

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTES DES FIGURES

AVANT-PROPOS

Introduction

Partie I : Considérations générales

Chapitre 1 : Présentation générale du projet

Section 1 : Présentation du PHBM

Section 2 : Zone et population cible du projet

Section 3 : Contenu du projet

Chapitre 2 : Théorie générale sur la Gestion financière

Section 1 : La gestion financière

Section 2 : Spécificités de la gestion financière d'un Projet de développement

Section 3 : Annonce de la problématique

Partie II : Problématique

Chapitre 1 : Problèmes liés à la collecte d'information et à l'établissement des états financiers

Section 1 : Au niveau de la collecte d'information

Section 2 : Au niveau de l'établissement des états financiers

Chapitre 2 : Problèmes au niveau de la gestion interne et de la comptabilité

Section 1 : Au niveau de la gestion interne

Section 2 : Au niveau de la comptabilité

Chapitre 3 : Problèmes rencontrés sur le réapprovisionnement des fonds en provenance des bailleurs et sur l'outil d'évaluation financière

Section 1 : Au niveau du réapprovisionnement des fonds en provenance des bailleurs

Section 2 : Au niveau de l'outil d'évaluation financière

Partie III : Propositions de solutions

Chapitre 1 : Amélioration de l'établissement des rapports financiers

Section 1 : Collecte d'information

Section 2 : Etablissement des rapports financiers

Chapitre 2 : Amélioration de la gestion interne et de la comptabilité

Section 1 : Au niveau de la gestion interne

Section 2 : Au niveau de la comptabilité

Chapitre 3 : Amélioration du réapprovisionnement de fonds provenance du bailleur et de l'outil d'évaluation financière

Section 1 : Réapprovisionnement de fonds

Section 2 : Outils d'évaluation financière

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

ASG	:	Administration et Services Généraux
BAP	:	Bureau d'Appui au Projet
BDP	:	Bureau du Projet
BLU	:	Bande Latérale Unique
CS	:	Compte Spécial
DRF	:	Demande de Réapprovisionnement de Fonds
FICAB	:	Fiche d'Imputation Comptable Analytico-Budgétaire
FIDA	:	Fonds International pour le Développement Agricole
FIL	:	Fonds pour les Initiatives Locale
MAEP	:	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
NTIC	:	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
PHBM	:	Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare
PIC	:	Piste d'Intérêt communal
PIP	:	Programme d'Investissement Public
PTBA	:	Programme de Travail et Budget Annuel
RIP	:	Route d'intérêt provincial
TDBF	:	Tableau de bord financier
UAC	:	Unité d'Appui Comptable
UNOPS	:	Bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Tableau de bord financier de la composante 5.2 de l'unité d'appui comptable du PHBM

Figure 2 : Proposition de méthode de collecte d'informations

Figure 3 : Fiche de suivi de stock de fourniture de bureau

Figure 4 : Facture proforma

Figure 5 : Fiche d'entretien de véhicule

Figure 6 : Carnet de bord de véhicule

Figure 7 : Tableau de bord financier de la composante 5.2 Unité d'Appui Comptable avec explications des écarts

AVANT-PROPOS

« Former efficacement des étudiants dédiés autant à la recherche qu'au monde professionnel », telle est la mission de l'université d'ANKATSO, représentée pour notre cas par la faculté de gestion.

C'est ainsi que dans le cadre de notre formation, nous sommes tenus d'effectuer un stage d'une durée de trois mois au minimum à la fin de la quatrième année. Ce stage a donc pour principal objectif l'évaluation des connaissances acquises durant l'enseignement théorique. Et ce au profit de la profession en traitant un problème précis; tout en permettant de nous familiariser aux rouages de l'entreprise ou de la société.

Nous avons choisi d'effectuer notre stage au sein du PHBM, car d'abord, c'est un Projet de développement avec une structure décentralisée. De plus, l'objet de notre étude est « **LA CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT** ». Ce qui fait que le PHBM, vu ses activités, contribuerait grandement à la réalisation de notre étude. Ceci, en nous faisant part des expériences vécues et de l'infrastructure existante.

L'objectif premier de ce mémoire est donc d'aider à mieux améliorer la gestion financière dudit Projet. Mais ce mémoire nous servira aussi de moyen d'obtention de notre diplôme de maîtrise en Gestion, option Finances et Comptabilité.

INTRODUCTION

La réalité constate que les origines de la régression économique d'un Pays proviennent logiquement de diverses crises : Politique, sociale, culturelle telle que l'analphabétisme, la guerre, l'insécurité sociale, le déséquilibre entre le taux de croissance économique et le taux de croissance démographique d'un Pays et d'autres. En effet, la régression économique engendre toujours la pauvreté de la majorité de la population et entraîne une diminution du niveau de vie.

Depuis plusieurs années, de nombreuses initiatives ont été prises par les Pays en voie de développement et les Pays moins avancés en collaboration avec des institutions internationales afin de relancer leur économie et réinstaurer un développement durable grâce aux apports matériels, humains, et surtout financiers des bailleurs. Cependant, la plupart de ces bailleurs exigent souvent aux Pays emprunteurs : la transparence d'organisation et de gestion de fonds, la mise en valeur des ressources humaines, la démocratie, l'Etat de droit et surtout la bonne gouvernance.

Madagascar est considéré comme un Pays possédant de grandes potentialités, que ce soit en ressources minières, forestières, culturelles, etc. Pour mettre en valeur ces ressources, des différentes initiatives ont été menées par les autorités successives et les bailleurs de fonds et qui se traduisent sous la forme de Projet de développement. C'est le cas du Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare Phase 2 (PHBM II).

Le PHBM est un Projet du Gouvernement Malagasy en collaboration avec le Fonds International pour le Développement Agricole conçu pour arrêter le processus de paupérisation du grand Sud de Madagascar suite à la grande disette de 1991. Le PHBM est un Projet avec une structure décentralisée : Le Siège ou Bureau du Projet étant dans la commune de Tsivory à Ford Dauphin qui est l'unique interlocuteur avec les autorités locales et les bénéficiaires finaux du Prêt (fournisseurs, tiers, Banques,...) ; et le Bureau d'Appui Comptable à Antananarivo, le seul interlocuteur en matière d'informations comptables et financières dans la mesure où il constitue le centre de suivi financier de l'ensemble du Projet.

Le système de collecte des informations qui est un élément clé de la gestion financière du Projet s'articule entre ses deux organes centralisateurs. Les problèmes qui peuvent entraver le bon fonctionnement du système de gestion financière de ce Projet sont au niveau de la collecte de l'information, de l'évaluation financière et de la gestion interne. En effet, ces éléments essentiels et interdépendants sont d'une grande importance et constituent des atouts pour la gestion financière du Projet. Nous essayerons d'abord d'étudier ces 3 aspects et ensuite proposer des solutions pour des éventuels problèmes qui pourraient entraver le bon fonctionnement du système de gestion financière du Projet.

Pour ce faire, notre recherche sera divisée en 3 parties dont :

- la présentation générale du Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare et la théorie générale de notre étude ;
- l'analyse et diagnostic des différents aspects de la gestion financière du Projet ;
- les propositions de solutions pour les différents problèmes rencontrés qui pourraient entraver le bon fonctionnement de la gestion financière du Projet.

PARTIE I :
CONSIDERATIONS
GENERALES

Rapport-Globit.com

Cette première partie nous permet d'acquérir une vue d'ensemble sur le Projet que nous avons étudié et de comprendre la théorie sur la gestion financière. Elle comprend :

- ❖ La présentation générale du Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandrare ;
- ❖ La théorie générale sur la gestion financière et sur la gestion budgétaire ;
- ❖ La spécificité de la gestion financière d'un Projet de développement.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Section 1 : Présentation du PHBM

Dans cette section, nous allons présenter l'historique et le cadre Institutionnel du PHBM.

1.- Historique du projet

Le Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare (PHBM) est un projet intégré initié à la suite de la grande disette de 1991 qui a été provoqué par une succession d'années sèches.

Le Projet PHBM entre dans le cadre de la politique du Gouvernement et du Fonds International pour le Développement Agricole qui vise¹ :

- l'allègement de la pauvreté ;
- l'amélioration de la sécurité alimentaire ;
- l'augmentation des revenus des populations rurales pauvres ;
- la gestion durable des ressources.

Son objectif était essentiellement d'arrêter le processus de paupérisation de la population de la zone du haut Mandrare, et de relever son niveau de vie en général.

Le Projet concernait huit (08) communes du Fivondronana d'Amboasary Sud : Tsivory, Mahaly, Elonty, Marotsiraka, Ebelo, Tranomaro, Esira, et Maromby ainsi qu'une commune du Fivondronana d'Ambovombe : Imanombo.

¹ Manuel de procédure du Fonds pour les Initiatives Locale, page 7, paragraphe 2

La mise en valeur du haut bassin du Mandrare ayant été retenu comme un axe de développement pour la sécurisation alimentaire du grand Sud, la première phase du Projet, d'une durée de 5 ans, a été principalement consacrée à la relance de la machine productive qui était déjà fortement dégradée. La relance de la riziculture et de l'élevage bovin se faisait par le biais d'investissements en infrastructures productives (aménagements hydro-agricoles, couloirs de vaccination). Ont été ainsi réhabilités ou aménagés 3 200 hectares de périmètres irrigués, construits 23 couloirs de vaccination. Parallèlement ont été réhabilités 80 kilomètres de route, 59 kilomètres de piste et construits 4 centres de santé de base.

Pendant cette première phase, l'approche participative adoptée par le Projet a surtout consisté à mettre en place des associations d'usagers capables d'assumer une responsabilité croissante dans la valorisation et l'entretien des infrastructures réalisées (essentiellement des propriétaires de rizières, des propriétaires de troupeaux de bovins).

De ce fait, certaines catégories de la population, les plus défavorisées, n'ont pas suffisamment bénéficié des investissements.

En conséquence des appuis ciblant ces groupes ont été envisagés pendant la phase II du Projet, le Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare II.

Un axe majeur du PHBM II est de combler ces lacunes afin que les plus pauvres soient ciblés et que les communautés, les Organisations paysannes et les élus locaux puissent prendre en main leur développement de manière autonome et durable à l'issue du Projet.

A cette fin, l'approche participative sera renforcée de sorte que seront impliquées dès le départ, dès la conception des projets de développement, les diverses couches de la population, notamment les plus défavorisées (femmes, jeunes, les sans), et les services administratifs déconcentrés afin que s'effectue un transfert progressif de compétence et un renforcement des capacités locales.

2.- Cadre institutionnel du PHBM II

D'une manière générale, l'aspect institutionnel du PHBM II est représenté par 02 structures ²:

- la structure générale (externe) comprenant outre l'unité de gestion, l'ensemble des intervenants exécutant directement les activités du Projet (Comité d'Orientation du projet, les organisations paysannes, les opérateurs, les ONGs,..). Le Bureau du Projet dépend institutionnellement du Ministère de l'Agriculture ;

- la structure interne constituant l'unité de gestion de projet est le Bureau du Projet. (cf. Annexe I)

La mise en œuvre du Projet est sous la responsabilité du Ministère chargé de l'Agriculture, par l'entremise de sa Direction Générale qui assure le rattachement du Bureau de Projet. L'institution coopérante chargée de l'administration du prêt et de la supervision du projet pour le compte du FIDA est le Bureau de services d'appui aux projets des Nations Unies (UNOPS).

² Source : Manuel de Procédure administratives, financière et comptable (PHBM II), page28, paragraphe 1

Section 2 : Zone et population cible du projet

1.- Localisation du projet

La zone du Projet se situe dans la partie cristalline de l'extrême sud malgache. Elle couvre onze (11) communes, dont cinq déjà touchées lors de la première phase (Tsivory, Elonty, Maritsiraka, Mahaly et Tomboarivo) et six nouvelles (Ebelo, Imanombo et Ranobe à l'ouest, Maromby et Esira à l'est, et Tranomaro au sud de la zone actuelle). A l'exception d'Imanombo qui fait partie de la sous-préfecture d'Ambovombe, les autres communes font partie de la sous-préfecture d'Amboasary. (cf. Annexe II)

Le climat de la zone est de type sub-humide marqué par deux saisons contrastées : une saison pluvieuse et chaude de novembre à Mars où tombent 60% des précipitations en trois mois, et une longue saison sèche de sept à neuf mois du nord au sud. La zone bénéficie d'une pluviométrie annuelle allant de 800 à 1000 mm de pluie, nettement supérieure par rapport à la plupart de la région du sud de Madagascar. Toutefois les écarts pluviométriques inter-annuels sont importants.

Concernant la température, les moyennes des maxima et minima sont de l'ordre de 30°C et 15°C.

Les sols des vallées fertiles et biens irriguées, présentent une bonne aptitude à la riziculture.

Le chef lieu où est installé le Projet, Tsivory, se trouve à quelque 200 kilomètres de Taolagnaro (Fort Dauphin) et à 144 kilomètres d'Amboasary.

La zone souffre de sérieux problèmes d'enclavement dus à l'état de dégradation des deux axes principaux (RIP 107 et 117) et au non fonctionnement du réseau téléphonique.

2.- Population cible du projet

La population cible du Projet est constituée de l'ensemble des ménages des 11 communes estimées à 103 000 habitants³. Toutefois, un accent particulier sera mis en faveur des groupes les plus marginalisés (femmes, jeunes, sans terre, petits paysans) et des villages les plus enclavés. Le Projet appuie principalement les producteurs organisés en organisations paysannes et les instituts micro finances villageoises. Pour atteindre ces cibles, le Projet se rapproche des élus locaux et du personnel des services techniques déconcentrés qui bénéficieront d'un renforcement de leurs capacités d'intervention.

