtrise des conditions internes d'exploitation, par une meilleure connaissance des coûts de chaque structure et l'obtention d'information interne à caractère économique sous forme de base de données permettant d'affecter diverses études dans une optique de décision ou prévision.

Le problème qui se pose est l'absence de la branche de la comptabilité analytique. C'est à dire il y a une confusion des coûts. Ensuite, cela veut dire que le non distinction des coûts fixes et variables.

Le coût variable est un coût dont le montant total varie en proportion directe de l'activité. C'est-à-dire le cout variable<sup>11</sup> est constitué seulement des charges qui varient en avec le volume d'activité de l'entreprise.

Le coût fixe est un coût dont le montant reste constant quelque soit le niveau d'activité.

Il est nécessaire de distinguer les charges puisqu'ils utiliseront du calcul du résultat de l'entreprise.

Nous montrerons à l'aide du tableau différentiel la formule de la répartition des charges.

Chiffres d'affaires	
-	
Charges variables	
Marges sur cout variable	
-	
Charges fixes	
Résultat	

## 2-2 Non maîtrise des charges

La connaissance des coûts directes est très importante puisque les coûts indirectes déterminent les coûts de revient complets.

Donc, il est nécessaire de maîtriser tout les coûts à ses activités de l'INSTAT pour faciliter le calcul de coût de revient. En plus, la détermination des charges se fait de façon globale. Nous allons présenter sous forme de tableau la répartition de charges indirectes de l'INSTAT.

<sup>11</sup> <http://hassanelouge.ifrance.com/tsge/3.pdf>



Tableau n°2 : Répartition de charges indirectes de l'INSTAT(en millier)

Charge par nature	Totaux	Etudes	Prestation	Approvisionnement	Atelier 1	Atelier 2	Distribution
Matière consommés	262 000	-	26 200	-	104 800	104 800	26 200
Services extérieurs	198 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000
Charge de personnel	1 239 000	123 900	123 900	247 800	247 800	247 800	247 800
Dotation	42 000	-	8 400	-	16 800	16 800	
Totaux primaires	1 741 000	156 900	191 500	280 800	402 400	402 400	307 000
Etudes		-156 900		15 690	62 760	78 450	
Prestation			-191 500	19 150	95 750	57 450	19 150
Totaux définitifs	1 741 000	0	0	315 640	560 910	538 300	326 150

Source chiffre : Service financier de l'INSTAT

Application numérique :

Pour l'étude :

Approvisionnement :  $156\,900 \times 1/10 = 15\,690$

Atelier 1 :  $156\,900 \times 4/10 = 62\,760$

Atelier 2 :  $156\,900 \times 5/10 = 78\,450$

Tableau n°3 : Clé de répartition de charges indirectes

Charge par nature	Totaux	Etudes	Prestation	Approvisionnement	Atelier 1	Atelier 2	Distribution
Matière consommés	262 000		10%		40%	40%	10%
Services extérieurs	198 000	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6
Charge de personnel	1 239 000	10%	10%	20%	20%	20%	20%
Dotation	42 000		1/5		2/5	2/5	
Etudes				1	4	5	
Prestation				10%	50%	30%	10%

Source : cours comptabilité analytique 2è Année (A.U : 2006 :2007)

Mais le non séparation des charges directes et indirectes induit des impacts sur la charge réelle de l'entreprise.

C'est-à-dire il y a une confusion parce que les détails de l'opération ne sont pas indiqués. D'où, la détermination des charges directes et indirectes risque donc d'être imprécise et de n'apporter aucune information sur les charges réelles de l'INSTAT.

Elles sont susceptibles de laisser de côté les informations essentielles pour la fixation de la marge.

### **Section 3 : Comptabilité budgétaire non appropriée**

La gestion prévisionnelle est utile pour planifier le futur de la société.

Pour atteindre l'objectif de l'entreprise, la gestion prévisionnelle facilite ainsi un nouveau style de direction permet une utilisation optimale à tous les niveaux des moyens d'entreprise.

Par conséquent, elle est utile pour connaître la situation c'est-à-dire la prévision conforme à la réalité. En ce qui concerne la gestion budgétaire, nous allons voir les problèmes concernés du budget de l'INSTAT. Ce fait est justifié par le :

#### **3-1 Manque de planification budgétaire de dépense**

Le manque de planification budgétaire conduit à la méconnaissance du budget que ce soit vente, que ce soit achat et autre. Ce qui entraîne le problème posé.

Nous prenons à titre d'exemple la situation du budget de dépense de l'INSTAT.

Les dépenses se divisent en deux, qui sont la dépense de fonctionnement et l'investissement.

Nous allons définir la dépense de fonctionnement et d'investissement.

Les dépenses de fonctionnement sont les dépenses qui se répètent chaque fois.

*Exemple :* achat, location, prime d'assurance, charge du personnel,.....

Les dépenses d'investissement que l'on appelle aussi dépenses en capital sont des dépenses qui ne se renouvellent pas, mais qui sont effectuées une fois pour toutes. Elles se traduisent par la création d'une richesse nouvelle et de dépenses directement à la production.

Nous présentons à l'aide du tableau la situation des dépenses.

Tableau n° 4 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 60)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>60</b>	<b>ACHAT</b>	<b>262 000 000 ,00</b>	<b>13,4</b>	<b>13,4</b>
602	Autres approvisionnement	80 000 000 ,00	4,09	
604	Achat d'études et de prestations	2 000 000 ,00	0,10	
606	Achat non stockés de matières	180 000 000 ,00	9,21	

	premières			
--	-----------	--	--	--

Source : Service Financier

Tableau n° 5 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 61)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>61</b>	<b>SERVICE EXTERIEUR</b>	<b>198 300 000,00</b>	<b>10,15</b>	<b>10,15</b>
613	Locations	65 000 000,00	3,33	
615	Entretien/Réparation/Maintenance	125 000 000,00	6,40	
616	Primes d'assurance	3 300 000,00	0,17	
618	Documentations et divers	5 000 000,00	0,25	

Source : Service Financier

Tableau n° 6 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 62)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>62</b>	<b>AUTRES SERVICES EXTERIEURS</b>	<b>144 000 000,00</b>	<b>7,36</b>	<b>7,36</b>
622	Rémunérations d'intermédiaire honoraire	7 500 000,00	0,38	
623	Publicité, publication, relations publiques	10 000 000,00	0,51	
624	Transport des biens et collectif personnel	5 000 000,00	0,25	
625	Déplacement, missions, réception	70 000 000,00	3,58	
626	Télécommunications, frais postaux	50 000 000,00	2,56	
627	Services bancaires et assimilés	1 500 000,00	0,07	

Source : Service Financier

Tableau n° 7 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 63)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>63</b>	<b>IMPOTS ET TAXES</b>	<b>3 030 000,00</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>
631	Impôts et taxes, versement assimilés	3 000 000,00	0,15	
635	Autres impôts et taxes	30 000,00	0,01	

Source : Service Financier

Tableau n° 8 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 64)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>64</b>	<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>1 239 352 241,00</b>	<b>63,42</b>	<b>63,42</b>
641	Rémunération personnel	1 070 000 000,00	54,75	
645	Cotisations aux organismes sociaux	109 352 241,00	5,59	
647	Autres charges sociales	50 000 000,00	2,55	
648	Autres charges de personnel	10 000 000,00	0,51	

Source : Service Financier

Tableau n° 9 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 65)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
65	<b>AUTRES CHARGES DE FONCTION</b>	10 000 000,00	0,51	0,51
653	Jetons de présence	10 000 000,00	0,51	

Source : Service Financier

Tableau n° 10 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 68)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>68</b>	<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>42 000 000,00</b>	<b>2,15</b>	<b>2,15</b>

Source : Service Financier

Tableau n° 11 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 20)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>20</b>	<b>IMMOBILISATION INCORPORELLES</b>	<b>525 000,00</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
204	Logiciels informatiques et assimilés	525 000,00	0,02	

Source : Service Financier

Tableau n° 12 : Etat prévisionnel de dépense de l'exercice 2010(compte 21)

Compte	Libellé	Crédit ouvert	% par rapport au total fonctionnement et investissement	Cumul % par compte
<b>21</b>	<b>IMMOBILISATION CORPORELLES</b>	<b>55 000 000,00</b>	<b>2,81</b>	<b>2,81</b>
215	Constructions ou réhabilitations réseaux	15 000 000,00	0,76	
216	Matériels et outillages	35 000 000,00	1,79	
217	Matériels de transports	5 000 000,00	0,25	

Source : Service Financier

**NB** : le total de dépense de fonctionnement est égal à 1 898 682 241,00 qui correspond à 97,16% et l'investissement est 55 525 000, 00 qui correspondent à 2,84%.

D'après les tableaux, nous avons constaté que la charge de personnel (63,42%) est le plus grand dépense de l'établissement. Ensuite, l'achat suit la charge de personnel et les autres sont le même pourcentage.

A l'aide de ce tableau, nous avons remarqué le non proportionnel de cette dépense qui provoque le problème pour l'infrastructure de l'entreprise.

Cette information vérifie la non proportionnelle de dépense qui entraîne l'impact sur l'infrastructure à titre d'exemple le bâtiment central est devenu exigü relativement aux activités, les directions provinciales souffrent du manque d'infrastructure notamment les bâtiments, à titre d'illustration et à l'exception d'Antananarivo toutes les directions provinciales louent des bâtiments privés.

### 3-2 Manque de contrôle sur l'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire c'est l'ensemble des actes administratifs et enregistrement comptables permettant la mise en place de la consommation et le suivi de l'utilisation de crédit alloué au titre de l'année.

En tant qu'établissement public, l'INSTAT est soumis aux règles budgétaires et administratives, la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptables.

L'ordonnateur et ses délégués ont seules qualités pour procéder à l'engagement des dépenses de l'établissement.

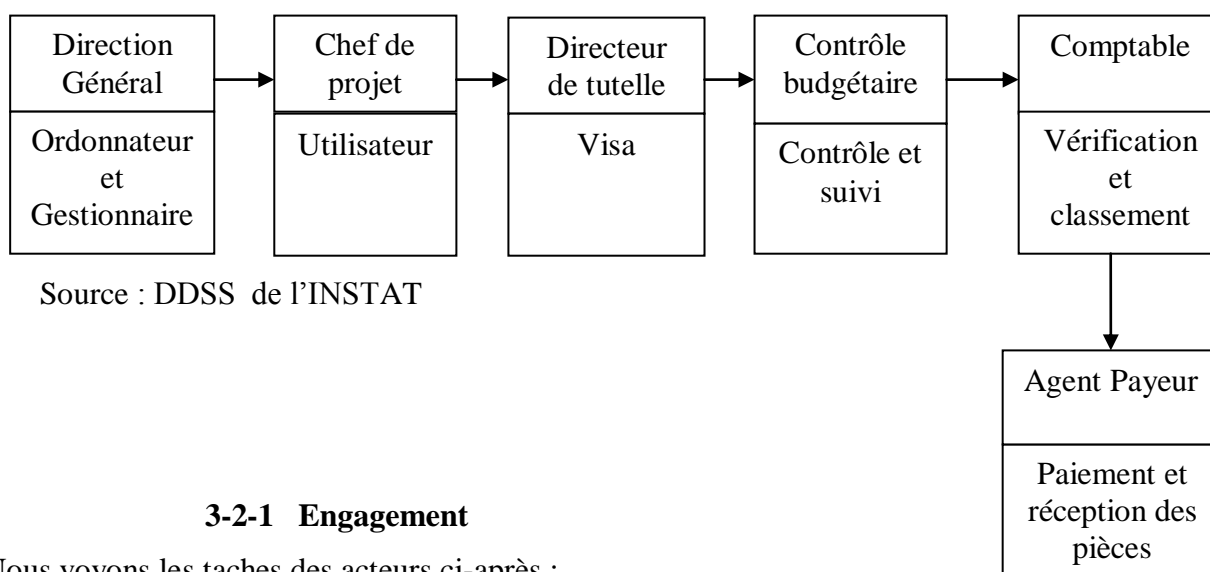
Et l'agent comptable est chargé de : la prise en charge et du recouvrement des recettes, le contrôle et du paiement des dépenses, la garde, de la conservation des fonds et valeurs, le maniement des fonds, la tenue de la comptabilité et de l'établissement du compte financier de l'INSTAT.

En ce qui concerne les étapes d'exécution budgétaire, ils se présentent comme suit : l'engagement, liquidation/mandatement.

Nous prenons à titre d'exemple les procédures au sein de la Direction Démographique et des Statistiques Sociales de l'INSTAT sur le Programme d'Investissement Public(PIP).

Six acteurs entrent en jeu dans la bonne gestion :

FIGURE N°5 : Circuit de dossier de PIP



### 3-2-1 Engagement

Nous voyons les tâches des acteurs ci-après :

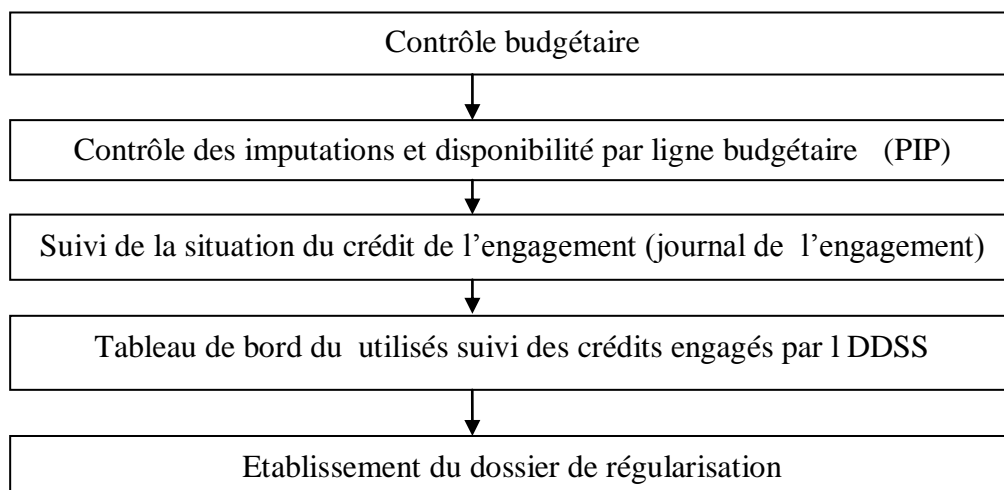
Le premier responsable pour l'exécution de dépense est l'Ordonnateur/Utilisateur du crédit.

C'est l'initiation de l'engagement : établissement du dossier de demande d'avance de fonds (AF) : opération de trésorerie, ordre de paiement, état prévisionnel des dépenses.

Certification du service fait pour les pièces de dépense : facture, état de paiement.

En second lieu, on a trouvé que le contrôle budgétaire (CB) prend la tâche. Nous allons schématiser comme suit :

FIGURE N°6 : Tache de contrôle budgétaire



Source : DDSS de l'INSTAT

En troisième lieu, le DDSS donne le visa.

C'est-à-dire le visa de la direction en vue de l'approbation du DG et il envoie le dossier de demande d'avance de fonds à la Direction Générale pour approbation et signature.

Dispatching des exemplaires du dossier de demande d'AF aux différents acteurs (utilisateur de crédit, contrôle budgétaire, agent payeur et comptable DDSS).

Enfin, la Direction Générale tient la décision finale cela veut dire, on fait la signature du dossier et transmet le dossier à la DAF pour la vérification en vue de la liquidation/mandatement.

Ensuite, nous donnons les dossiers à établir pour le mandatement. Le mandatement est divisé en deux : mandatement classique et mandatement sur avance de fonds.

Concernant le mandatement classique, nous avons résumé sous forme de tableau.

## Encadré n° 1 : Mandatement classique

## PIP

Si les pièces justificatives de dépenses sont complètes et le dossier de mandatement déjà préparé.

- Situation du budget inscrit dans LF.
- Opération de trésorerie (en 4 exemplaires).
- Bordereau des pièces (en 4 exemplaires).
- Mandat de paiement (en 1 exemplaire) doivent être signés par le bénéficiaire et la direction
- Avis de crédit ou Bon de caisse (si paiement en espèce) en 1 exemplaire.
- Factures et bon de commande (avec mention « certifié le service fait »).

Source : comptable de la DDSS de l'INSTAT

Concernant le mandatement sur avance de fonds, la méthode de présentation est la même de mandatement classique.

## Encadré n° 2 : Mandatement sur avance de fonds

## PIP

-Demande d'avance de fonds

A faire signer par l'ordonnateur.

-Situation du budget inscrit dans LF.

-Etat prévisionnel de dépenses conformément à la nomenclature adoptée (correspondant à la demande et cadré sur l'arrêté interministériel n°5319/2002/MFEB du 16 octobre 2002).

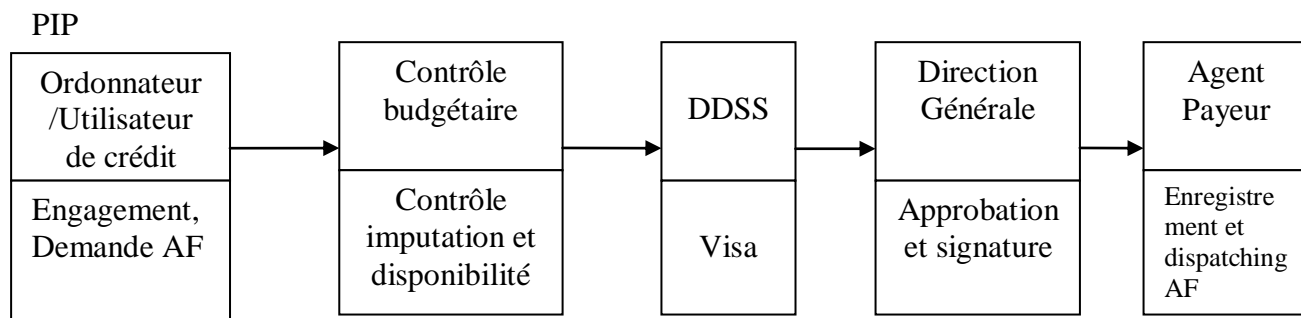
-Ordre de paiement suivant le modèle.

Source : comptable de la DDSS de l'INSTAT

Enfin, voici le circuit de l'engagement.



FIGURE N° 7 : Circuit de l'engagement



Source : DDSS de l'INSTAT

### 3-2-2 Liquidation /Mandatement

Nous voyons comme précédent les taches des acteurs.

