

# SOMMAIRE

Remerciements

Avant Propos

Résumé Analytique

Sommaire

Liste des Abréviations

Liste des tableaux et liste des figures

INTRODUCTION GENERALE

Méthodologie

## **PARTIE I : CONTEXTE GENERAL**

### **CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ANGAP**

Section 1 : Aspect physique

Section 2 : Aspect juridique

Section 3 : Historique

Section 4 : Objectifs

Section 5 : Structure technique et économique

### **CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Section 1 : Organigramme

Section 2 : Objectif et mission

### **CHAPITRE III : NOTION SUR LE SYSTEME COMPTABLE**

Section 1 : Comptabilité dans l'entreprise

Section 2 : Document comptable

Section 3 : Caractéristique du système comptable

## **PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE**

### **CHAPITRE I : PROCEDURE ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE**

Section1 : Documents de base et de saisie comptable

Section 2: Procédure comptable de l'ANGAP

### **CHAPITRE II : ACTIVITE COMPTABLE**

Section1 : Support comptable

Section 2: Gestion de personnel

## **PARTIE III : DIAGNOSTIC, SUGGESTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

### **CHAPITRE I : DIAGNOSTIC**

Section 1 : Diagnostic interne

Section 2 : Diagnostic externe

### **CHAPITRE II : SUGGESTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

Section 1 : Propositions et solution

Section 2 : Résultats attendus

Section 3 : Perspectives d'avenir

### **CONCLUSION GENERALE**

Annexes

Bibliographie

Tables des matières

## LISTE DES ABREVIATIONS

**ANGAP** : Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées

**ANAE** : Association Nationale d'Actions Environnementales

**AP** : Aires Protégées

**Ar** : Ariary

**CELCO** : Cellule des Coordinations

**CI** : Conservation Internationale

**CV** : Curriculum Vitae

**DAF** : Directeur Administratif et Financier

**DEF**: Demande d'engagement financier

**DGA** : Directeur Général Adjoint

**DGEF**: Directions Générales des Eaux et forêts

**DIR** : Direction Inter Régionale

**DR** : Directeur Régional

**DTS** : Droit de Tirage Spéciaux

**FAGEC** : Fonds d'appui à la gestion Environnement des Communes

**FID** : Fonds d'Intervention pour le Développement

**FRNS** : Fournisseur

**GL** : Grand livre

**GOM** : Gouvernement Malagasy

**IAS** : International Accounting Standards

**IEC** : Information Education Communication

**IDA**: Association International pour le Développement

**JA**: Journal Auxiliaire

**MFG**: Madagascar Faunes Group

**MINENVEF**: Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts

**ONE** : Office National pour l'Environnemental

**PAE** : Plan d'Action de l'Environnement

**PE1**: Programme d'Environnemental 1(1ère phase des PNAE)

**P J** : Pièces Justificatives

**PN:** Parc National

**PV :** Procès Verbal

**PNAE:** Plan National d' Action Environnementale

**PSDR :** Programme de Soutien pour le Développement Rural

**RNI:** Réserve Nationale Intégrale

**RS :** Réserve Spéciale

**WCS:** Wild life Conservation Society

**WWF:** World Wide Fund for Nature

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°</b>	<b>Libellé</b>	<b>Source</b>	<b>Page</b>
1	Déroulement de stage	Auteur	4
2	Chronogramme du stage	Auteur	5
3	Exemplaire journal	Théorie	20
4	Forme et contenu de balance	Théorie	21
5	Exemplaire fiche d'imputation	ANGAP	28
6	Exemplaire libellé	Auteur	30
7	Exemplaire bon de commande	ANGAP	33
8	Journal auxiliaire d'achat	ANGAP	39
9	Journal auxiliaire de caisse	ANGAP	40
10	Journal auxiliaire de banque	ANGAP	41
11	Journal de paie	ANGAP	42
12	Journal auxiliaire d'opérations diverses	ANGAP	43
13	Journal auxiliaire- mission	ANGAP	44
14	Contrepartie journal mission	ANGAP	45
15	Classement de dossier	Auteur	59
16	Tarif et pourcentage de visiteur de parc	Auteur	61

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°</b>	<b>Libellé</b>	<b>Source</b>	<b>Page</b>
1	Organigramme de DIR	ANGAP	14
2	Diagramme de la circulation de document	ANGAP	37
3	Diagramme de flux des fonds du programme de PE3	ANGAP	49

## ANNEXES

Numéro n°	Libellé
<b>ANNEXE 1</b>	Plan comptable de l'ANGAP
<b>ANNEXE 2</b>	Groupe de préavis
<b>ANNEXE 3</b>	Catégorie de professionnelles
<b>ANNEXE 4</b>	Bailleur de fond IDA
<b>ANNEXE 5</b>	Plan de convention de financement
<b>ANNEXE 6</b>	Liste de catégories financières
<b>ANNEXE 7</b>	Actif bilan 2005 (fond propre)
<b>ANNEXE 8</b>	Passif bilan 2005 (fond propre)
<b>ANNEXE 9</b>	Actif 2005 (partenariat)
<b>ANNEXE 10</b>	Passif 2005 (partenariat)
<b>ANNEXE 11</b>	Charge 2005
<b>ANNEXE 12</b>	Produit 2005

## INTRODUCTION GENERALE

ANGAP est une Association Nationale qui gère les Aires Protégées dans le territoire malgache. Elle a une agence sur les six ex chefs lieux de Province pour se mettre à proximité des localités cibles. En voyant ses activités, cette Association occupe un rôle important dans le développement de Madagascar par la gestion et l'exploitation rationnelle des ressources naturelles. En outre, elle contribue à l'amélioration de la ressource financière de l'Etat par l'intermédiaire du secteur touristique. En effet, le gouvernement prend une responsabilité en augmentant la surface des Aires Protégées à partir du cinquième Congrès Mondiale sur les Parcs Nationaux du 8 au 17 septembre 2003<sup>1</sup>.

Ce programme sera réalisé par l'existence des aides financière qui sont effectuées par les différents Partenaires financiers. Par conséquent, l'Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées accomplit ainsi sa mission : offrir une opportunité aux personnes ressources qui veulent protéger leurs ressources naturelles, La contribution des pays étrangers signifie l'abondance du Fonds qui circule au sein de cette Association Nationale dont la gestion comptable est assez vigoureuse.

La comptabilité prend en charge l'information concernant la situation financière d'une entreprise et les résultats de son exploitation. Les états financiers et les autres rapports, dressés par la comptable, sont primordiaux pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation.

La plupart des sociétés adoptent un nouveau plan comptable général PCG 2005 à Madagascar. L'analyse de la fonction comptabilité permet donc d'apprécier la fiabilité des états financiers. Il est nécessaire d'évaluer son application effective au sein de l'ANGAP. La comptabilité tient une place importante pour que l'Association puisse sortir de ses difficultés au plan économique. Pour analyser cette situation, trois questions seront posées :

- Est- ce que l'ANGAP a une comptabilité spécifique ?
- Quelle procédure de comptabilisation l'ANGAP effectue –t- elle ?
- Est- ce que les procédures comptables adoptées par l'ANGAP répondent à ses besoins ?

A force de constater que cette Association est très importante à Madagascar, sa création est une opportunité pour notre grande île en vue d'atteindre les différents objectifs de la conservation. Elle participe aussi au développement du pays par la création d'emploi, l'offre

---

<sup>1</sup> VINTSY N°41

d'opportunité aux jeunes diplômés et par l'amélioration des infrastructures. La réalisation effective de ces objectifs nécessite une bonne gestion de la comptabilité de la part de l'ANGAP. Nous devons ainsi répondre aux questions mentionnées ci-dessus. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé de développer un thème relatif à « **ANALYSE DU SYSTEME COMPTABLE AU SEIN DE L'ANGAP : CAS DE MAHAJANGA** ».

Pour faire face à la problématique posée et pour faciliter la collecte d'informations, nous avons effectué notre stage de 3mois au sein de l'ANGAP de Mahajanga. Durant ce stage, la méthodologie adoptée comporte deux volets :

Sur le volet organisationnel, le stagiaire fait partie du personnel de l'ANGAP durant son séjour. En tant que stagiaire, il y a des règles à respecter et des procédures à suivre au sein de l'Association Nationale. En effet, chaque employé doit suivre l'horaire de travail. Pour s'intégrer dans l'Association, nous avons participé aux activités journalières de la section comptable. Les tâches confiées aux stagiaires sont : classement des factures ; saisie des informations comptables.

Sur le volet recherche, nous avons fait la recherche bibliographique au sein de l'ANGAP. Le stagiaire a le droit d'utiliser les documents de l'Association. De plus, nous avons utilisé aussi l'ordinateur pour la recherche sur les fichiers électroniques et la navigation sur internet. En plus ceux qui s'occupent de ces matériels, la responsable de la Section m'a aidé pour un meilleur approfondissement des tâches à effectuer.

Pour mener à bien les analyses, nous avons divisé notre étude en trois parties :

- Dans la première partie, nous allons parler du contexte général,
- La deuxième partie où on va développer l'analyse de la situation actuelle,
- Et dans la troisième partie, nous allons soucrire les suggestions et les perspectives d'avenir.

## METHODOLOGIE

Le présent Mémoire est le fruit du stage que nous avons effectué au sein de l'ANGAP à Mahajanga. Nous avons effectué notre stage de 3mois, 23 Août au 23 Novembre 2007. Nous avons donc procédé comme suit :

- Intégration
- Collecte d'information
- Rédaction
- Finalisation

Nous avons commencé notre journée par la présentation au personnel. Chaque employé doit suivre l'horaire de travail. Pour intégrer dans l'Association, nous avons participé aux activités journalières de la section comptable. Le stagiaire fait partie de personnel d'ANGAP durant le séjour. En tant que stagiaire, il y a des règles à respecter et de procédure à suivre au sein de l'Association Nationale.

Chaque après midi, le stagiaire est obligé de travailler pour préparer le présent mémoire.

A propos de la recherche bibliographique, nous avons fait des recherche à :

- la bibliographie au sein de L'ANGAP.
- La navigation sur internet ;
- l'établissement des questionnaires auprès des responsables de l'entreprise.
- Le stagiaire a le droit d'utiliser les documents de l'Association

Les tâches confiées au stagiaire sont :

- classement des factures ;
- saisie des informations comptables sur TOMPRO.

En plus de ces matériels, la responsabilité de la section m'a aidé pour un meilleur approfondissement des tâches à effectuer. En effet problèmes rencontrés ont été manque expérience surtout pratique logiciel TOMPRO, insuffisant de source bibliographie.

Le déroulement du stage peut se résumer comme suit :

**Tableau 1 : Le déroulement du stage**

Période	activités	Methodologie d'approches		Observations
		Organisation	outils	
2 <sup>ème</sup> semaine	Demande de stage	Visite et entretien avec responsables	Lettre d'autorisation	Accord de DIR ANGAP
4 <sup>ème</sup> semaine	Intégration dans l'entreprise	Recherche et identification du thème	Document	Insuffisant
6 <sup>ème</sup> semaine	Initiation au travail de service	Plan	Thème	Confrontée au difficultés
8 <sup>ème</sup> semaine	Proposition du thème de recherche à l'encadreur	Validation par l'encadreur	Plan	Accord de l'encadreur
10 <sup>ème</sup> semaine	Consultation Manuels de procédure	Recherche document	ANGAP Site Web	Documents thème insuffisant
12 <sup>ème</sup> semaine	Suite des rédactions avec Responsable	Rédaction et enrichissement	informatique	Appel à l'encadreur pédagogue

Source : Auteur

**Tableau 2: Chronogramme du stage**

MOIS	AOUT				SEPTEMBRE				OCTOBRE				NOVEMBRE			
SEMAINES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVITES																
-Choix de l'encadreur pédagogique				X												
- Contrôle Pièces justificatives					X	X										
Validation du thème avec l'encadreur					X	X										
Application saisie comptable						X										
Saisie						X										
Contribution : Classement des factures 2006 et 2007					X	X	X	X								
Saisie de la première partie									X	X	X	X				
Rencontre l'encadreur pédagogique (13 septembre pour la 2 <sup>e</sup> partie																X
Continuation du stage jusqu'à 5 octobre															X	X
Rencontre à l'encadreur pédagogique (13 septembre pour la deuxième partie) avec l'encadreur professionnel le 17 sept en continuant le stage																X
Rencontre avec l'encadreur pédagogique																x

Source : Auteur

**Première partie :**  
**CONTEXTE GENERAL**

Toute entreprise légale tient, une comptabilité. Cette dernière assure l'enregistrement des flux financiers, monétaires et physiques de toutes les opérations comptables. Ainsi, la tenue de la comptabilité occupe un rôle important dans l'administration et dans la gestion des patrimoines d'une entreprise privée ou publique.

Sans la comptabilité, l'administration d'une entreprise privée ou publique ne permet pas d'avoir une situation précise à une date quelconque. Cela signifie qu'elle n'arrivera jamais à avoir des états financiers à partir desquels on élabore les appréciations sur la situation de l'entreprise.

Avant d'entrer à l'étude de l'administration comptable au sein de l'Association Nationale pour la gestion des Aires Protégées (ANGAP), il est nécessaire en premier lieu de procéder à sa présentation générale. Dans cette présentation sont traités trois chapitres relatifs à l'environnement de cette Association. Il s'ensuit l'analyse de la situation actuelle dans la deuxième partie. Nous avons aussi insisté sur deux points essentiels. Il y a un côté, la procédure administrative et comptable, et de l'autre, l'étude des matrices stratégique de chapitre : l'analyse des forces de l'entreprises et de faiblesse, analyse externe concernant le diagnostic externe portant notamment sur les opportunités et menaces. Et compte tenu de ces menaces, nous avons suggère des mesures d'amélioration, suivi des perspectives d'avenir basées sur les résultats attendus

## **CHAPITRE I - PRESENTATION GENERALE DE L'ANGAP**

Le mot ANGAP est une abréviation de l'Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées. C'est une Association privée reconnue d'utilité publique, opérant sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts de Madagascar. Cette Association assure le bon déroulement de la gestion des aires protégées à Madagascar.

Pour le cas de la Direction Inter -Régionale de Mahajanga, elle gère actuellement douze (12)aires protégées .Ces sont AMBOHIJANAHARY (RN), ANKARAFANTSIKA(PN), BAIE DE BALY(PN), BEMARAHA(PN), BEMARAHA(RNI), BEMARIVO(RS) ; BORA(RS), KASIJY(RS), MANINGOZA(RS), MAROTANDRANO(RS), NAMOROKA(PN), TAMPOKETSANALAMAINTSO(RS).

Pour détailler la présentation générale de cette association, nous allons diviser ce chapitre en cinq sections où sont respectivement étudiées divers problème : l'aspect physique, l'aspect juridique, l'aperçu historique, les objectifs, ainsi que les structure technique et économique.

### ***Section 1 : Aspect Physique***

Nous allons voir, dans cette section, la dénomination, le siège social, la Direction Inter- Régionale et les partenaires de l'ANGAP.

#### **1.1. Dénomination**

La société où nous avons effectué notre stage est connue sous la dénomination « Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées ». Elle est désignée par le sigle ANGAP.

#### **1.2 .Siège social**

L'ANGAP ayant son siège social à Ambatobe.

PNM- ANGAP BP: 1424

Ambatobe –ANTANANARIVO 103

TEL: (+26120) 2241554

Fax: (+26120) 2241539

E-Mail: [contact@angap.mg](mailto:contact@angap.mg)

Site web: [www.parcs-madagascar.com](http://www.parcs-madagascar.com)

### **1.3. La Direction Inter- Régionale**

L'ANGAP est représentée par des Direction Inter - Régionale dans les 6 provinces de Madagascar :

- Une Direction Générale à Antananarivo
- Une Représentation Régionale à Antsiranana
- Une Représentation Régionale à Toamasina
- Une Représentation Régionale à Toliary
- Une Représentation Régionale à Mahajanga
- Une Représentation Régionale à Fianarantsoa

Dir PNM- ANGAP Mahajanga

Immeuble Jovenna

14, Avenue Philibert Tsiranana

Mahajanga 401

Tel: (+26120) 6222656

Fax: (+26120) 6222656

E-Mail:[angapmjpg@yahoo.fr](mailto:angapmjpg@yahoo.fr)

### **1.4 .Les Partenaires de l'ANGAP**

Durant la réalisation de ses travaux, l'Association travail en partenariat avec les huit différentes dimensions nationales. Ces sont : Commune, Eaux et forêts, FID, Gendarmerie, SAGE (Sahamalaza), PSDR, Population, Tribunal.