³ Source : Plan communautaire de développement (Tsivory 2003)

Section 3 : Contenu du projet

1.– Structure organisationnelle du projet

La structure organisationnelle du projet est composée par deux grands organes centralisateurs:

- Le siège ou Bureau du Projet sise à Tsivory (Ford Dauphin) composé par : un directeur de projet ; un directeur adjoint ; trois départements dont l'infrastructure rurale, le développement agricole durable, et la structuration du monde rurale ; une cellule de suivi évaluation, une unité de gestion des stocks et une unité comptable ;
- Une unité d'appui comptable à Antananarivo qui est le centre de suivi financier du Projet (cf Annexe III).

2.– Les objectifs et buts du PHBM

Le Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare II a été mis en place en 2002 en vue de continuer les travaux déjà entrepris pendant la Phase I. En conformité avec le Plan d'Action au Développement Rural, le but et les objectifs généraux du PHBM sont de ⁴:

- contribuer à la diminution de la pauvreté rurale ;
- diversifier et accroître, de manière durable, les revenus des populations rurales, principalement celles des plus marginalisées ;
- améliorer la sécurité alimentaire des ménages ruraux ;
- contribuer à la restauration et à une gestion durable des ressources naturelles.

⁴ Manuel du FIL page8, paragraphe 5

Les objectifs spécifiques du PHBM II sont les suivants⁵ :

- renforcer les capacités locales de planification et de gestion du développement économique et social, en ciblant principalement les organisations paysannes ;
- appuyer les initiatives locales contribuant à l'augmentation et à la sécurisation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la gestion durable des ressources naturelles ;
- promouvoir le développement de systèmes de production agricole afin de restaurer et d'assurer une gestion durable des ressources naturelles ;
- mieux valoriser la production :
- en contribuant au désenclavement de la zone du Projet, et à un meilleur accès au marché, à l'information commerciale et aux services financiers,
- par la réduction des pertes après récoltes, le soutien à la transformation et à la commercialisation de la production ;
- faciliter, de manière durable, l'accès aux services financiers des populations rurales pauvres qui n'y accèdent pas ou peu aujourd'hui, en particulier les femmes, les jeunes et les paysans sans terre.

⁵ Manuel de procédure FIL, page9, paragraphe 3

3.- Stratégie de mise en œuvre du projet⁶

La stratégie de mise en œuvre de la seconde phase du projet ne dévie pas de celle retenue pour la mise en œuvre de la première phase, au contraire, elle intègre d'autres artifices visant à accélérer la transformation du monde rural. Ceux-ci consistent à donner aux plus pauvres les moyens de lever les contraintes préalables à la production agricole et de soutenir l'agriculture par des activités para et extra agricoles afin de diversifier les sources de revenus et ainsi ne plus être dépendant d'une ou de quelques spéculations saisonnières. Cette stratégie de développement se base sur :

- l'approche participative, le partenariat et la contractualisation ;
- une approche programme, une plus longue durée et une stratégie de désengagement ;
- le renforcement des capacités locales, notamment des organisations paysannes ;
- l'accès aux services financiers adaptés aux besoins des populations rurales ;
- le financement des mini-projets et des projets par le biais de Subventions ou de crédits ;
- la démultiplication : recours à des Opérateurs contractuels ;
- l'approche socio-économique selon le genre ;
- la gestion durable de l'environnement.

⁶ Rapport de pré évaluation du PHBM II, page36

4.- Les activités (composantes du projet)⁷

Pour atteindre les objectifs, divers programmes regroupés dans cinq (05) composantes ou activités sont à réaliser par le Projet PHBM II :

4.1. Composantes 1 : Renforcement des capacités locales

Cette composante s'inscrit dans le cadre, d'une part, d'un objectif d'efficacité dans la mise en œuvre du programme et d'autre part, de la pérennisation des acquis du projet et de l'objectif d'un développement durable, pris en charge à long terme par la population elle-même.

Elle comporte les sous-composantes :

- appui à la planification locale participante et animation : élaboration de Plans de Développement Communautaires sur la base d'un processus de diagnostics et planifications participatifs au niveau villageois ;
- alphabétisation fonctionnelle : alphabétisation et éducation des adultes par des alphabétiseurs communautaires formés et encadré eux même par des spécialistes en alphabétisation ;
- renforcement des capacités des agents du Projet : formation et mise à niveau du personnel d'exécution du Projet. Visites et échanges et ateliers ;
- renforcement des communautés, organisations paysannes et structures locales de concertation : formations fonctionnelles des organisations paysannes, en comptabilité-gestion et marketing, échanges d'expériences et ateliers de réflexion.

⁷ Rapport de pré évaluation du PHBM II, page48

4.2. Composantes 2 : Appui aux initiatives locales

Conçue pour appuyer la réalisation de mini-projets qui seraient des initiatives des bénéficiaires pour améliorer leur condition de vie. Cette composante est constituée de trois sous-composantes :

- financement des initiatives communautaires : à partir du Fonds pour les initiatives locales qui peuvent être des études de faisabilité de mini-projet, infrastructures collectives, des mini-projets d'amélioration et de diversification de la population pastorale, transformations et autres activités génératrice de revenus, des actions de protection de l'environnement. De même, des appuis techniques (formation) ou des évaluations d'impacts peuvent être éligibles à ce financement ;
- activités transversales et d'accompagnement : consistant en des études de marchés, des appuis à la commercialisation, aux transferts de technologies ainsi que d'autres activités d'accompagnement pour assurer la réussite des mini-projets financés sur le fonds pour les initiatives locales ;
- appui à la réalisation et coordination technique : qui est mis en place au niveau du Bureau du Projet et composée de deux Département techniques : Infrastructures rurales (routes et pistes, périmètres irrigués, écoles, puits,...) et Développement Agricole Durable (agriculture, élevage, environnement).

4.3. Composantes 3 : Appui aux services financiers

Prévue pour faciliter l'accès des groupes cibles à des services financiers adaptés à leurs besoins, cette composante inclut les :

- études stratégiques de marketing d'impact : pour identifier et choisir les sites de création des premières caisses, études de développement de produits et études d'impact ;

- appuis aux caisses : consistant à la sensibilisation initiales des communautés, la formation des élus, des gérants de caisse, les échanges d'expériences, la construction et l'équipement des caisses, les apports de bases aux caisses pour les frais de fonctionnement et pour l'opérateur d'encadrement (Opérateur Technique Spécialisé) ;
- appui à l'opérateur de microfinance : incluant l'installation d'une unité de promotion, la fourniture des moyens de transport et des équipements de bureau, l'assistance technique, la mise en place d'un système d'information et de gestion et l'audit annuel des caisses et l'unité.

4.4. Composante 4 : Désenclavement de la zone du Projet

Cette composante concerne les voies de communications intra-communales et les pistes de désenclavement des bassins de production, des marchés et des villages enclavés afin d'en rompre l'isolement et tout en réduisant les coûts de transaction, favoriser ainsi les échanges commerciaux in et hors zone du projet.

Les activités concernent :

- les Routes d'Intérêt Provincial (RIP) : études d'avant-projets détaillés et préparation des dossiers d'appels d'offres pour : le tronçon de la RIP 107 reliant Amboasary Sud à Anadabolava, la route reliant Ebelo à la RIP 117 et les travaux confortatifs de viabilisation des tronçons de la RIP 107 et 17 réhabilités au cours de la première phase du projet ;
- les Pistes d'Intérêt Communal (PIC) : études d'avant-projets détaillés et préparation des dossiers d'appels d'offres pour environ 65 kilomètres de PIC et les travaux de réhabilitation correspondant.

4.5. Composante 5 : Coordination et gestion de Projet associant

Cette composante concerne essentiellement la :

- mise en place des structures et procédures permettant une gestion efficace ;
- dotations des moyens de transport et des équipements nécessaires pour le fonctionnement des deux bureaux : Bureau du Projet à Tsivory et la Cellule d'Appui aux Projets à Antananarivo ;
- prise en charge de toutes activités d'évaluation (revues à mi-parcours, audit annuel, appui institutionnel, etc.).

CHAPITRE 2 : THEORIE GENERALE SUR LA GESTION FINANCIERE

Section 1 : La gestion financière

La fonction de prévision est indissociable de la fonction d'entreprise. Toute décision implique l'appréciation d'un risque, donc une anticipation de l'évolution attendue d'une situation⁸.

La gestion de l'entreprise est fondée sur un ensemble de décisions. Elles sont peu nombreuses et relativement simples dans une petite ou moyenne entreprise dirigée par un chef unique : l'entrepreneur. La prévision est alors implicite et le contrôle de l'action relativement aisé. Au contraire, les décisions nécessaires sont nombreuses, complexes et difficiles à coordonner dans une grande entreprise. De plus, la dimension de l'entreprise et l'importance des investissements que sa croissance exige entraînent un accroissement de l'incertitude qui s'attache à toute décision, et augmentent de manière sensible les risques courus. En même temps, les longs délais de mise en application des décisions diminuent la flexibilité de l'entreprise à l'évolution de la conjoncture. Sous l'effet du progrès technique, la spécialisation des outils de production diminue à la fois la mobilité interne et la mobilité externe du capital. Tous ces facteurs contribuent à augmenter les risques courus. Enfin, le développement économique rapide exige une anticipation permanente de l'évolution. Il en est de même dans une situation de crise et de reconversion.

⁸ Source : PIERRE CONSO, La gestion financière de l'entreprise, page548, paragraphe 1

La gravité des choix a conduit tout d'abord à organiser la prévision, puis à chercher à maîtriser les risques encourus. Les techniques d'organisations, puis le recours à des modèles mathématiques et les moyens de traitement de l'information, ont permis d'améliorer de manière sensible la qualité des prévisions. Le rôle de la fonction de prévision dans l'entreprise a ainsi progressivement subi une profonde modification. *Tout d'abord, implicitement contenue dans une décision globale, sans formalisation, la prévision est devenue une fonction organisée sous la responsabilité de la techno-structure dont elle est le domaine privilégié.* Elle s'est intégrée à la gestion. Elle est intervenue en premier lieu dans le domaine des prix de revient, puis elle s'est généralisée à l'ensemble de l'entreprise. Elle a donné lieu à l'élaboration de méthodes que l'on a regroupées sous l'expression « Gestion prévisionnelle », par opposition au cadre plus étroit du Contrôle budgétaire ou de Contrôle de gestion⁹.

La prévision est toujours associée au contrôle. La gestion de l'entreprise reposant sur des décisions préalables à toute action, il faut surveiller l'exécution de la décision puis contrôler les résultats de l'action. La fonction de contrôle a donc évolué, en même temps que la fonction de prévision devenait une fonction organisée. D'abord global et formel, le contrôle s'est exercé sur les fonctions de l'entreprise puis sur les coûts unitaires, pour devenir progressivement *le contrôle de l'efficacité des choix et de la réalisation des objectifs* préalablement définis.

⁹ Source : PIERRE CONSO, la gestion financière de l'entreprise, page549, paragraphe2

Or, la gestion financière est directement concernée par l'évolution des fonctions de prévision et de contrôle, car les risques courus par l'entreprise sont des risques financiers. La sanction de toute activité d'entreprise dans une économie de marché est financière ; elle est matérialisée par un désajustement des flux de recettes et de dépenses qui mettent en cause sa solvabilité. La gestion financière doit fournir à l'entreprise les capitaux nécessaires à son fonctionnement et à son développement au moment le plus opportun. Elle doit donc connaître par avance tous les besoins et ce, d'autant plus que les détails nécessaires à la réalisation des opérations financières sont longs. De plus, il existe une limite aux moyens monétaires qu'elle peut rassembler sans mettre en cause la rentabilité ou l'autonomie financière de la firme. Il lui appartient donc d'intervenir avant la décision qui crée les besoins pour analyser ses conséquences. Elle doit définir les possibilités de réalisation des projets et montrer les limites des choix. Il lui appartient également de s'assurer de la validité des emplois projetés du point de vue de leur rentabilité.

Le désajustement entre les recettes et les dépenses se traduit par la cessation de paiement, c'est-à-dire le risque de disparition de l'entreprise. La gestion financière doit anticiper de manière permanente l'ajustement des flux monétaires. Or, les flux monétaires sont pour la plupart des flux induits soit par les transactions, soit par les investissements. Seules les opérations de financement sont à l'origine de flux autonomes. La prévision des flux réels constitue le support essentiel des prévisions financières. Ces dernières ne peuvent être indépendantes de l'ensemble des prévisions concernant le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Seules les opérations relatives aux opérations de financement sont directement établies par la fonction financière. Toutes les autres ne sont que la conséquence des choix proposés par les autres fonctions et sanctionnés par la direction générale.

L'ensemble des prévisions faites dans l'entreprise sert donc de support aux prévisions financières. Il est ainsi en définitive difficile de dissocier le dispositif de gestion prévisionnelle de l'entreprise, du plan financier. « *Le plan financier est l'expression financière du plan de l'entreprise* ¹⁰ ». C'est pourquoi tout y converge.

¹⁰- PIERRE CONSO, Livre la gestion financière de l'entreprise, tome 2, Page550, paragraphe1

Pour notre étude, la gestion financière sera alors orientée plutôt sur la gestion prévisionnelle et la gestion budgétaire

1.- La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle est la conséquence directe de la bonne gestion. La gestion prévisionnelle conduit à la fixation d'objectif et facilite ainsi un nouveau style de direction permettant une utilisation optimale à tous niveaux des moyens de l'entité.