L'Agent payeur(AP) est le premier responsable sur la liquidation de la dépense. C'est-à-dire il réceptionne du dossier de demande AF.

Et après, on fait le paiement au bénéficiaire, par chèque ou virement, et dans cas précis en numéraire après vérification, contrôle à son niveau.

Il récupère des pièces de dépense (états, facture.....) auprès des bénéficiaires.

Envoi des pièces de dépense au comptable DDSS pour vérification.

Correction des pièces de dépense erronées suivant les instructions et remarques suggérées par le comptable payeur.

Comptable DDSS a beaucoup de taches puisqu'il fait la réception du dossier de régularisation (CB) et des Vérification de la conformité des pièces justificatives de dépense : contenu (libellés, rubriques, montants en chiffres et en lettres, total, visa des autorités, décompte) ; factures et bon de commande originaux ; mandat de paiement, bon de caisse ou avis de crédit remplis correctement (arrêtage en chiffres et en lettres, montant et objet de la dépense, nom de titulaire...). S'il y a anomalies ou erreurs, les renvoyer à l'Agent payeur pour faire le nécessaire.

Transmission du dossier final à la Direction Générale/Direction/Utilisateur de crédit pour validation et signature.

Envoi des pièces de dépense originales au partenaire financier concerné selon la procédure en vigueur.

Enregistrement et classement des dossiers y compris le double des pièces de dépenses.

En plus, nous donnons les dossiers à établir pour le mandatement sur avance de fonds.

## Encadré n° 3 : Mandatement sur avance de fonds

## PIP

-Régularisation du mandatement

-Dossiers établis ci-dessus,

-Opération de trésorerie (en 4 exemplaires)

-Bordereau des pièces (en 4 exemplaires)

Ils doivent être signés par le Bénéficiaire et/ ou la Direction.

-Etat récapitulatif des pièces de dépense relatives à l'avance de fonds accordée et suivant la nomenclature par le partenaire financier.

-Avis de crédit /bon de caisse (si paiement en espèce) en 1 exemplaire.

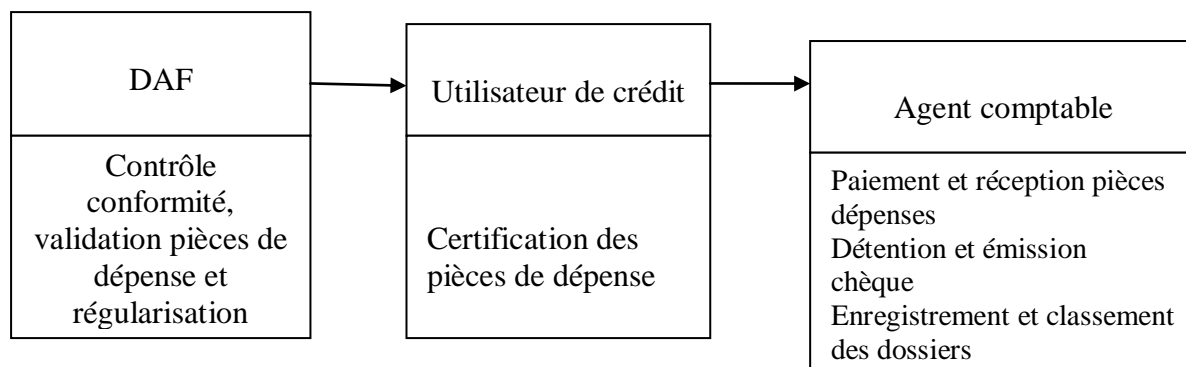
-Les pièces de dépense : factures (avec mention « certifié le service fait »), état de paiement de salaire, des indemnités des agents.

Source : Comptable de la DDSS de l'INSTAT

A titre de remarque, le modèle des dossiers (opération de trésorerie, bordereau des pièces, avis de crédit et bon de caisse) voit à l'annexe.

Enfin, nous voyons le circuit de la liquidation/mandatement

FIGURE N° 8 : CIRCUIT DE LA LIQUIDATION/MANDATEMENT



Source : DDSS de l'INSTAT

## b) La phase comptable

C'est l'opération de paiement précédé toutefois de l'opération de contrôle de l'ordonnancement avant le règlement d'une dépense.

### b-1) Le contrôle de la dépense

Le comptable procède au contrôle de la dépense, il vérifie, notamment la justification du « service fait ».

### b-2) Le règlement

On fait l'enregistrement comptable et le contrôle du niveau de trésorerie.

Il s'effectue par virement bancaire ou postal ou par remise d'espèce au moyen d'un bon de caisse.

L'Agent comptable fait le paiement de dépenses au sein de l'INSTAT cela veut dire que tous les dossiers sont complets et conforme au modèle appliqué par exemple une facture, pour être valable, doit comporter : une en-tête de l'établissement avec n°statistique, n° NIF, n°Registre de commerce, et au bas de la facture le cachet et la signature du Chef de l'établissement.

Dans un autre cas, nous avons constaté que les factures classés dans la division comptabilité ne sont pas suivre la conformité.

A ce moment là, la facture devrait mentionner par le service fait qui est intitulé : « certifié le service fait ». Alors, les dossiers ne sont pas complètes la certification, le comptable devrait répéter au service concerné.

Ensuite, le service logistique prend tout l'achat au sein de l'INSTAT.

D'après ce fait, nous remarquons l'inexistence de respect concernant la facture.

D'où, le comptable transmet rapidement au service pour vérifier, rectifier et contrôler les dossiers.

On peut dire qu'il existe le non respect sur l'exécution de tâche pour la direction concerné et le non respect provoque le faux rapport de l'entreprise.

Nous avons résumé dans ce chapitre les problèmes y afférents au niveau du système comptable. Ce problème vient sur les trois éléments constitutifs de la comptabilité. Dans la comptabilité générale, nous voyons l'inexistence du livre journal au sein de la division comptabilité et le risque de la non renouvellement des immobilisations. Ensuite, l'inexistence la comptabilité analytique provoque la méconnaissance des coûts et le non maîtrise des charges. En fin, la comptabilité budgétaire non appropriée entraîne le manque de planification budgétaire de dépense et l'insuffisance de contrôle d'exécution de dépenses.

Nous avons résumé à l'aide du schéma de la procédure budgétaire selon le cours théorique.

FIGURE N° 9 : Schéma de la procédure budgétaire

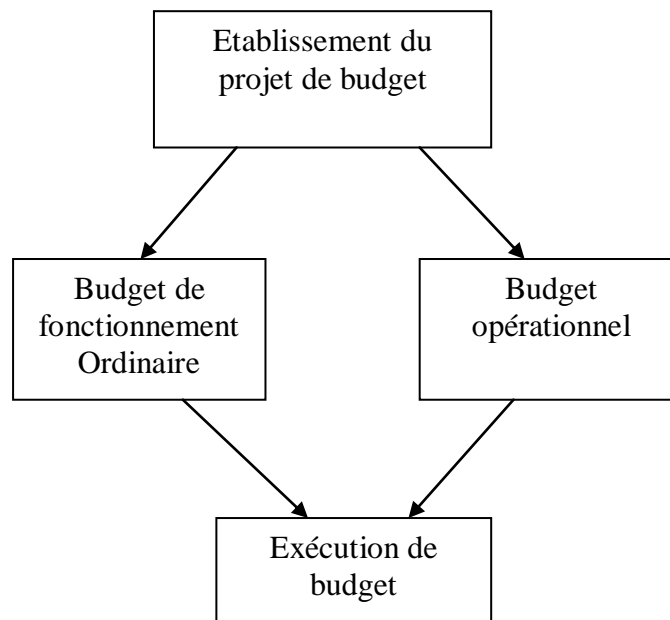


Source : Cours comptabilité analytique, année 2006/2007

Lorsqu'on constate qu'un budget prévisionnel n'est pas conforme aux réalisations, il est d'usage de réviser ses prévisions au cours de l'exercice comptable. Il s'agit dès lors d'un budget révisé.<sup>12</sup>

Mais au sein de l'INSTAT, les étapes de processus budgétaire sont présentées comme suit :

FIGURE N° 10 : Etapes de processus budgétaire au sein de l'INSTAT



En guise de conclusion, nous avons constaté que le contrôle sur l'exécution est insuffisant c'est-à-dire sans contrôle, la gestion budgétaire perd sa majeure partie de son intérêt.

En fin, utiliser la connaissance de ces écarts pour corriger la gestion et les prévisions ultérieures c'est-à-dire l'analyse des écarts facilite le contrôle au sein de l'entreprise.

Préalablement, nous avons explicité une présentation de la situation qui existe en fait au sein de l'INSTAT concernant le système comptable. Ce système tient des missions de fournir un ensemble d'information quantitatives recueillis systématiquement et de traiter ces dernières informations

<sup>12</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/budget>

conjointement avec d'autre dans un but de prévision. Après, nous avons observé en premier temps la comptabilité générale non performante cela veut dire que la division comptabilité n'utilise pas le document comptable c'est-à-dire le livre journal et le risque de renouvellement des immobilisations.

Puis, nous avons vu que l'inexistence de la branche de la comptabilité analytique provoque la méconnaissance des couts et des charges directes et indirectes.

D'où, le fait est entrainé une lacune de la comptabilité de la société. D'après la constatation, il y a l'absence des informations au sein de l'INSTAT concernant les charges.

En dernier temps, la comptabilité budgétaire non appropriée. Nous parlons le budget de dépense de fonctionnement et d'investissement. Il existe la non équitable entre les deux en général et ensuite, concernant le contrôle sur l'exécution de dépense.

Nous avons précisé que la comptabilité est une des fonctions essentielles de l'entreprise, puisqu'elle permet la collecte des données quantitatives essentiellement financières et l'interprétation de ces données dans le cadre d'un ensemble de méthodes et techniques conduisant à la prise de décision.

Si tels sont les faits sur le système comptable, voyons maintenant la situation existante sur le personnel

## Chapitre 2 : Problème au niveau du personnel

Dans ce chapitre montre la situation existante de la ressource humaine au sein de l'INSTAT. Cela veut dire que chaque personne a différent niveau sur la situation de travail puisque la connaissance acquise du personnel est différent à cause de ce fait, nous analysons le point sur la ressource humaine.

D'abord, l'homme est le premier facteur pour le développement de l'entreprise parce qu'il déroule tous les travaux et il porte l'intérêt de la société.

Selon Théodore W. SCHULTZ Prix Nobel de l'économie : <sup>13</sup>« Il n'est de richesse que d'hommes ».

L'homme n'est pas seulement une ressource comme les autres ressources, il est de plus en plus considéré comme la principale ressource. Les ressources humaines recouvrent en effet toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Maintenant, nous voyons les critiques sur la ressource humaine au sein de l'INSTAT.

La première section déclare l'insuffisance des effectifs du personnel surtout à l'agence comptable et à la division comptabilité. Cette insuffisance provoque le retard de l'exécution de travail et la transmission des informations. La seconde parle l'absence de formation continue au sein de l'INSTAT. Et la troisième fait l'analyse de besoin du poste en fonction de la capacité du personnel.

### Section 1 : Insuffisance des effectifs du personnel

D'après les informations, le <sup>14</sup>nombre du personnel sous qualifiés de l'INSTAT est très nombreux par rapport aux effectifs total par exemple le nombre d'Ingénieurs Statisticiens-Economistes (ISE=18), d'Ingénieurs de Travaux Statisticiens (ITS=17), de démographes (7) et d'autres cadres de haut niveau est insuffisant (41) (total 83, soit 17% du personnel) compte tenu du déploiement des activités et en rapport avec le nombre total de 490 employés. Ce qui veut dire que le recrutement du personnel sous qualifiés provoque un frein pour le développement de la société mais la masse salariale est moindre par rapport la haute catégorie.

---

<sup>13</sup> Cours gestion de la ressource humaine de CNTEMAD

<sup>14</sup> [www.instat.mg](http://www.instat.mg)

Tableau n°13 : Répartition des emplois du personnel de l'INSTAT

Direction	Nombre
Direction Générale	17
Direction des Synthèses Economiques	6
Bureau Administratif et Financier	6
Service de la comptabilité nationale	2
Direction des Relations Institutionnelles et de la Diffusion	6
Service de Documentation	19
Service des Relations Institutionnelles, de prospection et de l'analyse	11
Service de la communication	17
Direction Informatique, Administrative et Financière	7
Service financier	6
Division Affaires Financières	4
Division comptabilité Administrative	4

Source : Service de la Ressource Humaine de l'INSTAT

Ensuite, nous vérifions à l'aide d'un exemple l'insuffisance des effectifs : l'ingénieur représente seulement 7% de l'ensemble du personnel<sup>15</sup>.

Il existe différentes causes qui justifient cette insuffisance .Nous faisons à l'aide d'analyse des effectifs qui provoque les problèmes suivant à savoir : le retard d'exécution de travail, le retard de transmission des informations, l'accumulation des taches.

### **1-1 Retard d'exécution de travail**

Nous avons constaté que l'effectif du personnel au sein de l'agence comptable n'est pas proportionnel des travaux réalisés.

Tout d'abord, prenons la situation de l'effectif du personnel de l'agence comptable de l'INSTAT. D'après ce que nous avons énoncé précédemment, le personnel de l'agence comptable comprend neuf personnes qui sont réparties dans les différentes fonctions.

Nous pouvons résumer la situation de ce personnel dans le tableau ci-dessus :

<sup>15</sup> [www.instat.mg](http://www.instat.mg)

Tableau n°14 : Situation de personnel à l'Agence comptable et description des tâches

N	Poste	Nbre	Description des tâches
1	AGENT COMPTABLE	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsable de la signature de chèque et de l'emporter à Mr le DG pour double signature avant le paiement</li> <li>-Responsable des paiements des dépenses</li> <li>-Assure le paraphe de tous documents financiers pour validation</li> <li>-Comptable officiel des projets financés par les différents bailleurs de fonds</li> <li>-Responsable du prélèvement des fonds auprès de la Banque Centrale et le Trésor</li> </ul>
2	SECRETARIAT	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enregistrement des arrivées et départs sur livre et sur machine</li> <li>-Apposition d'un cachet arrivé sur les dossiers</li> <li>-Vérification, contrôle des dossiers de mandatement à payer ou de régularisation</li> <li>-Délivrance et réception des chèques</li> <li>-Délivrance journal à souche après cachet</li> <li>-Réception et encaissement des recettes diverses et carte statistiques</li> <li>-Envoi des dossiers aux responsables du traitement les à payer et aux responsables de la comptabilisation les mandatements de régularisation</li> </ul>
3	RESPONSABLE TRAITEMENT	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réception et vérification des dossiers à payer</li> <li>-Traitement des dossiers à payer (demande de chèque de banque, établissement d'ordre de virement, transmission du dossier à Mr l'Agent comptable pour paiement ou pour signature)</li> <li>-Assure le virement des salaires</li> <li>- Assure l'envoi des courriers et dossiers en province</li> <li>-Assure le paiement des salaires en province</li> <li>-Assure le paiement en numéraire des salaires au niveau de la Direction Centrale</li> <li>-Contrôle et suivi des dossiers de mandement et les transmis aux responsables de la comptabilisation pour saisie</li> <li>-Tenue journal recette sur carte statistique Dir. Tana et Province</li> <li>-Tenue journal caisse et banque</li> <li>-Etablissement compte financier</li> </ul>
4	RESPONSABLE COMPTABILISATION	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réception, revérification et contrôle des arrivés avant comptabilisation</li> <li>-Enregistrement sur machine les pièces comptables</li> <li>-Etablissement du bordereau d'imputation pour masque de saisie</li> <li>-Saisie sous CIEL le bordereau d'imputation</li> <li>-Classement et archivage des dossiers comptabilisés</li> <li>-Traitement des données sous Ciel (Lettrage des comptes, édition balance pour vérification, validation du brouillard, sauvegarde)</li> <li>-Production des états financiers</li> </ul>
5	RESPONSABLE PROJET	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure l'engagement des dépenses</li> <li>-Prépare les achats, établit les bons de commande et contrats, demande des facture pro forma, prépare le contrat de la personne Paiement</li> <li>-Réceptionne les marchandises, vérifie les factures, prépare les chèques</li> <li>Tient la comptabilité du projet</li> <li>Présente les pièces justificatives probantes, saisie sur ordinateur, tient le registre du personnel et gère le contrat d'emploi, suit les comptes de trésorerie, tient les registres des inventaires</li> </ul>

Source : Agence comptable de l'INSTAT



Au sein de l'INSTAT, toutes les directions sont dépendantes. Il y a en retard l'un de direction comme l'agence comptable et l'établissement aussi ne peut pas suivre le développement.

Mais l'effectif est insuffisant, il provoque la fatigue des employés. C'est-à-dire le temps de contrôle et vérification est insuffisant dont il entraîne le faux rapport de travail.

Et après, on vérifie la source des erreurs qui provoque le retard d'exécution de travail.

En bref, on peut dire qu'il y a une mauvaise répartition des tâches au sein de l'établissement.

Et les problèmes qui en découlent constituent une faiblesse pour la fiabilité et la gestion d'information comptable. Nous voyons ci-après le retard de la transmission des informations.

### **1-2 Retard de transmission des informations**

La communication joue un rôle non négligeable pour la bonne marche de l'activité de l'entreprise. C'est effectivement les échanges d'information qui facilitent le plus souvent la continuité du travail, surtout entre les organes qui dépendent les uns des autres tels la hiérarchie et ses subordonnés.

« L'entreprise aura donc besoin d'un système général d'information permettant de satisfaire tous les utilisateurs »<sup>16</sup>. Dans le cas, ce rôle est confié à la comptabilité, mais en raison de l'étroitesse du champ de certaines techniques comptables.

