



PROGRAMME ANRS ET COOPERATION
COTE D'IVOIRE

LICENCES FINANCES COMPTABILITE ET GESTION D'ENTREPRISE

Thème du mémoire

OPTIMISATION BUDGETAIRE D'UN PROJET DE SANTE CAS : TEMPRANO

Professeur encadreur :
M. TEME KARIM

Présenté par :
OULAÏThantein
Prisca-Audrey

Maitre de stage :
Mlle Madikona DOSSO

**THEME : OPTIMISATION BUDGETAIRE D'UN PROJET DE SANTE
CAS : TEMPRANO**

SOMMAIRE

DEDICACE	Page 5
REMERCIEMENTS.....	Page 6
AVANT PROPOS.....	Page 9
INTRODUCTION.....	Page 10
<u>PREMIERE PARTIE</u> : CADRE D'ETUDE ET THEORIQUE.....	Page 11
Chapitre I : PRESENTATION DE LA STRUCTURE	Page 14
I. HISTORIQUE.....	Page 14
II. ACTIVITES.....	Page 15
III. ORGANISATION ET ORGANIGRAMME.....	Page 16
1. <i>Organisation.....</i>	Page 16
2. <i>Organigramme.....</i>	Page 17
IV. FONCTIONNEMENT.....	Page 18
❖ LE FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	
1. <i>Rôle des coordonnateurs.....</i>	Page 18
2. <i>Rôle du Directeur exécutif.....</i>	Page 18
3. <i>Rôle des chefs de projet.....</i>	Page 18
4. <i>Rôle du comité scientifique.....</i>	Page 18
5. <i>Rôle du responsable informatique, réseau et communications</i>	Page 19

6. *Rôle du responsable des commandes et gestion Page 19
des médicaments et du matériel*
7. *Rôle du responsable secrétariat et gestionPage 20
administrative du personnel*

**❖ LE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION FINANCIÈRE ET
COMPTABLE**

1. *Rôle du responsable administrative et financier..... Page 20*
2. *Rôle du chef comptable.....Page 21*
3. *Rôle de l'Assistant comptable..... Page 22*
4. *Rôle de la gestionnaire de caisse..... Page 23*

CHAPITRE I: CADRE THEORIQUE..... Page 24

I. NOTION DE BUDGET Page 24

II. PROCESSUS BUDGETAIRE..... Page 25

III. METHODOLOGIE D'OPTIMISATION.....Page 26

**DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE D'UN
PROJET DE SANTE : CAS DU PROJET TEMPRANO..... Page 29**

**Chapitre I : PROCESSUS ET ETABLISSEMENT..... Page 30
DU BUDGET TEMPRANO**

**I. PROCESSUS DE FORMALISATION DU..... Page 30
BUDGET TEMPRANO**

II. ETABLISSEMENT DU BUDGET TEMPRANO..... Page 32

1. Budget du projet temprano dans sa première année... Page 32

2. Restitution du budget après une année..... Page 38

Commenté [b1]:

III. RÉCEPTION DES FONDS..... Page 39

Chapitre II : GESTION BUDGÉTAIRE ET RAPPORT..... Page 40
JUSTIFICATIF DES DEPENSES

I. LA GESTION BUDGETAIRE DU PROJET Page 40
TEMPRANO

1. Dépenses effectuées par la banque..... Page 41

2. Dépenses effectuées par la caisse..... Page 43

3. L’approvisionnement de la caisse..... Page 44

II. MÉTHODE DE COMPTABILISATION Page 45
ET PRODUCTION DES ÉTATS PÉRIODIQUES

1. Méthode de comptabilisation.....Page 45

2. Production des états périodiques..... Page 46

III. ANALYSE BUDGETAIRE ET RAPPORT..... Page 47
JUSTIFICATIF DES DEPENSES

1. Analyse budgétaire Page 47

2. Rédaction du rapport justificatif..... Page 48
des dépenses

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS..... Page 49
DE FONCTIONNEMENT

I. FORCES

II. FAIBLESSES ET RISQUES ASSOCIES

III.RECOMMANDATIONS

CONCLUSION GENERALE

DEDICACE

J'aimerais dédier ce mémoire, à celui qui m'a donné la force de pouvoir L'écrire. Son nom est *Jésus Christ-Christ de Nazareth*.

Merci pour le combat que tu as mené dans ma vie, tu es mon premier et mon dernier. Tu as dit dans tes saintes écritures que celui qui croit en moi ne sera point déçu. J'ai expérimenté cela dans ma vie et aujourd'hui au Travers de ce mémoire je ne peux que montrer au monde entier ton infinie bonté.