La gestion prévisionnelle est un outil de gestion et l'instrument d'une véritable décentralisation dans l'entité. Elle représente une façon parmi d'autre de maîtriser la gestion de l'entité dans la mesure où elle assure la comparaison des objectifs aux réalisations¹¹.

1.1. Principe général de la méthode des coûts préétablis :

Le coût préétablis étant évalué à priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts.

De même, le but de la gestion prévisionnelle étant de contrôler dans un sens large qui s'applique à la fois à :

- l'information rapide et sur du chef d'entreprise ;
- la surveillance des exécutants ;
- l'accroissement de la finesse de la prévision dans la mesure où dans l'avenir, les erreurs de mauvaises prévisions pourront être évités.

L'exercice de ce contrôle ne peut se faire que grâce à la mise en évidence des différences, d'écarts entre prévision et réalisation. Par exemple, coût réel ou constaté moins coût préétablis.

¹¹ -Cours de gestion Prévisionnelle 4^{ème} année

Les coûts préétablis sont des coûts calculés à l'avance pour chiffrer les mouvements en quantité et en valeur de faire apparaître distinctement les écarts entre les charges réelles et les charges prévues.

$$\text{ECART GLOBAL} = \text{COUT REEL} - \text{COUT PREETABLI}$$

2.- La gestion budgétaire

La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonctions des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent des attributions programme et moyens pour une durée limitée en valeur. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts, constituent le contrôle.

La procédure budgétaire s'articule nettement en trois étapes que l'on retrouve chaque fois que l'entreprise décide de faire passer, dans les faits, une décision. A savoir :

- la prévision : étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir ;
- La budgétisation : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre ;
- Le contrôle : écarts obtenus entre l'objectif et la réalisation, explication et exploitations des écarts.

Section 2 : Spécificités de la gestion financière d'un Projet de développement

Le budget constitue un élément clé du système de gestion financière du Projet. Il représente en effet le processus au cours duquel les implications financières des activités sont systématiquement exposées et les ressources affectées.

Toutes dépenses engagées ou payées au niveau de la comptabilité du Projet sont liées au budget.

Le budget est un tableau évaluatif appelé Programme de travail et budgets annuels ou PTBA présentant la prévision des activités à réaliser par le Projet pour la réalisation des objectifs du Projet. Le budget évalue le montant prévisionnel des dépenses à effectuer pour réaliser ces activités.

La gestion de budget exige trois séries d'intervention :

- pour la prévision, établissement d'un programme précis en vue d'atteindre dans un délai donné, un résultat déterminé ;
- au cours de l'exécution, étude systématique et permanente des perturbations susceptibles de modifier les prévisions de programme ;
- périodiquement, opérer les ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif défini, en tenant compte les variations intervenues dans les facteurs de décisions et pendant la réalisation des activités.

Section 3 : Annonce de la problématique

Le bureau d'appui comptable à Antananarivo constitue le Centre de Suivi financier de l'ensemble du Projet, dans la mesure où il est appelé à tenir tous les documents comptables consolidés de suivi, soit par composantes, soit selon les modalités de financement jusqu'à la production des états de synthèse et des rapports financiers et de gestion du Projet dans son ensemble.

Cependant, il est nécessaire de constater que cette cellule éprouve certaine difficulté à suivre le rythme de croisière du Projet surtout en termes de gestion financière. En conséquence de cela, la direction ne peut entreprendre des actions correctives dans les délais avant certaines difficultés aussi minime qu'il soit ne se transforment en problèmes majeurs.

D'après notre étude, nombreux sont les raisons qui peuvent entraver le bon fonctionnement de la cellule d'appui comptable mais les plus marquants dont nous allons exposer dans la partie suivante sont :

- Les problèmes liés à la collecte d'information et à l'établissement des états financiers ;
- Les problèmes au niveau de la gestion interne et de la comptabilité ;
- Les problèmes rencontrés sur le réapprovisionnement de fonds et sur l'outil d'évaluation financière.

PARTIE II :
PROBLEMATIQUE

Dans la première partie, nous avons pu donner un aperçu général de notre recherche en présentant d'une part le PHBM et en mettant en évidence d'autre part sous forme de rappels théoriques sur la gestion financière et gestion budgétaire qui nous servira de base d'analyse.

La deuxième partie de notre recherche sera donc réservée à l'analyse critique de la situation existante lors de notre passage au sein du Projet. Nous avons pu identifier et formuler trois catégories de problèmes fondamentaux qui sont pour nous d'une importance capitale dans la mesure où ils constituent un obstacle majeur quant à la bonne marche du Projet, à savoir :

- ❖ Les problèmes liés à la collecte d'information et à l'établissement des états financiers ;
- ❖ Les problèmes au niveau de la gestion interne et de la comptabilité ;
- ❖ Les problèmes rencontrés sur le réapprovisionnement des fonds en provenance du Bailleur et sur l'outil évaluation financière.

CHAPITRE 1 : PROBLEMES LIES A LA COLLECTE D'INFORMATION ET A L'ETABLISSEMENT DES ETATS FINANCIERS

Section 1 : Au niveau de la collecte d'information

L'analyse financière repose sur l'exploitation de données relatives au fonctionnement et à la situation de l'entreprise à partir d'un certain nombre d'instruments et de procédures simples. Elle aboutit à un diagnostic. Sa mise en œuvre dépend donc principalement des conditions de collecte des données ou informations, de leur traitement et surtout des objectifs visés.

L'analyse financière porte sur le traitement des données comptables de l'entreprise et des données économiques relatives à l'entreprise elle-même et son environnement. La collecte des données joue donc un rôle fondamental sur la nature de l'analyse financière.

La démarche du diagnostic financier¹²

Tout diagnostic s'appuie nécessairement sur une méthodologie qui comporte deux étapes préalables :

- le traitement des informations disponibles dans la perspective du diagnostic ;
- la sélection et la mise en forme d'indicateurs significatifs et utiles.

¹² PIERRE CONSO, la gestion financière de l'entreprise, tome1, page164, paragraphe4

Le premier problème se trouve dans l'acquisition des informations et nous pouvons en détecter les causes suivantes :

- Non-disponibilité des informations ;
- Retard de transmission d'information.

1.- Non-disponibilité des informations

Le circuit d'information comptable défini pour le PHBM s'articule autour de deux organes centralisateurs :

- le service comptable au niveau du Bureau du Projet ;
- le service comptable au niveau du Bureau d'appui comptable.

Dans ce circuit :

Le service comptable à Fort-Dauphin est l'interlocuteur unique des bénéficiaires finaux de Prêt (fournisseurs, tiers, Banques,...) ;

Le service comptable du Bureau d'Appui Comptable est l'interlocuteur unique en matière d'informations comptables et financières.

Lors de notre passage au sein du bureau d'appui comptable, nous avons constaté que l'on ne peut pas disposer d'information au moment voulu.

1.1. Surabondance des informations inutiles

Premièrement, il y a trop de documents inutiles collectés que parfois on n'arrive plus à distinguer l'accessoire de l'essentiel comme les livres de Programme de travail et budget annuel ou PTBA, les différents imprimés de codification comptable, les différents classeurs de journal et fiche de pré imputation comptable déjà remplie ou qui ont été utilisés la semaine antérieure. En effet, l'abondance d'information peut être nuisible car cela disperse l'attention et risque d'égarer le décideur sur des vétilles au détriment des éléments importants. D'ailleurs, il ne peut régulièrement tenir compte d'un trop grand nombre de données dans son appréciation.

Deuxièmement, il y a une masse considérable de papier et d'imprimés qui traînent sur les bureaux mais qui sont incomplets, voire inutiles et restent inexploités comme les photocopies de chèque et autres pièces justificatives par exemple. Tout cela engendre une perte de temps pour le projet dans la mesure où tous ces problèmes impliquent un retard dans l'exécution des tâches du comptable tout d'abord, puis du contrôleur et enfin du directeur.

En somme, la négligence de ces dispositions affecte beaucoup le fonctionnement du projet. En effet, les gains qui peuvent en résulter sont considérables et prennent des formes diverses : rapidité des réalisations des tâches et des délais de réaction.

1.2. Retard d'exécution des tâches

Faute de temps et du au nombre de tâche confié au personnel, le classement des dossiers effectué par le service reste souvent secondaire. Ce n'était donc pas très surprenant de constater que certains documents sont introuvables pour le paiement des fournisseurs et il a fallu 3 jours à cette cellule pour rassembler tous les dossiers et pouvoir effectuer correctement le paiement en question.

2.- Retard de transmission d'information

Dû au nombre de tâche du comptable, les saisies des informations et leur traitement sont lentes. Par conséquent, l'édition des états financiers et leurs diverses analyses basées sur ces documents ne peut s'effectuer que tardivement. Ainsi, par exemple, le suivi périodique de la situation financière du projet ne peut se faire avec exactitude parce que les éditions des documents de synthèses sont décalées.

Diverses autres raisons peuvent également expliquer ce retard d'édition des informations comptables et financières. L'une des raisons en est que les renseignements les concernant sont en générale obtenue tardivement et même de façon discontinue du Siège.

Par voie de conséquence, les tableaux de bord (rapport de gestion) sont dans la plupart des cas obtenus 2 mois après la clôture des exercices auxquels ils se rapportent.

Du fait de ce retard, les informations perdent rapidement une grande part de leur utilité.

Section 2 : Au niveau de l'établissement des états financiers

Les difficultés qui pourraient obstruer à la bonne réalisation de l'établissement des états financiers sont :

- Retard sur l'établissement des rapports financiers ;
- Centralisation des rapports financiers.

1.- Retard sur l'établissement des rapports financiers:

L'établissement du rapport financier se fait à partir des informations comptables provenant du siège avec celles de l'unité d'appui comptable.

Cependant, l'arrivée tardive des données émanant du Siège ne permet pas au Projet d'établir le rapport financier à temps réel ; ce qui oblige les responsables à attendre les données qu'ils n'ont pas reçues et cette attente entraîne un retard sur l'établissement des rapports financiers.

En effet, les informations financières qui s'obtiennent à partir du rapport financier ne sont pas disponibles au moment voulu. Ce qui empêche les responsables d'examiner l'état d'avancement du projet surtout du point de vue financier. De plus, ils ne peuvent pas prendre des décisions au moment opportun afin que les difficultés minimales ne se transforment pas en problèmes majeurs.

En outre, les dirigeants ne peuvent pas envisager des actions correctives nécessaires qui ont des impacts dans un délai assez court.

2.- Centralisation des rapports financiers

Le problème de la centralisation des rapports financiers se traduit par l'insuffisance de communication entre le Bureau du Projet à fort Dauphin et le Bureau d'appui comptable à Antananarivo.

En effet, suite à de nombreux déménagements, le bureau d'appui comptable ne dispose plus d'antenne B.L.U, le seul matériel de communication reliant les deux organes centralisateurs du PHBM.

En plus, lors de notre passage au sein de ce Projet, l'utilisation de la NTIC comme l'Internet et le Fax reste précaire car les matériels et accessoires pour leur fonctionnement sont abîmés lors du déménagement et qu'il a fallu en acheter de nouveau à chaque fois.

CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU DE LA GESTION INTERNE ET DE LA COMPTABILITE

Section 1 : Au niveau de la gestion interne

Une entreprise de par sa définition est une entité socialement organisée regroupant des facteurs mobilisés pour la réalisation de ses objectifs. A ce titre, toute entreprise peut se définir comme une structure organisationnelle qui permet de relier les différents éléments qui la composent les uns aux autres. Cette coordination permettra alors de définir les relations hiérarchiques entre les membres de l'organisation, d'harmoniser les actions mener au sein de l'entreprise ou de permettre une bonne diffusion de l'information : c'est la gestion interne¹³.

Le contrôle interne est une branche de la gestion interne qui permet alors à une entité d'assurer¹⁴:

- le maintien de systèmes de contrôle fiables pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables ;
- la préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol ;
- l'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information ;
- la prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

¹³ <http://geronim.free.fr/ecoent/cous/soussystemes.htm>

¹⁴ <http://www.cocof.irisnet.be/site/common/filesmanager/vade/guideassoc2/>

L'organigramme du PHBM étant déjà présenté dans le premier chapitre de la première partie, il serait inutile de le reprendre. Néanmoins, nous aimerions donner quelques précisions concernant son organisation interne au niveau de la Cellule d'Appui Comptable.

A l'intérieur du PHBM, il appartient à la cellule d'appui comptable la responsabilité d'élaborer les états financiers comme le bilan et le compte de résultat ainsi que le suivi financier et budgétaire de l'exécution du Projet.

En contrepartie, il reste libre à chaque Cellule et Département d'établir son système de fonctionnement interne, suivant les normes imposées par les bailleurs de fonds et les diverses contraintes locales.

Lors de notre passage dans le Bureau d'Appui Comptable, nous avons pu nous rendre compte du meilleur cadre travail et de l'appréciable climat existant entre les divers membres du personnel, malgré l'existence des quelques anomalies suivantes :

- Le manque de personnel ;
- Le système de contrôle interne inexistant ;
- La fragilité du contrôle interne ;
- L'imperfection du centre d'archives et de documentation.