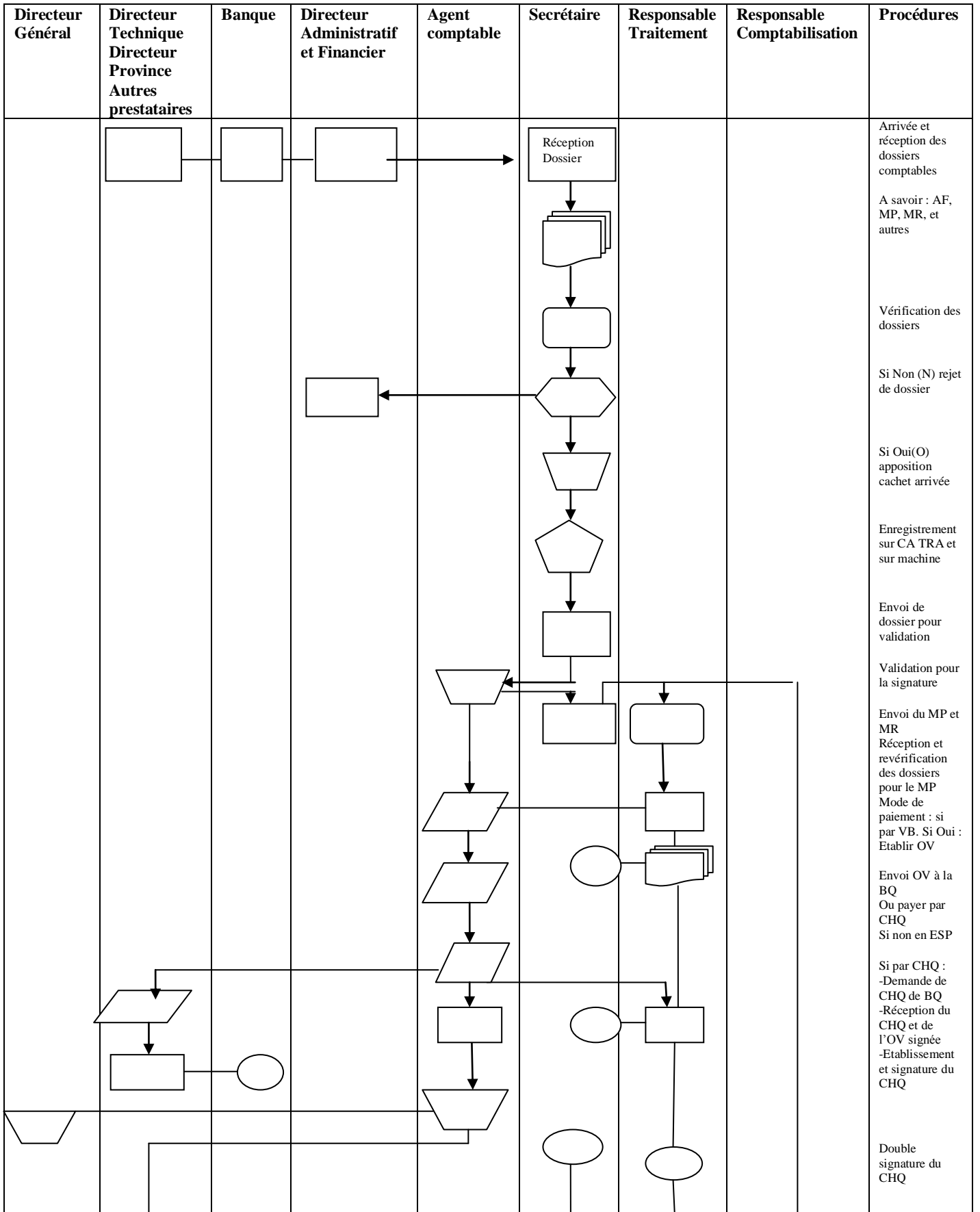
Cette difficulté provient par l'insuffisance des effectifs du personnel qui conduit le retard de transmission des informations au sein de la société.

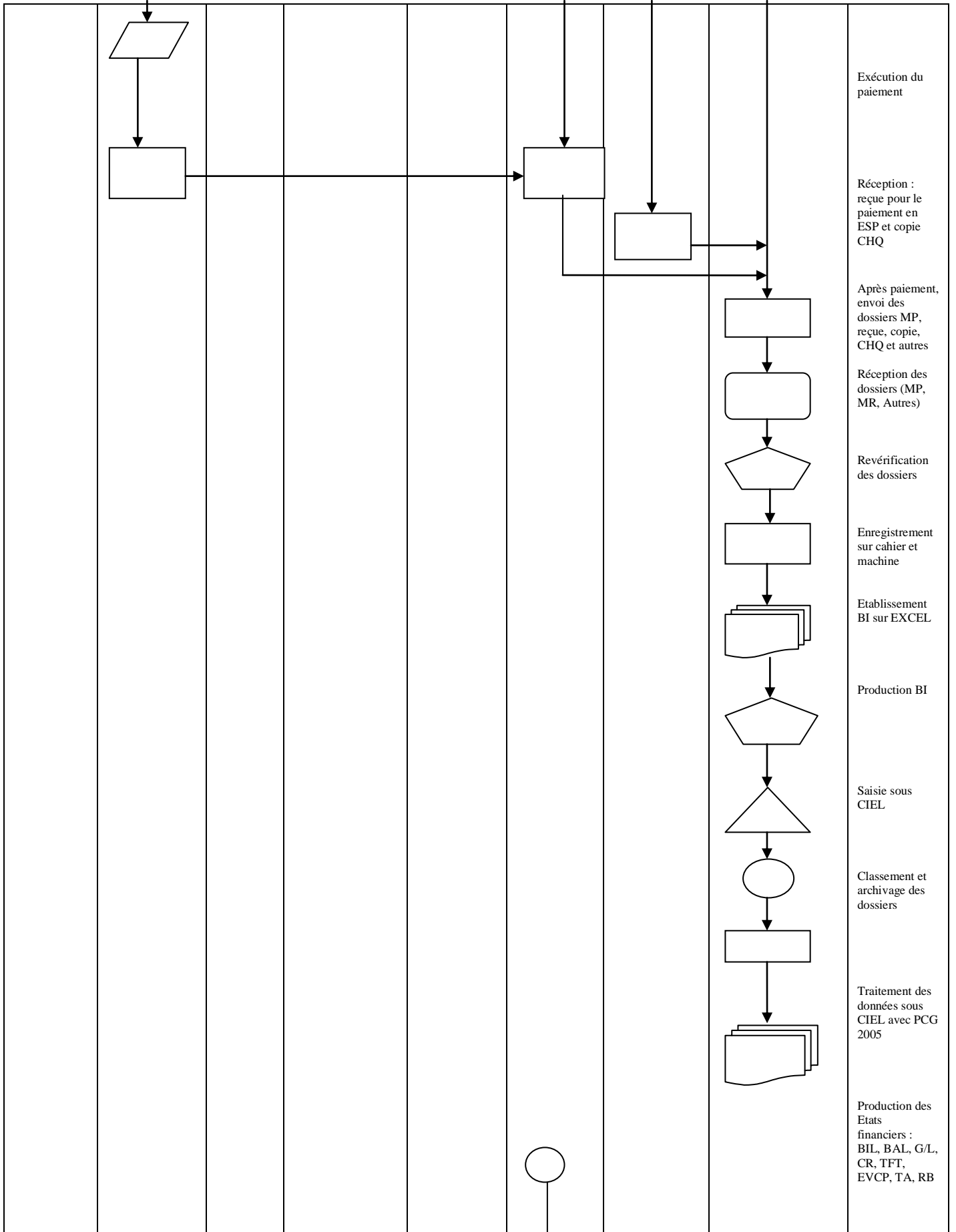
Nous présentons à l'aide de circuit de document le déroulement des informations dans l'agence comptable de l'INSTAT.

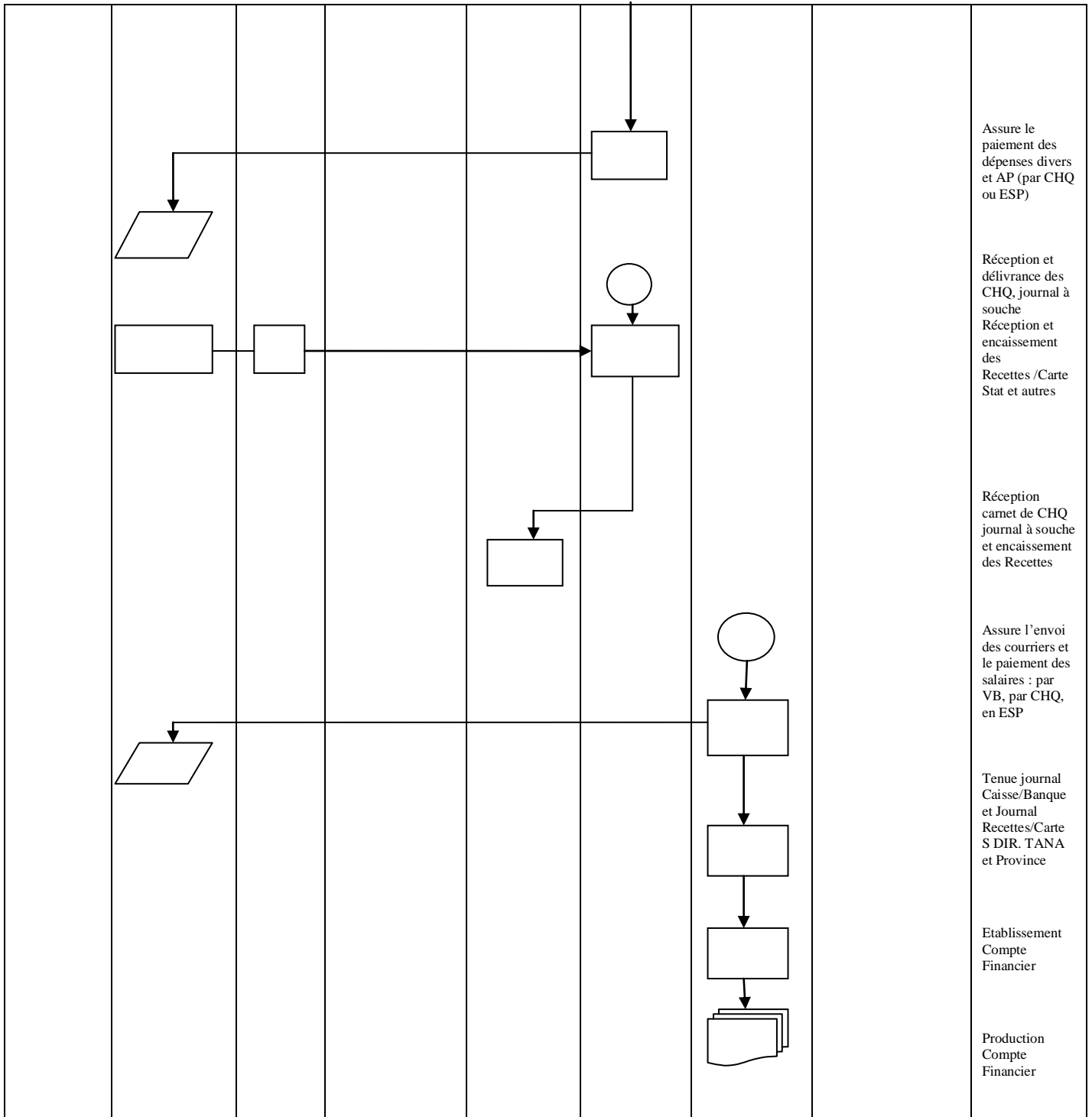
---

<sup>16</sup> Les flux financiers dans l'entreprise écrit par Robert K.Jaedicke ; année 1970

Tableau n° 15: Circuit de documents







Assure le paiement des dépenses divers et AP (par CHQ ou ESP)

Réception et délivrance des CHQ, journal à souche  
Réception et encaissement des Recettes /Carte Stat et autres

Réception carnet de CHQ journal à souche et encaissement des Recettes

Assure l'envoi des courriers et le paiement des salaires : par VB, par CHQ, en ESP





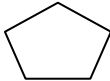



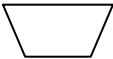


Tenue journal Caisse/Banque et Journal Recettes/Carte S DIR. TANA et Province

Etablissement Compte Financier

Production Compte Financier

Source : Agence comptable de l'INSTAT

A titre de remarque, nous donnons la nomenclature :

<u>Cycle</u>	<u>Nom du cycle</u>
	: Traitement
	: Vérification et contrôle
	: Note ou Avis
	: Liasse de pièces ou document
	: Activité de comptabilisation
	: Mode de paiement
	: Liaison ou acheminement vers un autre responsable
	: Classement et archivage
	: Visa ou signature de l'hierarchie supérieure
	: Circuit
	: Test

Le service financier est dans la branche de la direction administrative et financière.

Il est utile pour faire l'analyse de la situation existante de la société car la circulation des informations est l'un de facteur de la réussite de l'entreprise surtout le plan financier.

La comptabilité générale, analytique et budgétaire conduit l'information fiable sur le plan financier.

C'est pourquoi, la comptabilité fournit de nombreuses informations telles que : le montant de profit, le prix de revient, le seuil de rentabilité.

Les informations recueillies sont données au chef de service ou à la direction.

Dans cet étude, l'impact de l'insuffisance du personnel entraîne le retard de transmission des informations puis que le personnel ne peut pas exécuter la tâche au délai fixé. D'où, il existe la faiblesse au circuit des informations.

En outre, il y a le manque de coordination interne par exemple une direction de l'INSTAT fait une enquête sans que l'autre direction de l'INSTAT soit au courant sur le contenu et le calendrier. En résumé, l'information c'est la base de connaissance sur la société.

### **1-3 Accumulation des tâches**

Nous parlons ci-dessus la conséquence de l'insuffisance des effectifs. A cette analyse, nous voyons aussi l'impact de ces effectifs qui est l'accumulation des tâches.

A ce propos, une personne est surchargée beaucoup de travail,

*Exemple* : service financier /comptable s'occupe les préparations, saisie et présentations de toutes les opérations de mandatement des dépenses et vérification des mandatement et régularisation, billeteur (allocation familiales des agents du personnel de l'INSTAT /cheque émis par la CNAPS, mensuellement), dépouillement de ces mandatement signés et bordereau d'envoi à passer à l'agence comptable de l'INSTAT, pour paiement; enregistrement dans le livre dispatching, pour suivi des travaux, classement des archives de la division comptabilité, distribution des courriers internes et externes concernant le service financier, établir les bon de commande des achats du service de la logistique et des directions.

Donc, il existe un retard c'est-à-dire le retard de prise de décision de chaque service existant provoque de confusion de tâches à exécuter.

Ceci implique des conséquences très graves dans le cadre de la société surtout le plan financier comme le chiffre d'affaires, le profit réalisé pour mesurer la performance d'entreprise.

Ensuite, durant notre passage, nous constatons la variabilité du chiffre d'affaires de l'INSTAT durant les trois années consécutives : 2006, 2007, 2008. C'est le point faible au sein de l'établissement puisque la société devrait augmenter le chiffre d'affaires.

La variabilité veut dire l'instabilité du chiffre d'affaires c'est-à-dire il y a une diminution des recettes de l'entreprise et que nous voyons l'impact sur le résultat.

## **Section 2 : Absence de formation continue**

Dans la deuxième section, nous avons expliqué les causes de l'inexistence de formation continue au sein de l'INSTAT.

L'évaluation du personnel passe de plusieurs phases : recrutement, sélection, formation, planification, analyse des emplois, rémunération. Parmi ceux-ci, nous analysons la situation de formation au sein de l'INSTAT.

La politique sociale de l'entreprise est la mise en place de formation pour acquérir les besoins de la société.

### **2-1 Insuffisance de formation du personnel**

Nous voyons l'insuffisance de formation au sein de la société puisque les personnels sont chargés de travail, il n'y a pas de temps pour poursuivre la formation.

Il n'existe pas de formation intensive bien que leurs qualifications ne soient pas appropriées.

La formation est très utile pour la politique sociale de l'entreprise mais les budgets sont plus importants. La formation qui existe au sein de l'INSTAT est très souvent mais les personnels sélectionnés peuvent continuer la formation au sein de l'IMATEP.

Actuellement, elle est nécessaire afin de suivre l'évolution technologique. Mais au contraire, les formations existantes dans l'INSTAT n'ont qu'une seule fois ou deux fois par an au maximum. Aussi, le développement personnel des agents fait défaut pratiquement, ce qui entraîne une conséquence plutôt néfaste à la réalisation du travail.

D'où, le programme de formation est insuffisant et la périodicité de réalisation est faible.

Il y a une tendance de confusion entre un recyclage et une formation.

### **2-2 Manque de plan de formation**

Nous avons parlé précédemment que l'INSTAT présente l'inexistence de formation continue de personnel.

On voit qu'il n'y a pas de plan de formation exacte à l'établissement.

La détection des besoins devrait se concrétiser sous forme de plan.

Le plan de formation devrait être pluriannuel dans la mesure où il fait partie de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, mais aussi parce qu'elle s'articule très étroitement avec le plan stratégique à moyen terme de l'entreprise.

Malheureusement, dans la plupart des entreprises les plans de formation, quand ils existent sont annuels. Or les effets escomptés d'une formation (plus grande compétence ou productivité) ne sont

jamais immédiats ; d'où une perte de performance due au retard de formation. C'est pourquoi, les décisions de formation doivent toujours anticiper les changements dans les conduites voulus.

La situation entraîne une conséquence directe sur la motivation du personnel.

### **2-3 Manque de motivation du personnel**

Le problème posé est le manque de motivation du personnel. C'est-à-dire le système de motivation n'est pas clair par exemple la prime d'objectif instituée pour l'ensemble du personnel et pour une durée de un an au moins n'a été bénéfique qu'à une partie de ce personnel pour une courte durée.

Ensuite, il y a la motivation négative c'est un frein qui empêche l'individu à agir.

### **Section 3 : Analyse de besoins de poste en fonction de la capacité du personnel**

La troisième section parlera l'adéquation entre le profil et le poste, le nombre de retraite au sein de l'INSTAT.

Nous avons argumenté avec du tableau le fait actuel au sein de la société l'ensemble du personnel par catégorie.



Tableau n° 16 : Situation du personnel par catégorie année 2010

Catégorie	Ensemble	Ex-ECD	Fonctionnaires	Personnel de droit privé	Pré Embauche
1	70	30	14	26	
2	64	26	29	9	
3	101	37	47	16	1
4	20	2	8	10	
5	36	6	18	11	1
6	21	1	5	14	1
7	16		9	7	
8	15		11	4	
9	7		4	3	
10	2		2		
Ensemble	352	102	147	100	3

Source : Service Ressources Humaines de l'INSTAT

D'après ce tableau, l'INSTAT recrute du personnel sous qualifié en comparant au personnel compétent

### 3-1 Adéquation entre le profil et le poste

Nous avons constaté l'incompatibilité entre le poste offert et le travailleur.