- La Commune, en tant qu'autorité compétente au niveau de la structure de base, représente l'Etat.

- Le service est un Département qui gère l'environnement Eaux et Forêts département qui gère l'environnement

- Le FID est une Organisation national à gestion privée qui assure la réalisation des infrastructures de base pour le développement : Infrastructure sociales (Ecole, Hôpital, Centre de santé de bases), et infrastructures de blocage (routes et ponts)

- La Gendarmerie assure la sécurité dans le cadre de la réalisation ou création les Aire Protégées.

- SAGE (Sahamalaza) et le PSDR contribuent, en partenariat, à la réalisation de certaines activités de l'ANGAP, notamment dans le cadre de la gestion du patrimoine et des ressources naturelles.

- Population assure la gestion d'environnement après le transfert de gestion et création de DINA.

- Le Tribunal souscrit la validation des DINA et en assure la poursuite judiciaire en cas de transgression.

## ***Section 2: Aspect juridique***

Nous voyons sous cette section le statut juridique, la raison sociale et durée de vie.

### **2.1 Statut juridique**

C'est une Association privée, opérant sous tutelle de MINENVEF de Madagascar. Elle est reconnue d'utilité publique par le décret n°90592 du 04/12/91. Elle a été créée entre :

➤ l'Etat malagasy représenté par :

- Le Ministre de la production animale (élevage, pêche) et des Eaux et Forêts représenté par Mr. RAMAMONJISOA Joseph.

- Le Ministre de l'Economie, représenté par Mr. RAJAOBELINA Philippe.

- Le Ministre de la Recherche Scientifique et de Technologie pour le Développement représenté par Mr. RAFENO Germain

- Le Ministre de l'Intérieur, représenté par Madame RAZAOARIMANANA Emma.

- Le Ministre des Transport et du Tourisme, représenté par M.ANDRIATAVY Louis Marc.

-Le Ministre de l'Enseignement Supérieur, représenter par Mr. RAZAFINDRALAMBO Guy.

- Le MISSOURI BOTANICAL GARDEN (MBG), représenté par Mr. LEGRAND Olivier

-l' Association Nationale d'Action Environnementale (ANAE), représenté par Mr. RABEMANANJARA Koto.

➤ Et les Organisations non Gouvernementales suivantes :

- Le Sampan' Asa Fandrosoana (SAF/ FJKM), représenté par Mr. RABEMANANJARA Rija

- Le SAFAFI représenté, par M.RAKOTOJOELIONA Solofosoa
- Syndicat des Hôtelleries, représenté par M. RADONA Augustin
- L'Orin'asa Mampiroborobo ny Kojakojan'Ala eto Madagascar (ORIMPAKA), représenté M.RABEKORIANA René.
- Le World Wild life Found (WWF), represent par VAOHITA Barthelemi
- La Conservation Internationale (CI), représenté par M. RAJAOBELINA Serge.

## **2.2. Raison sociale**

Sa raison sociale est « Association Nationale pour la gestion des Aires Protégées».

## **2.3. Durée de vie :**

Sa durée est illimitée sauf en cas de dissolution anticipé ou retrait de reconnaissance publique.

## ***Section 3 : Historique***

L'ANGAP fut créer le 18 juin 1990. Et depuis juillet 1999, elle est reconnue au public sous l'appellation de « Parcs Nationaux de Madagascar ». Actuellement, on l'a renommée « PNM- ANGAP ».

La phase de développement de l'ANGAP dans le temps dépend du Plan d'Action Environnement (PAE) qui est exécuté dans 15ans. En fait, le PAE a été programmé en trois phases bien définies :

- Phase I ou PE I (1992-1997) : Dans cette phase, l'ANGAP s'est concentrée sur la formulation de politique et développement des instruments permettant leur mise en œuvre.
- Phase II ou PE II (juillet 1997-2004) : c'est la suite logique du PE I : Durant ces années, l'ANGAP s'est occupée directement de la gestion des Aires Protégées à Madagascar.
- Phase III ou PE III (Sept 2004- 2009) : Elle concerne la poursuite en vitesse de la croissance des activités du programme. C'est la phase actuelle de l'ANGAP.

## ***Section 4 : Objectifs***

Dans cette section, nous allons voir les objectifs initiaux et nouveaux

### **4.1. Objectifs initiaux :**

L'ANGAP a pour objectif d'établir, de conserver et de gérer, de manière durable, un réseau national de parcs et réserves représentatifs de la diversité biologique et du patrimoine naturel propre à Madagascar.

#### **4.2. Objectifs nouveaux**

L'ANGAP a aussi pour objectif d'assurer que le réseau national constitue un facteur significatif de développement économique et social au niveau régional et national.

### ***Section 5 : Structure technique et économique***

#### **5.1. Tâche principale :**

L'ANGAP a cinq (05) missions dont la conservation, la recherche et le suivi écologique, l'écotourisme, l'éducation environnementale et, enfin, l'appui au développement :

- La recherche et le suivi écologique sont un outil pour la gestion des Aires Protégées
- L'écotourisme a comme activité l'investissement dans l'aménagement de nouveau circuit et l'entretien des anciennes pistes.
- La conservation, c'est la protection des ressources naturelles
- L'éducation environnementale, c'est activité pour éduquer les populations consternantes l'environnement.

Le réseau national est actuellement composé de 46 Aires Protégées dont 18 Parcs Nationaux (PN), 05 Réserves Naturelles Intégrales (RNI) et 23 Réserves Spéciales (RS). Dans ces 46 Aires Protégées, 15 sont à vocation éco touristique.

Le parc national vise à la protection et à la conservation d'un patrimoine naturel et culture originale tout en présentant un cadre représentatif et éducatif.

La réserve spéciale est créée principalement dans le but de protéger un écosystème ou site spécifique ou d'une espèce végétale et animale particulière.

La réserve nationale intégrale est une aire représentative d'un écosystème particulier dont le but est de protéger la faune et flore dans un certain périmètre.

## **Chapitre II - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

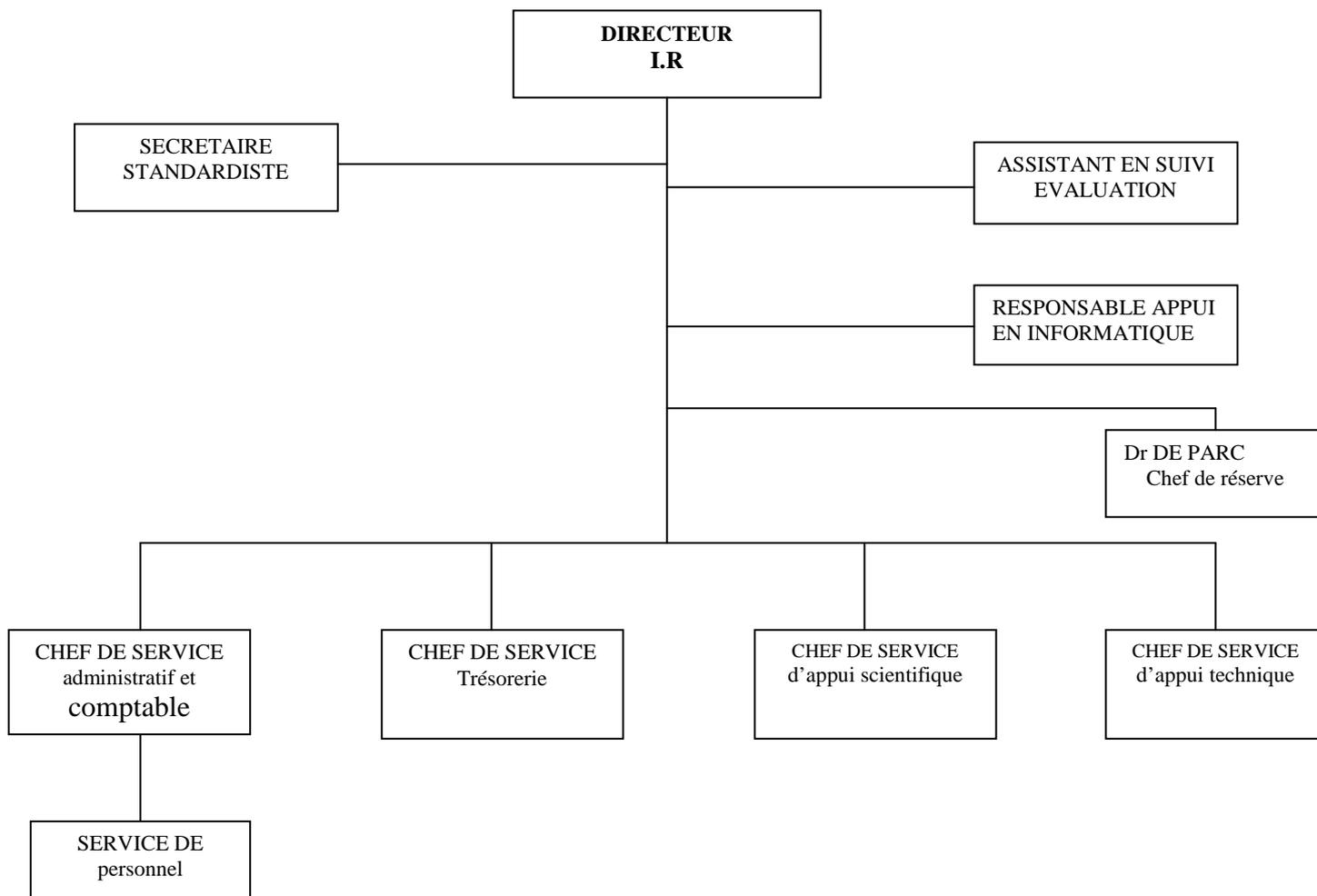
C'est une technique qui permet d'organiser la mise en place des différents moyens pour réaliser les activités et atteindre l'objectif de l'entreprise. Pour bien arriver à ce stade, l'ANGAP a sa propre structure organisationnelle. Cette structure décrit les différents postes de travail, les services et les tâches respectives dans chaque direction.

Cette section nous permet de savoir les différentes directions qui sont totalement interdépendantes et englobées dans une structure que nous appelons organigramme. Et dans le cadre de ce travail de recherche, il nous incombe de décrire les différentes postes et services qui lui sont appropriés.

### ***Section 1 : Organigramme***

C'est à la fois un schéma de répartition des tâches et une représentation de la structure d'une entreprise. Les différents organes qu'y sont affiliés assurent et coordonnent les activités des différents services de l'Etablissement, définis dans la figure N° suivante :

**Figure 1 : Organigramme d'une Direction Inter-Régionale**



Source : ANGAP

Les différentes fonctions définies au sein de la Direction Inter-Régionale de l'ANGAP sont :

- Directeur Inter Régional
- L'Assistant en suivi et évaluation
- Responsable d'appui en informatique
- Le chef de service administratif et comptable
- Le chef de service Trésorerie
- Le chef de service d'appui scientifique
- Le chef de service d'appui technique
- Le secrétaire standardiste

**Le Directeur Inter-Régional :**

- est le représentant du Directeur Général au niveau régional, responsable de toute la région toutes la région constituant circonscription provinciale.
- met à la disposition de toutes les unités sont toutes les ressource nécessaires pour atteindre les objectif fixées par l'ANGAP, assurant en même temps la mise en œuvre de la politique de préservation de ces ressources. Toutefois,
- veille à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ANGAP au niveau la Région de Mahajanga.
- assure le suivi et l'évaluation de l'évolution de l'activité technique de la Direction Inter Régionale et des sites.
- veille à application des procédures internes pour en déceler les anomalies. Il suggère et met ainsi en œuvre des actions correctives.

**L'Assistant en Suivi et Evaluation :**

- assister le Directeur Inter- Régional dans la mission de suivi et évaluation
- contrôle les gestions de la Direction Inter-Régionale et de sites.
- assure le contrôle de la gestion budgétaire

**Le Chef du Service d'Appui Technique :**

assure les fonctions liées à la gestion des activités, les suivis écologiques tels que la conservation, les recherches et la valorisation des Aires Protégées de la circonscription régionale dont il assure l'appui et le suivi opérationnel au niveau des sites.

**Le Chef du Service d'Appui Scientifique :**

- met en œuvre le plan d'IEC de l'ANGAP au niveau du régional.
- met en œuvre le plan et la politique Marketing des produits de l'ANGAP au niveau de la région.
- assure la promotion de l'environnement au niveau de sa Région par des activités d'éducation environnementale de l'écotourisme.

### **Le Chef du Service Administratif et Comptable :**

- veille à la sincérité de la comptabilité et des états financiers ainsi que la tenue de la comptabilité des unités de gestion sous sa responsabilité.
- participe à l'élaboration de la politique sociale et des Ressources de l'ANGAP.
- établit les Bilans et les comptes de résultats pratiques de Direction Inter Régionale et de la Région
- établit l'ensemble des déclarations comptables, fiscales, sociales de la Région.

### **Le chef de service Trésorerie**

Contrôle caisse et banque

### **Le Responsable d'Appui Informatique :**

- gère le système informatique de la Direction Inter-Régionale et administre le réseau information de Directeur Inter-Régional.
- assiste les correspondants dans informatique au niveau de sites

### **Le Secrétaire Standardiste :**

- assure le secrétariat administratif de DIR
- gère la petite caisse au plafond 100 000Ar. Si la demande vaut plus de 30 000Ar, il émet obligatoirement le bon de commande payé en chèque.

## ***Section 2 : Objectif, mission***

### **2.1 Objectif**

La mission de « PNM » de l'ANGAP, institution gestionnaire du Réseau National des Aires Protégées, est d'« établir », de conserver et de gérer de manière durable un Réseau National des Parcs et réserves représentatifs de la diversité biologique et du patrimoine naturel propre à Madagascar.

Les rôles des Parcs Nationaux Madagascar de l'ANGAP sont :

- d'assurer que le réseau actuel correspond à sa vocation fondamentale du Réseau National.
- de protéger un ensemble représentatif adéquat du patrimoine naturel malgache.

Ils ont ensuite le rôle veiller à la valorisation et à la gestion durable de cette réserve.

Le plan de gestion remplit ce rôle mentionné précédemment. Le PNM de l'ANGAP établit, en effet, une stratégie de gestion pour chacun des Aires Protégées.

Les missions conférées aux Parcs Nationaux de Madagascar sont :

- la conservation et suivi écologique
- l'éducation environnementale
- Le développement écotouristique
- le développement durable des sites à protéger.

## **2.2. Mission**

La mission de l'ANGAP en tant qu'institution gestionnaire de Réseau National des Aires Protégées de Madagascar est établie, conserver et gérer, de manière durable, la diversité biologique et le patrimoine naturel propre à Madagascar. Cette institution assure la coordination des sections sur terrain dont la gestion était progressivement réalisée par des opérateurs privés suivant un mandat donné par le Ministère des Eaux et Forêts.

Elle est devenue gestionnaire et opération de la majorité des Aires Protégées. Le décret d'application N°98-164 du 19/02/06 désigne et mandate l'ANGAP comme gestionnaire du réseau des Aires Protégées terrestres, marines, côtières et aquatiques.

## CHAPITRE III – NOTION SUR LE SYSTEME COMPTABLE

En matière de recherches gestion et de comptabilité, ce système comptable constitue la théorie qui nous aide à élaborer ce travail.

### *Section 1 : La comptabilité dans l'entreprise*

Selon la définition du plan comptable générale 2005, « la comptabilité est un système d'organisation de l'information financier permettant de saisir, classer, évoluer et enregistrer des données de base chiffrées ou non correspondant aux opérations de l'entité. Et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière de la performance et des variations la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes »<sup>2</sup>.

La comptabilité est alors un système d'informations qui produit des données chiffrées pour décrire une situation pouvant servir de base aux dirigeants, afin de gérer la réalisation par rapport aux prévisions et mieux apprécier la situation future.

#### **1.1. Rôle de la comptabilité**

Pour l'entreprise, la comptabilité assure trois fonctions essentielles :

- Evaluation des résultats et des ressources du patrimoine ;
- Contrôle des activités
- Soutien la gestion de l'entreprise

La comptabilité est alors un instrument de la gestion et du contrôle des activités pour éviter les pertes.