Dédicace spéciale aussi à mon père qui ma soutenue jusque-là. Papa grand merci à toi pour tes valeurs et ses conseils que tu m'as enseignés. Grace à toi j'ai l'assurance et l'espérance en tout ce que je fais.

A mon mari et mon fils, merci pour la lumière que vous apporté chaque jour dans ma vie. Grace à votre sourire et votre présence dans ma vie, je parviens à surmonter toutes les vicissitudes que je rencontre au quotidien.

REMERCIEMENTS

A l'issu de la période de stage passé au programme PACCI, je tiens à manifester ma reconnaissance à l'égard de :

- L'Eternel des armées, DIEU tout puissant créateur des cieux et de la terre dont la protection est si grande et si forte.
- Docteur Xavier ANGLARET pour sa disponibilité.
- Docteur Ahuatchi COFFIE Patrick pour ses conseils.
- Docteur Raoul MOH pour son aimabilité
- Docteur Christine DANEL, pour sa gentillesse et pour sa disponibilité.
- A Madame Adrienne ABOUA pour son accueil et sa profonde gentillesse.
- A Mr Adoulaye CISSE pour ses conseils et sa volonté de faire de moi une comptable rigoureuse et compétente.
- A Mme Madikona DOSSO de m'avoir consacré de son temps afin de d'apprécier mon travail tout au long de mon stage ; contribuant ainsi à ma formation. J'en suis très honorée et je vous en remercie vivement.
- A Mme Francine KOUADIO merci pour sa gentillesse, sa générosité et sa profonde affection que tu as pour autrui. Que Dieu te bénisse

- Au Professeur Mireille Dosso pour ses sages conseils qui m'ont motivé tout au long de ce stage ; puisse Dieu la garder dans le creux de ses mains.
- A Mr Gerald KOUAME et Guy GNEPA je ne saurais vous remercier car vous avez été pour moi des grands frères ; vous m'avez fait confiance et vous avez vivement contribué à ma formation et à mon épanouissement au sein de ce programme. Que Dieu vous bénisse, bénisse votre famille et vos projets.
- A toute l'équipe de Pacci pour leur accueil et leur aide qui m'ont permis de m'intégrer et de travailler dans de bonnes conditions, dans l'entente et surtout dans une très grande synergie ; grand merci à vous.
- A mon père, merci pour ton amour, ta bonté, ta générosité, ton soutien et surtout ton courage car malgré nos difficultés tu as persévéré pour que j'ai une vie épanouie. Que Dieu te bénisse et te donne une longue vie.
- A mes frères et sœurs, Landry et Sophia, merci pour vos encouragements et votre soutien. Que Dieu vous bénisse et vous donne de vivre encore de très bons moments ensemble.
- A vous qui êtes de l'au-delà, Maman et Désiré je vous remercie profondément pour vos prières au près du père.

- A mon fiancé WILFRIED ASSEMIEN, merci pour ton soutien, tes conseils, ton aide et tes prières, merci pour tous ces moments de bonheur et de joie, pour Nolane, notre très beau fils. Que Dieu nous aide à nous comprendre et surmonter toutes les épreuves de la vie.
- A ma belle-mère ASSI épouse ASSEMIEN qui est devenue une mère pour moi, merci pour ton soutien et ta gentillesse. Que Dieu te bénisse.

**A tous,
Sincères remerciements**

AVANT PROPOS

Pigier COTE D'IVOIRE, l'univers des métiers forme d'un métier actuel tout en plaçant dans un cursus d'approfondissement des connaissances qui peut conduire au niveau le plus élève (BAC+5).

Avant de parvenir au niveau le plus élève, notons que deux ans de formation professionnelle théorique au sein de la dite école et pratique au sein du Programme PACCI est sanctionnée par l'admission au Brevet de Technicien Supérieur.

Dans l'optique de poursuivre ma formation dans le domaine de la finance qu'intervient ce stage de formation complémentaire dans ladite entreprise vue de me confronter aux réalités de la vie professionnelle à l'aide de nos connaissances acquises tout au long de cette formation.

Ce présent manuel fait donc suite à ce stage qui s'est déroulé au Programme PACCI du 21 Mai 2013 à ce jour.

INTRODUCTION

L'obtention du diplôme de Brevet Technicien Supérieur (BTS) option finance comptabilité et gestion des entreprises se complète par un stage en entreprise d'une durée de Trois mois. Celui-ci constitue une étape importante pour l'obtention de mon diplôme. Au cours de ce stage, j'ai intégré le service comptabilité du programme PAC-CI dans lequel j'ai effectué différentes tâches ayant trait à la comptabilité et à la gestion d'entreprise.

Ce rapport après présentation de l'entreprise, explicitera les différentes tâches que j'ai effectuées au sein du programme PAC-CI.