1.- Manque de personnel

Pour qu'il n'y ait pas handicap dans l'exercice de leur travail, il faut que le nombre et la nature des tâches pour chaque membre du personnel soit bien défini et limité car une personne exerçant plusieurs tâches en même temps pourrait éventuellement faire des erreurs dans l'exercice de leur fonction.

D'après notre analyse, le problème touche en particulier la cellule d'appui comptable du PHBM.

Nous tenons à préciser que suite à la défaillance physique du premier responsable du contrôle interne et de la comptabilité, les cadres internes successeurs accomplissent plusieurs tâches à la fois.

Nous pouvons affirmer en conséquence que la cellule de comptabilité du PHBM se trouve dans le retirement psychique comme le désintéressement au travail, la lenteur dans son exécution.

Le responsable en question se trouve plus ou moins obligé à considérer chacune des tâches comme attribut d'ordre de priorité, et de les accomplir après, suivant cet ordre là.

L'effet néfaste pour la situation de la cellule comptable du projet PHBM est que certaines tâches sont effectuées avec retard par manque ou faute de temps, car on dépense beaucoup de temps pour apprendre et faire connaître le système.

2.- Système de vérification interne pratiquement inexistant

Le système de vérification interne est un outil qui fournit une base pour la gestion, elle peut être utilisée pour évaluer les activités de la fonction de vérification interne dans une entreprise¹⁵.

L'absence de contrôle au niveau des décaissements est le premier exemple avec lequel nous pensons pouvoir illustrer cette réflexion.

En effet, lorsqu'on procède aux achats de certaines fournitures de bureau, de matières consommables ou d'autres fournitures à usage interne pour le projet, au comptant, la somme décaissée est parfois sous la responsabilité du gestionnaire et du caissier sans l'approbation à l'avance du supérieur hiérarchique.

¹⁵ <http://www.dotmar.com/fr/corporative/gouvernance/3890.asp>

Aucune vérification de prix ni application de la méthode du choix des fournisseurs n'ont été effectués pour ces décaissements. La conséquence de cette situation est le risque d'excès de décaissement par rapport à la ligne budgétaire concernée.

Concernant l'utilisation des matériels de transport, on peut dire que la limite n'est pas assez importante. De même, aucun contrôle interne n'a été entrepris jusque là, par les responsables quand il s'agit de l'utilisation de ces véhicules.

L'inexistence du contrôle entraîne une tendance futile à l'utilisation des véhicules ou à l'abus de moyens. En conséquence, les automobiles seront utilisées dans les propres intérêts des postulants utilisateurs et non pour les biens du Projet.

Pourtant, les nombreux déplacements effectués par les véhicules devront être un motif assez important pour que les responsables optent à établir un processus de contrôle interne, ne serait-ce que dans le but d'appréhender leur usure prématurée.

3.- Fragilité du contrôle interne

Dans l'ignorance de sa vraie responsabilité, le postulant effectue son travail dans la routine sans chercher à améliorer ni prendre des initiatives. Le travailleur effectue sa tâche avec épuisement et le travail s'effectue sans apport innovant pour le projet en question ni pour le postulant considéré.

L'illustration du problème au sein de la cellule d'appui comptable peut se faire avec le cas de gestion du personnel.

A titre de rappel, la cellule d'appui comptable est constituée de trois cellules. Durant notre passage, nous constatons au sein de l'unité d'appui comptable à Antananarivo quelques problèmes car le premier responsable du contrôle interne et de la comptabilité était dans l'obligation de ne plus travailler suite à une maladie et que cela avait duré huit mois.

De ce fait, le manque de responsable du contrôle interne se fait ressentir au sein de la cellule d'appui à la comptabilité car quelquefois les documents comptables présentent des ratures, certaines opérations ne sont pas supportées par des pièces justificatives. La conséquence est que le Projet risque de payer des factures non éligibles aux financements des bailleurs de fonds.

4.- Imperfection du centre d'archives et de documentation

Nombreuses sont les opérations faites dans une entreprise et ces opérations se traduisent par des factures pour les achats ou les ventes par exemple. Ces factures sont des pièces justificatives de l'opération et permettent au responsable ou au comptable de l'entreprise d'enregistrer pour être utilisée comme pièces comptables.

L'information au sein du PHBM est une sorte de rassemblement, une mise en forme et une diffusion des renseignements techniques, financiers, économiques, sociaux qui sont nécessaires, utiles et opportuns d'être porté à la connaissance de tous ou une partie du personnel pour permettre à chacun d'apprécier le Projet, de mieux s'y situer, d'améliorer son action.

Le centre d'archives et de documentation permet au public de connaître le projet, ils rassemblent tous les documents du Projet depuis sa mise en œuvre jusqu'en ce moment, on y trouve aussi les documents comptables des différentes années successives, ce qui explique l'importance de ce centre d'archives.

Lors de notre passage dans le Projet, nous avons constaté que le PHBM ne dispose pas en permanence d'un centre d'archives suite à plusieurs déplacements de la cellule d'appui comptable. En moins d'un an, cette cellule a déménagé deux fois, ce qui explique que son centre d'archives reste toujours provisoire et que les documents ne sont pas classés correctement.

En présence de ce principe, nous affirmons quelques anomalies sur le classement de documents car il y a une dispersion, une confusion, une détérioration et même une disparition des dossiers et des pièces justificatives.

Pourtant, si l'information est incomplet ou mal présenté, il est à craindre que des échanges de communication peu contrôlables s'établissent entre collaborateurs et comporte des éléments erronés ou tendancieux préjudiciables à l'activité, à une bonne intégration et à une dévalorisation du contrôle.

En bref, les angles qui rendent instable la gestion interne sont le manque de personnel, la difficulté au niveau du système de vérification interne, la fragilité du contrôle interne et enfin l'imperfection de la conservation des dossiers relatifs à la réalisation du Projet.

Ces anomalies au niveau de la gestion interne se manifestent parallèlement au niveau de la comptabilité.

Section 2 : Au niveau de la comptabilité

Malgré ses caractères spécifiques, la gestion financière fait largement appel à la technique comptable. Cette dernière lui fournit des informations nécessaires à la connaissance de la situation financière de l'entreprise tant du point de vue de l'équilibre financier que de la rentabilité. La gestion financière ne dispose pas à proprement parler d'un dispositif indépendant d'enregistrement des données financières. Ce qui nous amène à considérer l'aspect comptable plus particulièrement l'organisation du système comptable du Projet PHBM.

Les objectifs du système comptable de PHBM peuvent se résumer comme suit :

- assurer de façon exhaustive l'enregistrement comptable de toutes les opérations liées au PHBM II afin de permettre la tenue de la comptabilité des opérations suivant le principe de la comptabilité en partie double ; de se conformer aux normes et principes comptables définis par les bailleurs ; de produire les outils de gestion nécessaires au Projet.

- mettre à la disposition des autorités et des bailleurs de fonds les documents de synthèse permettant d'exercer le contrôle et le suivi appropriés sur l'exécution du Projet ; de disposer d'une image fidèle de l'utilisation et de la situation comptable du Projet par bailleurs, composantes et catégories de dépenses et de connaître le coût des différentes activités par sources de financement ; d'effectuer des analyses économiques et financières notamment des résultats obtenus par rapport au budget et d'effectuer un contrôle de gestion au moyen du contrôle budgétaire et des coûts.

Le système comptable du PHBM II est conçu dans l'optique d'un suivi comptable informatisé de toutes les opérations comptables et financières relatives au Projet.

Plusieurs raisons peuvent entraver à la réalisation de ces objectifs :

- La tenue de la comptabilité non mise à jour ;
- L'incompatibilité des tâches du comptable ;
- Insuffisance de formation pour le personnel ;
- Non-actualisation des termes de référence du comptable.

1.– La tenue de la comptabilité non mise à jour

Lors de notre passage au sein de la cellule d'appui comptable, nous avons constaté que la comptabilité n'est pas à jour, le journal de caisse et de banque qui devaient être arrêté pour l'exercice clos 2007 ne l'est pas encore au mois de mars 2008. Cette situation est due au manque de personnel comme nous l'avons mentionné auparavant.

2.- L'incompatibilité des tâches du comptable

Pour que le l'exécution du travail soit rapide et fiable, il faut que l'attribution de chacun soit bien déterminée et limitée, autrement cela aura des impacts sur le rendement et sur l'exactitude de son travail.

Au sein du PHBM, des fois, le comptable cumule plusieurs tâches incompatibles telles que caissier, récepteur de courrier en plus de sa fonction de comptable.

En plus, pour l'enregistrement des dépenses diverses c'est le comptable qui s'occupe à la fois de l'imputation comptable, de la saisie ainsi que de contrôle des imputations faites. La conséquence de cela est qu'il peut y avoir des risques d'erreurs non identifiées.

3.- Insuffisance de formation pour le personnel

Tout d'abord, nous allons décrire brièvement les procédures d'enregistrement des pièces comptables au sein du PHBM :

A la réception, les factures et les autres pièces justificatives font l'objet d'une vérification arithmétique. Une fois les vérifications et contrôle des factures effectuées, le comptable procède à la préimputation des opérations sur une fiche d'imputation comptable et analytico-budgétaire (FICAB). Ensuite le comptable procède à la saisie sur le logiciel TOMPRO.

Le FICAB est conçue de manière à rendre facile les imputations et à saisir les opérations sur le logiciel TOMPRO et c'est le seul document faisant office de bordereau d'enregistrement ou de saisie dans le système comptable du Projet. On trouve dans une fiche d'imputation les différentes codifications comptables utilisées pour faciliter le suivi du Projet. Les codifications se subdivisent par la nature de l'activité ou composantes, par source de financement, par catégorie de dépenses et par zone géographique.

Le problème que nous constatons se trouve au niveau du contrôle et vérification du FICAB car dû à l'insuffisance de formation, le comptable et le caissier éprouvent une certaine difficulté à remplir cette fiche d'imputation.

En effet, pour pouvoir enregistrer une opération, il a fallu pour chacun consulter à chaque fois les différents imprimés de codification comptable du Projet ce qui engendre une perte de temps considérable. En plus, le risque le plus fréquent est que le comptable peut faire des erreurs sur les imputations comptables ce qui nuirait à l'exactitude des rapports financiers.

4.- Non-actualisation des termes de référence du comptable

Le système d'organisation interne est une fonction indispensable à l'intérieur d'une entreprise, il en est de même pour le PHBM car il assure la division du travail pour tout un chacun et permet bien définir les tâches d'une personne à un poste donné.

Lors de notre stage au sein du Projet, nous avons constaté que suite à la défaillance physique du comptable senior, aussi responsable du contrôle interne, c'est l'assistant comptable qui prend en charge son travail en plus du sien. A titre d'exemple : avant, la mission de l'assistant comptable était d'assurer la tenue journalière de la comptabilité et de contribuer à la production des états financiers du Projet. Mais aujourd'hui il lui incombe aussi la responsabilité d'optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles du Projet avec les même conditions.

En conséquence, son terme de référence n'a pas été actualisé suite au changement ce qui risque à la démotivation dans l'exercice de son travail.

CHAPITRE 3 : PROBLEMES RENCONTRES SUR LE REAPPROVISIONNEMENT DES FONDS EN PROVENANCE DES BAILLEURS ET SUR L'OUTIL D'EVALUATION FINANCIERE

Section 1 : Au niveau du réapprovisionnement des fonds en provenance des bailleurs

Tout d'abord, nous allons décrire les procédures de réapprovisionnement du fonds au sein du PHBM :

PHBM détient deux comptes principaux : le Compte spécial où l'on dépose le fonds en provenance de financement FIDA et le Compte du Programme qui est alimenté par la contribution de l'Etat en contrepartie de ce financement extérieur.

La procédure de réapprovisionnement du Compte Spécial suit les règles de décaissement de l'UNOPS (Institution Coopérante), chargé de l'administration des Prêts et de la supervision des Projets FIDA, tandis que la procédure de réapprovisionnement du Compte du Programme est établie sur la base du cadre juridique et réglementaire de l'exécution des dépenses publiques.

Le réapprovisionnement du « Compte Spécial » peut être défini comme étant la reconstitution du Fonds provenant de financement FIDA, et déposé dans une banque primaire (BNI Antananarivo et Taolagnaro) et portant le nom de Compte Spécial. C'est une opération de retraits de fonds du Compte de Prêt FIDA.

Les demandes de remboursements aux fins de la reconstitution du Compte Spécial sont présentées sur une base mensuelle et les éléments de dépenses sont énumérés sur les feuilles récapitulatives.

Chaque demande de reconstitution du Compte Spécial est corroborée par un relevé établi par la Banque où a été ouvert le Compte Spécial à la fin du mois pertinente (période pour laquelle le relevé est établi) ; indiquant toutes les transactions effectuées sur le Compte pendant cette période notamment :

- le solde en début de période ;
- le montant de chaque transaction effectué pendant la période considérée et la monnaie ;
- la date de paiement ;
- le taux de change utilisé ;
- les dépôts effectués par le FIDA pendant la période considérée ;
- le solde à la fin de la période considérée.

La demande de réapprovisionnement de fonds ou DRF (établit en 5 exemplaires par le Responsable Administratif et Financier) est dressé lorsque le total des dépenses payées atteint 20% du montant du dépôt initial, les décaissements sont regroupés par catégorie budgétaire de l'Accord de Prêt.

Nous avons constaté que les problèmes qui peuvent entraver à l'élaboration des demandes de réapprovisionnement de fonds se trouvent au niveau de :

- Centralisation des informations ;
- Retard sur la transmission des informations.