#### **1.2. Objectif de la comptabilité**

Elle a pour but de suivre de près les activités de l'entreprise grâce aux états financiers, et aider les dirigeants à prendre les bonnes décisions à partir des informations quantitatives issues des documents synthèse.

---

<sup>2</sup> Plan comptable Général 2005 » cohérents avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) du 18 février 2004.

## ***Section 2 : Documents comptables***

Il est obligatoire pour toute entreprise publique ou privée d'utiliser les documents comptables. Parmi ces documents, il y a le livre journal, le grand livre et la balance des comptes.

### **2.1. Livre- journal**

Le journal est un livre comptable où l'on inscrit chronologiquement toutes les opérations effectuées, qu'il ne doit pas y avoir des ratures comme par exemple : utilisation de blancs. Ce livre est fixé, paginé et paraphé par le Responsable du Tribunal de commerce. Toutes les opérations doivent être visibles dans le journal. En général on peut présenter un journal par cinq colonnes. Sur la première colonne, on enregistre le numéro de compte débit ; sur la deuxième colonne, figure le numéro de compte crédit. La troisième colonne souscrit l'intitulé de compte débit, et crédit et aussi la date de l'opération libellé explicatif de l'opération.

**Tableau 3 : Exemple d'un journal**

<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>	<b>Report Date</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Numéro De compte	Numéro De compte	Nom de compte à Débité  à  Nom de compte  Crédit  Libellés	somme	somme
<b>TOTAL à reporter</b>				

Source : Théorie, cours 1ère année Technique, Mr SOJA Jérémie

Le libellé sert à expliquer brièvement l'objet de l'opération puisque toute opération doit être appuyée par pièces justificatives.

## 2.2. Grand-livre

Le grand-livre est un registre constitué par Le total de tous les comptes ouverts dans l'entreprise. Les écritures apposées au livre journal sont portées sur grand livre et ventilées selon le plan comptable de l'entreprise.

Le grand-livre est indispensable : il regroupe d'une part tous les comptes ouverts classés dans un ordre précis du plan comptable général et, d'autre part, il présente leur situation respective.

## 2.3. Balance des comptes

Nous avons vu qu'il y a le principe de la partie double (total actif égal au total passif) dans le bilan. Ce principe montre que le total des débits et de tout compte doit être égal au total des crédits, le total de solde débiteur étant égal au total de solde créditeur. Les totaux de débit et de crédit doivent être identiques à ceux du journal général.

**Tableau 4 : Forme et contenu de balance**

N° de compte	Nom de compte	Montant		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit
	TOTAUX				

Source : Théorie, cours 1ère année Technique, Mr SOJA Jérémie

## **2.4. Bilan**

Le bilan est un tableau résumé de la comptabilité d'une entreprise. Pour faire le bilan de cette entreprise à un moment donné, il faut connaître ce qu'elle possède et ce qu'elle doit. Il se présente sous la forme d'un tableau en deux parties : les ressources et les emplois de l'entreprise.

## ***Section 3 : Caractéristique du système comptable***

### **3.1. Système classique**

Ce système consiste à :

- enregistrer les opérations dans le journal au fur à mesure qu'elles se produisent.
- reporter les écritures dans le grand livre général.

#### **3.1.1. Travail quotidien**

- les écritures apposées journal général
- le report inscrit au grand livre général

#### **3.1.2. Travail périodique**

Etablissement de la balance périodique.

#### **3.1.3. Principe de l'organisation comptable**

Le processus comptable a pour objet de présenter à temps les informations financières. Il consiste principalement à :

- enregistre les opérations effectuées par l'entreprise
- établir les états financiers
- interpréter le contenu des états financiers.

### **3.2. Système centralisateur**

#### **3.2.1. Travail quotidien**

Ce travail consiste à apposer :

- l'écriture aux journaux auxiliaires
- le report au grand livre auxiliaire

#### **3.2.2. Travail périodique**

Ce travail consiste à faire :

- la centralisation qui consiste à passer au journal au moins une fois par mois les écritures récapitulatives de la période.
- le report au grand livre général

- l'établissement de la balance périodique

Le journal est distribué en journaux auxiliaires (journal de caisse et de banque et de chèques postaux). Ce qui permet une meilleure division du travail. Les reports au grand livre auxiliaire, que l'on réalise quotidiennement, sont relativement peu nombreux cela diminue le risque d'erreur et rend le travail moins lourd.

### **3.3. Système informatisé**

Actuellement, il est indispensable d'utiliser ce système qui est le plus efficace par sa rapidité et sa fiabilité des calculs. L'automatisation du système de traitement utilise aussi le logiciel de comptabilité TOMPRO.

### **3.3.1. Plan comptable général 2005**

Chaque entité établit, au moins, un plan de compte qui doit être adapté à sa structure, à son activité, et à ses besoins en information de gestion. Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables.

### **3.3.2. But du PCG 2005**

Le PCG demande la normalisation de la présentation des documents comptables de synthèse et des états financiers.

### **3.3.3. Plan de compte**

Le plan de compte traite du problème de classification et d'organisation de compte pour fournir une liste que l'entreprise va réaliser.

Le plan de compte est la codification et nomenclature. Il est divisé en sept classes numérotées de 1 à 7 :

- classe 1 : les comptes de capitaux
- classe 2 : les comptes d'immobilisations
- classe 3 : les comptes des stocks et en cours
- classe 4 : les comptes des tiers
- classe 5 : les comptes financiers
- classe 6 : les comptes de charges
- classe 7 : les comptes de produits

Les opérations relatives au bilan sont réparties dans les cinq premières classes. Le compte aux opérations de gestion ou de formation de résultat est détaillé dans les deux chiffres des comptes principaux. On peut diviser les comptes principaux en compte divisionnaire à trois chiffres puis en sous compte s'ils sont plus de trois chiffres selon leur besoin d'informations financières.

## **Conclusion partielle**

L'ANGAP assure la formation des techniciens compétents et qualifiés, capables de travailler seul. Ainsi, il faut poursuivre la formation, car notre pays a besoin de techniciens motivés. Mais cette continuation dépend des moyens. L'un des moyens, qui s'avère le plus important est la ressource financière. Il est nécessaire d'avoir un système comptable pour mieux rendre efficace la gestion des avoirs en affrontant la situation actuelle de l'ANGAP. Cela pourrait aider sans doute à réaliser ses objectifs majeurs.

**Deuxième partie :**  
**ANALYSE**  
**DE LA**  
**SITUATION ACTUELLE**

Qu'elle soit privée ou publique, Toute entreprise a l'obligation de tenir une comptabilité selon les procédures en vigueur. La comptabilité d'utiliser le système comptable le mieux adapté aux besoins de l'Etablissement et suivant son importance. De ce fait l'agent comptable est chargé de la tenue de comptabilité générale et de la comptabilité analytique.

Pour certaines entreprises, c'est encore l'Agent comptable qui assure la tenue ou le contrôle de la gestion des stocks. Au cas où il ne l'exerce pas directement. Par cette fonction, le Responsable du service, qui assure cette tâche sera mis en étroite collaboration avec lui. Dans ce cas, le contrôle des mouvements de stocks est assuré par l'Agent comptable. Et il en est de même pour les inventaires annuels qui relèvent, en principe des autorités compétentes du Ministère des Finances. En matière de comptabilité donc, la gestion du budget repose sur une procédure Administrative et Comptable pour être efficace.

S'agissant de la comptabilité analytique, le plan comptable est établi, sur la proposition du Conseil d'Administration, approuvé par le Ministère de Finances.

## **CHAPITRE I - PROCEDURE ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE**

Dans ce chapitre nous suivons le travail quotidien de l'ANGAP pour en faire le bilan de l'analyse effectuée dans les trois sections qui suivent.

### ***Section1 : Document de base et de saisie comptable***

Dans ce chapitre notre travail de recherche insistera davantage sur la procédure de l'enregistrement des informations et des pièces justificatives qui y sont afférentes.

#### **1.1. Document de base :**

Le responsable administratif et financier saisit directement sur logiciel TOMPRO. A cela, s'ajoutent les pièces nécessaires pour la valider de son acte administratif.

##### **1.1.1. Pièces justificatives :**

Toute écriture comptable doit impérativement être appuyée de pièces justificatives probantes. Celle-ci comportant les éléments suivants, exige dans toute procédure comptable de :

- Demande d'engagement de dépense, bon de commande, bon de livraison, facture au nom de l'ANGAP pour les opérations d'achat et de petite prestation de service comportant 3 factures. A cela, s'ajoute le tableau de comparaison fournisseur, pour le choix du fournisseur le mois disant.

- Demande d'engagement de dépense, bon de commande, contrat, lettre de notification, attachement, décompte, procès verbal de réception de service, devis, tableau de comparaison de FRNS, pour même raison que précédemment.

- Avis des opérations bancaires, justifiant la situation du compte de l'Etablissement.

- Journal des écritures à corriger, autorisation de passation des écritures leur indiquent régularisation.

- Demande d'engagement de dépense, prévision de préfinancement dûment accordé par le chef d'unité de gestion pour les opérations préfinancement

- Pièces d'encaissements : facture, contrat pour les recettes.

- Tableau d'amortissement pour les amortissements.

- Demande d'engagement de dépense, autorisation de préfinancement, tableau de prévision des dépenses à financier pour les préfinancements.

Toute facture déjà réglée doit comporter des références précises et claires de paiement.

Le numéro d'identification fixable du Fournisseur doit obligatoirement figurer sur les factures.

### 1.1.2. Utilisation de la fiche d'imputation comptable

Tout enregistrement comptable doit obligatoirement être accompagné de « fiche d'imputation comptable ». Cette fiche doit être bien remplie : elle ne comporte, ni rature, ni surcharge.

Le numéro de la comptabilité doit se concorder à celui de la fiche d'imputation comptable. Une opération ne doit avoir qu'un seul numéro comptable. On peut d'ailleurs trouver dans le manuel de procédure le mode de remplissage de la fiche d'imputation. Et les opérations y figurant sont libellées en US Dollard et en Ariary. Dans cette fiche d'imputation est une fiche qui fait apparaître les codifications comptables et autres informations nécessaires pour l'efficacité des opérations comptable.

**Tableau 5 : Exemple de fiche d'imputation**

ANGAP- MADAGASCAR	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
Ex : CFG321	40	2ACH		23/08/07	CFG295	10/08/07		
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
<b>TOTAUX</b>								

Source : ANGAP

## 1.2. Tenue des livres comptables obligatoire

Selon le plan comptable général 2005 :

- les livres obligatoires sont : le livre journal, le Grand Livre et l'inventaire :

- le livre journal enregistre les mouvements affectant les actifs, capitaux propres, charge et produit par récapitulation, au moins, mensuelle des totaux des opérations comptabilisées. Ce livre journal doit être visé et paraphé par l'administration fiscale.
  - les écritures du livre journal sont portées sur le Grand livre et ventilées selon le plan de compte de l'ANGAP.
  - le livre d'inventaires reprend les états financiers de chaque exercice.
- L'organisation d'une comptabilité, tenue au moyen du système informatique doit permettre :
- de satisfaire les exigences de sécurité et de fiabilité requises en la matière : sauvegarde, des données, existence du chemin de révision...
  - de restituer, sur papier et sous formes intelligible, toute donnée entrée dans le système de traitement.
- L'identification des documents informatiques est obtenue par :
- la numérotation des pages et des écritures et la dotation des documents générés par le système, offrant toute garantie en matière de preuve.
  - l'utilisation du logiciel interdisant la modification ou l'annulation des opérations validées.

### **1.3 : Règles générales :**

#### **- Intitulé des comptes :**

L'intitulé des comptes doit être clair, précis et concis.

Dans le cadre de compte bancaire, par exemple, doivent figurer les éléments suivants :

- la domiciliation comportant le nom et l'adresse précise au titulaire de compte.
- le relevé d'identité bancaire (RIB) : code banque, code guichet, numéro de compte et élément RIB.

NB : tous les organismes opérationnels doivent disposer de ces éléments bancaires de leur compte consigné par un chèque bancaire ou une carte sesam permettant les retraits de la somme d'argent requis

### - Création des comptes :

La création des comptes doit impérativement faire l'objet d'approbation écrite du chef comptable du siège. Toute infraction à cette règle est passible de sanction. L'initiateur doit s'assurer que le compte à créer n'existe pas encore, afin d'éviter tout risque de redondance ;

### - Libellé des opérations :

Le libellé des opérations doit être clair, précis et concis. Il est aussi standardisé pour toutes les unités de gestion. Notons que le logiciel TOMPRO ne peut contenir que 26 caractères pour l'enregistrement des libellés dont la liste à utiliser est présentée ci après pour les opérations courantes. Il est à noter que cette liste n'est pas censée être exhaustive.

**Tableau 6: Exemple de libellé**

Type d'opération	Support	Contenus du libellé	Exemples	Libellé
Achat	Facture	Numéro facture, Nom du FRNS, objet de la facture	Achat des fournitures de bureau chez Etablissent HL facture N° : 3141	FA 3141 ETS HL.FOURNITUR
Salaire	Journal de paie	Objet, mois, année	Enregistrement de la charge salariale siège août	SAL SIEGE Août
IGR	Récépissé de déclaration	Mode et référence de règlement, objet, mois, année	Paiement IGR Siège août 2006 chaque N57807	CK 57801 – IGR SIE août 07

Source : Auteur

## **1.4. Comptabilité en devise**

### **1.4.1 CELCO**

Le système comptable de la CELCO doit permettre la tenue d'une comptabilité multi devises : en monnaie de pays Ariary et en monnaie du Partenaire financiers, US Dollars.

Les comptes en devise convertibles sont utilisés pour les opérations affectant le compte de don IDA en DTS (réapprovisionnement du compte spécial, paiement par tirages directs) et compte spécial en US Dollars (réapprovisionnement, paiement en devises.)

La comptabilité en devises permet l'établissement des états d'avancement du projet en devises. Elle permet aussi une comparaison entre la situation comptable CELCO et situation IDA.

Les comptes en monnaie du pays sont utilisés pour les comptes du fonds de contrepartie compte du projet.

### **1.4.2. Institution**

Le système comptable est tenu d'une comptabilité en monnaie du pays pour les transactions qui sont effectuées avec la Banque Mondiale par le biais de la CELCO. Toutes ces transactions entrent dans le cadre logique de PE3.

### **1.4.3. Comptabilité analytique et budgétaire**

Il est tenu une comptabilité analytique pour les recettes et dépenses du Projet (travaux, Biens, Service de consultation et audits, frais de fonctionnement,...et composante technique selon Accord de don). Dans cette perspective, l'objet est de ventiler les dépenses par composante par sous composante et résultat de projet d'une part et par Partenaire financier pour catégorie de dépenses en conformité avec les modèles proposés dans RSF d'autre.

La comptabilité budgétaire est calquée sur le même format que la comptabilité analytique. Cela permet de faire un suivi facile et efficace des réalisations du budget établi.

## ***Section 2 : Procédure comptable de l'ANGAP***

La comptabilité de chaque entité doit :

- respecter la terminologie, les conventions comptables de base et autres principes communs à l'ensemble des entités ;
- mettre en œuvre des méthodes et des procédures normalisées ;

- s'appuyer sur une organisation répondant aux exigences de tenue des comptes, du contrôle, de collecte et de communication des informations à traiter.

Les méthodes comptables comprennent les conventions comptables de base et les principes comptables fondamentaux. Les méthodes d'évolution, ainsi que les règles ou pratiques spécifiques, appliquées par ANGAP pour établir et présenter ses états financiers.

L'ANGAP adopte le système comptable, conforme au Plan Comptable Générale 2005 et dont la procédure est la suivante :

- Comptabilité arrêtée par trimestre et consolidée au niveau de la Direction Inter-Régional avant d'être transféré au siège à Antananarivo.

Les procédures suivantes sont à respecter avant tout décaissement :

- Comptabilisation :

- journal de caisse
- journal de banque
- journal de paie
- journal d'achat
- journal des opérations diverses
- journal de mission

➤ **Pour les opérations de caisse** : l'établissement de la Demande d'Engagement des Dépenses nécessite, des pièces justificatives de dépense, dont notamment le bon de commande en cas d'un montant supérieur ou égal à trente mille ariary (30 000 Ar), et exigées obligatoirement avant le décaissement.