A c o m p l e t e r

Commenté [b2]:

Première Partie

CADRE D'ETUDE ET THEORIQUE

L'équipe PAC-CI (site ANRS de Côte d'Ivoire) est une équipe de recherche Médicale créée en 1996 par les gouvernements de la République de Côte d'Ivoire et de la République Française pour développer la recherche sur l'infection par le VIH et les maladies associées telles que la tuberculose, le paludisme, ou les cancers.

La convention fondatrice du programme PAC-CI précisait que cette recherche devait être utile à la population, et que l'activité de recherche ainsi développée devait contribuer à former des jeunes professionnels de santé, à la recherche médicale.

Les institutions de tutelle du programme PAC-CI sont :

Pour la partie Ivoirienne, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Ministère de la Santé et de la Lutte contre le SIDA et le Ministère de l'Economie et des Finances.

Pour la partie Française, l'Inserm/ANRS, l'Université Bordeaux Segalen et l'Ambassade de France en Côte d'Ivoire.

Depuis sa création, l'équipe PAC-CI a publié 244 articles scientifiques, encadré 50 étudiants en Master et 21 en doctorat de sciences, donné naissance à des grands programmes de soins dans lesquels sont maintenant suivis des dizaines de milliers de personnes infectées par le VIH, et noué un nombre croissant de collaborations nationales et internationales.

« La réduction de la transmission de la mère à l'enfant du VIH » et « la prise en charge des enfants infectés par le VIH ».

Sur ces axes, des résultats importants ont été obtenus et ont été à la base de recommandations opérationnelles de l'OMS. Les outils de recherche ont d'abord été cliniques, épidémiologiques et biologiques, puis se sont ouverts à l'économie, la sociologie, l'anthropologie et la modélisation.

Avec l'appui de l'Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement (ISPED) de l'Université Bordeaux Segalen, une génération de jeunes chercheurs ivoiriens a été formée, sont maintenant en thèse ou en post-doctorat, dirigent les nouveaux projets et prennent une part de responsabilité croissante dans la direction de l'équipe.

Cette génération de jeunes cadres a permis à l'équipe PAC-CI de traverser la période de crise des années 2000-2011 en continuant à se développer.

PAC-CI représente une expérience originale de partenariat binational qui a réussi à s'inscrire dans la durée grâce à une capacité d'adaptation et d'innovation. Cette expérience de partenariat ouvre des perspectives intéressantes dans le domaine de la collaboration internationale en matière de recherche sur les maladies infectieuses et en matière d'enseignement Supérieur.

Les défis pour les années qui viennent sont :

- de poursuivre et intensifier ces efforts de formation pour préparer les générations suivantes,
- de s'ouvrir à la recherche sur des maladies infectieuses autres que le VIH et les maladies associées,
- de consolider l'équipe sur le plan institutionnel, avec le soutien des Autorités de tutelle.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA STRUCTURE

I- HISTORIQUE

L'Agence Nationale de Recherches sur le SIDA et les Hépatites Virales (ANRS), a été créé en 1992 par le gouvernement français pour promouvoir la recherche sur le VIH/SIDA. Initialement Groupement d'Intérêt Public, elle a été intégrée à l'Inserm en Janvier 2012.

Pour promouvoir la recherche en dehors du territoire français, l'ANRS a créé des « sites de recherche » en partenariat avec les autorités de pays partenaires. Il y a actuellement huit sites de recherche ANRS : **Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Cameroun, Egypte, Brésil, Cambodge** et du **Vietnam**.

Le programme « PAC-CI/site ANRS de Côte d'Ivoire » a été ouvert en 1994, puis formalisé en 1996 par convention entre le Ministère ivoirien de la Santé, le Ministère ivoirien de l'Economie et des Finances, le Ministère Français de la Coopération et l'ANRS. Cette convention fondatrice fixait deux objectifs :

La formation du personnel de santé à la recherche médicale sur le VIH/SIDA ;

La mise en œuvre de recherches médicales sur le VIH/SIDA dont les résultats soient rapidement utiles aux personnes affectées par la maladie.

II. ACTIVITES

L'Agence Nationale de Recherches sur le SIDA et les Hépatites Virales (ANRS) pour promouvoir la recherche sur le VIH/SIDA en dehors du territoire français, a créé des sites de recherches en partenariat avec les autorités de pays partenaires en l'occurrence le Programme PACCI.

Le Programme PACCI a pour objectif de développer la recherche scientifique et médicale non seulement sur le VIH/SIDA mais aussi sur les autres maladies infectieuses.

Ses principes de fonctionnement sont basés sur :

- L'utilité pour l'amélioration de la prise en charge clinique,
- Le respect des règles éthiques et de bonne pratique,
- L'attachement à un vrai partenariat international,
- L'importance de la formation des jeunes chercheurs.