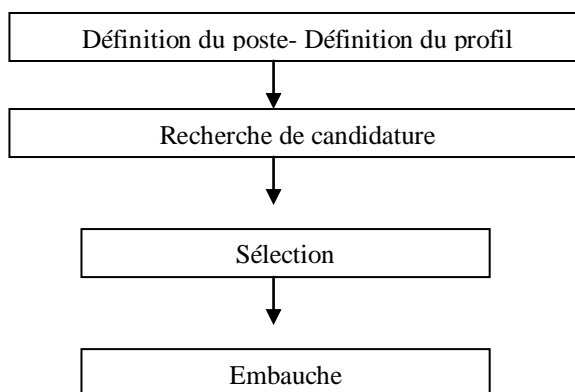
Prenons par exemple au sein de la division comptabilité, il n'y a pas de vrai comptable pour faire le travail du comptable. Par conséquent, il existe l'impact sur la comptabilité.

D'après cette situation, il faut analyser le poste et le profil avant de recruter le personnel.

Nous avons résumé le processus de recrutement. Il comporte plusieurs étapes qu'on peut schématiser comme suit :

Titre : Processus de recrutement

Figure n°11 : Processus de recrutement



Source : Cours de la Gestion de la ressource humaine au CNTEMAD, année 2006/2007

Quand la société suit le processus, il n'y a pas de problème au poste et le profil.

La structure du personnel est inadaptée par exemple<sup>17</sup> peu de cadre (17%) sur 490 employés.

Ensuite, selon le tableau ci-dessus, nous avons constaté que le personnel de catégorie 1, 2,3 est beaucoup par rapport au haut niveau. C'est-à-dire l'INSTAT recrute des personnels non compétents au poste car la masse salariale est moindre coût pour comparer au diplômé. Le point faible que nous voyons au sein de l'entreprise est surtout l'augmentation de charge de la société mais le résultat est inefficace, Comme le personnel incompetent qui met le travail insuffisant.

Ensuite, il y a certaines tendances et usages dans l'INSTAT c'est-à-dire ils diminuent la compétence et l'efficacité des salariés dans l'exécution de ses tâches.

Dans ce cas, la prédominance de la routine du travail puisque les employés n'ont pas la capacité pour accomplir cette tâche.

Cela veut dire que les salariés exécutent les travaux en routine et ils ne peuvent pas su les causes pour traiter les dossiers au sein de l'entreprise.

D'où, la routine de ce travail provoque l'erreur sur l'exécution d'un fait.

En outre, elle marque la perte de l'esprit professionnel ainsi que le manque de l'esprit de créativité.

### 3-2 Analyse du taux de retraite

Aujourd'hui, il existe le non respect de la règle à la condition du travail c'est-à-dire la retraite. Ce tableau justifie qu'il y a des personnels retraités au sein de l'INSTAT. Nous avons résumé sous forme de tableau la situation du personnel par âge que nous voyons ci-après :

---

Tableau n° 17 : Situation du personnel par âge

AGE	EFFECTIF
50	15
51	13
52	13
53	15
54	18
55	16
56	16
57	11
58	7
59	14
60	1
62	2

Source : Service Ressource Humaine de l'INSTAT

L'âge normal de retraite posé par l'Etat : 50 ans pour les femmes mais il peut changer d'augmenter ou de diminuer de 2 ans dont il décrit la loi et 60 ans pour les hommes, les conditions sont mêmes ce qui dit ci-dessus.

D'après ce tableau, nous constatons le non respect de la règle de la retraite dans l'INSTAT. Ce tableau vérifie la situation existante au sein de la société, il y a l'âge supérieur de la condition posée par l'Etat par exemple l'âge de 63 jusqu'à 73 ans.

Ce chapitre se résume les problèmes au niveau du personnel. Nous avons constaté que la gestion du personnel au sein de l'INSTAT est mal gérée c'est à dire elle provoque les faiblesses de la société. Cela veut dire qu'il entraîne l'existence de retard pour le développement vis à vis de la mondialisation.

Après avoir donné un état de lieux certains points de ressource humaine, nous constatons qu'il y a lieu d'abord l'insuffisance des effectifs au sein de l'INSTAT. La constatation entraîne le retard d'exécution des tâches, l'accumulation et la lenteur du travail.

Ensuite, nous remarquons aussi l'absence de formation continue au sein de l'institut.

Si tels sont les problèmes afférents à la situation existante, voyons maintenant les suggestions que nous avons apportés pour les remédier.

Nous avons présenté la situation du fait qui existe au sein de l'INSTAT. En premier lieu, nous voyons que la comptabilité générale non performante portera des problèmes c'est-à-dire il y a le non respect de la règle écrite dans le plan comptabilité générale. Après, nous avons observé en premier temps l'inexistence du livre journal au sein de la division comptabilité entraine de faux rapport en fin de période. Ensuite, l'inexistence d'entretien de matériel informatique provoque la lenteur du travail et entraine aussi l'impact sur l'état financier. Ensuite, l'inexistence de la branche de la comptabilité analytique d'exploitation porte la méconnaissance des couts de ses activités et la confusion des frais. Mais la comptabilité analytique a pour objet de : faire apparaître les éléments de calcul des couts des services rendus ou du prix de revient des rendements des services. En plus, la comptabilité budgétaire non approprié entraine des impacts sur le budget de dépense c'est-à-dire la prévision de budget de fonctionnement et d'investissement. En ce qui concerne l'exécution du budget, nous constatons le manque de contrôle.

D'où, il faut utiliser les trois éléments du système comptable pour atteindre l'objectif fixé par l'entreprise c'est-à-dire la comptabilité a pour objectif de donner « une image fidèle » de la situation de l'entreprise.

Nous avons posé les attitudes dont la régularité est la conformité aux règles et procédures en vigueur, la sincérité s'agit de l'application de bonne foi des règles et procédures. Puis nous avons vu que des problèmes surgissent au niveau du personnel ; ce problème est causé par l'insuffisance des effectifs et cela aurait comme conséquence de retarder l'exécution du travail et l'accumulation des taches du personnel. En outre, nous avons constaté qu'il y a l'absence de formation et la motivation du personnel.

En conséquence, il importe donc de valoriser cette ressource humaine si tels sont les problèmes à la situation existante voyons maintenant les propositions que nous avons apportés pour la résolution.

Dans cette partie, nous allons chercher tous les moyens pour éviter les failles au sein de la société ainsi que financier et technique. Cela veut dire que l'amélioration est la base de développement.

Il faut améliorer le système comptable et la gestion de ressource humaine. C'est-à-dire le système obtiendra l'information.

En plus, nous allons évoquer en premier chapitre quelques propositions qui ont pour objet de contribuer à améliorer les problèmes reconnues par le système comptable et la ressource humaine.

En deuxième chapitre, nous allons essayer de relever les solutions retenues et les résultats attendus.

En fin, nous donnons les recommandations générales.

Pour la bonne marche sur l'entreprise, il est préférable d'améliorer le domaine de la comptabilité et la ressource humaine.

Concernant l'amélioration de la comptabilité, nous donnons quelques propositions comme la tenue des documents comptables et le renouvellement des immobilisations sur la comptabilité générale. En plus, il faut utiliser la comptabilité analytique pour pouvoir maîtriser les charges.

En outre, nous donnons les suggestions sur la comptabilité budgétaire.

En fin, les ressources humaines sont des agents humains. Vu l'importance de ressource humaine à cause de cette analyse dans la partie précédente.

Il est possible de concourir à l'amélioration. Ainsi, nos propositions se rapportent à trois rubriques .

## **Chapitre1 : Proposition**

### **Section 1 : Solution concernant la comptabilité générale et analytique**

#### **1-1 Tenue des documents comptables**

Dans la partie précédente, nous avons annoncé les documents et livres comptables obligatoires. Dans cette partie, nous allons proposer à suivre le livre c'est-à-dire la formalité du journal au sein de la division comptabilité de la Direction Démographique et des Statistiques Sociales de l'INSTAT.

Il faut suivre la méthode du système comptable c'est-à-dire tout système comptable doit, d'une manière ou d'autre, satisfaire des fonctions essentielles : l'enregistrement chronologique exhaustif sur un journal des opérations réalisées par l'entreprise : fonction journal et le classement des opérations, dans les comptes selon leur nature économique : produit, charges, dettes, créances, .....et le suivi méthodique de chaque compte : fonction grand livre.

Ensuite, le journal est utile pour l'enregistrement des opérations, directement dans les comptes, ne permet pas de garder une trace chronologique des enregistrements avec au fur et à mesure, le contrôle de l'égalité entre les ressources et emplois<sup>18</sup>.

Nous donnons la forme et la tenue du journal.

Le livre journal est soumis à des conditions de forme destinées à garantir l'exactitude et la sincérité des mentions qui y sont portés et empêcher toute modification ultérieure des enregistrements comptables.

La division comptabilité devrait utiliser le livre journal comme ci-dessus.

D'après ce tableau, la somme de débit est égale à la somme de crédit au journal.

#### **1-2 Renouvellement des immobilisations**

Concernant le renouvellement du matériel informatique. Il faut respecter la constatation de l'amortissement. Nous proposons le renouvellement au sein de la division comptabilité du service financier de l'INSTAT. Il faut suivre la règle posée sur l'amortissement c'est-à-dire la valeur d'origine diminue car elle est amortie cela veut dire qu'on obtient la valeur net comptable de ce matériel.

L'utilisation de ce matériel dépend la durée de vie et le taux d'amortissement.

La méthode de calcul des amortissements<sup>19</sup> sont forfaitaires. C'est-à-dire l'amointrissement de la valeur des biens amortissables étant difficile à cerner avec précision, on a recours des méthodes de calcul forfaitaire. Ces méthodes reposent sur la définition de « durée de vie » de l'immobilisation ; citons encore le plan comptable général : « en raison de difficultés de mesure de cet

---

<sup>18</sup> Comptabilité générale, écrit par R. Maeso ;A Phillips ;C.Raulet ; année1999 (p.49 )

<sup>19</sup> Comptabilité générale écrit par R.Maeso ;A Phillips;C.Raulet ; année 1999 (p.213)

amoindrissement, l'amortissement consiste généralement dans l'étalement sur une durée probable de vie, de la valeur des biens normalement amortissables ».

Nous proposerons utiliser la méthode du calcul d'amortissement pour éviter la machine amortie au sein de la division comptabilité c'est-à-dire nous pouvons renouveler le matériel.

### 1-3 Maîtrise des charges

Avant de proposer les solutions, il faut donner quelques explications sur les charges pour améliorer le calcul au sein de la société.

Les charges sont correspondantes aux flux de valeurs d'exploitation enregistré par l'entreprise. Elles ont leur origine dans le cycle d'exploitation et sont classés par nature en compte de résultat.

Un coût est une somme de charges s'appliquant à un moyen d'exploitation ou à un produit ou à un stade d'élaboration d'un produit.

La comptabilité analytique permet d'obtenir selon les besoins de chaque entreprise les regroupements des charges suivants : par fonction économique c'est-à-dire le cout de production, le cout de distribution et le cout d'administration ; par moyen d'exploitation ce sont le cout par usine et le cout par magasin ; par activité d'exploitation ce sont le coût par produit et coût des services rendus ; par centre de responsabilité sont le coût d'entretien et le coût de service après vente et enfin, par circuit de distribution sont le coût par famille de clients et le coût par secteur géographique.

Il faut maîtriser les différents coûts au sein d'entreprise.

Nous avons résumé à l'aide des formules les différents couts d'une société.

Premièrement, le coût d'achat d'une matière, d'un produit, de marchandise, .....

$$\text{COUT D'ACHAT} = \text{PRIX D'ACHAT} + \text{FRAIS D'ACHAT}$$

D'après cette formule, le frais d'achat est un coût direct ou indirect.

Deuxièmement, le coût de production dépend la fabrication de ce produit.

$$\text{COUT DE PRODUCTION} = \text{Stock initial} + \text{Matière} + \text{MOD} + \text{Charges indirectes} - \text{Stock}$$

**final**

Troisièmement, le coût hors production c'est l'ensemble de coût de distribution, charges indirectes et charges de l'administration.

$$\text{COUT HORS PRODUCTION} = \text{COUT DE DISTRIBUTION} + \text{INDIRECTES} + \text{CHARGE DE L'ADMINISTRATION}$$

Finalement, le coût de revient.

$$\text{COUT DE REVIENT} = \text{COUT DE PRODUCTION} + \text{COUT HORS PRODUCTION}$$

D'où, on obtient le résultat analytique.

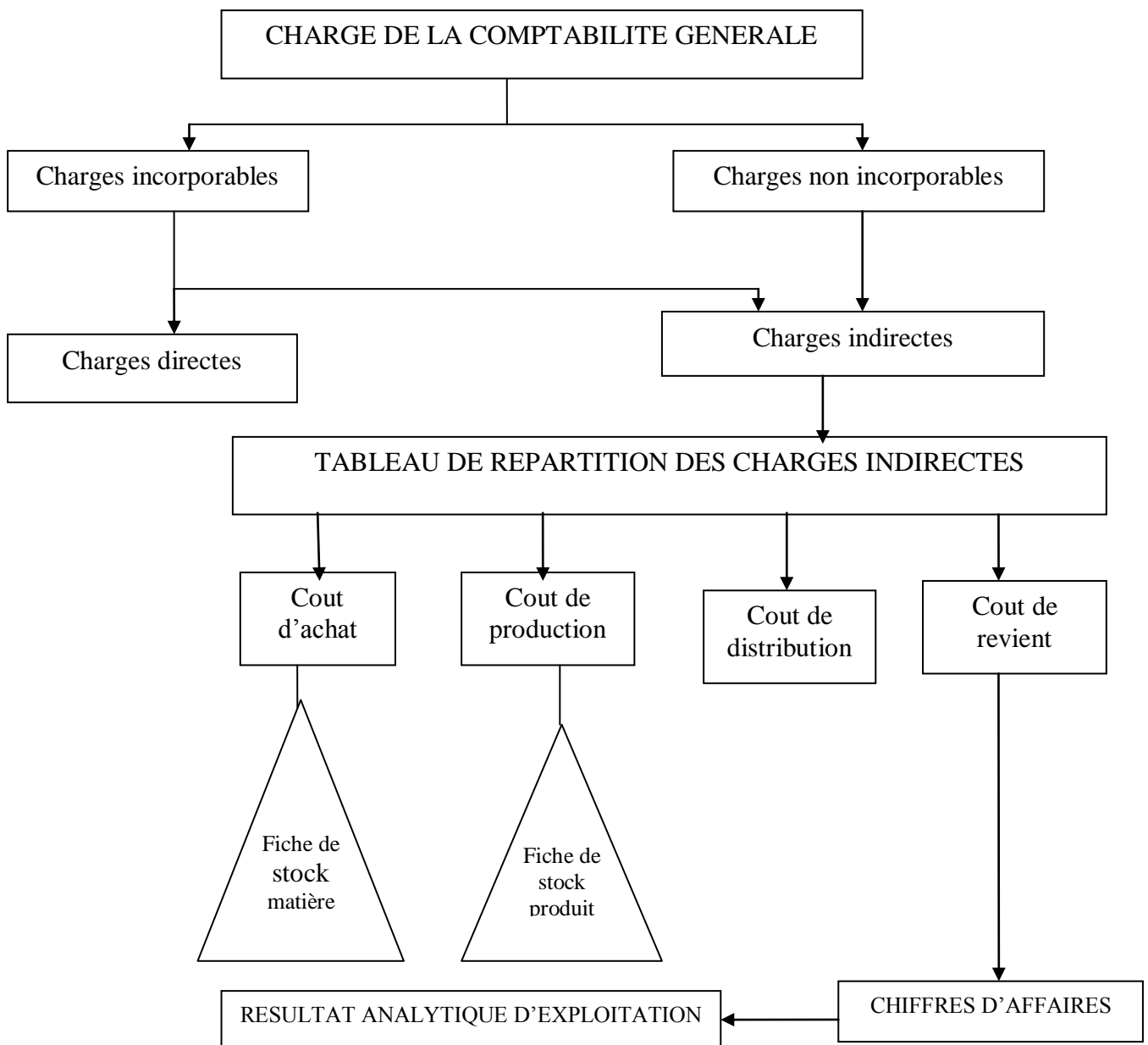
RESULTAT ANALYTIQUE = PRIX DE VENTE – PRIX DE REVIENT

Résultat analytique + (charges supplétives + bonis d'inventaire + produits non incorporés) = (charges incorporables + malis d'inventaire + frais résiduels des centres) + Résultat net de la comptabilité générale.

Nous proposons l'application de formule ci-dessous pour connaître l'utilisation de la comptabilité analytique au sein de la société.

Nous donnons à l'aide du schéma le fonctionnement de la comptabilité analytique pour utiliser à l'amélioration de la détermination des charges.

FIGURE N°12 : Répartition des charges<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Source : <http://www.comptabilite-move.com/category/comptabilite-analytique-dexploitation>



## Distinction de frais fixe et variable

Avant de distinguer les frais, nous regardons la répartition des charges.

La répartition des charges est un problème récurrent dans presque toutes les organisations d'après le livre la comptabilité de gestion. Mais d'après l'idée de l'autre, nous allons réparties les charges.

Les charges sont classées selon leur nature. Nous donnons les différentes charges ci-après :

### a) Charges non incorporables

Ce sont les charges inscrites en comptabilité générale mais non reprises par la comptabilité analytique, ces charges sont ignorées par la comptabilité analytique parce qu'elles ne correspondent pas aux conditions normales d'exploitation<sup>21</sup>.

Les charges qui ont réellement été supportées par l'entreprise mais qui ne sont pas comprises dans les calculs de couts<sup>22</sup>.

A titre d'exemple, les charges exceptionnelles et charges exercice extérieur.

### b) Charges incorporables

Ce sont les charges retenues en comptabilité analytique comme élément constitutifs des couts et des prix de revient.

### c) Charges supplétives

Ce sont des charges incorporées aux couts bien qu'elles ne figurent pas en comptabilité générale par les raisons juridiques et fiscales<sup>23</sup>.

Charges qui n'ont pas été supportées par l'entreprise mais qu'elle s'ajoute aux couts calculés.

Il s'agit en particulier des dotations aux amortissements.