Ci-joint, l'exemplaire du bon de commande : il est établi en deux exemplaires avec deux couleurs différentes : la couleur blanche forme l'originale à joindre à une pièce comptable et couleur orange reste attachée au livre bon de commande.

**Tableau 7 : Exemple bon de commande**

ASSOCIATION NATIONALE POUR  
LA GESTION DES AIRES PROTEGERES

**ANGAP – DIRM**

**Bon de commande N°- 00295**

Lot 010700370- Mahavoky Nord

( Face FOFIFA )

NOM / RAISON SOCIALE DU FOURNISSEUR .....OEUST.....AUTOMOBILE...

Adresse .....MAHAJANGA- 401.....

Source de financement..... N° engagement

<b>N°</b>	<b>Designation</b>	<b>Unité</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Montant</b>
01	Crie lot voiture 5722 TS	01			44 000
<b>TOTAL</b>					44 000
Mahajanga, le 01 septembre 2007 La Direction,					

Source : ANGAP

Note : Bon de Commande à joindre avec la facture en deux exemplaires.

- **Pour l'opération de banque**, la demande d'engagement des Dépenses, le Bon de commande et la comparaison de prix des fournisseurs sont nécessaires avant paiement.
- **Service comptable** (élaboration de bon de commande et saisie de pièces de caisse)
- **Service technique** (saisie de bande de Tickets)

**2.1. Caractéristiques du système comptable**

Il s'agit d'un système comptable informatisé et système centralisateur, intégrant le suivi analytique et budgétaire. Le système comptable devrait être conçu :

- Pour l'enregistrement des opérations, selon les directives dictées par la Banque Mondiale dans son guide en date des 30/11/01 et intitulé : « Rapport de suivi financier des projets

financés par le banque Mondiale ». D'une part, et selon les normes IAS, le PCG2005 et les spécificités du programme, d'autre part ;

- Et pour la gestion analytique et budgétaire des différentes catégories de dépense.
- La CELCO et chaque institution (ANGAP, ses DIR et Sites, ONE, DGEF et DIR) sont dotées des micro-ordinateurs qui fonctionnent bien. Ils enregistrent, en ce qui les concerne, l'ensemble de leurs opérations, suivant un plan comptable général unique proposé pour l'ensemble des projets qui est inclus dans le présent manuel ils éditent ainsi leurs rapports de suivi financier.

Notes sur les activités de la CELCO :

- Placée sous la tutelle directe du Ministère de l'Environnement, la CELCO assure deux tâches essentielles d'une part elle gère la tenue de sa propre comptabilité et de celle mise à la disposition de la DGEF. D'autre part, elle assure la préparation et la production des états financiers consolidant la force du projet (bilan, RSF, et autres rapports nécessaires au suivi des activités, audit du Projet dans son ensemble.)
- Les transactions enregistrées par CELCO et par chaque institution se distinguent par leur code Site. Le Site constitue un centre de saisie comptable. Les imputations budgétaires de chaque Site doivent se conformer aux divers comptes inclus dans le Plan Comptable Général et analytique.
- Le logiciel TOMPRO devra permettre : la tenue de la comptabilité générale et analytique, le suivi financier et budgétaire des fonds alloués. Il facilite également l'administration de marchés, la gestion de l'immobilisation, et celle des états financiers.

Constituant « l'unité centrale de programme » les Responsables de la CELCO sont appelés à faire des visites de contrôle sur les activités de chaque institution afin de s'assurer le respect des procédures en vigueur. Ils consolident ainsi le bon déroulement des opérations de comptabilisation et d'édition des états comptables et financiers.

Pour chaque opération, il est établi une fiche d'imputation budgétaire. Les fiches d'imputation sont saisies une à une dans les fiches des journaux auxiliaires en comptabilité générale et, cela, avec une imputation analytique pour les dépenses. L'utilisation des journaux auxiliaires permet, d'une part de centraliser des opérations similaires dans un même journal et d'autre part,

de suivre l'évolution des divers comptes ouverts dans le cadre du Projet : il en est ainsi du compte crédit, compte spécial et bancaire par exemple

Dans ce système, les dépenses sont ventilées :

- Par nature dans la comptabilité générale (code général)
- Par composante, ou sous composante, par résultat et par Partenaire financier, catégorie des dépenses que l'on fait entrer dans le code analytique
- Par site sur plan géographique, dépenses à insérer au code Site.

## **2.2. Objectif du système comptable**

Le système comptable du PE3 doit permettre l'atteinte et à la réalisation des objectifs généraux suivants puisqu'il assure, de façon exhaustive, l'enregistrement comptable de toutes les opérations liées au Projet. Dans ce cas, ce système a pour fonction de :

- permettre la tenue de la comptabilité des opérations, suivant le principe de la comptabilité en partie double ;
- se conformer aux normes et principes comptables définis par Partenaires Financiers ;
- produire les outils de gestion nécessaires aux services du projet.
- mettre à la disposition des Autorités compétentes et des Partenaires Financiers les documents de synthèse. Ces documents servent d'indicateurs de suivi, par lesquels on peut :
  - exercer le contrôle et le suivi approprié sur l'exécution du Projet ;
  - avoir l'image fidèle de la situation comptable du Projet par catégorie de dépenses ; mais cette image transparaît aussi par composante, par sous – composante et par résultat ;
  - effectuer des analyses économiques et financières des résultats obtenus par rapport au budget disponible.

## **2.3. Fonctionnement du système comptable**

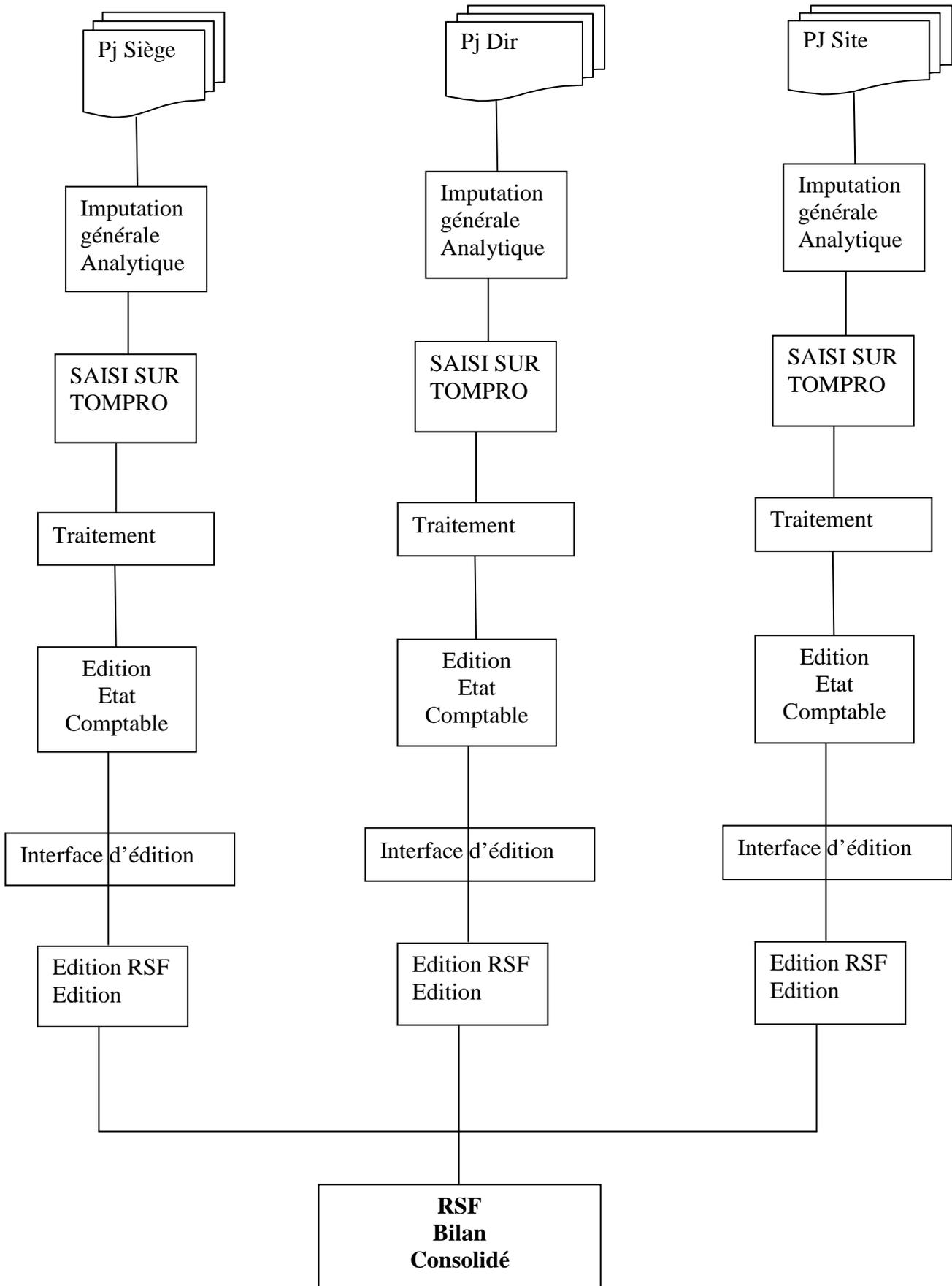
Etant le « Centre de suivi financier » du programme, la CELCO est le destinataire de toutes les pièces (RSF) : relevés bancaires, états de rapprochement bancaires...). Elles justifient ainsi les flux financiers effectués au niveau de chaque institution. De ce fait, elles seront indispensables pour la consolidation des RSF : bilan, autres états comptables et

financiers. Elles sont également nécessaires pour le réapprovisionnement du compte spécial. Dans ce cas, le fonctionnement général du système est le suivant :

- le traitement trimestriel des opérations de consolidation à partir des données comptables de RSF de chaque institution. Ce traitement est effectué par le comptable de la CELCO.
- après le traitement, le comptable édite les RSF consolidés du Projet qui seront vérifiés par le DAF. Un recoupement avec les données transmises par chaque institution sera effectué à titre de vérification.
- le paiement des institutions est effectué par la CELCO sur la base de RSF. Les RSF sont envoyés trimestriellement par les institutions (RSF trimestriel).
- L'établissement annuel des états financiers consolidés (RSF annuels ; bilan) à partir des données comptables annuelles de chaque institution.

Le schéma de système se présente alors comme suit, conformément au diagramme de la circulation des documents, établi en figure 2 ci-après :

**Figure 2 : Diagramme de la circulation de document**



## ***Chapitre II : Activité comptable***

### ***Sectio1: Support comptable***

Les opérations sont traitées sur le Logiciel de comptabilité TOMPRO qui éditera périodiquement les documents « out put » nécessaires aux besoins du Projet. Et chronologiquement, les journaux auxiliaires en reçoivent une. Tout enregistrement comptable des opérations est classé préalablement par source de financement, et selon les normes des Partenaires financiers.

Les journaux auxiliaires, suivant le schéma du système financier à utiliser, font apparaître les données suivantes, à titre indicatif :

#### **1.1. La situation périodique**

Périodiquement, les comptes du Projet arrêtent une situation générale qui comprend, outre les balances des opérations, les principaux documents suivants :

- la situation de décaissement par mode de financement (tirage direct, compte spécial)
- la situation de retrait au vu de relevé de Dépense.

#### **1.2. Journaux auxiliaires des achats**

Les factures d'achat à crédit d'immobilisation et de fonctionnement sont payées localement ou directement par l'IDA. Elles sont enregistrées dans ce journal.

Pour des raisons d'information et de contrôle interne, ces factures sont suivies sur des comptes individuels de FRNS. Pour éviter leurs multiplications, les enregistrements des achats réglés au comptant sont directement souscrits sur les journaux de la Trésorerie (Banque et Caisse). Le budget y afférent est directement imputé aux comptes de charge ou d'immobilisation. Il est souligné qu'il n'y a pas d'inscription aux comptes fournisseur.

Voici, par exemple, comment se présente le journal auxiliaire d'achat :

**Tableau 8 : Journaux auxiliaires des achats**

ANGAP- MADAGASCAR Ex : CFG321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
	40	2ACH		23/08/07	CFG295	10/08/07		
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
62600003		132B0199	2172	03 050	4084010001	ACW	8 000	
62600003		132B0199	2172	13 050	4084010001	ACW	2 000	
40120010								8 000
40120030	M012					ACW		2 000
<b>Totaux</b>							<b>10 000</b>	<b>10 000</b>

**Libellé** : Achat de Carte Wanadoo (ACW)

Source : ANGAP

### **1.3. Journal auxiliaire de caisse et banque**

#### **- Pour caisse**

Il n'est pas à écarter de tenir un Journal auxiliaire de caisse (alimenté par les comptes bancaires du projet) pour enregistrer les paiements en numéraire des menues dépenses au niveau central et régional. Il s'agit d'enregistrer les recettes et les dépenses en numéraire.

Ce journal, établi au Tableau 9 suivant, constitue la contrepartie de journal d'achat. La classe 6 est une charge, contrepartie de la classe 4. Avant le décaissement, la classe 4 est un débit, contrepartie du crédit de la classe 5. A partir du tableau 8 précédant, on établit un nouveau tableau journal de caisse au Tableau 9.

**Tableaux 9 : Journal auxiliaire de caisse**

ANGAP- MADAGASCAR Ex : CFG 321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
	40	KC		23/08/07	CFG295	10/08/07		
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
40120010		132B0199	2172	03 050	4084010001	ACW	8 000	
40120030	M012	132B0199	2172	13 050	4084010001	ACW	2 000	
53020040								10 000
<b>Totaux</b>							<b>10 000</b>	<b>10 000</b>

**Libellé** : Achat de Carte Wanadoo (ACW)

Source : ANGAP

**- Pour banque**

Il doit être ouvert des comptes bancaires pour gérer les fonds du Projet. Un journal auxiliaire est ouvert par compte bancaire. Dans ce cas, les opérations sont enregistrées à la date de leur exécution. Le pointage des opérations comptabilisées est effectué avec les relevés de comptes reçus de la banque. Et mensuellement, un état de rapprochement est établi entre les deux.

Voilà donc la contrepartie journal de paie des autres types de journal

**Tableau 10 : Journal auxiliaire de banque**

ANGAP- MADAGASCA R Ex : CFG321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
	40	2K90		01/03/2007	CFG295			
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	libellé	Débit	Crédit
42120030	BKF080	132B0102	2172	09-003	4005191296	CH	460 430,00	
51220990	BKF080	132B0102	2172	09-003	4005191296	CH		460 430,00
<b>Totaux</b>							<b>460 430,00</b>	<b>460 430,00</b>

Source : ANGAP

Pour les Directions Régionales et les unités de gestion des institutions, il sera ouvert autant de codes.

**Libellé : CH 6588370 NET A PAYER RAI FEVRIER 2007**

### 1.4. Journal de paie, journal de mission, journal des opérations diverses

Les opérations sont enregistrées directement dans le journal de paie avant de payer le salaire de personnel. De là on établit le journal de banque avant tout décaissement.

**Tableau 11 : Journal de paie**

ANGAP- MADAGASCAR Ex : CFG 321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
	40	2PAI		22/02/2007	CFG295	10/08/07		
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
64100001 64100001	2PAI 2PAI	212D0103 212D0103	2171 2171	03-003 03-003	4005191296 4005191296	SB IAA	402 000,00 87 800,00	
43120030 44720010 42120030	2PAI 2PAI 2PAI	212D0103 212D0103 212D0103	2171 2171 2171	03-003 03-003 03-003	4005191296 4005191296 4005191296	CTC IGR NET		4 025,00 25 345,00 460 430,00
<b>Totaux</b>							<b>460 430,00</b>	<b>460 430,00</b>

Source : ANGAP

#### Libellés :

SB : Salaire de base février.

IAA: Indemnités et autres avantages.

CTC: Cotisation Travailleur CNaPS

IGR a payé février 2007.

Net à payer février 2007

Avant de payer le salaire du personnel, on ouvre le journal de banque contrepartie journal de paie, c'est-à-dire la classe 6 on a chargé de classe 4. A partir de ce tableau 11, la classe 4 devient classe 5 pour payer le salaire du personnel. Ici s'apparaît par exemple journal de banque.