Depuis sa création, le Programme PACCI à des activités basées sur trois thèmes de recherche à savoir ;

- ***La prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant***
- ***L'amélioration de la prise en charge de l'adulte infecté par le VIH***
- ***L'amélioration de la prise en charge de l'enfant infecté par le VIH***

III. ORGANISATION ET ORGANIGRAMME

1- Organisation

Le Programme PAC-CI est composé d'une «**équipe centrale**» inter-projets, et «**D'équipes partenaires**». L'équipe centrale est hébergée dans les locaux du Programme PAC-CI, dans l'enceinte du CHU de Treichville.

Elle comprend 33 personnes, dont 30 ivoiriens, 2 français et 1 togolais et est sous la coresponsabilité de deux Coordonnateurs (un ivoirien, dit coordonnateur « Sud », et un français dit Coordonnateur « Nord »), et deux coordonnateurs adjoints nord et sud, et d'un Directeur.

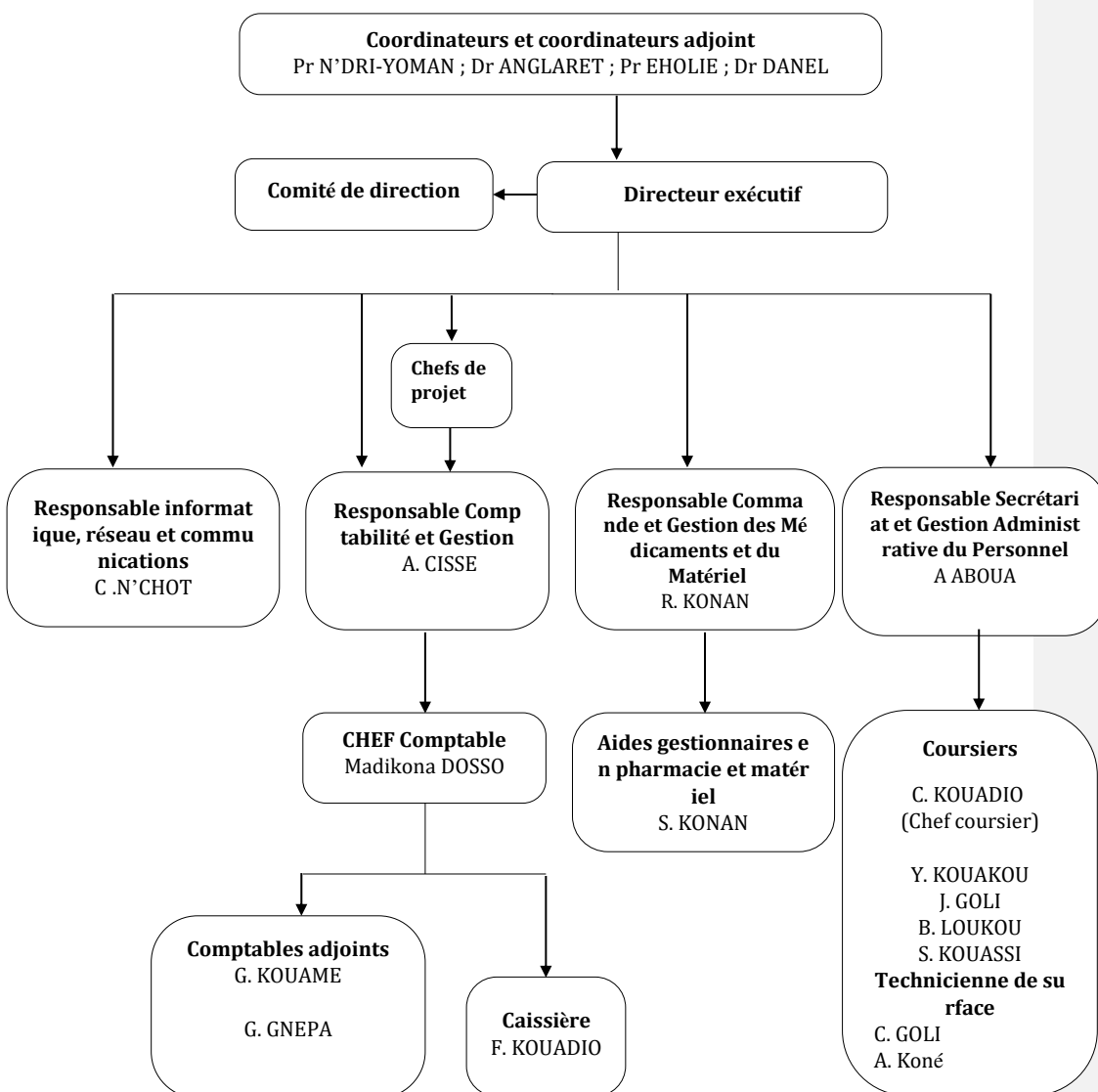
Le Directeur est appuyé par une équipe de gestion composée des services administratif, compatibilité, logistique, informatique qui comprend une secrétaire de direction, un chef comptable, deux assistants comptables et une caissière, un responsable informaticien, un gestionnaire en pharmacie, une aide gestionnaire en pharmacie, cinq coursiers, et d'une technicienne de surface.