### d) Charges directes

Ce sont les charges qui sont liés directement aux matières comme : le prix d'achat des fournitures, les mains d'œuvres directes nécessaires.

Une charge est dite directe par rapport au cout de produit considéré si son affectation est possible sans calcul conventionne, grâce à un moyen de mesure effectivement disponible.<sup>24</sup>

### e) Charges indirectes

Ce sont les charges qui concernent à la réalisation des activités.

<sup>21</sup> <http://hassanelouge.iframe.com/tsge/3.pdf>

<sup>22</sup> comptabilité analytique et contrôle de gestion , page 34

<sup>23</sup> <http://hassanelouge.iframe.com/tsge/3.pdf>

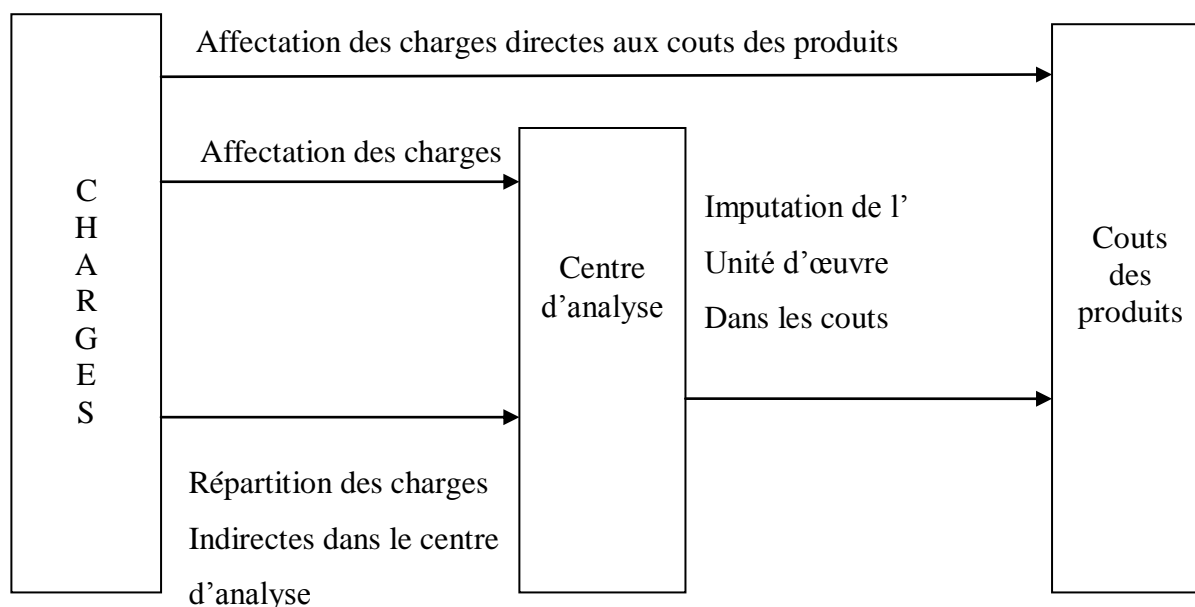
<sup>24</sup> <http://www.cgs.ensmp.fr/old/cours/comptaAna2005new.pdf>

Ces charges sont communes à tous les produits ou à un ensemble de produit c'est-à-dire aux différents services et couts. Une charge est dire indirecte dans le cas contraire.

Les charges sont répartis au centre d'analyse avant l'imputation au cout de revient.

Nous donnons le processus de charges directes et indirectes. Ce processus peut être schématisé comme suit :

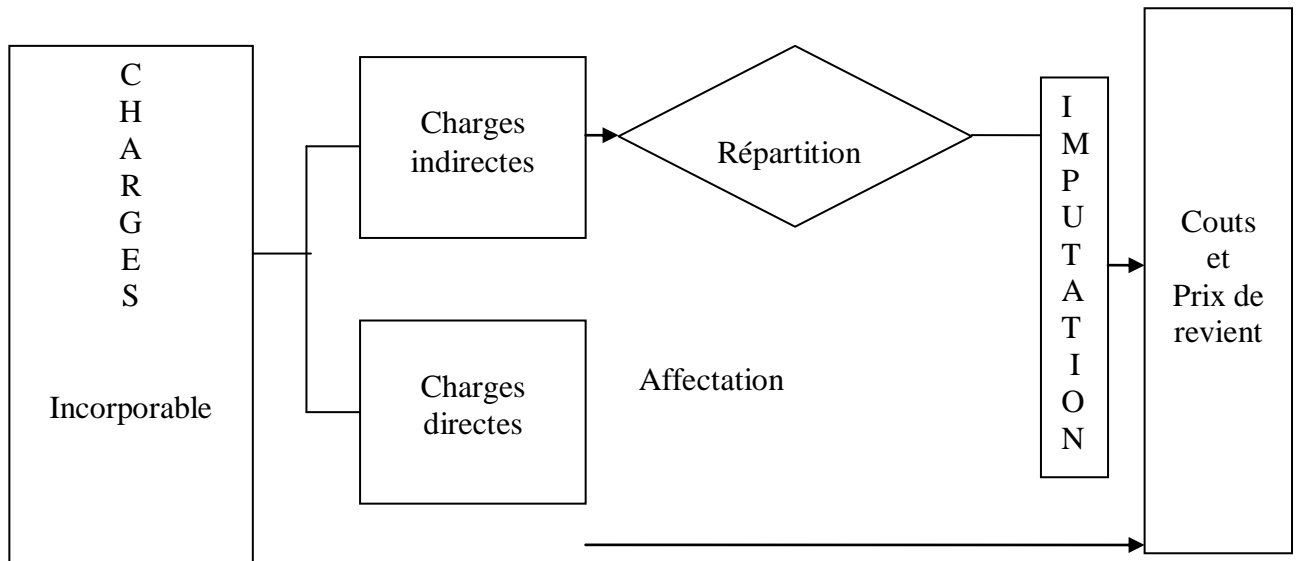
FIGURE N° 13 : Répartition des charges



Source : Comptabilité analytique et contrôle de gestion écrit par A.Mikol, J. Charles de Guardia, H. Stolowy ;année 1991 (p.62)

En plus, nous présentons la division de charges incorporables.

FIGURE N° 14 : la distinction entre charges directes et indirectes



Source : [www.cgs.ensmp.fr/old/cours/comptaAna2005new.pdf](http://www.cgs.ensmp.fr/old/cours/comptaAna2005new.pdf)

Ensuite, nous avons distribué les frais. La distribution des frais fixes et variables est utile pour connaître le résultat de la société.

Cette formule indique que ces charges sont distribuées selon leur nature. Il est nécessaire de maîtriser cette charge pour obtenir la charge réelle de la société.

En comptabilité analytique, les charges sont classées selon la nature c'est-à-dire fixe ou variable.

Charges fixes ce sont les charges généralement indépendantes de la variation du volume d'activité sur une période relativement courte.<sup>25</sup>

Les frais fixes ou charges de structure ne varient pas quelque soit le niveau d'activité ou tout au moins, tant que l'activité demeure comprise dans certaines limites.

Exemples des charges fixes : amortissement, salaires du personnel administratif, primes d'assurance, gardiennage locaux,.....

Ces charges dépendent du niveau d'activité et peuvent être proportionnelles au chiffre d'affaires.

Les charges variables sont appelées charges opérationnelles.

Charges variables ce sont les charges directement liées au volume d'activité, sans cependant être nécessairement proportionnelles à ce volume<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> <http://hassanelouge.ifrance.com/tsge/3.pdf>

En résumé, il y a beaucoup d'avantages pour la répartition de charges variables et fixes.

Le premier avantage obtient la méthode de cout partiel. La deuxième c'est la construction du compte de résultat partiel.

Le calcul de seuil de rentabilité est le troisième avantage pour la répartition.

### **Section 2 : Transformation de la comptabilité budgétaire existante**

Nous donnons les caractéristiques du système budgétaire pour améliorer la situation de ce budget au sein de la société.

En premier lieu, le système budgétaire est un élément de coordination entre les différentes responsables.

En second lieu, il est un aboutissement de la stratégie et de la planification.

En dernier lieu, ce système présente la limite.

L'objectif de la comptabilité budgétaire est ainsi de permettre de vérifier le respect par le gouvernement de l'autorisation budgétaire donnée par le parlement ; c'est un objectif important mais techniquement limité<sup>27</sup>.

Pour améliorer le budget, il doit connaître la grande place du budget dans le système de gestion.

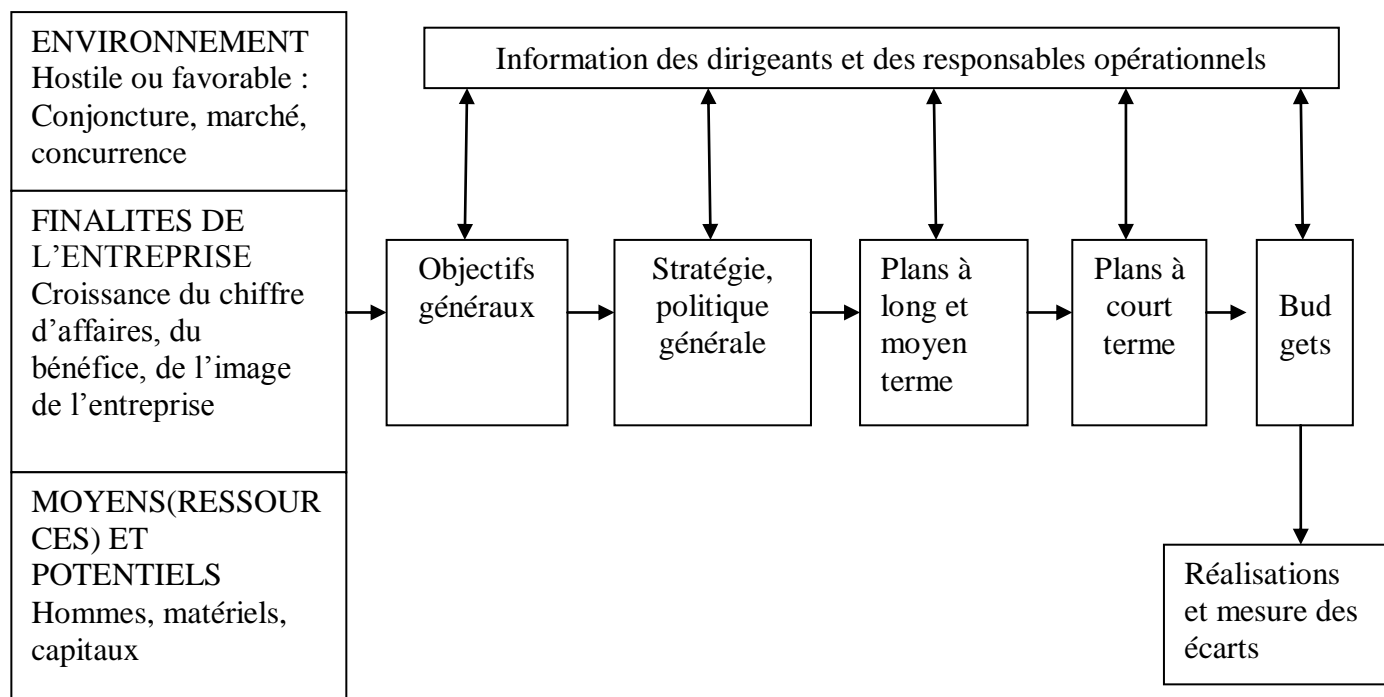
La place des budgets dans le système de gestion de l'entreprise peut être schématisée ainsi :

---

<sup>26</sup> <http://hassanelouge.iframe.com/tsge/3.pdf>

<sup>27</sup> <http://blog-pfm.imf.org/pmfblog/2009/03/comptabilit%C3%A9-budg%C3%A9taire-budgetary-accounting.html>

FIGURE N° 15 : Place de budget dans l'entreprise



Source : la comptabilité analytique et contrôle de gestion écrit par A.Mikol, J. Charles de Guardia, H. Stolowy ;année 1991 (p.126)

D'après la figure, l'INSTAT devrait mettre en place le système de gestion pour stabiliser le chiffre d'affaires. C'est à dire nous proposons voir la réalisation de l'objectif à atteindre au sein de la société.

Puis, nous voyons la différence entre le réel et la prévision du budget de l'INSTAT.

### 3-1 Amélioration du budget de dépense

D'après l'analyse des faits à la deuxième partie, nous avons constaté que le budget de dépense est mal géré.

Par conséquent, nous proposerons quelques solutions pour améliorer la structure du budget de dépense au sein de l'INSTAT.

Cela veut dire qu'il faut mettre en proportionnel le budget de fonctionnement et d'investissement.

L'investissement provoque l'élargissement de l'entreprise au siège social et sur les provinces dans ce pays.

Ensuite, l'INSTAT doit faire beaucoup d'investissement pour construire les nouveaux bâtiments et renouveler les immobilisations comme les matériels informatiques par exemple.

L'évaluation de l'investissement doit présenter plusieurs qualités : elle doit être exhaustive, elle doit laisser, autant que possible, un choix entre plusieurs versions.

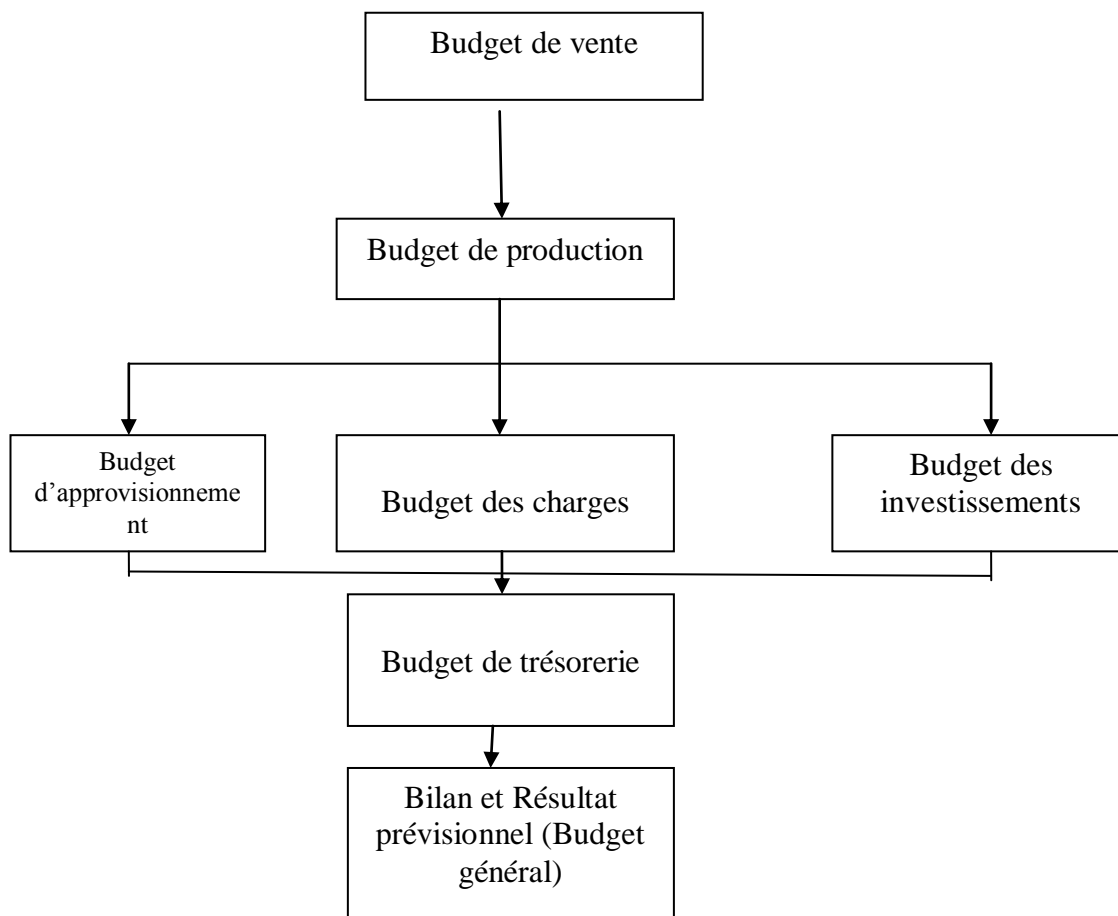
Une évaluation doit être exhaustive de deux points de vue : tous les postes de dépenses doivent repérés et chaque poste doit être correctement évalué.

D'après le fait, nous pouvons prendre deux exemples pour l'élaboration d'établissement du budget d'investissement : achat de matériel nouveau, destiné à remplacer un matériel ancien et projet d'extension d'une entreprise.

Nous proposons le modèle d'établir un budget et schématiser ci-après.

En résumé, il faut maîtriser la comptabilité budgétaire pour avoir une situation bonne vis-à-vis de la concurrence

FIGURE N° 16 : Etablissement budget



### 3-2 Contrôle d'exécution du budget

En ce qui concerne l'exécution du budget, il doit exister la surveillance sur l'exécution.

Dans un premier lieu, il faut respecter la procédure d'exécution du budget pour éviter les fraudes.

Nous prenons à titre d'exemple, le déplacement d'un budget à un autre budget comme le budget d'achat de fourniture va déplacer au budget des immobilisations. Ce fait est interdit de la loi puisque la société ne suit pas la règle et procédure du budget.

En second lieu, les responsables doivent prendre les taches pour ne pas exister les faux rapports des documents.

En fin, il faut suivre la loi et les principes budgétaires que nous disons dans la partie précédente.

Concernant l'exécution du budget, il est nécessaire de contrôler c'est-à-dire le suivi budgétaire ou contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations aux données prévisionnelles. Cela veut dire qu'on fait l'analyse des écarts.

L'utilisation de contrôle est de faire apparaître clairement les objectifs non atteints, interpréter les écarts(en d'autres termes identifiés les causes d'écarts) et prendre des mesures correctives, proposer des modifications d'objectifs ou même de nouveaux objectifs.