**- Journal des opérations diverses**

Les opérations qui ne peuvent pas être enregistrées sur l'un des journaux précités sont portés sur un journal d'opérations diverses. Il s'agit notamment :

- des demandes de remboursement adressées à l'IDA,
- des demandes de paiement direct aux FRNS adressées à l'IDA
- des opérations de la paie
- des écritures de remboursement des comptes
- des écritures d'inventaire

**Tableau 12 : journal opération divers**

ANGAP- MADAGASCAR Ex : CFG321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
				26/01/2007				
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
42520090-4021	2ODI		2172	09-003	4005191296	C M P	10 000,00	
42520090-4021	2ODI		2172	09-003	4005191296	C M P		10 000,00
<b>Totaux</b>							<b>10 000</b>	<b>10 000</b>

Source : ANGAP

**Libellé :** Complément Mission à payer (CMP)

**- Journal mission**

Avant de partir de personnel, le comptable établit le journal de mission contrepartie classe 5 avant décaissement ici par exemple

**Tableau 13 : Journal de mission**

ANGAP- MADAGASCAR Ex : CFG321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
		2MIS		26/01/2007				
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	libellé	Débit	Crédit
62500003	2MIS	BKF033	2172	09-003	4005191296		248 000,00	
42520090-4099	2MIS	BKF033	2172	09-003	4005191296			248 000,00
<b>Totaux</b>							<b>248 000,00</b>	<b>248 000,00</b>

**Libellé** : MISS° RAI OM 1959 AU PN BB

Source : ANGAP

La contrepartie du journal de mission est le journal de banque. Voici un exemple

**Tableau 14 : Contrepartie de journal mission** (journal de banque)

ANGAP- MADAGASCA R Ex : CFG321	Site	Journal	Engagement	Date compta	N° Pièce	Date pièce		
Compte	AUX	Analytique	Budget	Fin+cat	Géo	Libellé	Débit	Crédit
42520090-4099	BKF080	132B0102	2172	09-003	4005191296	CH	248 000,00	
51220990	BKF080	132B0102	2172	09-003	4005191296	CH		248 000,00
<b>Totaux</b>							<b>248 000,00</b>	<b>248 000,00</b>

Source : ANGAP

**Libellée** : CH 6588363 MISSION RAI A BAIE DE BALY

### 1.5. Grands livres généraux, analytique et balance

- Les GL généraux représentent une à une les opérations saisies dans les journaux auxiliaires et ils sont tenus suivant la nature des opérations et suivant la nomenclature des comptes au plan comptable général.

- Les GL analytiques représentent une à une les opérations enregistrées dans les journaux auxiliaires. Ils sont tenus par Partenaire financiers, par catégorie du Projet.

Le système produit les out put comptables suivants :

- Balance générale, analytique : ils permettent d'obtenir les principaux états ci-dessous :

- document de synthèse
- Balance des comptes généraux comptables
- Balance des comptes analytiques
- Le suivi financier de l'avancement des activités

## 1.6. Balance des comptes

Après l'élaboration de la balance des comptes, il est nécessaire de passer à l'établissement du compte des résultats et du bilan .En effet, avec la balance de compte, il suffit de séparer les comptes de la classe 1 à 5 et de les transférer dans le bilan et les comptes de la classe 6 à 7 dans le compte des résultats.

En effet, le compte de résultat nous permet d'avoir la différence entre des charges et les produits pour mieux voir le résultat de l'exploitation de l'exercice en cours.

Avec le bilan, on essaie de dégager la situation financière de l'entreprise à la fin de l'année.

### 1.6.1. Bilan

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes, avec l'unité monétaire (Ariary). Cette étape permet de relever s'il peut y avoir un bénéfice.

Le bilan est un tableau qui résume la comptabilité d'une entreprise. Pour faire le bilan d'une société à un moment donné ; il faut connaître ce qu'elle possède et ce qu'elle doit. Il se présente sous la forme d'un tableau en deux parties : **les ressources (actif) et les emplois (passif) de l'entreprise.** Voir annexe7, annexe8 et annexe9, annexe10

Le compte des résultats est un état récapitulatif des charges et des produits, réalisé par l'entité en cours de l'unité monétaire (Ariary). Par la différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période.

Les éléments d'actif sont classés en fonction de la destination des biens dans l'entreprise. Les actifs sont distingués en actif non courants et actif courants. Le passif du bilan décrit l'origine des ressources qui permettent à l'entreprise d'être propriétaire des patrimoines (ensemble de biens, de créance et d'obligation). Suivant leur origine les ressources sont classées en capitaux propres et passifs non courants et passifs courant. Après ce tableau ci- dessus la formule.

$$\text{Net d'exercice} = \text{Montant brut} - \text{Amortissement}$$

### **1.6.2. COMPTE DE RESULTAT**

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité en cours de l'unité monétaire (Ariary). Par différence des produits et des charges, il fait apparaître le résultat net de la période. Voir annexe 09et annexe 10

## **1.7 .Gestion des Fonds**

### **1.7.1. Utilisation des Fonds**

Partenaire financier est un Organisme d'une Association ou entreprise qui finance les différents Projets.

Contrat de service :

La répartition de la contribution financière est stipulée dans le Contrat de service selon le taux suivant:

75% pour Partenaire financier

25% pour ANGAP

Travail enregistré par fonctionnement :

80% pour Partenaire financier

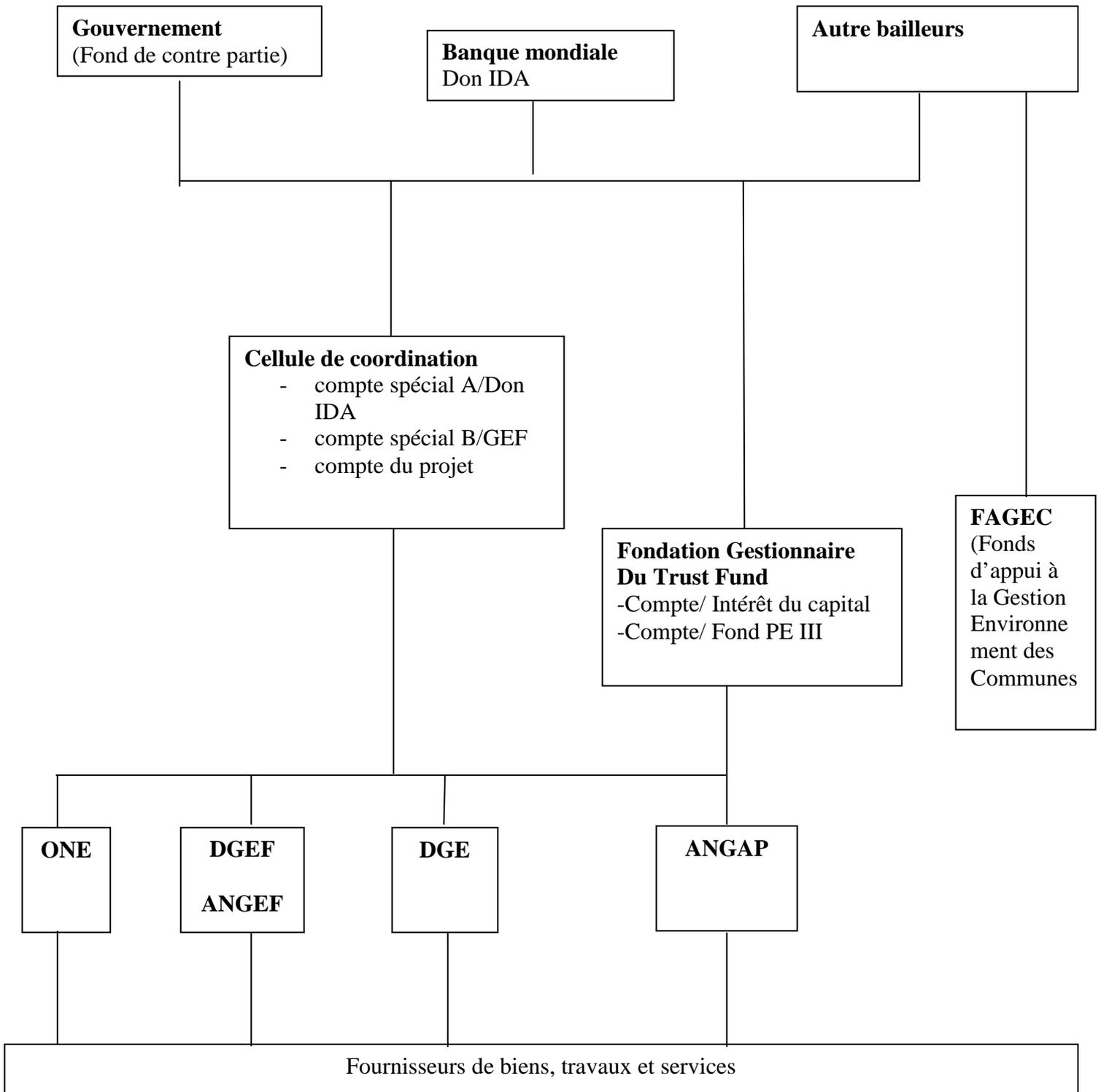
20% pour ANGAP

Dans le cadre de l'investissement, Partenaire financier assure la dotation en voitures et les dépenses de construction à 100%.

Le plan de convention de financement est établi en annexe 5

### 1.7.2. Procédure administrative et de contrôle

Figure 3 : Diagramme de flux des fonds du programme PE III



Source : ANGAP



## Commentaires :

### **I - Partenaire financier**

#### **1. Banque Mondiales :**

Par la signature de l'accord de Don IDA, le Projet détient un compte de Don IDA et un compte de Don GEF ouvert à son nom auprès du Département de prêt du siège de la Banque Mondial à Washington.

Le Don IDA constitue la majorité de financement obtenue par l'ANGAP. Le Don GEF est une subvention supplémentaire destinée au financement de la composante du programme « Gestion des Aires Protégées ». Des retraits de fonds seront effectués sur ces comptes pour être déposés dans les comptes spéciaux tenus par CELCO en vue du financement des opérations du PE3. Pour le Don IDA : voir Annexe 4 et pour liste des autres catégorie de Partenaire financier : voir Annexe 6

#### **2- Gouvernement**

Le gouvernement contribue à la mise en oeuvre du PE3 par le versement d'un fond de contrepartie. Ce Fond sera déposé dans les comptes spéciaux tenus par CELCO en vue de financement des opérations du PE3.

#### **3-Autre Partenaire financier**

D'autres Partenaires financiers contribuent au financement du PE3.

Convention bilatérale avec des Etats Allemagne, la France, la Suisse ;

Agence internationale Organismes non gouvernementaux (Conservation International, WWF, Wild life Conservation Society)

### **II- Cellule de coordination**

Pour recevoir les fonds décrits précédent, les comptes suivants seront ouverts dans une banque commerciale jugée acceptable par la Banque Mondiale et tenus par la CELCO :

- Compte spécial A/ IDA libellé en USD, pour financer les activités des parties : Banque Mondiale, Cellule de coordination et Trust Fund. Dans l'Accord de Don de développement selon le pourcentage de décaissement indiqué dans catégorie accord de Don, le financement provient de IDA voir annexe 4.
- Compte spécial B GEF/IDA, libellé en USD convertible, pour financer les activités sous la partie 2 de Don de Développement, selon les pourcentages de décaissement indiqués dans l'Accord de Don GEF;

- Un compte de Projet, libellé en monnaie locale Ariary, constitue le fonds de contrepartie Gouvernement Malagasy. Les montants des dépôts initiaux à déposer dans ces comptes et leurs mécanismes de fonctionnement sont fixés dans les accords de développement et l'Accord de Don Fiduciaire de GEF ou FEM. Les fonds doivent servir uniquement aux paiements des fournisseurs et des prestations des Agences d'exécution (ONE, ANGAP, DGEF, DGE, CELCO) dans le cadre du Projet d'appui au PE3. En tant que coordinateur du Projet, la CELCO est la seule habilitée à faire fonctionner ces comptes.

## **BUDGET**

Par définition un budget est la circulation de fonction de monnaie. Autrement il concerne le mouvement d'entrée et sortie du Fonds.

L'ANGAP fait le plan annuel, Lequel sera envoyé à la Banque mondiale. FAISANT suite à ce plan, la Banque Mondiale transfère, à la CELCO la somme à titre don subvention. Au menu principal, les deux parties signent la classe du marché, exigeant une procédure d'engagement, suivie du décaissement du budget octroyé selon une convention. Dans cette convention, les règles de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique sont exigées pour la gestion du budget.

La procédure d'élaboration du budget est annuelle, elle est détaillée par période plus courte (mois). Dans le cas de l'ANGAP, ce budget est élaboré par trimestre afin de repérer et analyser les écarts.

### ***Section 2 : Gestion du personnel***

La fonction de la gestion du personnel consiste à :

- assister le Directeur du Projet pour toutes les procédures de recrutement
- gérer et tenir les dossiers individuels du personnel
- assister le Responsable Administratif et Financier à gérer administrativement le personnel : absence, permission, congé maladie, planning de congé, suivit des droits au congé.
- établir les états de paie sur la base des éléments fixes et variables de la paie.
- établir les déclarations d'impôts et les déclarations des charges sociales chaque mois, par trimestre. (Groupe de préavis voir Annexe 2).

## **2.1. Procédure de recrutement et d'embauche**

### **2.1.1. Cadre réglementaire**

Pour tout recrutement notamment celui des cadres du Projet, les dispositions de l'Accord de Don prévoient un contrat sur les dispositions nationales. Le recrutement est soumis à l'approbation préalable de la Banque Mondiale. L'effectif contractuel est embauché dans le cadre de contrat à la durée déterminée de deux ans renouvelable. La reconduction des contrats sera fonction des performances

### **2.1.2. Exécution de la procédure :**

Un comité de recrutement ad hoc est nommé pour suivre le processus de recrutement effectué par le cabinet. Ce processus doit suivre les procédures décrites ci-après :

- Tous les postes sont définis par des termes de référence très précis et aucun Responsable ne peut être recruté si son CV ne correspond pas aux termes de référence. Une annonce dans les journaux, à large diffusion, doit être faite avec mention de la mission, où figurent de la fonction, le profit du candidat et les exigences du poste, avec mention de la date de réception de la candidature au plus tard.

Les procédures de sélection peuvent être schématisées comme suit :

- Présélection de CV sur les demandes reçues sur la base des expériences professionnelles et diplôme par rapport au projet de poste exigé.
- Convocation des candidats pour test écrit et interview (entretien)
- Evaluation et sélection des 3 meilleurs candidats pour une 2<sup>ème</sup> interview afin de prendre la décision finale sur le candidat à retenir
- Décision finale
- Rédaction d'un PV de recrutement signé par le comité ad hoc

## **2.2. Embauche**

Signature du contrat, chaque nouveau personnel recruté devrait faire sa prise de service après avoir signé un contrat de travail portant les mentions et les obligations suivantes :

- la désignation de poste de travail ;
- la durée de la période contractuelle ;
- la durée de la période d'essai ;
- la description de tâches ou la définition des fonctions ;

- les éléments de rémunération ;
- les dispositions relatives aux congés annuels et à la sécurité sociale ;
- les obligations de travailleur ;
- les modalités de règlement des conflits.

### **2.2.1. Tenue de dossier individuel du personnel**

Le dossier individuel du personnel doit contenir les renseignements suivants :

- Fiche d'état civil
- Notification de recrutement
- Contrat note de service
- Dossier d'inscription à la Caisse National de Prévoyance Social (CNaPS)
- Toutes lettres et correspondances.

### **2.3. Gestion administrative du personnel**

La gestion purement administrative concerne notamment :

- Le suivi des heures supplémentaires : pour la personne non cadre des heures supplémentaires ne peut pas être établie.

Dans tous les cas, une demande de congé est toujours effectuée avec le visa du supérieur hiérarchique pour accord et le visa du Directeur du programme pour certifier le droit du congé restant dû.

- Tout retard à la prise de service doit être justifié auprès du supérieur hiérarchique, un retard répété pourra donner lieu à une sanction.

- Toute absence doit faire l'objet d'une autorisation préalable du supérieur hiérarchique ou, à défaut, d'un avis en cas d'impossibilité immédiate.

-Les absences pour maladie sont justifiées par un certificat médical délivré par un médecin. Et Le Directeur du programme du projet a le droit de faire une visite de contre expertise.