Le « comité de direction » comprend, outre les deux coordonnateurs et coordinateurs adjoints, un directeur scientifique et sept chercheurs seniors de l'équipe dont deux chercheurs statutaires au département de Dermatologie-Inféctiologie de l'UFR des Sciences Médicales de l'Université Félix Houphouët BOIGNY d'Abidjan (UFHBA) et détachés à PACCI.

Les chercheurs sont soutenus par une équipe de monitoring qui comprend trois moniteurs d'étude clinique.

Enfin des gestionnaires de bases de données et développeurs d'application et quatre opérateurs de saisies.

2- Organigramme



IV. LE FONCTIONNEMENT

❖ Le fonctionnement general

1. Rôle des coordonnateurs

Ils ont pour mission d'assurer la cohérence et superviser la mise en œuvre de tous les projets composant notre structure. Comme l'indique leurs noms ils coordonnent les relations entre les partenaires associés aux projets de recherches chacun selon sa zone. Coordonnateurs nord pour l'occident et sud pour l'Afrique.

2. Rôle du Directeur exécutif

Comme signifié plus haut la direction exécutive assurée par le Dr Xavier ANGLARET est l'organe de gestion de la structure. Elle garantit la pérennité de celle-ci et fixe ses objectifs. Cette direction doit organiser les ressources financières, humaines et humanitaires aux fins de donner une impulsion à la structure pour atteindre ses objectifs. Elle joue aussi un rôle de coordination entre les principaux bailleurs et les différents chefs de projets. C'est en quelque sorte le pont entre les bailleurs et les chefs de projets de la structure.

3. Rôle des chefs de projet

Ils ont pour responsabilité de définir quand, où et comment les activités seront mises en œuvre pour mener les investigations. Ils veillent à ce que la gestion du projet soit conforme à la convention. Ils Informent toutes les parties prenantes de l'avancement et gèrent les changements par le biais de révisions. Enfin ils assurent la clôture du projet quand il arrive à son terme

et s'assurent que les objectifs sont atteints.

D'un point de vue contractuel ils sont responsables et redevables pour la gestion du projet au quotidien.

4. **Rôle du comité de direction**

Le « comité de direction » comprend, outre les deux coordonnateurs, deux coordinateurs adjoints, un directeur et sept chercheurs seniors de l'équipe dont deux chercheurs statutaires au département de Dermatologie-Infectiologie de l'UFR des Sciences Médicales de l'Université Félix Houphouët BOIGNY d'Abidjan (UFHBA) et détachés à PACCI. Ce comité assiste à la bonne exécution des choses tout comme le directeur exécutif.

5. **Rôle du responsable informatique, réseau et communications**

Le responsable informatique a pour but de coordonner les activités de ce service et intervenir au niveau des choix du matériel informatique. Son équipe aura pour mission de gérer l'administration réseau et système et de s'assurer de la télécommunication interne de l'entreprise :

La gestion de l'intranet ; des vidéos conférences...

6. **Rôle du responsable des commandes et gestion des Médicaments et du matériel**

Cette fonction de notre structure d'accueil est dirigée par Mr Romuald KONAN comme indiqué plus haut. Son rôle premier est comme le veut l'essence de la fonction de mettre à la disposition du personnel les moyens nécessaires pour arriver à travailler dans les conditions optimales.

En ajout à cela il assure toutes les taches qui composent la fonction achat dans une entreprise normale depuis la réception de l'expression des besoins jusqu'à satisfaction du demandeur. En effet il établit les demandes d'achat/service lance les commandes, sélectionne le ou les fournisseurs après confrontation des offres, réceptionne les commandes, procède à la vérification avant de transmettre à qui de droit selon que la procédure soit établie.

Il est assisté par une assistante dans le volet de gestion de la pharmacie dans la mesure où certains patients se font servir dans les locaux du programme

7. **Rôle du responsable secrétariat et gestion administrative du personnel**

Elle assure une fonction de secrétaire en tant que rédactrice des courriers administratifs, PV de réunion, note de service, relevé de décision et accueil des visiteurs. Le volet administratif et gestion des ressources humaines relève du fait qu'elle a à charge les dossiers du personnel établit et gère les contrats de travail déclare le personnels à la CNPS et aux différentes assurances.