1.- Centralisation des informations

Lors de l'élaboration du DRF, le comptable rassemble toutes les pièces justificatives. Ces documents permettent au Projet de justifier à l'égard du Bailleur de Fonds l'utilisation des fonds avancés et ainsi de réapprovisionner le compte spécial.

Pour chaque opération de dépense, il doit y avoir les pièces justificatives suivantes :

- une demande d'engagement;
- une facture ;
- un reçu de paiement.

Mais, il est nécessaire de constater que certaines pièces de dépense qui n'ont pas été reclassées restent introuvables pendant l'élaboration de la DRF. En effet, la centralisation des pièces justificatives demeure un problème au sein du bureau d'appui comptable car plus le comptable perd son temps à la recherche des documents disparus, plus l'envoi du DRF sera reporté, ce qui risque d'engendrer un problème de trésorerie.

2.- Retard sur la transmission des informations

Pour pouvoir élaborer le DRF, il faut que le responsable puisse avoir les pièces justificatives provenant du Bureau du Projet à Tsivory et celles du bureau d'appui au Projet à Antananarivo. Or les documents provenant du BDP accusent un certain retard et parfois ils sont incomplets.

En effet, faute de matériel de communication comme nous l'avons dit auparavant, le bureau du Projet reste quelque fois isolé et le responsable ignore quand il va transmettre les informations.

Alors, il n'est pas rare de constater à un certain moment que les DRF soient en retard et que le Projet se trouve dans l'incapacité à faire face au problème de trésorerie.

Section 2 : Au niveau de l'outil d'évaluation financière

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Elle doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés¹⁶.

Avant de décrire les problèmes rencontrés au niveau de l'outil d'évaluation financière, il est préférable d'abord de voir les points forts suivants :

- la constatation et l'évolution des dépenses engagée par le projet sont décrits dans un tableau appelé « tableau de bord financier » TDBF. Ce tableau de bord s'effectue à partir des comptes consolidés (Siège et l'unité d'appui comptable). Il est établi mensuellement par le service finances et comptabilité, et mis à la disposition des services qui ont besoin.

- le contrôle budgétaire de ce Projet est effectué à partir de ce tableau de bord, il consiste à constater des écarts entre le budget approuvé et les dépenses réelles. Cette constatation permet au Projet de mieux connaître non seulement le déroulement de chaque activité pour chaque composante, mais aussi, et surtout l'usage des produits et des ressources. L'écart négatif montre qu'il y a dépassement budgétaire (et le décideur responsable prend la décision de restreindre les dépenses ou de les compenser avec un poste sous budgétaire).

A part ce tableau de bord, la comparaison entre la prévision et le « réel » se fait aussi à partir du rapport semestriel et du rapport annuel effectué par les consultants du bailleur lors des missions de supervision, tant au niveau du siège qu'au niveau de l'unité d'appui comptable.

¹⁶ Source : J.-P.HELFER & J.ORSONI, Contrôle de gestion, 1985, page 140, paragraphe 3

Il est nécessaire pour le Projet de préparer son rapport de façon à ce que les personnes qui élaborent les politiques et qui s'occupent de la gestion puissent avoir une vue globale des réalisations du Projet, des obstacles et des problèmes qui ont surgi et de la façon dont les activités ont été réalisées.

Les problèmes au niveau de l'outil d'évaluation financière sont :

- Tableau de bord non performant ;
- Inexistence d'analyse des écarts en temps réels.

1.- Tableau de bord non performant

Généralement, le suivi des différents travaux entrepris par le Projet est parfaitement maîtrisé du point de vue technique ; néanmoins, il manque l'éclairage d'une bonne appréciation des chiffres. Certes, la maîtrise des éléments fournis par l'analyse financière des documents de synthèse comptable permet d'éclairer son passé et son présent, mais ce ne sont que des informations générales.

En effet, le responsable ne dispose pas assez de tableau clair et significatif pour porter un jugement sur l'état d'avancement du Projet, pour contrôler l'exécution de décisions prises antérieurement et pour faciliter sa prise de décision nouvelle.

En fait, il y a quelques tableaux de bord qui lui servent de repère (ex : prévision annuelle des budgets, les états financiers) ; mais ces tableaux ne fournissent pas suffisamment d'indicateur alertant sur une dérive permettant de corriger à temps l'action. Dans ce cas, ils ne peuvent être qualifiés de tableau de bord.

Un tableau de bord doit en effet fournir des repères dont la confrontation permet de contrôler l'action passée et orienter vers l'action utile dans l'avenir. Et pour qu'il joue ce rôle, il importe qu'il use des signaux dont le fonctionnement soit rapide et facile, faute de quoi, l'intervention ne sera que trop tard.

Voici quelques exemples de tableau de bord dont le responsable dispose pour le suivi de l'exploitation du Projet :

- Etat des emplois et ressources ;
- Bilan du Projet ; (cf. Annexe IV)
- Prévisions des décaissements du Projet ;
- Etat récapitulatif des emplois des fonds par composantes.

Nous avons constaté que le tableau de bord du Projet reste difficile à interpréter et que l'on dépense beaucoup de temps pour aboutir à des conclusions. Tout cela nous permet de proposer dans la partie suivante quelques ratios qui peuvent être utilisés comme indicateur ou tableau de bord pour le Projet :

2.- Inexistence d'analyse des écarts en temps réels

Comme nous l'avons dit auparavant, il y a analyse des écarts par poste budgétaire ou par composante dans le Projet pendant les missions de supervision et les revues à mi-parcours effectuée par les consultants du bailleur de fonds c'est à dire semestriel ou annuel.

Ces analyses des écarts n'étant pas réalisées à court terme c'est-à-dire mensuel, ce qui ne permet pas justifier l'excès de décaissement de certain poste budgétaire dans le but d'une action corrective.

Prenons comme exemple le tableau suivant illustrant le tableau de bord financier de la composante 5.2 de l'unité d'appui comptable du PHBM au mois janvier 2008 (Chiffre en milliers d'Ariary)¹⁷.



¹⁷ Source : Programme de travail et budget annuel du PBHM II année 2008

Contribution à l'amélioration de la gestion financière d'un projet de développement

Tableau de bord financier de la composante 5.2 de l'unité d'appui comptable du PHBM (Chiffre en milliers d'Ariary).

POSTE BUDGETAIRE	BUDGET	DEPENSES	ECARTS
Entretien du bureau	250	240	+10
Salaire du personnel	5250	5775	-525
Transport aérien Ford Dauphin-Antananarivo	200	200	0
Fourniture de bureau et informatique	1250	1250	0
Eau et électricité, téléphone	2300	2450	-150
Entretien et réparation des équipements	300	250	+50
Fonctionnement des véhicules	1800	2000	-200
TOTAL	11350	12165	-815

⁽¹³⁾Source : Programme de travail et budget annuel du PBHM II année 2008

Ce tableau montre le montant du budget pour chaque rubrique de la composante 5 2 Unité d'appui comptable du PHBM, le montant des dépenses engagées au cours de janvier 2008, et les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles. Par la comparaison des budgets prévus et les dépenses réalisées, des écarts apparaissent. Ces écarts sont considérés comme source d'information à condition qu'une interprétation de cet écart existe. Toutefois, les écarts qui ressortent de ce tableau de bord ne donnent aucune signification car les causes et les phénomènes qui ont des impacts sur cet écart ne figurent pas dans ce tableau.

Ceci nous permettra de proposer un modèle de tableau d'analyse des écarts en temps réel dans la partie suivante de la mémoire.

PARTIE III :
PROPOSITIONS DE
SOLUTIONS

Dans cette troisième partie, nous apporterons des solutions aux différents problèmes évoqués dans la deuxième partie. Pour ce faire, elle sera subdivisée en trois chapitres dont :

- ❖ L'amélioration de l'établissement des états financiers ;
- ❖ L'amélioration de la gestion interne et de la comptabilité ;
- ❖ L'amélioration du réapprovisionnement du fonds en provenance du Bailleur et de l'outil évaluation financière.

CHAPITRE 1 : AMELIORATION DE L'ETABLISSEMENT DES RAPPORTS FINANCIERS

Section 1 : Collecte d'information

Pour améliorer la collecte d'information comptable, nous proposons :

- Une meilleure qualité des informations ;
- Une accélération de la transmission des informations ;
- Une proposition d'une méthode de collecte d'information.

1.– Meilleure qualité des informations

Etant donné que l'information sert à préparer la décision, il faut donc limiter les besoins du décideur aux éléments qui doivent retenir par priorité son attention. Pour cela, il faut supprimer les informations inutiles et privilégier les informations pertinentes et fiables. C'est ce qui explique d'ailleurs l'importance des tableaux de bord. En revanche, il serait nécessaire de surveiller la production des imprimés afin qu'il n'y ait pas d'exemplaires inutiles. Ensuite ranger les divers papiers et documents dans des classeurs titrés. Comme cela, il serait plus facile de les repérer le moment voulu.

2.– Accélération de la transmission des informations

Afin de mener à bien la gestion du projet, les dirigeants doivent être informés de la situation et de l'évolution de l'environnement de l'entreprise aussi bien interne qu'externe.

L'information peut se définir comme un renseignement utile pour celui qui la reçoit, elle permet de prendre des décisions dans des meilleures conditions et d'effectuer les opérations dont il est chargé.

Vu le rôle important que tient l'information au sein du Projet, elle doit être fournie en temps voulu, c'est à dire adaptée aux besoins du responsable, et que la date d'information doit correspondre au moment où on veut l'information.

Citons quelques principes et dispositions permettant d'accélérer la transmission des informations afin que le responsable puisse disposer des informations au moment opportun.

Ces principes sont :

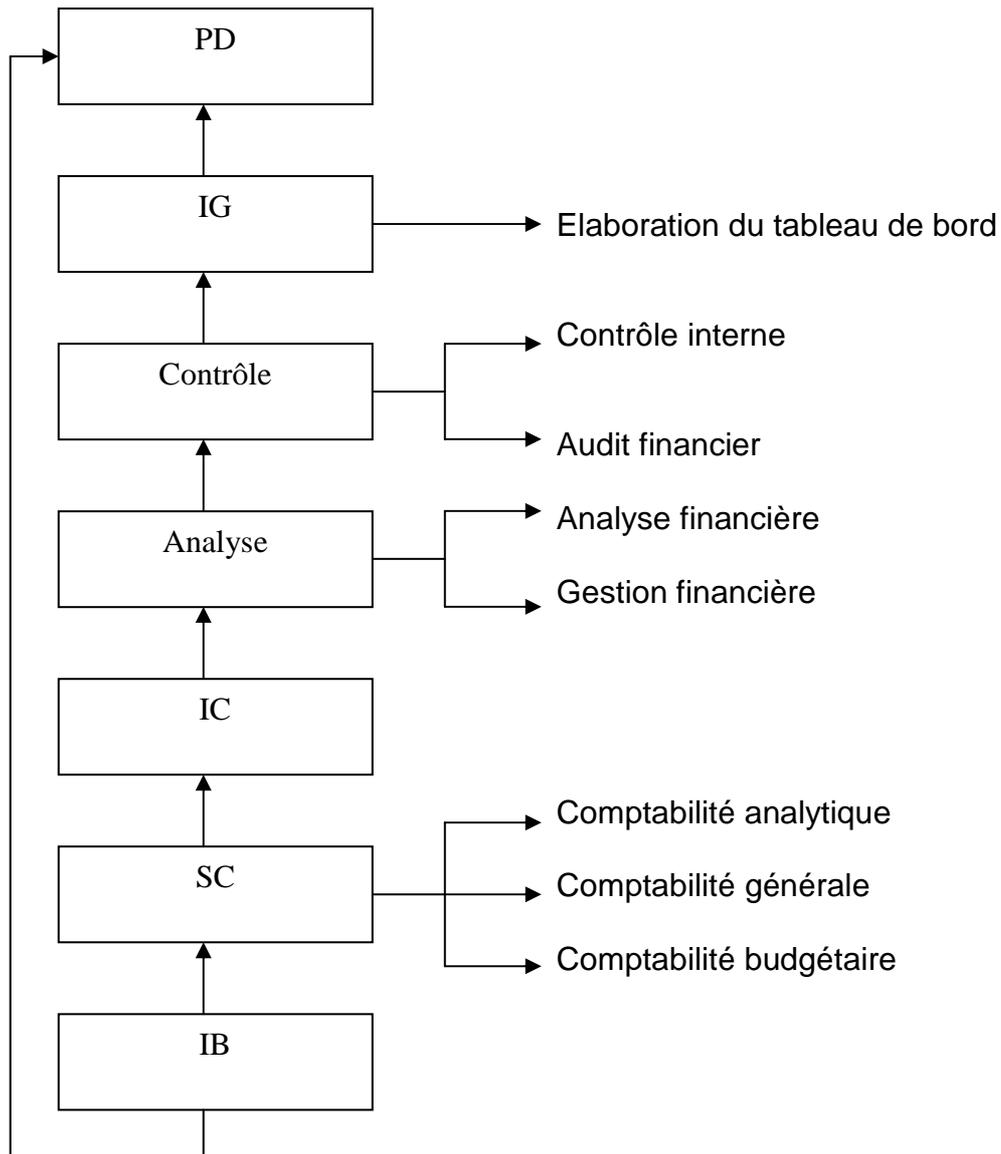
- fixation d'un délai limite de transmission de l'information de la part du comptable du Siège à Fort-Dauphin ;
- Utilisation des moyens de transmissions comme le fax, l'internet.