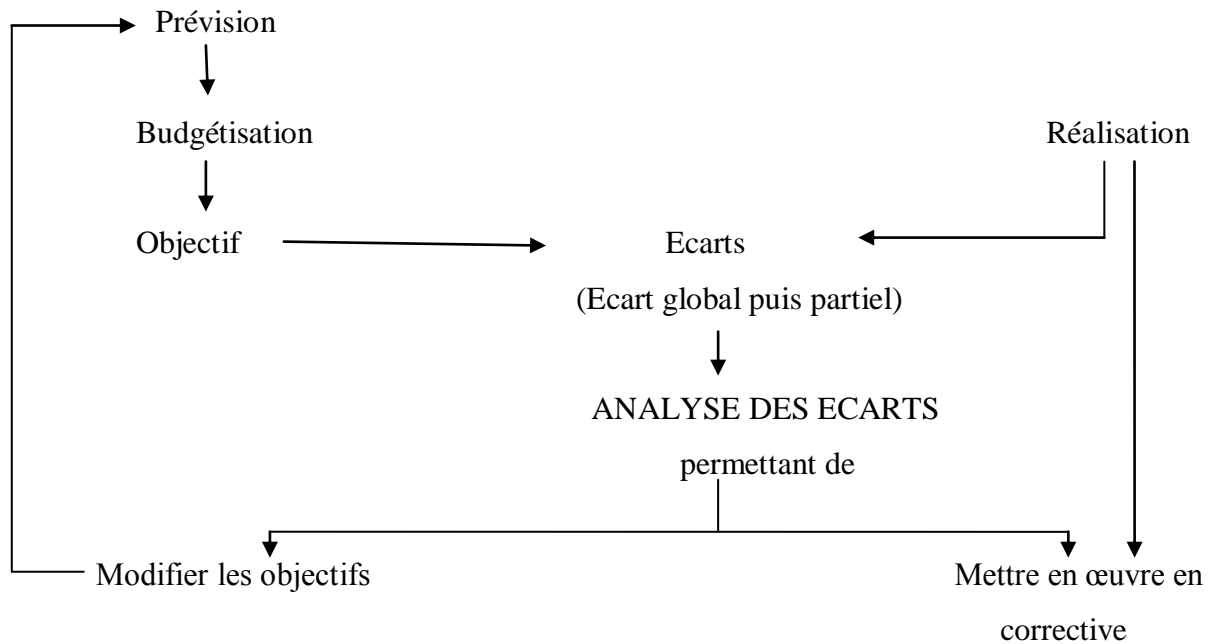
Ensuite, le suivi budgétaire présente une utilité certaine : il est tout d'abord utile aux opérationnels car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne, il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse d'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles, il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion.

Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités.

Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Il faut mettre en place le système des informations de gestion. Ce sont la rapidité et fiabilité

Enfin, nous avons donné le schéma du contrôle budgétaire pour améliorer le budget.

FIGURE N°17: Schéma du contrôle budgétaire



Source : la comptabilité analytique et contrôle de gestion écrit par A.Mikol, J. Charles de Guardia, H. Stolowy ;année 1991 (p.160)

### Section 3 : Solution concernant la gestion du personnel

Dans cette troisième section, nous portons notre suggestion sur la gestion du personnel. Notre solution consiste à améliorer la gestion du personnel.

#### 3-1 Amélioration la gestion et étoffer le personnel

La gestion du personnel tient une place importante de la société, car les ressources humaines déroulent tous les postes existantes et les machines au sein de l'INSTAT.

Vu les problèmes concernant la gestion du personnel, il serait souhaitable que : le responsable étudie les effectifs en place et après il adresse auprès des Ministère.

Par conséquent, il est nécessaire d'aborder : délais d'exécution de travail respecté, amélioration des conditions de travail et recrutement des personnels.

En premier lieu, nous proposons les solutions concernant l'exécution du travail.

Pour éviter le retard du travail c'est-à-dire 30 jours, il faut poser la machine pour mesurer le temps.

Ensuite, la société a un travail de qualité et de quantité au moment voulu car elle utilise la méthode efficace pour atteindre l'efficacité du travail c'est-à-dire le délai d'exécution du travail respecté.

Je vous propose d'appliquer les méthodes pour avoir le travail rentable dans l'entreprise.



Cette formule donnera le calcul de la rentabilité.

$$\text{Seuil de la rentabilité} = \text{Chiffres d'affaires} \times \text{Charge fixe} / \text{Marge sur cout variable}$$

$$\text{Seuil de la rentabilité} = \text{Charge fixe} / \text{Taux de marge sur cout variable}$$

Ensuite, l'organisation du travail fait partie du progrès technique et est utilisés par les entreprises afin de produire sans perte, mais surtout en faisant des profits.

Il faut rendre plus performant le système de gestion en privilégiant la transparence, le respect des cadres comptables, la rapidité et l'efficacité.

L'accent est mis sur la force de travail, autrement dit sur les hommes et les machines.

En second lieu, l'amélioration des conditions de travail humain finit beaucoup de travail.

Dans l'INSTAT, il faut utiliser les matériels automatiques : pour faciliter les travaux effectués et éviter la fatigue des employés et surtout l'impact sur la santé du personnel.

En plus, il faut poser l'Organisation Scientifique du Travail (OST). D'après Frédéric TAYLOR, pour atteindre la productivité et le rendement il cherche à mettre au point les méthodes pour éliminer, les multiples gaspillages qu'il a pu à constater et notamment éradiquer les mauvaises méthodes de travail.

Quand l'INSTAT suit la méthode de Taylor, il n'existe pas le retard de travail au sein de la société.

En troisième lieu, nous proposons le recrutement du personnel compétent de travail c'est-à-dire il faut faire le test d'accès pour connaître le niveau du candidat. Les meilleurs sont sélectionnés pour exécuter les tâches.

Nous donnons le nombre du personnel recruté au sein de l'INSTAT : deux personnes au sein de l'agence comptable, trois personnes au sein de la division comptabilité/ service financier et nous ne savons pas de l'autre direction.

Actuellement, l'INSTAT devrait appliquer la proposition car elle donne l'impact positif de la société comme réalisation du travail.

L'acquisition des ressources humaines est une des étapes importantes de la mise en œuvre des politiques de l'emploi.

Par ailleurs, le recrutement est la première phase d'acquisition c'est-à-dire diverses raisons peuvent amener une entreprise à procéder à des recrutements.

Au sein de l'INSTAT, les causes de recrutement sont l'insuffisance des effectifs. En effet, l'INSTAT doit augmenter le nombre du personnel recruté pour combler ce poste vacant sur tout dans le service financier.

Il faut suivre le processus de recrutement précédent pour atteindre l'objectif de l'entreprise.

### **3-2 Mise en place de formation**

La mise en place de plan de formation au sein de l'entreprise élabore la situation de la société que ce soit sur le plan financier et matériel ainsi que sur la ressource humaine.

Une politique de formation ne s'improvise pas. Elle s'élabore en fonction d'une politique générale des ressources humaines, mais aussi de la politique générale de l'entreprise. La politique d'information doit être intégrée aux objectifs des plans de gestion prévisionnelle et des objectifs de gestion de développement social, mais aussi de développement stratégique de l'entreprise.

Le personnel peut distinguer de tout ce qui est nécessaire au sein de l'entreprise.

L'objectif de la formation est de préparer les hommes à exercer les fonctions dont ils ont ou auront la responsabilité pour que : chacun ait la possibilité d'exercer de façon satisfaisante, pour lui et pour l'entreprise, les activités qui lui sont attribuées et l'ensemble des actions participe à la valorisation du potentiel des membres de l'entreprise ; cela suppose que la formation s'intègre dans la politique générale de la société et que ses buts doivent être cohérent avec la politique de l'entreprise.

Dans tous les cas, la formation doit être une aide au changement, mais en plus améliorer la communication interne de l'entreprise. D'où, il faut augmenter le budget de formation pour exécuter la continuation de la formation.

La solution sera, soit de conclure un accord de partenariat avec la formation en Mastère en Informatique et Statistique Appliquée (MISA) à Antananarivo de telle sorte que le contenu de formation soit orienté aux besoins du système statistique national notamment pour combler la grande lacune en adjoint technique, soit de penser à créer à moyen terme une école statistique régionale à Madagascar, où les pays de l'Océan indien et certains pays africains peuvent y bénéficier<sup>28</sup>.

Dans la politique de la formation, il faut continuer, planifier et motiver le personnel.

L'organisation d'une formation continue du personnel augmente la capacité des employés sur le plan de travail.

La continuation de formation porte l'intérêt du personnel et surtout dans l'entreprise.

A l'aide des questions que nous voyons les intérêts c'est-à-dire le responsable choisit la portée sur le volume de formation. Nous prenons à titre d'exemple : Quel type de formation ? Qui en sont les bénéficiaires ? Quelle forme de formation ? Quelle durée ?

---

<sup>28</sup> [www.instat.mg](http://www.instat.mg)

Conséquemment, le responsable répond les questions ci-dessus, la formation existe toujours au sein de la société.

Une formation continue est jugé nécessaire par le fait que la société elle-même estime le niveau et la valeur des ressources humaines qui la composent.

En effet, les personnels doivent toujours avoir des formations continues car : ils doivent être s'intégrer dans l'objectivité de la mission de la société de la société.

Ensuite, ils doivent être s'intégrer dans l'objectivité de la mission de la société de la société.

Ils doivent toujours être suffisamment documentés et formés pour affronter les nouveautés rencontrées au marché.

Ils doivent toujours être des hommes ou femmes d'efficacité dans leur travail.

En fin, ils doivent réaliser leurs taches avec l'objectivité et capables d'assimiler et de résoudre des problèmes relatifs à leurs responsabilités.

La politique de continuation de formation est une des étapes qui peuvent évoluer la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adéquation de politique sociale.

La politique de formation repose sur la réactualisation des connaissances techniques, l'information du personnel sur l'entreprise que la compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas et l'adoption du plan de formation.

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus.

Il comporte : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, les modalités, la catégorie des bénéficiaires, la manière dont la formation sera évaluée.

Quand on décrit le contenu de formation, il faut poser le calendrier qui marque la date de formation. C'est-à-dire par trimestre ou à un autre temps.

L'existence du plan de formation implique la rapidité d'exécution du travail pour les personnels.

En outre, les personnels peuvent faire la formation ce que nous voyons dans le bilan social comme formation professionnelle continue, congés formation cela veut dire que il n'a pas besoin de temps libre pour les employés.

En fin, nous avons proposé que la société doive exister trois niveaux de planification.

Primo, une politique de formation globale de l'entreprise, correspondant en matière de formation, au plan de l'entreprise avec une optique de 5 à 10 ans.

Secundo, un plan triennal glissant qui doit être collectif et qui fait correspondre les efforts de formation aux possibilités budgétaires et aux moyens existants.

Tertio, un plan de formation annuel, plus détaillé et individualisé où la participation des salariés et de leurs supérieurs hiérarchiques est fortement souhaité.

Le plan annuel de formation contient la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il précise les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires et les formateurs.

En résumé, l'INSTAT doit adopter le plan de formation afin de favoriser la situation financière toute entière de la société.

Et aussi pour atteindre l'objectif fixé et pour avoir la performance progressive de temps en temps, il faut raviver la motivation du personnel.

La mise en place du plan de formation est l'un des facteurs de motivation du personnel.

La motivation est la recherche de plaisir dans la vie.

Dans ce cas là, il faut raviver la motivation du personnel pour atteindre ce but et le travail en qualité et quantité. Cela veut dire que le personnel est motivé, tous les travaux à accomplir déroulent en bon marche de gestion.

Après avoir analysé dans la partie précédente les problèmes y afférents. Actuellement, nos propositions d'amélioration sur le système comptable sont caractérisées par trois éléments.

Le premier consiste à perfectionner la comptabilité générale c'est-à-dire il consiste à améliorer l'écriture comptable dans le livre journal et faire l'entretien des matériels informatiques pour éviter la perte du temps.

Le deuxième consiste la création de la branche de la comptabilité analytique pour connaître les différents couts de l'entreprise.

En dernier, la suggestion énonce l'amélioration de la comptabilité budgétaire pour éradiquer le manque de contrôle sur l'exécution du budget.

En d'autre terme, nos suggestions en ressource humaine. La ressource humaine représente comme pieds de l'entreprise. Cela veut dire ce ressource déroule les activités au sein de la société.

Ensuite, l'homme est le centre d'intérêt .C'est à dire il est utile de recruter les personnels compétents pour compléter le poste vacant.

De plus, il donne la formation continue pour élargir la compétence acquise sur le travail réalisé et la culture d'entreprise.

On dit que l'homme tient la place importante dans la société, à tel point qu'on a pu dire que l'entreprise, ce sont des hommes.....et ce n'est rien d'autre. C'est-à-dire le personnel porte les opportunités sur l'entité.

Maintenant, nous voyons la solution retenue et le résultat attendu.

Dans ce chapitre, nous allons donner les solutions retenues et résultats attendus sur la contribution de l'amélioration du système comptable. Les solutions retenues sont l'élaboration du manuel de procédure de la comptabilité générale et la proposition de séparation de tâche au service financier de l'INSTAT.

## **Chapitre 2 : Solution retenues et résultats attendus**

### **Section 1 : Solution retenues**

#### **1-1 Elaboration d'un manuel de procédure de la comptabilité de l'INSTAT**

Au sein de l'INSTAT, la comptabilité générale tient une grande place cela veut dire c'est un outil très important.

Donc, nous avons besoin d'élaborer un manuel de procédure sur l'enregistrement des opérations au sein de l'agence comptable de l'INSTAT.

L'élaboration est dans l'agence comptable car il est le moteur pour le déroulement de l'établissement.

Ce manuel contient les informations nécessaires pour la comptabilisation.

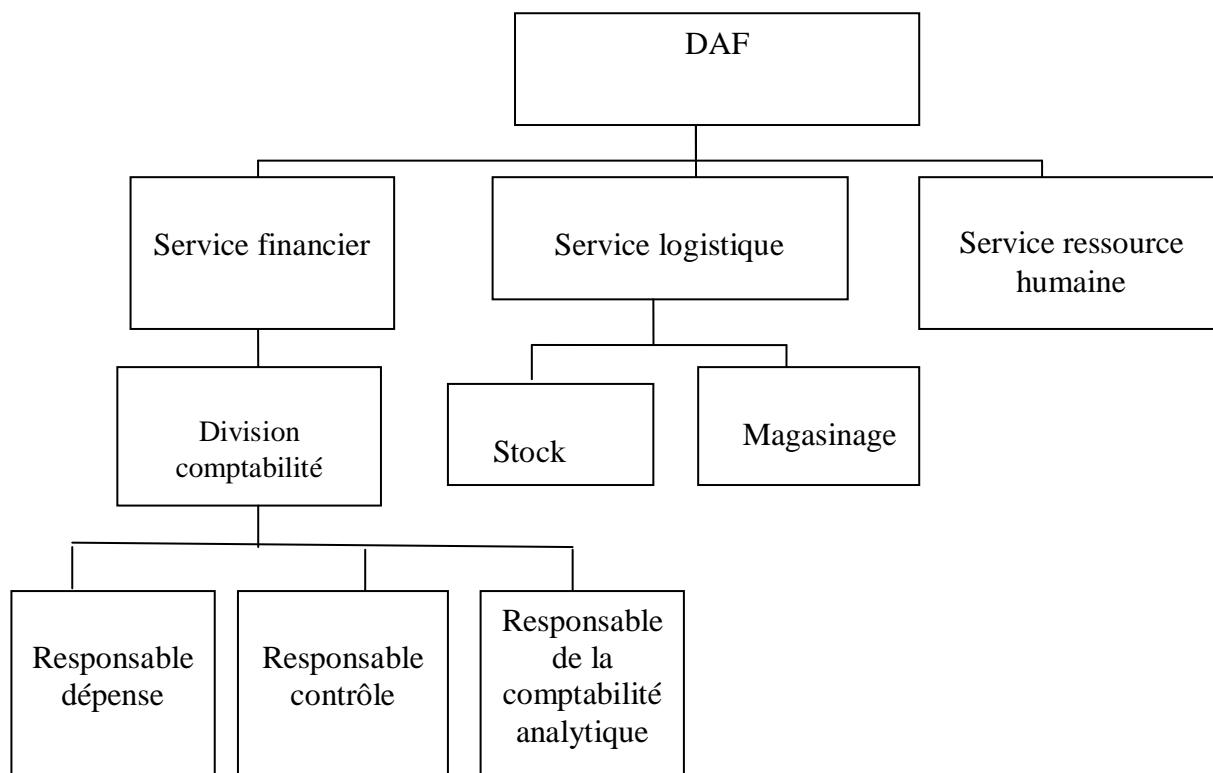
Pour harmoniser le travail, il faut améliorer le manuel de procédure. Nous avons présenté comme suit : Les dossiers : demande de paiement, bon de caisse, factures, bon de commande, bon de livraison,.....qui viennent de l'autre direction comme au service financier par exemple.

Il a besoin de vérification par le chef comptable avant de l'enregistrement selon les types d'opération sur le CIEL COMPTA les enregistrements sur toutes les opérations.

Ensuite, il faut poser le numéro interne des dossiers pour faciliter le classement des documents comptables.

#### **1-2 Proposition d'un modèle de méthode de séparation de tâche au service financier**

FIGURE N° 18 : Proposition organigramme au sein du service financier



Source : Soi même

Nous proposons la méthode de séparation de tâche au sein du service financier puisque nous constatons le non harmonisation du travail. Prenons à titre d'exemple, l'archivage des dossiers est mal défini c'est-à-dire les classements ne suivent pas le compte et le sous compte.

Par conséquent, nous avons proposé de créer les postes nouveaux : contrôle et branche comptabilité analytique.

## Section 2 : Résultats attendus

### 2-1 Sur le plan économique

L'impact économique pour la mise en place du système comptable de l'INSTAT permet de donner les informations fiables pour faciliter la prise de décision au dirigeant.

Une bonne information, avec les personnels qualifiés, d'où l'INSTAT obtient l'augmentation des rendements et la valeur d'ensemble des prestations des services rendues.

L'INSTAT permet aussi d'augmenter la valeur ajoutée en tant qu'entreprise publique c'est-à-dire accroître l'économie nationale de ce pays quand il applique les solutions que nous avons proposé ci-dessus de cet ouvrage.

Il tient une grande place dans le pays pour produire les statistiques officielle dans la nation. Cela veut dire que l'INSTAT engage plusieurs activités dans la patrie. Donc, il est devenu plus grand par rapport au concurrent. D'où la participation de la valeur ajoutée qui contribue aux produits intérieurs bruts(PIB).