De façon exceptionnelle elle à la gestion du parc auto (suivi entretien et réparation, gestion du carburant) et des coursiers.

❖ **Le fonctionnement de l'administration financière et comptable**

1. **Rôle du responsable administrative et financier**

Sa mission première est de superviser l'équipe administrative et financière. Du point de vue administratif il suit les réunions participe aux signatures de

procédures et intervient dans les contrats de travail tant avec le personnel que les fournisseurs. Il est également auprès des coordonnateurs Nord-Sud

Son rôle de financier est de contrôler des paiements et subventions ainsi que la régularité et la sincérité des opérations comptables et pièces justificatives. Auprès de la banque il suit l'évolution des comptes en tant que trésorier général. Il garantit la bonne utilisation des procédures interne ainsi que leur mise à jour. Il a une part active quant à l'élaboration des budgets et leur suivi mensuel. Il a également à charge la rédaction des rapports de projets aux bailleurs et au siège.

2. **Rôle du Chef comptable**

D'un aspect technique, sa mission est de mettre premièrement un tableau de bord déterminant les différentes tâches de son équipe tout en procédant à un suivi pointilleux de l'avancée des travaux comptables.

Le chef comptable procède au traitement des dossiers relatifs aux salaires (impôts, CNPS, DISA état 301,302 ...etc.). Un autre plan de ce aspect technique est l'analyse mensuelle des comptes et des budgets afin de déceler les écarts prendre des mesures correctives. Le chef comptable participe également à l'élaboration budgétaire lors de la soumission aux bailleurs et à la révision des contrats du personnel.

Son rôle est aussi d'élaborer les rapports financiers des différents projets dans les délais requis et selon les clauses des bailleurs, assister le responsable financier dans l'élaboration du rapport financier et initier les TDR et appels d'offres relatifs aux différentes missions d'audit.

3. Rôle de l'Assistant comptable

Aux nombres de deux (2) au sein de PAC-CI leurs cahier de charge est de :

- Réceptionner (après dépôt), classer les factures fournisseurs et prestataires divers en tenant à jour un registre de suivi
- Tenir correctement à jour l'archivage de tous les documents comptables et extra comptables et les rendre disponible en cas de besoin
- Recevoir les demandes de paiements, contrôler la régularité des différentes pièces comptables jointes, vérifier le respect et la conformité aux procédures
- Préparer les chèques et les vouchers
- Transmettre les demandes de paiements et chèques établis au chef comptable pour vérification et visa
- Enregistrement exhaustif des paiements effectués
- Analyse mensuelle des comptes du personnel en vue de justifier leur solde
- Enregistrer les opérations de trésorerie et tous les vouchers au jour le jour
- Réception, numérotation et classement des pièces de trésorerie

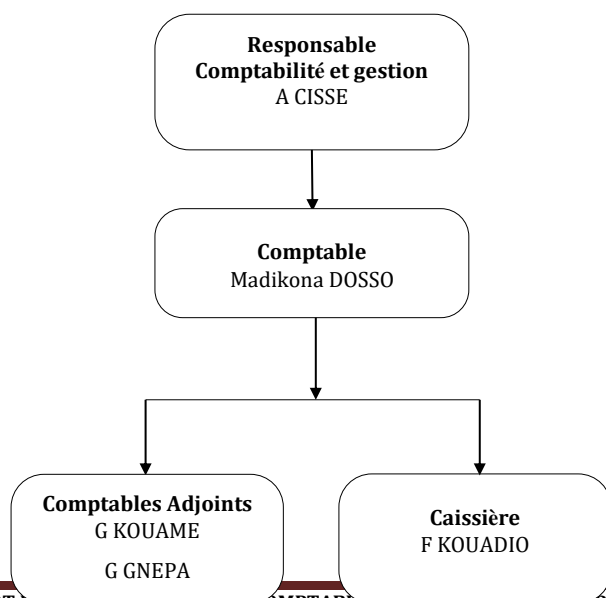
4. Rôle du gestionnaire des caisses

Ses tâches principales s'articulent autour des points suivant :

- Réception, numérotation et classement des pièces de trésorerie
- Établir les ordres de paiement caisse
- Régler les fournisseurs dont les factures sont inférieures à 50.000 FCFA
- Établir les vouchers de caisse
- Vérifier les factures avant de les transmettre aux comptables
- Vérifier et faire le point de factures venantes des différents sites
- S'occuper des opérations bancaires (versement retraits...)

En plus de cela participe généralement aux tâches des comptables tels que les rapprochements bancaires, règlement, les saisies ...

5. Organigramme du service comptable



CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

I. NOTION DE BUDGET

Un budget est un état prévisionnel des dépenses et des recettes d'une entreprise, d'un Etat, d'une collectivité territoriale, d'une institution, d'une association, de tout agent économique, d'un particulier.