Ces principes visent l'amélioration de la circulation de l'information entre le BDP et l'UAC. L'objectif est de mettre l'information à la disposition de son destinataire le plus rapidement possible et de façon fiable afin d'éviter tout blocage ou retard d'intervention.

3.- Proposition d'une méthode de collecte d'informations

Nous proposons une méthode de collecte d'informations qui permet d'établir des rapports financiers sur une base mensuelle

(Figure 2)¹⁸



P.D. : Prise de Décision
I.G. : Information de Gestion
I.C. : Information Comptable
S.C. : Système Comptable
I.B. : Information Brute

¹⁸ Source : cours de contrôle de gestion, année 2007

Le mode de fonctionnement de ce système de collecte d'information comptable et financière se présente comme suit :

A la base, il faut réunir au plus tard tous les 10 du mois suivant toutes les informations qui concourent à l'obtention des documents comptables. Ce sont « les informations brutes » c'est-à-dire les factures, les bons de livraisons, bon de commande, fiche de stock, etc.

Ces informations seront ensuite filtrées et traitées par le comptable de l'UAC dans le but d'obtenir des « informations comptables et financières » notamment les états financiers (Bilan, Compte de résultat, Annexe,...). Les outils utilisés à cet effet sont la comptabilité générale, la comptabilité analytique d'exploitation, la comptabilité budgétaire.

Ce système comptable consiste fondamentalement à enregistrer toutes les activités entreprises par le Projet. Ainsi, l'art de la comptabilité est de regrouper intelligemment les écritures pour pouvoir obtenir des informations de synthèse dans le but de les exploiter.

Vient ensuite le processus de **Comptabilité de gestion**. Ce processus est effectué pour mettre la lumière sur l'appréciation du Projet. Il consiste en deux étapes :

- la confrontation « Réalisation-prévision » qui conduit à la mise en évidence des écarts ;
- l'analyse et l'interprétation desdits « écarts ».

A noter cependant qu'il y a des conditions préalables à cette mise en évidence des écarts. En effet, toute confrontation « Réalisation- Prévision » n'a de valeur que si l'élément « Réalisation » est fiable.

L'examen de cette fiabilité relève de 2 techniques complémentaires dont :

- la révision comptable ou contrôle à posteriori des informations comptables et financières. Elle est effectuée pour le compte de la direction par les auditeurs ou par les agents divers de l'administration ;
- le Contrôle Interne et l'audit interne, qui ont pour but de vérifier les informations comptables et financières. Pour faciliter la comparaison entre la réalisation et la prévision, il est primordial pour le contrôleur interne d'établir des tableaux de synthèse faciles à exploiter et à analyser. Il s'agit notamment des tableaux de bord, à l'aide desquels il fait ressortir les écarts et en déduire les causes.

Si les écarts constatés sont nuls ou faibles, le projet n'a pas besoin de modifier sa ligne de conduite.

Par contre, si des écarts d'une certaine importance sont constatés, des actions correctives sont engagées.

A l'issue de cette analyse, le contrôleur interne propose à la direction les différentes possibilités susceptibles de corriger l'action de l'entreprise et la décision appartient ensuite au dirigeant.

La ou les décisions seront traduites par des plans d'actions accompagnés par leur hiérarchie relative (budget).

La rapidité et l'exactitude des informations sont impératives. Un système bien exploité offre alors les avantages suivants :

- le raccourcissement des délais d'obtention de l'information ;
- rapidité des communications ;
- rapidité de traitement de l'information ;
- accroissement de la fiabilité ;

- l'obtention de divers indicateurs de gestion cohérente et à temps réel ;
- la possibilité d'effectuer des analyses basées sur la connaissance du passé, du présent et du futur à temps réel.

Dans ce sens, une anomalie est détectée plus rapidement. Ainsi, le délai de réaction serait plus bref.

Section 2 : Etablissement des rapports financiers

1.– Amélioration de l'établissement des rapports financiers

Les états financiers sont établis pour servir de tableau de bord. Ils servent à connaître la situation du Projet à un moment voulu, c'est à dire mensuel, semestriel, annuel.

Pour que le Projet puisse améliorer l'établissement des états financiers, il faut que la cellule d'appui comptable qui constitue son centre de suivi financier obtienne à temps les informations comptables émanant du Bureau du Projet à Ford Dauphin. Pour cela, le Projet doit :

- rétablir la communication entre ces deux bureaux par l'utilisation de l'internet, du Fax ;
- fixer un délai de transmission des informations comptables par exemple 5 jours après fin du mois au plus tard.

CHAPITRE 2 : AMELIORATION DE LA GESTION INTERNE ET DE LA COMPTABILITE

Section 1 : Au niveau de la gestion interne

La gestion interne est une fonction indispensable au sein du projet, c'est la raison de sont amélioration, notre proposition est le :

- Recrutement d'une personne chargé du contrôle interne ;
- Amélioration du système de contrôle interne.

1.- Recrutement d'une personne chargée du contrôle interne

La fonction du contrôleur interne est indispensable au sein de la cellule d'appui comptable du Projet. Il a beaucoup de responsabilité, et nous pouvons citer quelques exemples :

- Coordonner et contrôler la réalisation des activités financières et comptables du Projet ;
- Assurer la régularité et la fiabilité des informations comptables et financières ;
- Assurer l'application d'une bonne politique d'approvisionnement et de gestion des biens mobiliers et immobiliers du Projet ;
- Identifier les besoins en formation du personnel comptable ;
- Contrôler et exploiter les situations comptables mensuelles ;

- Déterminer et proposer une politique de personnel conforme aux orientations et objectifs du Projet.

A partir de ces différentes responsabilités, nous pouvons affirmer la nécessité de recruter une personne chargée du contrôle interne au sein de la cellule d'appui comptable du Projet. En effet, le recrutement d'un contrôleur interne sera bénéfique au Projet car cela poussera le personnel de la cellule d'appui comptable à être plus consciencieux.

2.- Amélioration du système de contrôle interne

L'amélioration d'un système de vérification est nécessaire surtout au niveau des décaissements et au niveau de l'utilisation du matériel de transport et de carburant.

2.2. Système de contrôle interne relatif au décaissement

Afin de mieux contrôler les décaissements effectués au sein de la cellule d'appui comptable et du siège, deux étapes devraient être suivies : l'instauration des fiches de stock et la demande de facture de proforma.

Les fiches de stock sont surtout indispensables pour le suivi de la consommation en termes de fournitures de bureau ou de fournitures d'entretien. Le fait de suivre de près la sortie des diverses fournitures mises en stock permet d'évaluer les consommations mensuelles correspondantes. De plus, la fiche de stock est un outil qui s'avère la plus simple pour permettre de justifier la nécessité des achats, donc des décaissements.

La demande de facture proforma appelée aussi demande de prix peut être souvent limitée par la procédure interne. La démarche est effectuée par les responsables d'achat envers plusieurs fournisseurs locaux pour les besoins de la fourniture ou d'autre.

Ce principe tend surtout à éviter les excès de décaissements par le fait que préalablement on a une certaine idée de la valeur des achats entrepris.

(Figure 4) : FACTURE PROFORMA

Fournisseur :
NIF :
RCS :
BP :
Adresse :

PHBM II

Code article	Désignation	PU	Quantités	Remise	Montant

Total HT :
TVA 20% :
Net à Payer :

Arrêté la présente facture pro forma à la somme de.....

Antananarivo le..... ;

Le fournisseur

2.3. Système de contrôle interne relatif au matériel de transport

Le contrôle au niveau de l'utilisation des matériels de transport peut se faire par une utilisation d'un carnet de bord et d'une fiche d'entretien propre à chaque véhicule, d'un carnet de carburants/lubrifiants, il est plus facile de contrôler et de gérer les parcours et la consommation.

Ce carnet permet de contrôler le suivi d'utilisation et de vérification d'objet, de la période d'absorption.

D'autre part, l'instauration de ce carnet pour chacune des automobiles du Projet facilite l'enregistrement dans les moindres détails les entretiens entrepris par les véhicules en question, empêche l'emploi abusif des matériels.

La fiche d'entretien véhicules est un document tenu par le chauffeur. Elle enregistre toutes les dépenses consommées par le véhicule (carburants, lubrifiants, pièces détachées, réparation....). Le suivi de son utilisation est sous la responsabilité du Responsable Logistique et du Responsable de Gestion de stocks.

Il est tenu sous forme de livre relié et par véhicule.

(Figure 5): FICHE D'ENTRETIEN VEHICULE

Véhicule N° :.....(1).....

Chauffeur :.....(3).....

Type et marque :.....(2).....

Marque :.....(4).....

Date	Réf P.J	Compteur Km	Type d'entretien	Quantités	Frais divers	Garage	Observation
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

Le Chauffeur
(13)

Le Responsable Logistique
(14)

Guide de remplissage :

1. le numéro d'immatriculation du véhicule
2. le type et la marque
3. le nom et prénom du chauffeur
4. la marque du véhicule
5. la date d'opération
6. la référence des pièces justificatives (Demande d'entretien, Bon de commande)
7. le kilomètre effectué à la date d'opération
8. le type d'entretien ou de réparation à effectuer
9. la quantité s'il s'agit de carburant, lubrifiant
10. les autres frais divers
11. le nom du garage d'entretien
12. les éventuelles observations
13. la signature du chauffeur
14. la signature du Responsable Logistique ou de Responsable de gestion de stock

La fiche de suivi des mouvements de véhicule est un document tenu par le chauffeur ou celui qui tient le véhicule. Il enregistre toutes les dépenses consommées par le véhicule (carburants, lubrifiants, pièces détachées, réparation....), ainsi que le mouvement du véhicule.

Il est tenu sous forme de livre relié.

Ce carnet est contrôlé mensuellement par le Responsable Logistique ou le Responsable de Gestion de stock et approuvé en même temps.

(Figure 6) : CARNET DE BORD DE VEHICULE

Véhicule N° :.....(1).....

Chauffeur :.....(3).....

Type et marque :.....(2).....

Marque :.....(4).....

Date	Destination		Heures		Km		Carburant reçus	Utilisateur		Observation
	Départ	Arrivée	Départ	Arrivée	Départ	Arrivée		Nom	Signature	
(5)	(6a)	(6b)	(7a)	(7b)	(8a)	(8b)	(9)	(10a)	(10b)	(11)

Guide de remplissage :

1. le numéro d'immatriculation du véhicule
2. le type et la marque
3. le nom et prénom du chauffeur
4. la marque du véhicule
5. la date d'opération
6. la destination
 - 6a) le lieu de destination de départ
 - 6b) le lieu de destination d'arrivée
7. l'heure
 - 7a) l'heure de départ
 - 7b) l'heure d'arrivée
8. le kilométrique effectué
 - 8a) le kilométrique de départ
 - 8b) le kilométrique d'arrivée
9. les quantités de carburants reçues
10. l'utilisateur
 - 10a) le nom de l'utilisateur
 - 10b) la signature de l'utilisateur
11. les éventuelles observations

3.- Amélioration du centre d'archives et de documentations

Durant notre passage au PHBM, nous avons remarqué que ce projet nécessite une amélioration au niveau du centre d'archives pour tout document.

Le centre d'archive est mis en place pour éviter la dispersion, la détérioration et même la perte des documents. Il s'étale sur un rayon d'étagère, en classant suivant le marché, la convention ; et surtout la date d'exercice et le dépôt ou d'ordre chronologique de l'exercice ensuite à informatiser leur gestion.

Cette centre d'archive permet de conserver les documents de projet et toutes les pièces justificatives et rend facile l'accessibilité de ces documents en ca de besoins.

Section 2 : Au niveau de la comptabilité

Pour l'amélioration de la comptabilité, notre suggestion sera :

- De renforcer la capacité du personnel ;
- D'actualiser les termes de référence du comptable.

1.- Renforcement de la capacité du personnel

Le renforcement des capacités ou la formation du personnel plus particulièrement les personnes chargées de la comptabilité est nécessaire pour le bon fonctionnement du Projet. En effet, cela engendrera un gain de temps dans l'élaboration des rapports financiers et réduira les risques d'erreurs dans les imputations comptables.

La formation consiste à renforcer les connaissances des comptables en matière de codification comptable. Il s'agit de code analytique et budgétaire qui s'applique aux comptes de charges et des immobilisations et qui est établi d'après le programme d'activité du projet.

2.- Actualisations des termes de référence du comptable

Nous avons vu auparavant que le comptable cumule plusieurs tâches incompatibles tels que caissier, émetteur de chèque, quelque fois récepteur de courrier... en plus il effectue aussi une partie des fonctions du contrôleur interne avec les mêmes termes de références.

Nous proposons d'actualiser les termes de références du comptable avec une rémunération correspondant à celle ci selon les barèmes convenus avec les bailleurs des fonds dans le rapport de pré évaluation du Projet.

Les termes de référence du comptable devraient inclure notamment les aspects ci-après :

- Définir et assurer la mise en place des principes de gestion des ressources matérielles concernant leur acquisition, cession, entretien et utilisation ;
- Veiller à la bonne gestion et au suivi des matériels appartenant au Projet ;
- Supervision de toutes les opérations comptables et financières du Projet ;
- Définitions des informations à sortir périodiquement aux fins de gestion ;
- Effectuer les correspondances administratives diverses ;
- Etablir des tableaux de bord de la situation périodique du personnel ;
- Identifier et analyser les besoins en formation du personnel ;
- Organisation et suivi des travaux des subordonnés ;
- Assurer la régularité et la fiabilité des informations comptables et financières ;
- Coordonner et contrôler la réalisation des activités financières et comptables du Projet.