### **2-2 Sur le plan financier**

L'efficacité de la gestion de l'INSTAT à l'aide du système comptable améliore le résultat financier.

L'application du système comptable permet d'accroître le chiffre d'affaire de la société, exister la rentabilité au sein de l'entreprise, organiser le parfait déroulement du budget des dépenses cela veut dire l'INSTAT est le leader vis-à-vis du Ministère et par rapport aux autres établissements publiques. Ensuite, l'application des méthodes proposés entraîne la maîtrise du cout de revient. C'est-à-dire qu'elle permet d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

Donc la situation financière qui est justifié par la capacité d'autofinancement ou marge brute d'autofinancement.

### **2-3 Sur le plan social**

Sur le plan social le développement du système comptable apportera beaucoup d'avantage à l'interne et à l'externe de l'entreprise.

A l'interne de la société, la satisfaction des travailleurs atteint l'objectif fixé par l'entreprise.

En plus, les employés peuvent élargir leur connaissance acquis pour améliorer leur travail.

A l'externe de la société, le recrutement du personnel réduit le nombre de chômeur dans ce pays.

C'est-à-dire il ya une création d'emploi au sein de l'INSTAT.

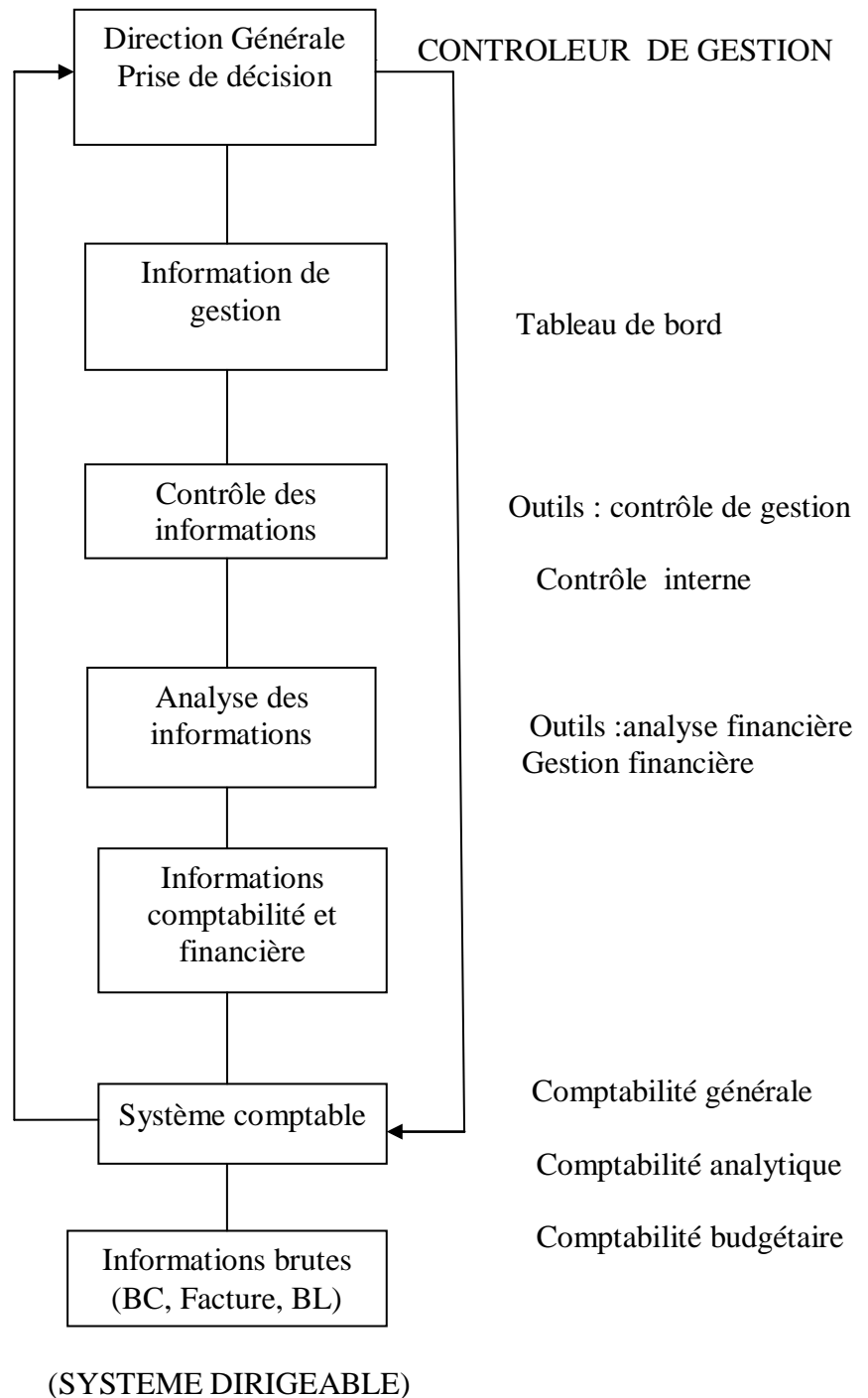
En tant que service publique, il existe l'impact positif direct sur la vie de la population en générale et en particulier sur les personnels de l'INSTAT.

### Section 3 : Recommandation générale

#### 3-1 Installation du schéma d'ensemble de la gestion

Nous arrivons à la dernière section de ce travail. Dans les sections précédentes, nous avons donné quelques propositions. Maintenant, nous faisons la recommandation générale sur ce travail.

FIGURE N° 19 : Schéma d'ensemble de gestion  
(SYSTEME DIRIGEANT)





A l'égard de ce schéma, nous constatons que le système comptable est le premier outil de gestion permettant de traduire les informations brutes telles le bon de commande, la facture, le bon de livraison et autres au moyen de la comptabilité au sein de l'entreprise.

En plus, c'est l'outil le plus important puisque c'est à lui que dépend la fiabilité des informations comptables et financières qui vont être utilisées par les autres outils à savoir la gestion et analyse financière, le contrôle de gestion et le contrôle interne. Ces informations donnent lieu à l'établissement annuel des documents de synthèse permettant aux dirigeants de l'entreprise une prise de décision.

### **3-2 Augmentation de budget**

Nous avons rappelé que le budget est la base de fonctionnement de l'activité de l'INSTAT.

Conséquemment, l'INSTAT doit augmenter le budget pour remplir les lacunes au sein de l'établissement. Prenons à titre d'exemple, le budget d'achat de fourniture.

Cette augmentation doit répondre ces besoins.

Parmi les suggestions mentionnées dans le chapitre précédent, nous avons choisi comme solution retenues l'élaboration de manuel de procédure au sein de l'agence comptable et proposition de séparation de tâche au service financier de l'INSTAT. La première se rapporte d'abord, sur l'enregistrement des opérations comptables sur le logiciel CIEL.

Ensuite, nous avons évoqué les résultats attendus suite aux effets positifs des solutions choisies à l'amélioration du système comptable. Ces résultats sont classés en terme financier, économique et social.

Enfin, pour fortifier nos suggestions et pour orienter la situation existante vers un autre horizon, nous avons donné des recommandations générales sur l'installation du schéma d'ensemble de gestion et l'augmentation de budget.

En résumé, nous donnons quelques propositions sur les éléments constitutifs du système comptable d'une part, et sur le personnel d'autre part. Nous proposons que la tenue de document comptable conduise les informations fiables sur la situation de l'entité. Et le renouvellement de matériel informatique portera la rapidité du travail au sein de la division comptabilité.

Concernant la création de la branche de la comptabilité analytique s'améliore la détermination des couts. Ensuite, la transformation de la comptabilité budgétaire conduira l'amélioration du budget de dépense.

En plus, concernant la gestion de ressource humaine, il faut recruter des personnes pour combler l'insuffisance des effectifs du personnel surtout à l'agence comptable et à la division comptabilité ; organiser une formation continue pour motiver les employés.

Si tels sont les propositions, nous avons évoqué les solutions retenues et les résultats attendues suite aux effets positifs des solutions choisies à l'amélioration du système comptable.

Les termes économique, financier et social sont le classement du résultat.

Enfin, nous avons donné la recommandation générale concernant le schéma d'ensemble de gestion et l'augmentation de budget.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, l'INSTAT est un organisme ayant un rôle important dans la vie économique et sociale à Madagascar. Il intervient non seulement dans le commerce comme l'entend la plupart des Malagasy, mais aussi dans plusieurs domaines d'activités économiques, sociales, commerciales, démographiques... pour le compte de l'Etat. Il fournit également des prestations de services aux différentes entités privées en matière d'enquête, d'analyse, de traitement et de contrôle des informations grâce aux recherches et études dans les domaines économiques, démographiques, techniques.

Les travaux de recherche que nous avons réalisés au sein de l'INSTAT ont beaucoup d'apprendre c'est-à-dire la différenciation entre la théorie et la pratique de la comptabilité, pratique qui dépend du type de l'entreprise ou de service.

Rappelons que l'objet du présent mémoire est d'apercevoir la situation existante et d'évoquer les problèmes y afférents afin de contribuer à une amélioration.

Cette étude a pour intérêts, d'une part de favoriser l'environnement social de la nation ainsi que la population Malagasy en répondant gracieusement au besoin de commerçant et d'autre part de produire des documents chiffrés, fiables, pertinents et des statistiques offrant à des différentes catégories de décideur, que ce soient publics ou privé, et à tous ceux qui ont en besoin, un bon appui décisionnel pour mieux faciliter l'exécution, l'évaluation.

En fait, la constatation des faits nous a amené à évoquer deux problèmes. Le premier se repose au niveau de l'organisation comptable. Notre analyse nous a permis de constater que l'autre direction au sein de l'INSTAT n'existe pas du livre journal.

Puis, le risque de la non renouvellement des immobilisations a été aussi constaté durant notre étude. Ceci est traduit par l'encombrement au niveau d'enregistrement des opérations comptables.

En plus, l'absence de la branche de la comptabilité analytique a été conduit la méconnaissance des charges c'est-à-dire les couts et frais.

Ensuite, concernant la comptabilité budgétaire ; nous avons constaté l'insuffisance de contrôle sur l'exécution du budget.

Concernant le deuxième problème, il se situe au niveau de la ressource humaine. Il y a un manque de personnel compétent au sein de l'agence comptable à cause de l'absence de formation continue.

C'est pourquoi, nous avons apporté de différentes suggestions afin de remédier les failles. Ceci nous a amené à proposer d'établir le livre journal au sein de la division comptabilité ; de renouveler les immobilisations ; de créer la branche de la comptabilité analytique pour maîtriser les charges et distinguer les frais ; d'étoffer l'effectif du personnel compétent afin de minimiser les lacunes organisationnelles dans l'exécution des travaux.

De ses suggestions, nous avons retenu comme propositions concrètes l'élaboration d'un manuel de procédure au sein de l'INSTAT en l'organisant selon le système informatique d'une part et d'autre part, le modèle de séparation de tâche au service financier.

Ainsi, l'amélioration du système comptable changera le reflet de l'INSTAT dans son environnement interne et externe en participant dans une large croissance le développement de l'Institut, l'économie nationale et le domaine social grâce aux différents apports positifs.

Ensuite, le système comptable amélioré pourrait accroître la compétitivité face à la mondialisation et assurer aussi la bonne situation financière nécessaire au niveau d'investissement.

Bref, nous pensons que la réalisation de ce mémoire contribue à l'information du public et a aidé à mieux les éclairer sur les rôles, missions et activités de l'INSTAT. Pour notre part, la réalisation de ce stage nous a permis d'élargir nos connaissances en matière de comptabilité en entreprise publique, et nous offre l'occasion d'appliquer dans la vie professionnelle les théories acquises en classe.

**BIBLIOGRAPHIE****OUVRAGES**

- 1- Comptabilité analytique et contrôle de gestion  
2è Edition programme plus, année 1991  
ISBN 2 10 0012046  
ALAIN MIKOL, JEAN CHARLES DE GUARDIA, HERVE STOLOWY, 321 pages
- 2- Comptabilité de gestion  
2è Edition 14 octobre 2004  
CHARLES HORNGREN, 457 pages
- 3- Comptabilité analytique et contrôle de gestion  
CHISTIAN ET CHISTINE RAULET  
Tome 2, Dunod, 171 pages
- 4- Finance d'entreprise  
Paris : Ed EMS 1997  
GERARD CHARREAUX, 227 pages
- 5- Comptabilité analytique de gestion  
MICHEL LEBAS  
Edition Nathan, 986 ISBN-2-09-192110-6, 271 pages
- 6- Mesure de la performance financière de l'entreprise  
Presses Universitaires de Grenoble  
PIERRE PAUCHER, 143 pages
- 7- Comptabilité générale  
Dunod ,Paris , 1999 (6è Edition)  
ISBN 2 10 004610 1  
ROBERT MAESO, ANDRE PHILIPPS, CHISTIAN RAULET, 520 pages
- 8- Comptabilité, mesure et facteur de productivité  
Rapport de la mission française aux experts comptables aux Etats-Unis Paris  
Ordre national des experts comptables et comptables agréés, 335 pages

### **Documents officiels**

- Décret N° 2005-003 portant règlement général sur la comptabilité d'exécution budgétaire des organismes publics
- Plan comptable général 2005
- Plan comptable général des opérations publiques 2006
- Arrêté du 10 out 2004-DGCP
- J.O : Comptable Publique : Règle Générale-Organisation (N°578 du 24 février1952)
- Décret 63-195 du 27 mars 1963. Organisation de DGF
- Décret 2004-571 du 21 juin 2004 : ordonnateur

### **Revue périodiques**

- Rapport économique et financier de l'INSTAT, octobre 2010
- INSTAT : Tableau de bord économique
- ARMP
- La gazette des communes du 18/03/2002 : principe de séparation des ordonnateurs et comptables

### **Académiques**

- Cours comptabilité analytique, AU : 2007/2008

### **Site web**

- Site web : [www.instat.mg](http://www.instat.mg)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/budget>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/comptabilit%C3%A9analytique>

<http://www.restode.cfwb.be/download/programmes/docrefsoc1711301D1.pdf>

<http://blog-pfm.imf.org/pmfblog/2009/03/comptabilit%C3%A9budg% A9taire-budgetary-accounting.html>

<http://www.cgs.ensmp.fr/old/cours/comptaAna2005new.pdf>

<http://hassanelouge.ifrncc.com/tsge/3.pdf>

# **ANNEXES**

### OPERATION DE TRESORERIE

DIRECTION : DIRECTION GENERALE DE L'INSTAT  
COMPTES N° : 625 DEPLACEMENT, MISSION, RECEPTION  
EMISSION N°  
ENG: n°

(DG)

Débit

Numeros des ordres de paiement	Nom de la partie prenante et objet de Paiement	Montant	Nbre de piece jointes aux ordres de paiement
	<p>EXERCICE : 2010</p> <p><u>DEPENSES SUR RECETTES PROPRES</u></p> <p><u>PAIEMENT PAR CHEQUE</u></p> <p>S/Compte 625 200 MISSION</p> <p>Paiement</p> <p>au nom de</p> <p>de Ariary;</p>		
	<p>TOTAL.....</p>		
	<p>Arrête à la somme de :</p> <p>Antananarivo, le</p>		



## BORDERAU DES PIECES

REPUBLICAN'I MADAGASIKARA			
MINISTERE MEI		BUDGET: EPIC/INSTAT	EXERCICE : 2010
GESTIONNAIRE: DG/INSTAT		<b>BORDEREAU DES PIECES</b>	
EXERCICE: dat	2010	Comptable assignataire	N°BE
ENG: n°		AGENT COMPTABLE DE L'INSTAT	N° ( ) MANDAT ( ) OP
IMPUTATION BUDGETAIRE		FINANCEMENT	
IMP. ADTVE	DIRECTION GENERALE DE L'INSTAT (DG)		
ARTICLE	DEPENSES SUR RECETTES PROPRES		
PARAGRAPHE	INSTAT		
SOUS-COMI	625 200	MISSION	N°CP
Numeros	Nbre de pieces	Nature de pieces produites	Montant des pieces
		<u>EXERCICE</u> : 2010	
		au nom de:	
		de Ariary:	
0 2	0 2	<b>TOTAL GENERAL</b>	
<b>COMPTABLE de la LIQUIDATION enregistrée sous le n°</b>			
Sur la base de l'engagement ci-dessus mentionné en DEV/ARIARY		Sur la base des crédits ouverts (DE PAIEMENT) en Ariary	
ENGAGEMENT INITIAL		CREDITS OUVERTS	
CUMUL LIQUIDE SUR L'ENGAGEMENT		CUMUL LIQUIDE SUR CREDITS	
MOYEN LIQUIDE		MOYEN LIQUIDE	
DISPONIBLE sur ENGAGEMENT		DISPONIBLE sur CREDITS	
Vu. Vérifié. Arrêté et liquidé les présentes dépenses à la somme de:		Certifie la prise en charge sous les numeros suivants:	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">           Attachement pris sous le n° du carnet d'attachement n°         </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">           du livre journal de comptabilité matière du registre de comptabilité administratif         </div>	
Certifié le service fait.		Antananarivo. Le	
Certifié la réception et la mise en consommation immédiate. (1)		Le Dépositaire comptable	
Antananarivo. Le			
Signature et timbre du Gestionnaire			