Le budget est la traduction exprimée en valeur monétaire des différentes hypothèses concernant l'environnement, l'activité, l'exploitation, les investissements et les plans d'action envisagés au cours d'une période déterminée, en général une année, correspondant à un exercice comptable.

Le budget fait l'objet d'un suivi permanent pour s'assurer qu'il est respecté et de mesures correctrices si son exécution s'écarte de ce qui était prévu. Il peut faire l'objet de révisions, par exemple semestrielles ou trimestrielles, si les hypothèses de départ ont changé ou si le réalisé n'est pas conforme à la prévision initiale.

Pour un particulier ou une famille, le budget est l'ensemble des revenus et des dépenses.

Ex : le budget "vacances".

Pour une entreprise, le budget est un outil de gestion prévisionnelle, d'aide au pilotage, de coordination, de délégation et de communication.

Le budget n'est pas un document normalisé et ne fait pas partie des documents prévus par la méthodologie de la comptabilité. Ce qui n'empêche pas l'outil « budget » d'être largement utilisé par les gestionnaires.

La méthode et la procédure budgétaire se révèlent en effet très utiles dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation pour servir de point d'appui aux tâches de prévision, de pilotage ou de contrôle.

II. PROCESSUS BUDGETAIRE

L'élaboration du budget n'est pas uniquement un exercice financier. C'est un exercice opérationnel qui permet au manager de se poser des questions sur les plans d'actions et moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs annuels, le budget n'en étant que la traduction financière. Le responsable d'une activité ne doit pas rester isolé dans la construction de son budget car les différents budgets sont inter dépendants. Il doit en outre garder une relation constante avec le contrôleur de gestion qui assure la cohérence des différents budgets. Cette formation à l'élaboration du processus budgétaire permet au manager de mieux dialoguer avec ses interlocuteurs du contrôle de gestion et de finaliser un budget en adéquation avec les objectifs de son entité.

L'élaboration du processus budgétaire a pour objectif d'aider les responsables à mieux préparer leur budget annuel. Il est élaboré, à partir de l'exploitation des différents rapports et des programmes d'activités, et transmises sous la forme de note de service préparée par le CG/C et le DAF

et signée par le DG mais dans le cas d'un projet de santé il est préparé par le chef de projet, le DAF et le chef comptable.

Chaque responsable prépare ses propositions de budget :

- en veillant au respect des règles d'évaluation convenues et,
- en ne considérant que les rubriques de dépenses qui le concernent.

Les propositions doivent parvenir au DAF dans un délai raisonnable pour permettre leur consolidation.

Les propositions budgétaires sont transmises au DAF qui en assure la centralisation et la consolidation. Il procède aux vérifications d'usage et corrige, en cas de besoin, les données reçues.

Une fois consolidées, les propositions sont examinées par le staff : Directeur exécutif, DAF, comité de direction et chef comptable, etc. Les amendements peuvent être faits par les participants.

Le DAF dresse le projet de budget à partir des amendements faits par la réunion d'arbitrage.

III. METHODOLOGIE D'OPTIMISATION

La méthodologie d'optimisation consiste à améliorer les façons de faire de chacun des processus d'une entreprise. Cette optimisation peut se faire par benchmarking c'est-à-dire une analyse comparative des processus entre organisations ou par une analyse diagnostique de la performance des processus d'une organisation ou d'une entreprise. Ces méthodes d'optimisation des processus ne peuvent se réaliser avec succès sans une approche qui tient compte de la dimension humaine, qui assure la continuité de la démarche et qui facilite le changement.

Les méthodes d'optimisation peuvent s'expliquer au travers de certains éléments fondamentaux à savoir :

➤ **La mise en place des conditions de succès**

Il est important de mettre l'accent sur certains aspects considérés comme élémentaires dans une telle démarche.

En effet, il faut avant tout créer et maintenir un climat de confiance avec les personnes concernées (sans ce climat de confiance, il sera impossible de changer quoi que ce soit), assurer une communication transparente, continue et variée.

De plus, il faut faire participer toutes les personnes concernées (gestionnaires et employés), valider les données recueillies et les changements proposés avec les personnes concernées.

Aussi, tenir compte du rythme du personnel et des orientations de la direction et produire des résultats concrets à court terme bien que nos résultats ne soit pas monétaire dans notre projet de santé.

Enfin transférer les habiletés et les connaissances afin d'assurer la continuité dans la poursuite de la démarche et assurer un suivi du travail accompli.

➤ **L'élaboration de la stratégie d'intervention**

Élaborer une stratégie d'intervention, c'est planifier le projet, préparer le milieu, définir un sens au changement. Plus l'étape d'élaboration de la stratégie d'intervention est bien définie, bien planifiée et bien comprise,

plus grandes sont les chances de succès. La première étape représente la base, le fondement des étapes suivantes.