Les sanctions prévues pour infraction sont dans l'ordre croissant :

- L'observation verbale sans mention au dossier individuel ;
- L'observation verbale avec mention au dossier individuel ;
- L'avertissement
- Le blâme
- La mise à pied provisoire avec suspension du salaire ;

- Le licenciement

Les sanctions sont consignées au dossier individuel de l'employé.

## **2.4. Paie**

### **2.4.1. Règlement de la procédure**

La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires.

Elle est mise en œuvre dès le 20 du mois par le comptable et les salaires sont payés à la fin du mois. La rémunération est versée soit en espèce, soit par virement bancaire.

### **2.4.2. Traitement de la paie**

Le comptable :

- prépare la paie dès le 20 du mois en cour
- calcule et édite des bulletins de paie et états de paie
- soumet les bulletins et états au DAF pour contrôle ;
- vers la fin du mois, prépare des ordres de virement ; ou ordre de remise ou chèque.

### **2.4.3. Enregistrement comptable de la paie**

Le comptable :

- remplit une fiche de codification
- saisit les opérations de paie dans le journal des opérations diverses et les paiements au journal auxiliaire de la banque pour le virement et les paiements par chèque et au journal auxiliaire de la caisse pour le paiement en espèce.

## **2.5. Etablissement des déclarations d'impôts et déclarations sociales**

Le comptable prépare les déclarations d'impôts mensuels en respectant la date de dépôt à l'administrative fiscale et les déclarations sociales. La déclaration doit être faite par le Directeur du programme. Pour groupe de préavis voir annexe 2

## **Conclusion partielle**

Afin de fournir des informations plus précises et qui rendent service sur exploitation, il est nécessaire de tenir compte des activités quotidiennes de l'entreprise, résumés dans les rapports comptables.

En tenant compte de la situation actuelle de l'ANGAP, cette analyse nous entraîne à établir les suggestions et perspective d'avenir pour atteindre le résultat plus probant.

**Troisième partie :**  
**DIAGNOSTIC,**  
**SUGGESTIONS**  
**ET**  
**PERSPECTIVES D'AVENIR**

## CHAPITRE I - DIAGNOSTIC

Comme toute grande société, ANGAP possède aussi ses points forts et ses points faibles dans son l'organisation de ses activités.

### *Section 1 : Diagnostic interne*

#### **1.1. Forces**

##### **1.1.1. Au niveau du plan organisationnel**

Au sein de l'ANGAP, l'organigramme est simple. Au point supérieur se trouve le Directeur Inter –Régional. Après il y a de secrétaire standardiste. D'autre Responsables l'assiste aussi, dont un Assistant en suivi Evaluation, Responsable Appui en Informatique suit Directeur de Parc Chef de Réserve. A la base de la structure on trouve quatre services : Chef Service Administratif Comptable, Chef Service Trésorerie, Chef Service d'Appui Scientifique, Chef de Service d'Appui Technique, rattachés au Chef de Service Administratif et Comptable. Le nombre total service s'élève à 10 personnes.

##### **1.1.2. Application du nouveau logiciel**

L'ANGAP utilise le logiciel TOMPRO. Ce dernier est un logiciel de gestion intégrée de la comptabilité de projet. Il est constitué de plusieurs modules tels que :

- la comptabilité générale
- la comptabilité analytique
- le suivi financier
- le suivi budgétaire
- la gestion des marchés
- la gestion des états financiers
- le suivi des immobilisations
- la gestion des paramètres
- la gestion des utilitaires

Outre ces données TOMPRO offre des modules de gestion des paramètres et des utilitaires pour assurer la bonne marche des modules de gestion comptable.

. La comptabilité du programme est tenue sur logiciel TOMPRO au siège, dans les Directions Inter-Régionales et dans les Parcs. Le traitement comptable s'effectue à deux niveaux :

Le premier se trouve au siège de chaque Site (Direction Inter- Régionale et Parcs) qui tient donc sa propre comptabilité. Et le second est place au siège qui assure consolide le traitement comptable de l'ANGAP.

### **1.1.3. Au niveau de la méthode comptable**

Au sein de l'ANGAP, ce rapport de suivi financier (RSF) est fait par trimestre. La Direction Inter- Régionale et les sites (exemple : Ankarafantsy, Soalala, Marotandrano...) constituent le centre de saisie comptable. Le Chef de Service Administratif et Comptable de ces centres viennent à Mahajanga où il assure son Rapport de Suivi Financier. L'audit interne venant d'Antananarivo contrôle le bon déroulement des activités comptables au sein de la DIR. Cette façon de travail facilite la tâche et elle constitue un rapide processus d'atteindre les états financiers à chaque trimestre.

### **1.1.4. Au niveau de la circulation d'informations rapides de décision**

Le DIR prend la décision dans le cas d'un problème simple. En cas d'aggravation, le DIR le renvoie au Directeur général à l'Antananarivo pour une éventuelle solution ou prise de décision. Au niveau du Site, le Chef de Réserve ne prend pas directement la décision. Sa prise de décision varie selon le degré du problème. Il est noté que, le Chef de Réserve contact d'abord le DIR avant de prendre sa décision.

### **1.1.5. Classement des dossiers**

Il y a plusieurs classeurs dans cette entreprise. Les pièces qui ne sont encore enregistrées se trouvent dans des chemises. Celles qui sont déjà enregistrées se placent dans des classeurs .En ce sens, le classement des dossiers est très important : Les documents sont bien classés et bien rangés par ordre pour mois (par exemple Janvier – février).

Le classement des dossiers facilite les tâches de recherches en cas de nécessité et il rend aussi le bureau bien ordonné .Tout cela pourra inciter les responsable de service à avoir le courage de faire mieux leur travail.

Chaque unité de gestion établit un classement regroupé des documents de base qui constituent le fondement des activités : ce sont les documents de projet, les contrats, de financement avec annexes, les amendements, ultérieurs, les manuels de procédure, les

mémos et différents procès verbaux qui ont force de règle, les cahiers d’instruction. Ces documents de base sont consultables par tiers et par mission de suivi.

Le classement des dossiers dans les classeurs se fait par ordre, comme ici un exemplaire :

**Tableau 15 : Classements de dossiers comptables**

Pièce de caisse	Pièce de banque
-DIRM GEF/REF Pièces de caisse Janvier –février Il y a fiche d’imputation, bon de commande, facture avec fournisseur	- DIRM ORDRE DE MISSION
-DIRM IDA/ RPI IDA Pièce de caisse Pièce de caisse – Dépenses Facture Demande d’engagement de dépenses	-DIRM GEF Pièce de banque Ordre de virement

Source : Auteur

Remarque sur l’utilisation de plusieurs tampons ou cachets :

- Utilisation de plusieurs tampons ou cachet :

L’ANGAP utilise plusieurs cachets, pour faciliter le repère de la recherche des dossiers dans les classeurs il y a, par exemple :

- le cachet de véhicule (gasoil, essence)
- le cachet de prestation (photocopie, e-mail)
- le cachet d’eau et électricité (facture JIRAMA)
- le cachet d’emploi immédiat (carte orange, fournitures de bureau, CD,)

- le Cachet de rond et l'entête de la Direction Inter- Régional plus le nom de Directeur

## ***1.2. Faiblesses***

### **1.2.1. Sur le plan fonctionnel**

La prise de toutes décisions est effectuée par le directeur Inter – Régional, celle du Chef de Réserve est limitée à exécuter cette décision suivant le degré du problème. La communication n'est pas toujours en bon état mais la décision du Chef de Réserve dépend de celle le DIR. Cette situation retarde le fonctionnement de l'Association (ANGAP). Ce cas se retrouve surtout dans les zones où il n'y a pas de réseau téléphonique ou BLU (Exemple : Soalala, Maromandia, Marotadrano).

### **1.2.2. Au niveau de la méthode comptable**

Dans le cadre de l'administration comptable, le journal doit être sorti tous les jours. Il constitue la base de la comptabilité. Autrement dit, cet élément permet de produire le bilan et le compte de résultat.

Dans la plupart des cas, les responsables n'arrivent pas à terminer leur bilan et leur compte de résultat au niveau de leur Site. Ils les finissent au moment où ils font le rapport de suivi financier à la Direction Inter - Régionale. Cette façon de travailler entraîne l'accumulation des tâches dans un long séjour à Mahajanga. Cette situation favorise le risque des erreurs. Le retard des activités est la conséquence directe de cette façon de travail.

### **1.2.3. Respect des procédures**

Le rapport de suivie financier est la surcharge de travail surtout au niveau de Site. Ce dernier ne dispose pas d'audit pour contrôler les états financiers. Au moment de faire RSF, le responsable commence par faire le bilan. Il y a donc un risque de pertes pièces justificatives. Dans ce cas de non exhaustivité des pièces, le traitement des pièces comptables non à jour entraîne le risque d'erreur.

## ***Section 2 : Diagnostic externe***

### ***2.1. Opportunités***

#### **2.1.1. Goulot financier** (les opportunités relatives au financement) :

Parmi les sources de financement de cette Association, les subventions de l'Etat et le soutien financier des Partenaires financiers sont les plus importantes. Actuellement l'Etat malgache a mis l'accent sur la conservation de sa biodiversité. Cette situation renforce la contribution de l'Etat à la participation financière de l'ANGAP.

D'après le cinquième Congrès Mondial sur les Parcs Nationaux Septembre 2003, l'ANGAP a des opportunités de lever des fonds internationaux qui seront utilisés pour augmenter la surface des Aires Protégées.

#### **2.1.2.: Goulot marché** (opportunités relatives au marché)

Cet apport financier vient de la participation financière des usagers des Aires Protégées. Il s'agit notamment les étrangers et malgaches (les chercheurs et les visiteurs).

En effet, la contribution de chacun, dans le développement des Aires Protégées, contribuerait à la résolution même partielle du financement de l'Association Nationale.

Pour un type de prestation, différents tarifs sont établis. En effet, les clients sont repartis en quelques catégories.

**Tableau 16 : Tarif et pourcentage de visiteur de Parc**

<b>Nationalité</b>	<b>Prix unitaire (Ar)</b>	<b>Pourcentage (2007)</b>
Malgache	1 000 / jour	54 %
Etranger	10 000/ jour	46 %

Source : Auteur

D'après ce tableau, 54% des visiteurs de parc d'ANKARAFANTSIKA sont des Malgache et 46% étrangers.

Recettes annuelles des autres activités :

- Recette annexe (guide) : 21 457 000Ar
- Recette hébergement : 500 000Ar
- Recette camping (location de tente, matériel de ménage...) :300 000Ar

## **2.2. Menaces**

Différentes menaces sont identifiées au sein de l'ANGAP

### **2.2.1. Environnement politique et l'Etat**

L'Etat verse 20 à 25% du financement de l'ANGAP. Il ne débloque pas sa part à temps. Il fait tous les trois ans. Nous savons que la CELCO envoie sa part tous les trois mois. Cette situation entraîne l'insuffisance budgétaire de l'ANGAP.

L'Etat veut changer le statut de cette Association Nationale des Aires Protégées en un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Dans ce cas tous les personnels deviennent des fonctionnaires de l'Etat. Pour le moment, cette proposition n'est pas encore acceptée lors de la session du Conseil d'Administration. Et les Partenaire Financier n'accordent pas d'ailleurs cette proposition. Ici, repose le risque éclatement de l'Association National.

### **2.2.2. Environnement économique et touristique**

L'environnement économique est instable Cela est causé par la hausse du prix du pétrole. L'inflation touche actuellement tous les pays du monde, même les pays riches et industrialisés. Cette situation provoque la flambée du prix des biens et de services. Le budget établi au cours du montage du Projet pourrait être insuffisant au cours de la réalisation. De plus, le tarif du vol national et international augmente. En effet, le nombre de touristes nationaux et internationaux baissent. Par là même, on peut dire que le secteur touristique recule.

### **2.2.3. Environnement social et culturel**

Parfois, la parcelle du site étudié est une aire utilisée par la population riveraine comme tombeau ou zone de sacrifice. En principe, aucune personne n'a le droit de pénétrer dans le parc. Voilà pourquoi l'ANGAP essaie de proposer le changement d'une aire utilisée par la population locale. Cette mesure constitue un genre de dépense de l'ANGAP. Une autre mesure : l'ANGAP limite la fréquence de la célébration. Ceux deux mesures présentent le haut risque de conflits entre les deux entités : population et l'Association.

L'ANGAP s'occupe surtout de la conservation des Aires Protégées qui peuvent être terrestre, ou marine. La réussite dépendrait donc du consensus des différentes parties prenantes. Ici entrent en jeu les autorités locales, les ONG, les Hôteliers et les villageois. L'intégration sociale constitue une étape très difficile pour tous les différents projets en environnement à Madagascar. L'ANGAP est aussi touchée par cette situation. Le problème se situe surtout au niveau des villageois L'ANGAP favorise l'application du

DINA qui est un accord passé avec les villageois. Or, certains cadres de l'ANGAP ne respectent pas le DINA. Ils travaillent **POURTANT** avec les Autorités locales. Le Chef du Service d'Appui Technique de l'ANGAP à Mahajanga a confirmé ce cas dans le parc National d'Ankarafantsika où « les coupables ont recours à ce qu'on appelle la transaction avant jugement (ils paient une certaine somme avant le jugement et la procédure sera annulée ». (VINTSY N°42). Ils viennent narguer et menacer les agents du Parc. Par conséquent ces derniers ne peuvent pas effectuer correctement leur travail.

-

## **CHAPITRE II – SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES D’AVENIR**

### ***Section 1: Proposition de solutions***

En constatant la situation de l’ANGAP, nous suggérons la réduction de quelque charge. Il faut donc rechercher une autre ressource pour améliorer le système comptable.

#### **1.1. Amélioration du système comptable**

L’amélioration de système comptable se reflète par une bonne organisation de la comptabilité. Pour en arriver là, cette amélioration du système est basée sur l’enregistrement chronologique et à temps des pièces justificatives dans un registre unique appelé : livre journal. Nous avons mentionné, dans la force, que l’ANGAP utilise le logiciel TOMPRO. Les agents comptables, au niveau des Sites (Maromandia, Soalala, Marotandrano), ne sont pas capables d’utiliser la comptabilisation informatisée. Pour un meilleur traitement des données comptables, nous souhaitons nécessaire le renforcement des capacités des responsables par une formation des personnes ressources par le concernés nouvelles acquisitions technologiques et informatiques au niveau de différents Sites.

#### **1.2. Exploitation du rapport du suivi financier**

L’ANGAP est une institution indépendante et elle a son propre mode de travail. Par exemple, tous les Chefs de Service Administratif et Comptable au sein de chaque Site de l’ANGAP viennent à l’ex-chef lieu de Province à Mahajanga pour faire un rapport de suivi financier tous les trois mois, au moment de ce rassemblement que l’auditeur, venant de la capitale contrôle un à un le responsables de chaque Centre. Actuellement, ce rapport est fait tous les trois mois. Cette durée est un peu longue pour nous. Par conséquent, nous proposons d’établir ce rapport tous les deux mois. Cela permet de voir sa situation financière dans huit (8) semaines. L’Association percevra sa situation monétaire en une courte période.

### **1.3. Amélioration de la qualité des outils**

Les outils utilisés au sein de chaque Site devraient être améliorés pour une efficacité et pour une rapidité d'exécution du travail. Un renouvellement des matériels informatiques serait avantageux. Au niveau des Sites, la fourniture des autres matériels est utile on peut suggérer, par exemple, la machine photocopieuse, le groupe électrogène, le BLU.

#### **1.4. Autres suggestions**

- L'entreprise doit améliorer les activités du Parc pour attirer beaucoup de clients car c'est un des empêchements pour ne pas le visiter.
- Chaque personne membre de l'Association est responsable. Il est nécessaire de créer un lien entre les divers services de la société pour avoir un résultat plus rapide dans l'exécution des travaux. Le système hiérarchique se doit d'être respecté et révisé pour une meilleure coordination de ces activités.
- (Un meilleur suivi et encadrement des stagiaires serait un atout majeur pour l'Association nationale car leur contribution constitue une aide en comptabilisation.

### ***Section 2 : Résultats attendus***

La réalisation des suggestions augmente le taux de réussite de L'ANGAP. Cette efficacité se situe au niveau de : la comptabilisation et des comptables

#### **2.1. La comptabilisation**

La mise en place d'un logiciel adaptable dans tous les différents Sites assure le meilleur traitement des données comptables tant au niveau de la fiabilité des informations que pour la rapidité du service. L'exploitation effective de ce logiciel évite la comptabilisation manuelle. Il n'y aura pas l'enregistrement deux fois une même opération tout en évitant une absence non détectée. Le temps d'accès de recherche des données est plus rapide à tout moment. Les tâches des comptables deviennent plus faciles. Cela fera une économie de fournitures de bureau et un gain de temps très important.