CHAPITRE 3 : AMELIORATION DU REAPPROVISIONNEMENT DE FONDS PROVENANCE DU BAILLEUR ET DE L'OUTIL D'EVALUATION FINANCIERE

Section 1 : Réapprovisionnement de fonds

L'amélioration de la demande de réapprovisionnement de fonds est de l'ordre de deux :

- Rendre meilleure qualité des informations ;
- Accélérer de la transmission des informations.

1.- Meilleure qualité des informations

La Demande de Réapprovisionnement de Fonds est une étape importante au sein du Projet. Elle permet de réalimenter le Compte Spécial en justifiant au Bailleur de Fonds les opérations de dépenses du Projet. Elle est établie sur une base mensuelle.

Pour avoir une meilleure qualité des informations, nous incitons le responsable à :

- bien classer les pièces justificatives de dépenses (factures) ainsi que les photocopies des pièces justifiant le paiement (chèque pour le paiement bancaire et reçu de paiement pour le paiement en espèce ;
- bien distinguer les pièces justificatives de dépenses éligibles au paiement des bailleurs pour éviter de transmettre des pièces de dépenses non éligibles au Bailleur. Les dépenses non éligibles au fonds suit la procédure du Programme d'Investissement Public, celle des contreparties present charge par l'Etat.

2.- Accélération de la transmission des informations

Pour éviter le retard dans l'élaboration du DRF, il est nécessaire pour le responsable de :

- regrouper au jour le jour les pièces justificatives à envoyer pour le DRF suivant sans attendre la fin du mois. En effet, il serait préférable de regrouper instantanément les pièces pour faciliter l'élaboration du DRF ;
- se mettre d'accord avec le comptable du Bureau du Projet à Ford Dauphin pour fixer une date de transfert des documents et pièces comptables pour le DRF au Bureau d'appui comptable à Antananarivo.

Section 2 : Outils d'évaluation financière

Notre proposition pour l'amélioration de l'évaluation financière du Projet est de :

- Rendre performant le tableau de bord ;
- Appliquer une analyse des écarts en temps réel.

1.- Rendre performant le tableau de bord

Dans le but d'améliorer le contrôle des dépenses engagées et d'obtenir une vue globale du Projet et de l'évolution des activités, un document insérant dans un tout cohérent d'ensemble des informations d'origine interne et externe qui permet d'aider et de guider les responsables s'avère utile.

Ce document est le « tableau de bord » qui doit être préparé au cours de la réalisation des différentes activités et établi mensuellement.

Ce tableau de bord peut être défini comme la synthèse des informations utiles aux dirigeants, pour orienter les activités vers le meilleur emploi des moyens d'exploitation mis à la disposition du Projet.

Comme nous pouvons constater, les tableaux que nous avons énumérés dans la Partie 2 de ce mémoire ne permettent pas malheureusement pas de corriger les écarts entre les réalisations et les prévisions. Pourtant, l'analyse de ces écarts constitue un élément essentiel dans le système d'aide à la décision et à la gestion car elle permet de juger la performance réalisée par rapport aux objectifs fixés.

Il convient alors de faire figurer dans le tableau de bord financier du PHBM quelques ratios. Prenons comme exemple :

- Le taux de décaissement par rapport aux prévisions :

$$= \frac{\text{Décaissement}}{\text{PTBA}}$$

- Evolution des dépenses en administration et services généraux :

$$= \frac{\text{Frais ASG N}}{\text{Frais ASG N-1}}$$

- Le taux de décaissement pour chaque catégorie de dépense :

$$= \frac{\text{Dépenses Cat I, II, III, IV, V, V, VI}}{\text{Prévisions Cat I, II, III, IV, V, VI}}$$

- Le taux de décaissement par source de financement :

$$= \frac{\text{Dépenses FIDA, Etat}}{\text{Prévisions FIDA, Etat}}$$

2.- Application d'analyse des écarts en temps réel

Pour être plus efficace, nous proposons d'abord de former un tableau sur Excel pour pouvoir mettre à jours d'une manière permanente les dépenses engagées. En effet, cela permettrait de suivre au jour le jour toutes les dépenses effectuées par le projet.

2.1. Proposition d'un modèle de calcul des écarts en temps réel.

Le contrôle budgétaire mensuel consiste à comparer les réalisations aux prévisions, en trier les écarts importants, expliquer ces écarts et en trier éventuellement une action corrective.

Pratiquement lorsque les résultats pour un poste donné et pour une période donnée sont connus, il est possible :

- d'établir ce qu'on du être les frais de la période antérieure ;
- d'établir un tableau des écarts prévisions-réalisations.

Pour le suivi de toutes les dépenses, prenons comme exemple les dépenses de la composante 5.2 Unité d'Appui Comptable, un écart global mensuel ne signifie rien, il convient d'analyser poste par poste et par période.

Contribution à l'amélioration de la gestion financière d'un projet de développement

Tableau de bord financier de la composante 5.2 Unité d'Appui Comptable avec explications des écarts (Chiffre en milliers d'Ariary).

DEPENSES POSTE BUDGETAIRE	PREVISIONS	DEPENSES AU « DATE »	ECARTS	EXPLICATION
Entretien du bureau	250	240	+10	
Salaire du personnel	5250	5775	-525	Augmentation du Salaire
Transport aérien Ford Dauphin-Antananarivo	200	200	0	
Fourniture de bureau et informatique	1250	1250	0	
Eau et électricité, téléphone	2300	2450	-150	
Entretien et réparation des équipements	300	250	+50	
Fonctionnement des véhicules	1800	2000	-200	Augmentation du pris de l'essence
TOTAL	11350	12165	-815	

Source PTBA et Comptabilité Analytique du projet

La présentation du tableau de bord de cette manière permet aux responsables du Projet de :

- Analyser les écarts observés ;
 - Connaître les phénomènes qui ont des impacts sur cet écart et donner des instructions à ses collaborateurs ;
 - Prendre des décisions correctives rendues nécessaires par les écarts entre la réalité et les prévisions ;
 - Contrôler la bonne exécution des décisions antérieures.
- S'il y a dépassement budgétaire (écart négatif), il faut prendre la décision de restreindre les dépenses ou compenser avec un poste sous employé.
 - Par contre, si l'écart est positif, il convient d'en connaître les raisons afin de renouveler un tel résultat.

L'écart est obtenu par la différence entre le « prévu » et le « réel ».

Des actions correctives doivent être prises par le responsable financier en collaboration avec les responsables du programme afin de mener à terme les activités en cours tout en tenant compte du plan d'action et de la gestion de l'enveloppe budgétaire.

CONCLUSION GENERALE

L'étude effectuée au sein du Projet de mise en valeur du haut bassin du Mandrare nous a permis de soulever quelques problèmes concernant le système de gestion financière adopté par le Projet.

La gestion interne qui est une fonction non négligeable au sein du Projet n'est pas bien déterminée. La méthode de collecte de toutes les informations comptables et financières n'est pas bien définie, toutes ces lacunes peuvent constituer autant d'embûches à la bonne réalisation du projet.

Par cette étude, nous avons voulu apporter notre contribution en réfléchissant sur les problèmes soulevés par le système de gestion financière adopté par le projet et les conséquences futures qui pourraient en découler.

Afin de résoudre les problèmes, des propositions appuyées par des exemples à cas concrets, portées sur le système de gestion ont été émises à l'intention du projet en lui offrant certains principes permettant de gérer les activités d'une manière efficace et efficiente par rapport aux moyens mis à la disposition du projet.

Ces principes offrent au projet la capacité d'établir une bonne planification aussi bien au niveau des activités qu'au niveau des ressources dont elle dispose dans la réalisation ou dans le contrôle du déroulement des activités.

L'amélioration du système de gestion financière du projet peut à long ou à court terme, contribuer à l'épanouissement et au développement de la zone du projet et permet une meilleure planification des actions des ressources à tous les niveaux.

Elle permet aussi d'optimiser l'utilisation des ressources du Projet et de rendre meilleure l'adéquation entre l'utilisation des fonds en provenance du Fonds Internationale pour le Développement Agricole ou enveloppe budgétaire avec les besoins réels du PHBM II.

La gestion du projet est liée étroitement à la gestion financière.

De même, l'amélioration du système d'information constitue un atout pour la gestion du projet, ce qui nécessite des recherches et des analyses plus approfondies. Mais faute de temps, nous réservons cette étude pour d'éventuels intéressés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

GERARD ALFONSI. « *Pratique de gestion et d'analyse financière* », édition d'organisation, 1984, 845 pages ;

J MEYER. « *La gestion budgétaire* », édition Dunod, 1964, 247 pages ;

J.-P.HELPER & J.ORSONI. contrôle de gestion, Vuibert Gestion, 1985, 197 pages ;

PIERRE CONSO. La gestion financière de l'entreprise, Tome 1 « *Les techniques et l'analyse financière* », 7^e édition, Dunod, 1985, 301 pages ;

PIERRE CONSO. La gestion financière de l'entreprise, Tome 2 « *La politique financière* », 7^e édition Dunod, 1985, 694 pages ;

THIERRY CUYAUBERE & JACQUES MULLER. Contrôle de gestion, Paris, 2^{ème} éditions, La VILLEGUERINI, 1993, 552 pages ;

Documents de projet

Le manuel de procédure des fonds pour les initiatives locales (FIL) PHBM II, 97 pages ;

Le manuel de procédure administratif, financière, budgétaire et comptable du PHBM II, 157 pages ;

Plan communautaire de développement (Tsivory) Année 2003, 123 pages ;

Programme de Travail et Budget Annuel (PTBA 2008) du PHBM II 93 pages ;

Rapport de pré évaluation du PHBM II, 342 pages.

Cours magistral transmis à l'université

Sites visités

www.phbm.mg;

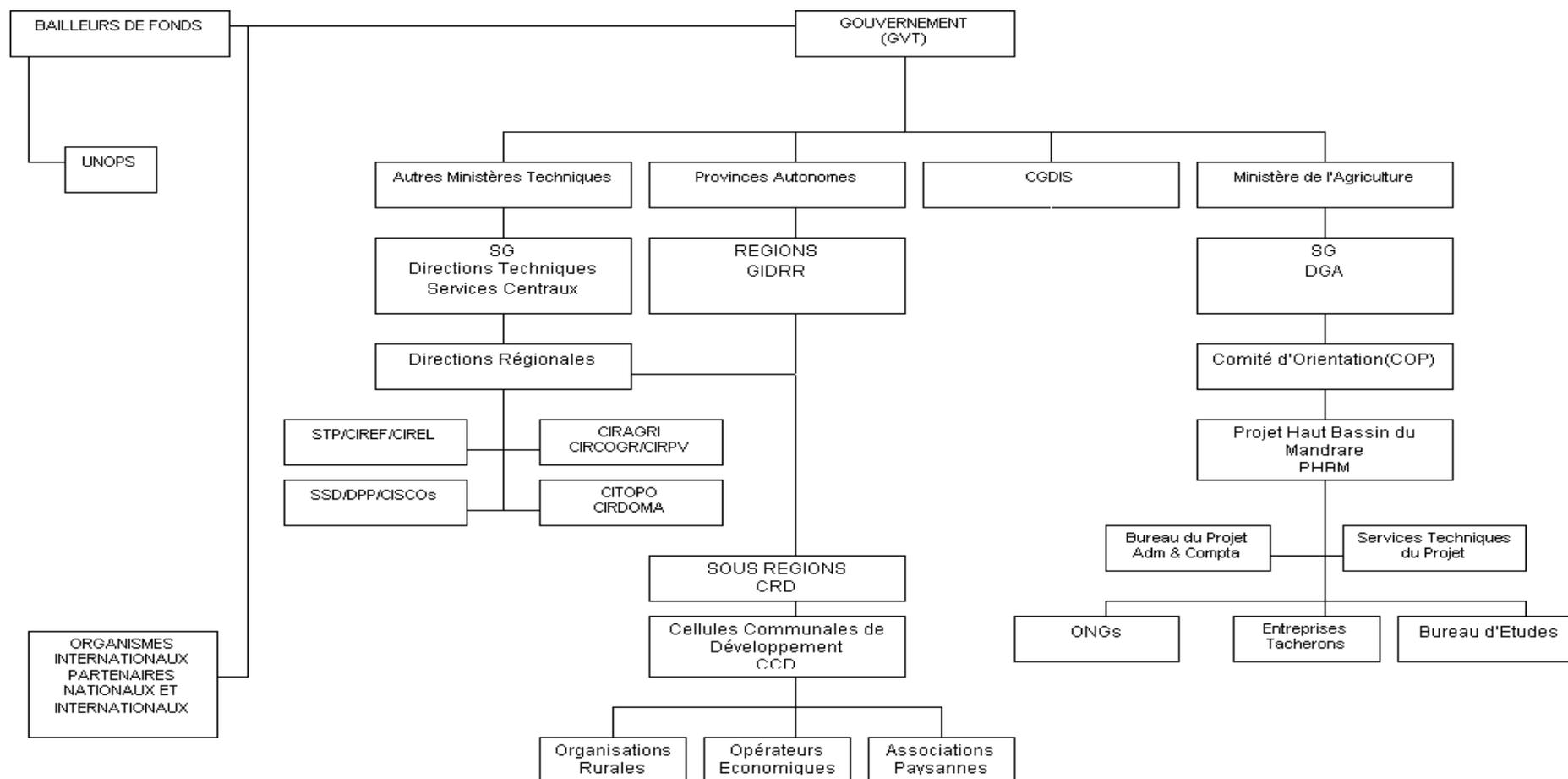
www.ifad.org/qbdocs/eb/65/f/65r38.pdf;