## MANDAT DE PAIEMENT

REPUBLIKANI MADAGASIKARA			
MINISTERE MEI	BUDGET: EPIC/INSTAT	EXERCICE : 2010	CIB SORDONNA
GESTIONNAIRE: DG/INSTAT	<b>MANDAT DE PAIEMENT</b>		
EXERCICE d'ex	2010	Comptable assignataire	N°BE
ENG n°	En vertu des crédits sur le chapitre ci-contre. l'ordonnateur soussigné mandate les créances ci-après.	<b>AGENT COMPTABLE DE L'INSTAT</b>	N° ( ) MANDAT ( ) OP
<b>LIGNE BUDGETAIRE</b>		FINANCEMENT	
IMP.ADTVE	DIRECTION GENERALE DE L'INSTAT	(DG)	
ARTICLE	DEPENSES SUR RECETTES PROPRES		
PARAGRAPHE	INSTAT		
SOUS-COMPTÉ	625 200 MISSION	N°CP	
<b>LIQUIDATION DE LA DEPENSE</b>		<b>REGLEMENT DE LA CREANCE</b>	
Pièces justificatives (P/J) sous bordereau		(Modalités de REGLEMENT) (X) Bon de caisse ( ) virement bancaire ( ) Virement Postal ( ) Opération d'ordre	
MONTANT LIQUIDE	0.00	Descriptif de l'Opération d'Ordre Cadre réservé au cptble.	
TVA 20%		COMPTÉ A CREDITER	
PTT 5%		POSTE COMPTABLE	
MONTANT LIQUIDE	0.00	EN REGLEMENT ( ) Ordre de recette (OR) ( ) Péc Sur impots(MP) ( ) Dépenses à Regul.(DAR) ( ) AUTRE Préciser	
DEPENSES EN DEVICES		VISA du COMPTABLE ASSIGNATAIRE	
MONTANT CONTRACTUEL		TITULAIRE DE L'ENGAGEMENT	
DE-VISE		N° d'Ident. Du TITULAIRE Stat:	
COUR			
PERIODE LIQUIDE			
DATE DEBUT	DATE FACTURATION		
DATE FIN			
DISPONIBLE SUR ENGAGEMENT: DEV/ARIARY			
ENGAGEMENT INITIAL			
CUMUL MANDATE			
MONTANT MANDATE			
DISPONIBLE SUR ENGAGE			
Objet du mandat Paieement		ADRESSE	
NET A PAYER	0.00	ANTANANARIVO	
A PRECOMPTER		Modalité de virement: Etabliss Financier ( ) BANQUE ( ) CCP	
NET A PAYER	0.00	COMPTÉ A DEBITER Ets Financier DG/INSTAT/AGENT COMPTABLE	
Arrêté le présent mandat à la somme de:		COMPTÉ COMPTÉ A CREDITER Ets Financier	
Emis à Antananarivo, le		AGENCE	
(Signature et timbre de l'Ordonnateur)		COMPTÉ	

## AVIS DE CREDIT

		REPUBLIKANT MADAGASIKARA		
MINISTERE MEI	BUDGET: EPIC/INSTAT	EXERCICE :	2010	CIB SORDONNA
GESTIONNAIRE: DG/INSTAT		<b>AVIS DE CREDIT</b>		
EXERCICE d'or	2010	CAISSE	Comptable assignataire	N°BE
ENG. n°			<b>AGENT COMPTABLE DE L'INSTAT</b>	N° ( ) MANDAT ( ) OP
<b>LIGNE BUDGETAIRE</b>		<b>FINANCEMENT</b>		
IMP. ADTYE	DIRECTION GENERALE DE L'INSTAT		(DG)	
ARTICLE	DEPENSES SUR RECETTES PROPRES			
PARAGRAPHE	INSTAT			
SOUS-COMPTE	625 200 MISSION			
<b>TITULAIRE DE L'ENGAGEMENT</b>		<b>REGLEMENT DE LA CREANCE</b>		
N° d'Ident. Du TITULAIRE Stat:	0		<b>(Modalités de REGLEMENT)</b>	
TITULAIRE			<input checked="" type="checkbox"/> (x) Bon de caisse <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Virement bancaire</span> <input type="checkbox"/> ( ) Virement Postal <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> Operation d'ordre</span>	
ADRESSE	Descriptif de l'opération d'Ordre Cadre réservé au cptble.			
	0 ANTANANARIVO			
MONTANT DU VIREM	0,00		<b>POSTE COMPTABLE</b> <b>EN REGLEMENT</b> <input type="checkbox"/> ( ) Ordre de recette (OR) <input type="checkbox"/> ( ) Péc Sur impôts(MP) <input type="checkbox"/> ( ) Dépenses à Regul.(DAR) <input type="checkbox"/> ( ) AUTRE Préciser	
Objet du mandat Paiement	Arrêté par nous le présent Avis de crédit à la somme de:			
MONTANT MANDAT	0,00		émis à Antananarivo, le	
A PRECOMTER				
MONTANT DU VIREM	0,00			
<b>ORDRE DE VIREMENT</b>		TITULAIRE DE L'ENGAGEMENT		
Objet du virement Paiement			N° d'Ident. Du TITULAIRE Stat:	
MONTANT MANDAT	0,00		ADRESSE	
NET A PAYER	0,00		0 ANTANANARIVO	
MONTANT DU VIREMENT			Modalité de virement Etabliss. Financier <input type="checkbox"/> ( ) BANQUE <input type="checkbox"/> ( ) CCP <b>COMPTE A DEBITER</b> Ets Financier DG/INSTAT/AGENT COMPTABLE <b>COMPTE</b> <b>COMPTE A CREDITER</b> Ets Financier AGENCE <b>COMPTE</b>	

V

REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA			
MINISTRE MIE	BUDGET: EPIC/INSTAT	EXERCICE: 2010	CIB SORDONNA
<b>BON DE CAISSE</b>			
GESTIONNAIRE: DG/INSTAT			
EXERCICE d'or ENG. N°	2010 CAISSE	Comptable assignataire <b>AGENT COMPTABLE DE L'INSTAT</b>	N°BE N° ( ) BON DE CAISSE
<b>LIGNE BUDGETAIRE</b>			FINANCEMENT
IMP. ADTVE	DIRECTION GENERALE DE L'INSTAT		
ARTICLE	DEPENSES SUR RECETTES PROPRES		
PARAGRAPHE	INSTAT		
SOUS-COMI			
<b>DESIGNATION DE LA DEPENSE</b>		<b>MANDATEMENT</b>	
Objet de la dépense Paiement		MONTANT MANDATE (A)	
		A PRECOMPTER	
CREANCIER NOM ET PRENOMS		NET A PAYER (B)	
		Arrêté le présent bon de caisse à la somme (A) de ( en toutes lettres )	
ADRESSE		émis à Antananarivo, le	
Pièces justificatives (P/J) sous bordereau		Le..... <b>(Signature et timbre de l'Ordonnateur)</b>	
<b>VISA DU COMPTABLE ASSIGNATAIRE</b>		Pour acquit de la somme indiquée ci-dessus (B)	
		A..... L.C.....	
<b>Avis</b>			
Le paiement de ce Bon de Caisse ne peut être effectué qu'à partir de la date de son émission			
Le paiement ne peut être effectué au-delà du délai de prescription			
Lequel			



**BORDEREAU D'ENVOI**

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA  
Tanidrazana-Fahaifohana-Fandrosoana  
 MINISTERE DE L' ECONOMIE, ET DE L' INDUSTRIE  
 SECRETARIAT GENERAL



INSTITUT  
 NATIONAL DE  
 LA STATISTIQUE

Antananarivo, le

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Le Chef de Service Financier

a

Monsieur L'AGENT COMPTABLE DE L'INSTAT

Antananarivo

N° -MEI/SG/INSTAT/DG/DAF/SF-

**BORDEREAU D' ENVOI**

DESIGNATIONS	NOMBRES	OBSERVATION
<u>EXERCICE : 2010</u>		
<u>DEPENSE SUR RECETTE PROPRES</u>		
<u>PAIEMENT PAR CHEQUE</u>		" POUR PAIEMENT "
<u>S/compte:</u>	01	
<u>S/compte:</u>	01	
<b>TOTAL :</b>	<b>02</b>	

**DEMANDE D'AVANCE DE FONDS**

REPUBLIKAN'NY MADAGASIKARA  
*Tanindrazana - Fahafahana - Fandrosoana*

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE

SECRETARIAT GENERAL



INSTITUT  
NATIONAL DE  
LA STATISTIQUE  
DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Antananarivo, le

**AVANCE DE FONDS**

N°        MEI/SG/DG/INSTAT/DAF.

Ce formulaire vaut REQUISITION de l'Ordonnateur  
EXERCICE : 2010

**DEPENSES**

Sur ..... I I

Sur Recettes Propres ..... I X I

Je soussigné,  
Fonction :

Déclare avoir reçu :

- Le chèque N°        du
  - La somme en espèce de
- de cinq cent mille Ariary (500 ;000 Ar),

Comme Avance de fonds pour.

Cette avance sera dûment justifiée sur la base des pièces justificatives originales aux fins de mandatement de régularisation.

Antananarivo, le  
*(Signature du bénéficiaire de l'avance)*

Date :
Compte Débit :
Compte Crédit :

Antananarivo, le  
*(Signature de l'Ordonnateur)*

Antananarivo, le  
*(Signature de l'agent Comptable après paiement)*

## ETAT PREVISIONNEL DES DEPENSES

REPOBLIKAN' I MADAGASIKARA  
 Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana  
 MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE  
 SECRETARIAT GENERAL

**INSTAT**  
 INSTITUT  
 NATIONAL DE  
 LA STATISTIQUE  
 DIRECTION GENERALE

## ETAT PREVISIONNEL DES DEPENSES

Objet : 3ème caisse d'avance pour le fonctionnement courant du Service Régional d'Anosy

LIBELLE	MONTANT
<b>II - Section fonctionnement</b>	
602 Autres approvisionnement	200 000
<i>Produits d'entretien</i>	20 000
<i>Fourniture informatiques</i>	75 000
<i>Fourniture de bureau</i>	105 000
606 Achat non stockés de matières premières	150 000
<i>Eau - électricité</i>	50 000
<i>Carburants et lubrifiants</i>	100 000
615 Entretien, réparation, maintenance	65 000
<i>Matériels de transport</i>	65 000
626 Télécommunications, frais postaux	55 000
<i>Affranchissement</i>	15 000
<i>Frais de télécommunication</i>	40 000
641 Rémunération du personnel	30 000
<i>Indemnités diverses</i>	30 000
<b>III - Section investissement</b>	
<b>MONTANT TOTAL</b>	<b>500 000</b>

Arrêté le Présent état à la somme de : CINQ CENT MILLE ARIARY (500.000 Ar)/.

Antananarivo, le .....



## ORDRE DE PAIEMENT

REPUBLICQUE DE MADAGASCAR		BUDGET	EPIC/INSTAT	EXERCICE : 2010	CIB
MINISTERE	MEI	OPERATION			PDP
GESTIONNAIRE		DG/INSTAT			SORDONA
EXERCICE d'origine 2010		En vertu des crédits ouverts sur le chapitre ci-contre, l'ordonnateur sous-signé mandate les créances			N° BE
N° ENGAGEMENT		Comptable Assignataire			N° MANDAT
IMPUTATION BUDGETAIRE		Direction Générale de l'INSTAT (D.G)			FINANCEMENT
IMPUTATION ADM/TIVE - PDP		467 200			DG INSTAT (SR Androy)
ARTICLE					Dépenses sur recettes propres
PARAGRAPHE					INSTAT
SOUS-COMPTES					Débiteurs Divers
<b>LIQUIDATION de la DEPENSE</b>			<b>REGLEMENT de la CREANCE</b>		
Pièces justificatives PIJ Sous bordereau			Modalités de REGLEMENT		
MONTANT LIQUIDE HT 500 000			<input type="checkbox"/> Bon de caisse <input type="checkbox"/> Virement Bancaire		
TAXES (TUT, Douanes)			<input type="checkbox"/> Virement Postal <input type="checkbox"/> Opération d'Ordre		
MONTANT LIQUIDE 500 000			Descriptif de l'opération d'ordre		
DEPENSES EN DEVICES			COMPTES A CREDITER		
MONTANT CONTRACTUEL			Poste COMPTABLE		
DEVISE			En REGLEMENT		
COURS			Ordre de Recette (OR) Préc. Sur IMPOTS (IMP)		
PERIODE LIQUIDEE			Dép. à Régul. (DAR) AUTRE		
DATE DEBUT			(préciser)		
DATE FACTURATION			<b>VISA du COMPTABLE ASSIGNATAIRE</b>		
DATE FIN					
<b>DISPONIBILITE sur ENGAGEMENT : DEVIFMG</b>			<b>TITULAIRE de l'ENGAGEMENT</b>		
ENGAGEMENT INITIAL			Numero STATISTIQUE-TITULAIRE		
CUMUL MANDATE			TITULAIRE Monsieur RANDRETSIA Iarivony		
MONTANT MANDATE 500 000			ADRESSE ANTANANARIVO-101-		
DISPONIBLE sur ENGAGEMENT			Modalités de VIREMENT		
Objet de l'ordre de paiement Avances à régulariser octroyées pour la 3ème Caisse d'Avance de fonds en vue du fonctionnement courant du service.			Etablissement Financier		
MONTANT (A) 500 000			BANQUE <input type="checkbox"/> CCP		
A PRECOMPTER			COMPTES A DEBITER		
NET A PAYER 500 000			DG INSTAT		
ARRETE par nous le présent ordre de paiement à la somme de (A) CINO CENT MILLE ARIARY (500.000 Ar)			El. Financier BOA Andreian' Ambohijanahary		
émis à Antananarivo, le			Antananarivo - 101-		
(signature et timbre de l'ordonnateur)			COMPTES		
			COMPTES A CREDITER		
			El. Financier		
			AGENCE		
			ADRESSE		
			COMPTES		



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES ENCADRES.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	VII
INTRODUCTION .....	1

### **PREMIERE PARTIE : PRESENTATION INSTAT ET SON SYSTEME COMPATBLE face à la THEORIE**

<b>Chapitre 1 : Présentation générale de l’Institut National de la Statistique .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1: Structure organisationnelle .....</b>	<b>7</b>
1-1 L’organe de l’INSTAT.....	7
1-1-1 Le Conseil d’Administration.....	7
1-1-2 La Direction Générale.....	8
1-2 L’organigramme de l’INSTAT.....	9
<b>Section 2 : Missions et activités.....</b>	<b>11</b>
2-1 Missions .....	11
2-1-1 Mission principale de l’INSTAT.....	11
2-1-2 Mission de chaque direction et service.....	11
2.2 Activités .....	12
<b>Chapitre 2 : Théorie générale sur l’outil de gestion « système comptable ».....</b>	<b>14</b>
<b>Section 1 : Définition du système comptable.....</b>	<b>14</b>
1-1 Définition et objectifs de la comptabilité.....	14
1-1-1 Définition .....	14
1-1-2 Objectifs de la comptabilité.....	14
1-2 Caractéristiques du système comptable :.....	15
1-2.1 Le système classique.....	15
1-2.2 Le système centralisateur .....	16
1-3 La Comptabilité Publique.....	17

<b>Section 2 : Les éléments constitutifs du système comptable.....</b>	<b>19</b>
2-1 La comptabilité générale.....	19
2-1-1 Définition.....	19
2-1-2 Le bilan.....	19
2-1-3 Le journal.....	20
2-1-4 Le grand livre.....	20
2-1-5 La balance.....	20
2-1-6 Le compte de résultat.....	20
2-2 La comptabilité analytique .....	20
2-2-1 Définition .....	20
2-2-2 Utilité.....	20
2-3 La comptabilité budgétaire .....	21
2-3-1 Définition .....	21
2-3-2 Procédure du cycle de budget.....	21
2-3-3 Les étapes de processus budgétaire.....	22
<b>Section 3 : Les principes comptables fondamentaux.....</b>	<b>24</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET FORMULATION DES PROBLEMES</b>	
<b>Chapitre 1 : Problèmes au système comptable de l'INSTAT .....</b>	<b>.28</b>
<b>Section 1 : La comptabilité générale non performante.....</b>	<b>28</b>
1.1 Inexistence du livre journal dans la division comptabilité de l'INSTAT.....	28
1.2 Risque de non renouvellement des immobilisations .....	29
<b>Section 2 : Inexistence de la branche de la comptabilité analytique.....</b>	<b>30</b>
2.1 Méconnaissance des coûts.....	30
2.2 Non maîtrise des charges .....	30
<b>Section 3 : Comptabilité budgétaire non approprié.....</b>	<b>32</b>
3-1 Manque de planification budgétaire de dépense.....	32
3-2 Manque de contrôle sur l'exécution budgétaire.....	35
<b>Chapitre 2 : Problème au niveau du personnel.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : Insuffisance des effectifs du personnel .....</b>	<b>44</b>
1-1 Retard d'exécution de travail .....	45
1-2 Retard de transmission des informations.....	47
1-3 Accumulation des tâches.....	52

<b>Section 2 : Absence de formation continue.....</b>	<b>53</b>
2-1 Manque de formation du personnel.....	53
2-2 Manque du plan de formation.....	53
2-3 Manque de motivation du personnel.....	54
<b>Section 3 : Analyse de besoins de poste en fonction de la capacité du personnel</b>	<b>54</b>
3-1 Adéquation entre le profil et le poste.....	55
3-2 Analyse du taux de retraite .....	56
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION ET SOLUTION RETENUES</b>	
<b>Chapitre1 : Proposition.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Solution concernant la comptabilité générale et analytique.....</b>	<b>60</b>
1.1 Tenue des documents comptables.....	60
1.2 Renouvellement des immobilisations.....	60
1.3 Maîtrise des charges.....	61
<b>Section 3 : Transformation de la comptabilité budgétaire existante.....</b>	<b>66</b>
3-1 Amélioration du budget de dépense.....	67
3-2 Contrôle d'exécution du budget.....	69
<b>Section 3 : Solution concernant la gestion du personnel.....</b>	<b>70</b>
3-1 Etoffer la gestion du personnel .....	70
3-2 Mise en place de formation.....	72
<b>Chapitre 2 : Solution retenues et résultats attendus.....</b>	<b>76</b>
<b>Section 1 : Solution retenues.....</b>	<b>76</b>
1-1 Elaboration d'un manuel de procédure de la comptabilité générale.....	76
1-2 Proposition d'un modèle de méthode de séparation de tâche au service financier.....	76
<b>Section 2 : Résultat attendu.....</b>	<b>77</b>
2-1 Sur le plan économique.....	77
2-2 Sur le plan financier.....	78
2-3 Sur le plan social.....	78
<b>Section 3 : Recommandation générale.....</b>	<b>79</b>
3-1 Installation du schéma d'ensemble de la gestion.....	79
3-2 Augmentation de demande budgétaire.....	80
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>90</b>
<b>ANNEXE</b>	

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Opération de trésorerie.....	i
Annexe 2 : Bordereau des pièces.....	ii
Annexe 3 : Mandat de paiement.....	iii
Annexe 4 : Avis de crédit .....	iv
Annexe 5 : Bon de caisse.....	v
Annexe 6 : Bordereau d'envoi.....	vi
Annexe 7 : Demande d'avance de fonds.....	vii
Annexe 8 : Etat prévisionnel des dépenses.....	viii
Annexe 9 : Ordre de paiement.....	ix