#### **2.2. Documents comptables**

L'enregistrement des données est confirmé par des pièces justificatives. Avec l'exploitation effective de ce logiciel, ces pièces justificatives seront enregistrées jour à jour. Cela évite l'accumulation des travaux sur Site. La sécurité des données est assurée par un accès codé. Par conséquent, le risque de pertes et de modifications est minimisé. Les

données enregistrées doivent être photocopiées pour archive. Cela permet d'éviter la perte des pièces justificatives au moment de contrôle.

### ***Section 3 : Perspectives d'avenir***

#### **3.1. Au niveau du programme**

Nous savons que le Programme Environnemental 3 touchera à sa fin au septembre 2009. L'ANGAP cherche donc la source de financement. Pour le moment, il y a déjà la proposition du Programme Environnemental 4. On ne sait pas encore s'il sera financé ou non. De là, s'explique l'avenir de L'ANGAP qui dépend de l'acceptation de ce PE4.

Le donateur a son choix pour financer les parcs. Si le donateur choisit un parc à financer, les autres seront à la charge de l'Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées. C'est le cas IDA, GEF. Ils peuvent choisir un parc à financer.

#### **3.2. Autres perspectives d'avenir**

L'ANGAP a différentes sources monétaires dont Trust Fund. Ce fond est géré par la Fondation des Aires Protégées à Madagascar et il sert uniquement aux activités de gestion des Aires Protégées effectuées par ANGAP. Ce financement provient des intérêts gérés par le capital initial versé par les différents donateurs des fonds IDA et GEF et avec la contribution du Gouvernement Malgache. Le Gouvernement incite les Responsables Financiers à verser son capital dans cette Fondation. Ce Fonds sera utilisé pour financer la gestion des Aires Protégées.

Et, enfin, il y a aussi le système de Bio carbone. Actuellement il existe un Partenaire Financiers qui achète le Carbone. Cela est évalué du volume des espèces végétales des Sites à protéger. Ce fond constituera une source de financement de L'ANGAP.

## CONCLUSION GENERALE

« Le grand tort est toujours de vouloir conclure », le romancier du 19<sup>ème</sup> siècle écrivait Gustave Flaubert. L'objet de ce stage, c'est d'avoir la connaissance pratique sur le monde de travail.

La tout le long de ce présent Mémoire, on a essayé d'analyser le contexte général de l'ANGAP, suivi de l'analyse de la situation actuelle, impulsant des suggestion et perspectives d'avenir, avec les résultats attendus.

L'ANGAP a pour activité principale : la gestion des Aires Protégées. Son organisation nous montre les différentes directions, services selon un arrangement ordonné où leurs tâches respectives existent dans cette entreprise afin d'atteindre son objectif.

Notre stage est centré l'un de ces services qui est rattaché à la direction Administrative et Financier: c'est le service comptable. Il concerne seulement les opérations comptables qui sont : l'enregistrement des pièces comptables, leur classement, la caisse et l'établissement des factures. Dans le journal, où les opérations sont enregistrées jour par jour. Ce journal et le grand livre permettent d'avoir une vision de la gestion de l'entreprise et de s'assurer de sa régularité. Les documents de synthèse renseignent sur la santé de l'entreprise. Et le résultat traduit la rentabilité de l'entreprise pour l'année écoulée. Le bilan permet donc d'analyser la situation du patrimoine de l'entreprise. Mais les documents de synthèse autorisent aussi une véritable analyse de la gestion.

Pour terminer ce présent Mémoire, nous pouvons affirmer que l'ANGAP pratique une bonne capacité de dominer le système comptable. Notons qu'un stage trois mois ne suffit pas pouvoir étudier point par point les données relatives à cette Association.

L'ANGAP est un Organisme semi privé. Comme tel, il assure la régularisation des activités, concernant la gestion des Aire Protégée.

Vu l'activité du (de la) comptable, citée en partie II (analyse de situation actuelle) durant le stage, l'ANGAP a besoin de recruter un aide comptable ou un simple agent administratif pour aider le seul comptable existant actuellement au sein de la Direction Inter- Régionale.

## **ANNEXE 1 : PLAN COMPTABLE ANGAP**

### **Classe 1 compte de ressources**

#### **10 – FOND RECUS**

##### **101 100 Fonds reçus IDA sur réapprovisionnement compte spécial**

101 100 Fonds reçus IDA sur réapprovisionnement compte spécial

101 200 Fonds reçu IDA sur tirages directes

##### **102 Fond reçus GEF**

102 100 Fond reçu GEF sur compte spécial

102 200 Fond reçu GEF sur tirage direct

##### **103 Fond reçus Etat**

103 100 Fond reçus Etat RPT

103 200 Fond reçus Etat TTL

103 300 Fond reçus Etat DTI

##### **104- Fond reçus d'autre bailleur**

104 100

104 200

104 300

##### **105 fond reçu IDA/ CELCO vers institution**

105 200 Fond reçue IDA/ CELCO –ANGAP

105 300 Fond reçue IDA/ CELCO – ONE

105 400 Fond reçue IDA/ CELCO – ANGAP

##### **106 fond reçu ETAT / CELCO vers institution**

106 200 Fond reçue ETAT/ CELCO –ANGAP

106 300 Fond reçue ETAT/ CELCO – ONE

106 400 Fond reçue ETAT/ CELCO – ANGAP

##### **18- compte de liaison**

182 compte de liaison UC/ ANGAP

183 compte de liaison UC/ ONE

184 compte de liaison UC/ ANGAP

Lors de la consolidation

Les compte 105, 106, 18 doivent être soldés ci chaque arrête des compte.

Tout élément en suspens mérite une vérification particulière.

## **Classe2 COMPTE D'IMMOBILISATION**

### **20 Immobilisation incorporelles**

201 Etude et recherches

202 Consultants

203 Assistance technique

204 Formations

### **21 Immobilisation corporelles**

#### **212 construction/ Rénovation**

212 100 Construction

212 100 Réhabilitation

#### **213 Equipement**

213 100 Equipement

213 200 Matériel et outillage

#### **215 Matériel de transport**

215 100 Véhicules

215 200 Motos et bicyclettes

#### **216 Agencement, Aménagements et Installation**

#### **218 Autre immobilisations corporelles**

218 110 Matériel de bureau

218 120 Mobilier de bureau

218 200 Mobilier et matériel de logement

218 300 Matériel informatique

218 400 Mobiliers

218 500 Matériel audio visuel

### **23 Immobilisation en cours**

## **Classe 4 COMPTES DE TIERS**

### **40 Fournisseur**

#### **401 Fournisseur de bien et service**

401 100 fournisseurs IDA

401 200 fournisseurs Etat

**404 Fournisseur immobilisation**

404 100 fournisseur IDA

404 200 fournisseur Etat

**408 Fournisseur facture à recevoir**

408 100 fournisseur IDA

408 200 fournisseur Etat

**409 Fournisseur Débiteurs**

409 100 fournisseur IDA

409 200 fournisseur Etat

**43 Organismes sociaux**

413 CNaPS

**46 Débiteurs et créditeurs divers**

467 Autre Débiteur ou créditeurs

**Classe 5 COMPTES FINANCIERS**

**51- Banque, Etablissement financier et assimilés**

**512 Banque compte courants**

512 100 Banque compte spécial IDA en devises

512 200 Banque compte de projet

512 300 Banque Bailleur A

512 400 Banque Bailleur B

512 401 Banque Bailleur C

512 402

**53 Caisse**

513 caisses CELCO

532 caisses ANGAP

**5321- Caisse DIR Tanananarivo ANGAP**

53211 Caisse Site ANGAP Tanananarivo

5322 Caisse DIR Diégo ANGAP

**58 Caisse**

531 Caisse CELCO

532 Caisse ANGAP

- 5321 – Caisse DIR Tanà ANGAP
- 53211 Caisse Site ANGAP Tàna
- 5322 Caisse DIR Diégo ANGAP

### **58 Virement interne**

- 581 Virement interne CELCO
- 582 Virement interne ANGAP

Le compte de virement C/ 58 doit être solde à chaque arrêté des compte. Tout élément en suspens mérité une vérification particulière.

## **Classe 6 COMPTE DE CHARGE**

### **60 Achat consommables**

- 602 Autre Approvisionnement
  - 602 100 combustibles
  - 602 200 produits divers d'entretien
  - 602 300 consommables informatiques
  - 602 400 Pièces de recharge
  - 602 500 Fourniture de bureau
  - 602 700 Autre achats

### **606 Achat non stockés de matière et Fournitures**

- 606 100 Eau et électricité
- 606 200 gaz et combustibles
- 606 300 carburant et lubrifiant
- 606 400 Fournitures consommables
- 606 500 Petits matériels et outillage divers
- 606 600 Fourniture Administratives

### **61 Service extérieurs**

#### **613 locations**

- 613 100 location bureau
- 613 200 locations voiture
- 613 300 Location mobilier et matériel

### **615 Entretien réparation et maintenance**

- 615 100 Entretien réparation construction
- 615 200 Entretien réparation matériel roulement
- 615 300 Entretien réparation mobilier et matériel de bureau

615 400 Entretien, répartition divers

**616 Prime d'assurance**

**618 Documentation et divers**

618 100 Document générale

618 300 Document technique

618 500 Frais de colloque, séminaires, conférences.

**62 Autres services externes**

**621 Personne extérieur au programme**

**622 Rémunération d'intermédiaire et honoraires**

622 100 commissions et courtage

622 400 Rémunération transitaire

622 500 Honoraires consultants (externes au programme)

622 600 Honoraires consultants (cadre programme si consultant)

622 700 Frais d'actes et contentieux

**623 Publicité, publication, relation publiques**

623 100 Annonces et insertion

623 200 Echantillons

623 300 Exposition et foires

623 400 Cadeaux à la clientèle

623 600 Catalogues et imprimés

623 700 Publications

**624 Transports de biens et Transport collectifs du personnel**

624 100 Frais et transport administratifs

624 200 Transport collectifs du personnel

**625 Déplacement, mission et réception**

625 100 Voyage et déplacement

625 200 Mission

625 300 Réception

**626 Poste et Télécommunication**

626 100 Affranchissement

626 200 Redevances téléphoniques

**627 Service bancaire et assimilés**

627 100 commission et frais bancaires

**63 Impôts et taxes**

631 Taxe et impôt directs

633 Impôt, taxes, droits d'enregistrements

633 100 Droits d'enregistrement actes à marches

633 200 Vinette automobile

633 300 Timbre fiscal et droit assimilés

633 400 Autres impôts et taxes

**64 charges de personnel**

641 Rémunération du personnel

641 100 Salaires et appointements

641 200 congés payés

641 300 Prime et gratification

641 400 Indemnité de préavis et licement

641 500 Autres indemnités et avantages

**641 600 Heures supplémentaire**

**645 Charge sociales patronales**

645 100 charge sociales

645 200 charge sociales

**Classe7 COMPTE DE PRODUIT**

**70 Vents produits fabriqués, marchandise, prestations**

**71 Production stockée (ou de stockage)**

**72 Produit immobilisation**

**74 Subvention d'exploitation**

**75 Autre immobilisation**

**76 Produit financiers**

**77 Eléments extraordinaires (produit)**

**78 Reprise sur provisions et pertes de valeur**

## **ANNEXE 2 : GROUPE DE PREAVIS**

### **EXTRAIT**

**Du DECRET 64- 162 DU 22 AVRIL 1964**

#### ***1- GROUPE DE PREAVIS***

##### **- Premier groupe**

Le personnel classé dans les catégories professionnelles suivantes : 1A et 1B

##### **-2<sup>ème</sup> groupe :**

Personnel classé dans les catégories suivantes :

2A, 2B, 3A, et 3B

##### **-3<sup>ème</sup> groupe :**

4personnel dans les catégories suivantes :

4A, 4B, 5A et 5B

##### **- 4<sup>ème</sup> groupe :**

Sont rangés dans ce groupe, les cadres classés dans la catégorie professionnelle « Hors catégorie » à l'exception des cadres supérieurs listés en cinquième groupe.

##### **- 5<sup>ème</sup> groupe**

Sont ranges dans le groupe, les cadres supérieurs suivantes :

- Directeur Général
- Directeur Général Adjoint
- Directeur Centraux
- Directeur Inter- régional

### ANNEXE 3 : CATEGORIE DE PROFESSIONNELLES

<b>STATUT</b>	<b>CATEGORIE</b> <b>Professionnel</b>	<b>GROUPE</b> <b>Professionnel</b>	<b>POSTES</b>
C A N D R E S U P E R I E U R S	H O R S C A T E G O R I E	A1	Directeur Général
		A2	Directeur Général Adjoint
		B1	Dir Administratif et financier, Dir des opérations, Directeur Inter- Régional
		B2	Dir des RH
		C1	Experts Senior, siège, Direct de Parc
		C2	Chef de service des DIRS, chef de réserve (avec chef de volet et secteur)
		C3	Assistante Suivi- Evaluation Dir, responsable d'Apui informatique DIR, chef de Réserve sans volet ni secteur.
C A N D R E M O Y E N S	5B	D2	Comptable du siège, chef de Réserve sans volet ni secteur

**ANNEXE 4 : BAILLEUR DE FOND IDA**

Cat1	Libelle	Pourcentage (%)		Cat2	Libellé	Pourcentage (.%)	
		Loc	Dev			Loc	Dev
02-002	TRAVAUX EN REGIE	80	100	12-005	TRAVAUX EN REGIE	20	
02-002	BIENS	80	100	12-002		20	
02-003	CONTRAT DE SERVICE	75	85	12-003	CONTRAT DE SERVICE	25	15
02-004	FORMATION	100	100	12-004	FORMATION		
02-005	OPERATION EN REGIE	80		12-005	OPERATION EN REGIE	20	
02-010	TRAVAUX	80	100	12-010	TRAVAUX	20	
02-030	CONSULTANTS	75	85	12-030	CONSULTANTS	25	15
02-050	COUT DE FONCTIONNEMENT	80		12-050	COUT DE FONCTIONNEMENT	20	

## ANNEXE 5 : PLAN DES CONVENTIONS DE FINANCEMENTS

Code	Libelle	Bailleur	Monnaie Mémoire	1 <sup>ère</sup> monnaie de Suivi	2 <sup>ème</sup> monnaie de Suivi
01 RPI/IDA & GEF		GOM	MGF	MGF	MGF
02 IDA		IDA	USD	MGF	USD
03 GEF		GEF	USD	MGF	USD
06GOM					
09KFW		FKW			
12 RPI IDA					
13 RPI FEM					
19 RPI- KEW					
DT DTI					
TL TTL					

Dans ce tableau ci- dessus pour cinq dernières lignes c'est la contrepartie des cinq premières lignes par exemple :

02 IDA- contrepartie 12 RPI IDA

03 GEF- contrepartie 13 RPI FEM

09 KFW- contrepartie 19 RPI- KE

## ANNEXE 6 : LISTE DES CATEGORIES FINANCIERS

Ici par exemple : IDA

Code	Libellé	Postes rattachés
02	IDA- TRAVAUX EN	
02001	REREGIE	
02002	IDA- BIENS	2261-2263-2272
02003	IDA CONTRAT DE SERVICE	
02004	IDA- FORMATION	
02005	OPERATION EN REGIE	
02006	IDA- FAPB	
02007	IDA-REB PPF	
02008	IDA-NON ALLOUE	
02030	IDA- CONSULTANT	2130-2150-2156
02050	IDA- COUT DE FONCTIONNEMENT	2172-2173-2175