<http://qeronim.free.fr/eoent/cours/soussystemes.htm>;

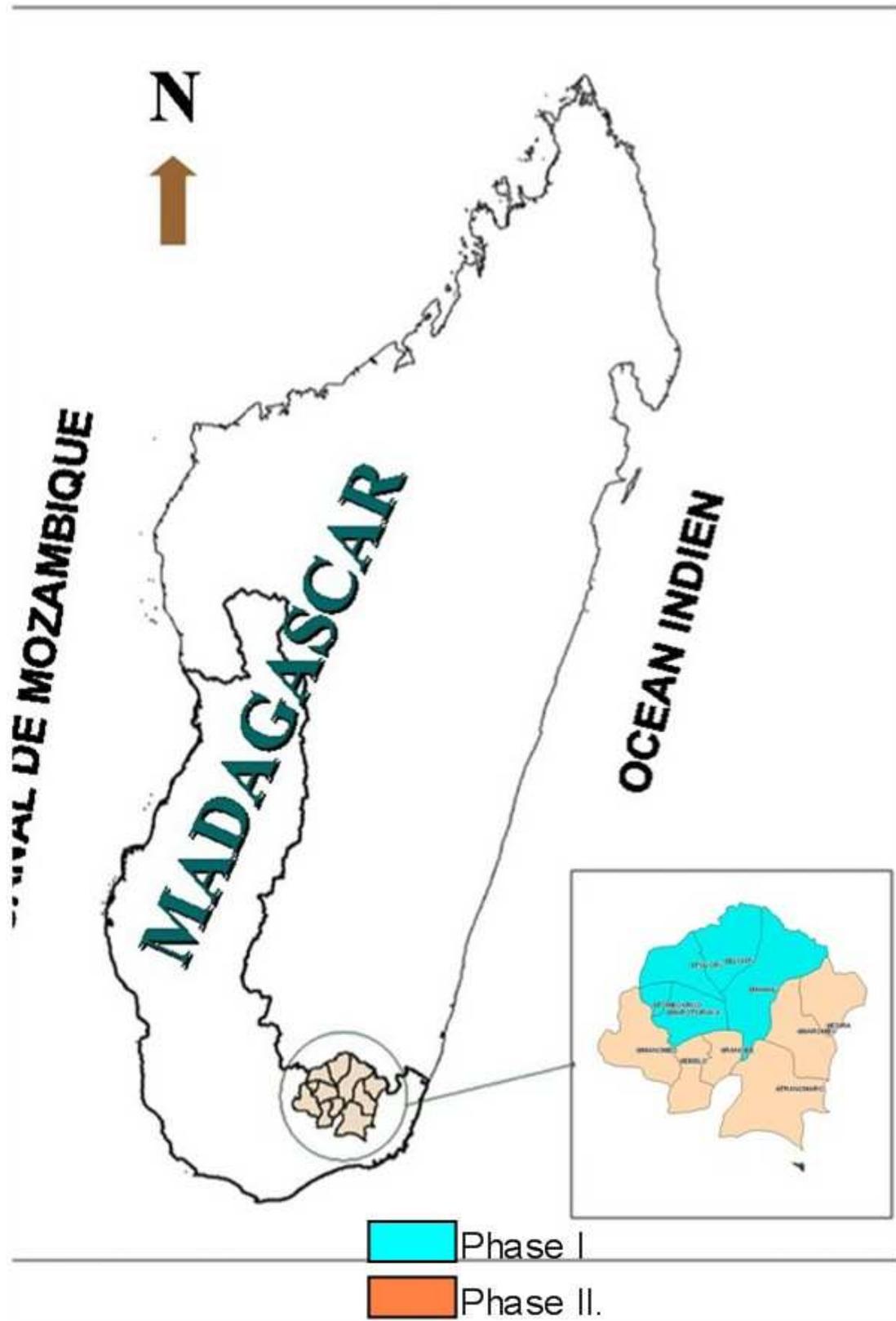
<http://www.domtar.com/fr/corporative/gouvernance/3890.asp>;

ANNEXES

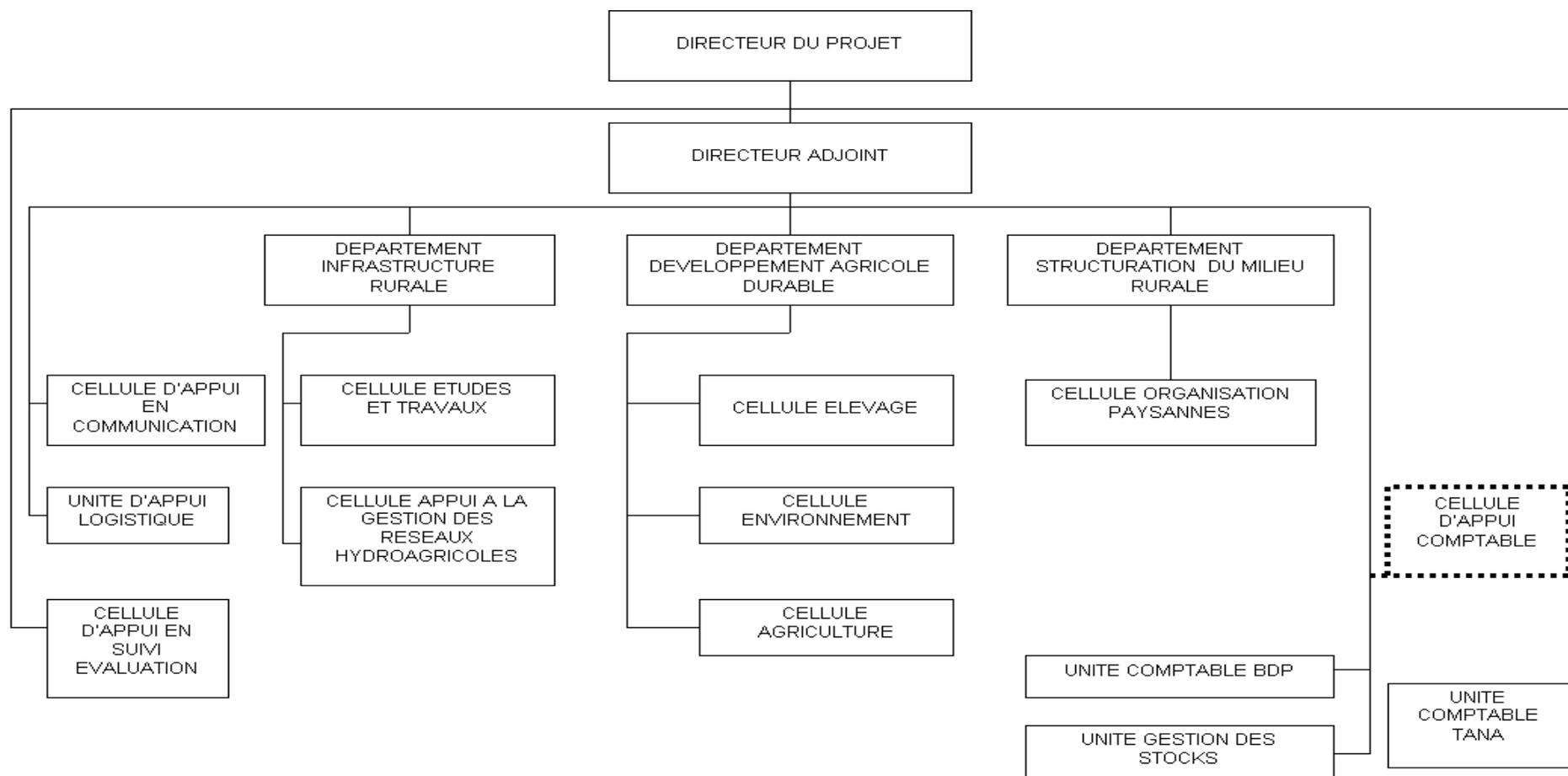
Cadre institutionnel du PHBM II



Localisation de la zone du PHBM II



Structure organisationnelle du PHBM II



Bilans du PHBM au 31 décembre 2007
(en ariary)

Actifs**Actifs non courants**

Immobilisations incorporelles	260.953.807,00
Immobilisations corporelles	3.097.255.432,33
Réalisations	135.846.239,20
Immobilisations en cours	<u>12.167.836.604,83</u>
Total Actifs non courants	15.661.892.083,86

Actifs courants

Créances et emplois assimilés	
Débiteurs divers	626.860.813,23
Comptes d'attente	

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Banques	8.636.586,04
Caisse	4.167.981,91
Virement interne	81,00
Total Actifs courants	<u>12.804.648,95</u>

Total Actifs

16.301.557.546,04

Passifs non courant

Fonds reçus	
IDA	22.775.074.533,78
Gouvernement	2.011.858.106,52
Autres ressources	<u>4.256.271.907,63</u>
	<u>29.043.204.547,93</u>

Excédent/Insuffisance de produits sur les charges

14.585.454.231,62

Total Passifs non courants

14.457.750.316,31

Passifs courants

Fournisseurs et comptes rattachés	1.647.465.608,96
Autres dettes courantes	177.875.620,71
Trésorerie passive	<u>18.466.000,06</u>
Total Passifs courants	<u>1.843.807.229,73</u>

Total Passifs

16.301.557.546,04

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTES DES FIGURES	iv
AVANT-PROPOS	v
Introduction	1
Partie I : Considérations générales	3
Chapitre 1 : Présentation générale du projet.....	5
Section 1 : Présentation du PHBM	5
1.- Historique du projet	5
2.- Cadre institutionnel du PHBM II.....	7
Section 2 : Zone et population cible du projet	8
1.- Localisation du projet	8
2.- Population cible du projet.....	9
Section 3 : Contenu du projet	10
1.- Structure organisationnelle du projet.....	10
2.- Les objectifs et buts du PHBM	10
3.- Stratégie de mise en œuvre du projet.....	12
4.- Les activités (composantes du projet).....	13
Chapitre 2 : Théorie générale sur la Gestion financière ...	17
Section 1 : La gestion financière	17
1.- La gestion prévisionnelle	20
2.- La gestion budgétaire.....	21
Section 2 : Spécificités de la gestion financière d'un Projet de développement	21
Section 3 : Annonce de la problématique	22
Partie II : Problématique	24
Chapitre 1 : Problèmes liés à la collecte d'information et à l'établissement des états financiers	26
Section 1 : Au niveau de la collecte d'information	26
1.- Non-disponibilité des informations	27
2.- Retard de transmission d'information.....	29
Section 2 : Au niveau de l'établissement des états financiers	29
1.- Retard sur l'établissement des rapports financiers:	30
2.- Centralisation des rapports financiers.....	30
Chapitre 2 : Problèmes au niveau de la gestion interne et de la comptabilité	31

Section 1 : Au niveau de la gestion interne	31
1.– Manque de personnel	32
2.– Système de vérification interne pratiquement inexistant.....	33
3.– Fragilité du contrôle interne.....	34
4.– Imperfection du centre d'archives et de documentation.....	35
Section 2 : Au niveau de la comptabilité	36
1.– La tenue de la comptabilité non mise à jour	37
2.– L'incompatibilité des tâches du comptable	38
3.– Insuffisance de formation pour le personnel.....	38
4.– Non-actualisation des termes de référence du comptable.....	39
Chapitre 3 : Problèmes rencontrés sur le	
réapprovisionnement des fonds en provenance des bailleurs	
et sur l'outil d'évaluation financière	40
Section 1 : Au niveau du réapprovisionnement des fonds en provenance des bailleurs	40
1.– Centralisation des informations	42
2.– Retard sur la transmission des informations	42
Section 2 : Au niveau de l'outil d'évaluation financière	43
1.– Tableau de bord non performant.....	44
2.– Inexistence d'analyse des écarts en temps réels	45
Partie III : Propositions de solutions	48
Chapitre 1 : Amélioration de l'établissement des rapports	
financiers	50
Section 1 : Collecte d'information	50
1.– Meilleure qualité des informations	50
2.– Accélération de la transmission des informations	50
3.– Proposition d'une méthode de collecte d'informations	52
(Figure 2)	52
Section 2 : Etablissement des rapports financiers	55
1.– Amélioration de l'établissement des rapports financiers.....	55
Chapitre 2 : Amélioration de la gestion interne et de la	
comptabilité	56
Section 1 : Au niveau de la gestion interne	56
1.– Recrutement d'une personne chargée du contrôle interne.....	56
2.– Amélioration du système de contrôle interne	57
(Figure 4)	59
3.– Amélioration du centre d'archives et de documentations.....	64
Section 2 : Au niveau de la comptabilité	64
1.– Renforcement de la capacité du personnel	64
2.– Actualisations des termes de référence du comptable	65

Chapitre 3 : Amélioration du réapprovisionnement de fonds provenance du bailleur et de l’outil d’évaluation financière	66
Section 1 : Réapprovisionnement de fonds	66
1.– Meilleure qualité des informations	66
2.– Accélération de la transmission des informations	67
Section 2 : Outils d’évaluation financière	67
1.– Rendre performant le tableau de bord.....	67
2.– Application d’analyse des écarts en temps réel	69
Conclusion générale	72
Bibliographie	74
Annexes	75