**ANNEXE 7 : Actif bilan 2005 (fond propre)**

Modèle standard- Etat exprimé en Ariary

page1/1

PNM- ANGAP (FOND PROPRE FINAL) (ANGAP)				période 01/01/2005 au 31/12/2005
<b>BILAN- ACTIF (1/2)</b>				
<b>Bilan arrêté au 31/12/2005</b>				
Libellé	Exercice en cour			Exercice précédent
	Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIF NON COURANTS</b>				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles	158 413 492,40	135 921 392,29	22 492 100,11	30 938 622,60
Immobilisations en cour	4 387 206,60	135 921 392,29	4 387 206,60	4 387 206,60
Immobilisations financières	300 000,00		300 000,00	300 000,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANTS</b>	<b>163 100 699,00</b>		<b>27 179 306,71</b>	<b>35 625 829,20</b>
<b>ACTIF COURANTS</b>				
Stock et en cours	232 850,00		232 850,00	316 972,00
Créances et emplois assimilés	6 894 916,00		6 894 916,00	6 696 532,00
Client et autres débiteurs	562 330,00		562 330,00	562 330,00
Autre créance et actif assimilés	6 332 586,00		6 332 586,00	6 134 202,00
<b>Trésorerie et équivalent</b>				
Placement et autre équiv et trésorerie	- 31 972,92		-31 972,92	5 748 188,60
Trésorerie (fond en caisse et dépôt en vue)	-31 972,92		-31 972,92	5 748 188,60
Divers actifs courants	9 097 898,37		9 097 898,37	4 962 288,40
Préfinancements accordés	9 097 898,37		9 097 898,37	4 962 288,40
Compte d'attente	67 446 007,40		67 446 007,40	17 723 981,00
<b>***TOTAL ACTIF COURANTS***</b>	<b>99 600 540,30</b>		<b>99 600 540,30</b>	<b>52 854 971,00</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>262 701 239,30</b>	<b>271 842 784,58</b>	<b>126 779 846,95</b>	<b>88 480 800,20</b>

**ANNEXE 8 : Passif bilan 2005 (fond propre)**

Modèle standard- Etat exprimé en Ariary

page1/1

**PNM- ANGAP (FOND PROPRE FINAL) (ANGAP)**

période 01/01/2005 au 31/12/2005

**BILAN- PASSIF (1/2)****Bilan arrêté au 31/12/2005**

<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Fond de dotation reçus	91 111 182,20	91 111 182,20
Compte de liaison	583 461 869,60	543 442 405,00
Coûts de fonctionnement	- 672 374 625,20	- 672 374 625,20
Quôte part de subventions d'équipement	12 075 920,00	12 075 920,00
Report à nouveau	-17 448 131,20	- 17 448 131,20
Résultat de l'exercice antérieur	-28 724 610,20	-32 796 944,00
Résultat de la période	00	00
<b>***TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>- 31 898 394,80</b>	<b>- 75 990 193,20</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>		
Provision et produit constaté d'avance	19 800 639,60	19 800 639,60
<b>***TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>19 800 639,60</b>	<b>19 800 639,60</b>
<b>PASSIF COURANTS</b>		
Fournisseur et compte rattachés	30 824 090,40	20 463 084,20
autres dettes	18 985 246,74	18 669 270,80
divers passifs courants	7 691 613,40	18 610 368,80
Préfinancement reçus	11 293 633,34	86 927 630,00
Compte d'attente	70 083 018,27	
<b>***TOTAL PASSIF COURANTS***</b>	<b>158 678 241,75</b>	<b>164 470 993,40</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>126 779 846,95</b>	<b>88 480 800,20</b>

**ANNEXE 9 : Actif 2005 (partenariat)**

Modèle standard- Etat exprimé en Ariary

page1/1

PNM- ANGAP (IDA- GEF FINAL) (PE3) période 01/01/2005 au 31/12/2005				
<b>BILAN- ACTIF (1/2)</b>				
<b>Bilan arrêté au 31/12/2005</b>				
Libellé	Exercice en cours			Exercice précédent
	Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIF NON COURANTS</b>				
Immobilisations incorporelles				5 000,00
Immobilisations corporelles	3 220 000,00	644 000,00	2 576 000,00	786 242,80
Immobilisations en cours	3 220 000,00	644 000,00	2 576 000,00	786 242,80
Immobilisations financières	2 999 590,34		2 999 590,34	
<b>TOTAL ACTIFNONCOURANTS***</b>	<b>9 439 590,34</b>		<b>8 151 590,34</b>	<b>1 577 485,60</b>
<b>ACTIF COURANTS</b>				
Stock et en cours			730 020,33	
Créances et emplois assimilés	730 020,33		730 020,33	
Client et autres débiteurs	730 020,33			
Autre créance et actif assimilés				
<b>Trésorerie et équivalent</b>				
Placement et autre équiv et trésorerie				
Trésorerie (fond en caisse et dépôt en vue)				
Divers actifs courants				
Préfinancements accordés				
Compte d'attente	176 716 047,47		176 716 047,47	58 475 274,40
<b>***TOTAL ACTIF COURANTS***</b>	<b>178 176 088,13</b>		<b>178 176 088,13</b>	<b>58 475 274,40</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>187 615 678,47</b>	<b>1 288 000,00</b>	<b>186 327 678,47</b>	<b>60 052 760,00</b>

**ANNEXE 10 : Passif bilan 2005 (partenariat)**

Modèle standard- Etat exprimé en Ariary

page1/1

**PNM- ANGAP (FOND PROPRE FINAL) (PE3)**

période 01/01/2005 au 31/12/2005

**BILAN- PASSIF (1/2)****Bilan arrêté au 31/12/2005**

<b>CAPITAUX PROPRE</b>		
Fond de dotation reçus	1 737 643,62	2 832,80
Compte de liaison	134 048 335,88	11 465 573,40
Coûts de fonctionnement	-225 520 864,12	
Quôte part de subventions d'équipement	- 4 070 933,80	
Report à nouveau	3 220 000,00	
Résultat de l'exercice antérieur	- 644 000,00	
Résultat de la période	00	00
<b>***TOTAL CAPITAUX PROPRE***</b>	<b>- 91 229 818,42</b>	<b>11 468 406,20</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>		
Provision et produit constaté d'avance	15 048 790,38	
<b>**TOTAL PASSIF NON COURANTS</b>	<b>15 048 790,38</b>	
<b>PASSIF COURANTS</b>		
Fournisseur et compte rattachés autre	82 486 638,71	12 146 086,20
dettes divers passifs courants	51 610 306,91	12 146 089,20
Préfinancement reçus	30 876 331,80	12 146 089,20
Compte d'attente	97 535 429,09	12 146 089,20
<b>***TOTAL PASSIF COURANTS***</b>	<b>277 557 496,89</b>	<b>48 584 353,80</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>186 327 678,47</b>	<b>60 052 760,00</b>

**ANNEXE 11 : CHARGES 2005**

Compte de résultat – PNM ANGAP- Etat exprimé en Ariary

page1/2

PNM- ANGAP (FOND PROPRE) (A.N.G.A.P.)

Exercice comptable 2005

**COMPTE DE RESULTAT (1/2)****Compte de résultat arrêté au 31/12/2005**

<b>CHARGES</b>	<b>Exercice en cour</b>	<b>Exercice précédent</b>
<b>CHARGE D'EXPLOITATION HORS AMORTISSEMENT</b>		
ACHAT	15 145 226,80	
CHARGE EXTERNES	8 030 004,60	
AUTRE CHARGE EXTERNES	25 367 518,40	
IMPOT ET TAXES	29 714,00	
CHARGE DE PERSONNELS	53 613 186,00	
AUTRE CHARGE EXPLOITATION		
<b>***TOTAL CHARGE D'EXPLOITATION HORS AMORTISSEMENT</b>	<b>94 155 645,20</b>	
<b>CHARGES FINANCIERS</b>		
CHARGES FINANCIERS	33 991,60	
<b>*** TOTAL CHARGE FINANCIER***</b>	<b>33 991,60</b>	
<b>DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS</b>		
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	17 448 131,20	
<b>*** TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS***</b>	<b>17 448 131,20</b>	
<b>**** RESULTAT (BENEFICE) ****</b>	<b>18 556 661,00</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>130 194 429 ,00</b>	<b>0,00</b>

**ANNEXE 12 : PRODUIT 2005**

Compte résultat – PNM ANGAP- Etat exprimé en Ariary

page2/2

PNM- ANGAP (FOND PROPRE) (A.N.G.A.P.)

Exercice comptable 2005

**COMPTE DE RESULTAT (2/2)****Compte de résultat arrêté au 31/12/2005**

<b>PRODUIT</b>	<b>Exercice en cour</b>	<b>Exercice précédent</b>
<b>VENTES</b>		
VENTES DE TICKETS DEAP	29 800,00	
VENTES DE PRODUITS PDT/MKT/ AUTRE		
<b>*** TOTAL VENTES***</b>	<b>29 800,00</b>	
<b>AUTRE PRODUITS D'EXPLOITATIONS</b>		
AUTRE PRODUITS D'EXPLOITATIONS	17.615.874,20	
<b>*** TOTAL AUTRE PRODUITS D'EXPLOITATIONS***</b>	<b>17 615 874,20</b>	
<b>SUBVENTIONS D'EXPLOITATION</b>		
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	101 219 639,40	
<b>*** TOTAL SUBVENTIONS D'EXPLOITATION***</b>	<b>101 219 639,40</b>	
<b>PRODUIT FINANCIERS</b>		
PRODUIT FINANCIERS	11 329 115,40	
<b>*** TOTAL PRODUIT FINANCIERS***</b>	<b>11 329 115,40</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>130 194 429,00</b>	<b>0 ,00</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- Christian ROULET – Christiane ROULET- Patricia CHARPENTERIE,  
« *Comptabilité et gestion* » (Guide pédagogique), Tome1, DUNOD, Paris 1995, 151 pages.
- HAJA RAZAFIMHAZO, Auditeur Interne de l'ANGAP « *Procédure administrative et financier* » Siège et DIR, 210 pages.
- HAJA RAZAFIMHAZO, Auditeur Interne de l'ANGAP « *Procédure administrative Parcs de réserve* » Site, 188 pages.
- HAJA RAZAFIMHAZO Auditeur Interne de l'ANGAP « *Système de gestion financières et comptable* » Résumé.
- HAJA RAZAFIMHAZO, Auditeur Interne de l'ANGAP « *Procédure administrative et financier du PE3*».
- JEAN FOURASTIE : « *LA COMPTABILITE* », 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 1970,128 pages.
- Laurent BACHT, « *La comptabilité facile* » Marabout, 1990 (Mise en jour, 2002), 288 pages.
- SOJA Jérémie, « *Cour* »1<sup>ère</sup> Année Technique, 2000
- Ministère de l'économie des finances et budget : « *Plan comptable Général 2005* » cohérents avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) du 18 février 2004.
- Younes BENNISSA : « Technique comptable Algérienne : « *LES BASE DE LA COMPTABILITE* » ; Algérie ; 1984 ; 189 pages
  
- [www.pares-madagascar.com](http://www.pares-madagascar.com)

# **TABLE DES MATIERES**

	Page
REMERCIEMENTS .....	i
AVANT PROPOS.....	ii
RESUME ANALYTIQUE.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
METHODOLOGIE.....	3
PARTIE I CONTEXTE GENERAL .....	6
CHAPITRE 1 PRESENTATION GENERALE DE L'ANGAP.....	8
Section 1 Aspect physique.....	8
1.1. Dénomination.....	8
1.2. Siège social.....	8
1.3. Direction Inter- Régionale.....	9
Section 2 Aspect juridique.....	10
2.1. Statut juridique.....	10
2.2. Raison sociale.....	11
2.3. Durée de vie.....	11
Section 3 Historique.....	11
Section 4 Objectifs.....	11
4.1. Objectif initiaux.....	11
4.2. Objectif nouveaux.....	12
Section 5 Structure technique et économique.....	12
5.1.Tâche principale.....	12
CHAPITRE II STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	13
Section 1 Organigramme .....	13
Section 2 Objectif et mission.....	16
CHAPITRE III NOTION SUR LE SYSTEME COMPTABLE.....	18
Section 1 La comptabilité dans l'entreprise.....	18
1.2. Rôle de la comptabilité.....	18

1.3. Objectif de la comptabilité.....	18
Section 2 Document comptable.....	19
2.1. Livre journal.....	19
2.2. Grand livre.....	20
2.3. Balance.....	21
2.4. Bilan.....	21
Section 3 Caractéristique du système comptable.....	21
3.1. Système classique .....	21
3.1.1. Travail quotidien.....	21
3.1.2. Travail périodique.....	22
3.1.3. Principe de l'organisation comptable.....	22
3.2. Système centralisateur.....	22
3.2.1. Travail quotidien.....	22
3.2.2. Travail périodique.....	22
3.3. Système informatisé.....	22
3.3.1. Plan comptable général 2005.....	23
3.3.2. But du PCG 2005.....	23
3.3.3. Plan de compte.....	23
<b>PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE.....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE I : PROCEDURE ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE.....</b>	<b>27</b>
Section1 Document de base et de saisi comptable.....	27
1.1. Document de base.....	27
1.1.1. Pièces justificatives.....	27
1.1.2. Utilisation fiche d'imputation.....	28
1.2. Tenue de la livre comptable obligatoire Comptabilité générale.....	28
1.3. Règle générales.....	29
1.4. Comptabilité en devise.....	31
1.4.1 CELCO.....	31
1.4.2. Institution.....	31
1.5. Comptabilité analytique et budgétaire.....	31
Section 2: Procédure comptable de l'ANGAP.....	31
2.1. Caractéristique du système comptable.....	33
2.2. Objectif du système comptable.....	35

2.3. Fonctionnement du système comptable.....	35
Section 3 Support comptable.....	38
3.1. Situation périodique.....	38
3.2. Journal auxiliaire d'achat.....	38
3.3. Journal auxiliaire de caisse et banque.....	39
3.4. Journal de paie, opérations diverses, mission.....	42
3.5. Grands livres généraux, analytique et balance.....	45
3.6. Balance des comptes.....	46
3.6.1. Bilan.....	46
3.6.2. Compte de résultat.....	47
3.7. Gestion des fonds.....	48
3.7.1. Utilisation des fonds.....	48
3.7.2. Procédure administratif et de contrôle.....	49
Section 4: Gestion de personnel.....	51
4.1. Procédure de recrutement et d'embauche.....	52
4.1.1. Cadre règlementaire.....	52
4.1.2. Exécution de la procédure.....	52
4.2. Embauche.....	52
4.2.1. Tenue de dossier individuel de personnel.....	53
4.3. Gestion administrative du personnel.....	53
4.4. Paie.....	54
4.4.1. Règlement de la procédure.....	54
4.4.2. Traitement de la paie.....	54
4.4.3. Enregistrement comptable de la paie.....	54
4.5. Etablissement des déclarations d'impôt et déclaration social.....	54
<b>PARTIE III DIAGNOSTIC, SUGGESTION ET PERSPECTIVES</b>	
<b>D'AVENIR.....</b>	<b>56</b>
<b>CHAPITRE I DIAGNOSTIC.....</b>	<b>57</b>
Section1 Diagnostic interne.....	57
1.1. Forces.....	57
1.1.2. Au niveau du plan organisationnel.....	57
1.1.2. Application du nouveau logiciel.....	57
1.1.3. Au niveau de la méthode comptable.....	58

1.1.4. Au niveau circulation rapides de décision.....	58
1.1.5. Classement de dossier.....	58
1.1.6. Existence de manuelle de procédure.....	58
1.2. Faiblesses.....	60
1.2.1. Sur le plan fonctionnel.....	60
1.2.2. Au niveau de la méthode comptable.....	60
1.2.4. Respect de procédure.....	60
Section 2 : Diagnostic externe.....	61
2.1. Opportunités.....	61
2.1.1. Goulot financier.....	61
2.1.2. Goulot marché.....	61
2.2. Menaces.....	62
2.2.1. Environnement politique et Etat.....	62
2.2.2. Environnement social et touristique.....	62
2.2.3. Environnement social et culturel.....	62
CHAPITRE II : SUGGESTIONS ET PERSPECTIVES D’AVENIR.....	64
Section1 Proposition de solutions.....	64
1.1. Amélioration du système comptable.....	64
1.2. Exploitation du rapport du suivi financier.....	64
1.3. Amélioration de la qualité des outils.....	65
1.4. Autre suggestions.....	65
Section 2 Résultat attendu.....	65
2.1. La comptabilisation.....	65
2.2. Document comptable.....	65
Section 3 Perspectives d’avenir.....	66
3.1 : Au niveau du programme d’environnemental.....	66
3.2 : Autre perspective d’avenir.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	67
ANNEXES.....	x
BIBLIOGRAPHIE.....	xxviii
TABLE DES MATIERES.....	xxix