Il est donc très important, durant cette phase, de bien comprendre les objectifs poursuivis, le contexte du projet, la problématique actuelle, les attentes, les orientations de la direction, l'étendue et les limites du mandat, la méthodologie et le calendrier du projet.

Cette étape sert aussi à former les groupes de travail, à déterminer les rôles et les responsabilités des intervenants, à préciser la logistique de l'intervention, la stratégie de communication, mais aussi et surtout à créer une équipe de personnes convaincues de l'importance de changer les façons de faire.

➤ **Analyse des processus actuels**

L'analyse des processus vise à connaître et à documenter le travail effectué par les employés et les résultats obtenus dans chacun des processus; à savoir qui fait quoi, comment, avec quelles ressources et pourquoi.

Cette étape consiste à poser un diagnostic sur l'organisation du travail, à identifier les obstacles et les causes de non performance ainsi que des pistes d'amélioration de la performance des processus.

Durant cette étape, tous les employés concernés participent à la collecte de l'information. Des questionnaires et des entrevues sont utilisés pour compléter l'information. Les employés sont informés des objectifs poursuivis par la démarche et sensibilisés à la notion de processus.

Pour s'assurer d'avoir une vue objective de l'organisation du travail, une méthodologie éprouvée et des outils informatiques d'analyse de la

performance des processus peuvent être utilisés (dont une base de données relationnelles).

Avec cette méthodologie et ces outils informatiques, il est possible d'avoir une meilleure connaissance du travail des employés.

Par exemple, il est possible d'établir le nombre d'heures travaillées par processus, par activité, par unité administrative et par employé.

Cet exercice permet d'avoir des données objectives, complètes, validées par les employés et la direction, pouvant justifier une réorganisation du travail.

➤ **Proposition de changements**

Cette étape consiste à préciser les changements pour optimiser les processus et les rendre plus efficaces et plus efficaces. Ces changements peuvent comprendre une simplification des processus actuels, des modifications en profondeur de certains processus, l'ajout de nouveaux processus ou activités, l'élimination des doublons, une meilleure utilisation des ressources, la réduction des pertes de temps, l'amélioration des méthodes de travail, une meilleure répartition des charges de travail, une meilleure définition des responsabilités, l'amélioration des pratiques de gestion, etc.

DEUXIEME PARTIE :

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE D'UN PROJET DE
SANTE : CAS DU PROJET TEMPRANO**

CHAPITRE I : PROCESSUS ET ETABLISSEMENT DU BUDGET TEMPRANO

I. PROCESSUS DE FORMALISATION DU BUDGET TEMPRANO

L'établissement du budget du projet TEMPRANO suit de nombreuses étapes tant au niveau de l'investigateur que de l'ANRS. En effet l'Agence Nationale de la Recherche Scientifique en abrégé ANRS fait chaque année des appels à candidature le 15 mars et le 15 septembre. A ces dates les investigateurs de chaque projet soumettent leurs rapports à l'ANRS situé en France. Ceux-ci rédigent leurs rapports en anglais dans lequel il précise la durée du projet, les objectifs et les raisons de la mise en œuvre du projet, et le budget prévisionnel susceptible de couvrir toutes les dépenses durant le projet. Cette agence après réception des projets, envoie des questionnaires une semaine après à chaque investigateur en fonction des objectifs de chaque projet.

Les investigateurs quant à eux doivent répondre à ses questionnaires à l'aide d'arguments cohérents et bien justifiés.

Trois mois après la soumission des projets, l'ANRS renvoie à des experts les assertions de chaque investigateur.

Ces experts sont composés généralement d'un comité scientifique, d'un ou plusieurs rapporteurs, et des lecteurs...Ceux-ci donnent leurs points de vue sur tous les aspects du projet décrit.

A cet effet, cette commission évalue et classe les différents projets dans un Premier temps en fonction de sa qualité scientifique, et dans un second Temps en fonction de la gestion efficace et efficiente qui est élaborée dans le projet.

Après acceptation du projet, les deux coordinations établissent une convention qui a pour objectif :

- De chiffrer le montant exact de chaque ligne budgétaire en Adéquation avec le plan d'action sur la durée du projet
- De statuer sur les clauses contractuelles à savoir les dépenses éligibles et non éligibles.

Eu égard à de toutes ces étapes que l'investigateur établit son budget définitif. Aussi, peut-il se faire aider par des personnes compétentes du point de vue gestion ou s'en tenir au budget prévisionnel ou y apporter quelques modifications venant du bailleur ou de lui-même.

II. ETABLISSEMENT DU BUDGET TEMPRANO

1. Budget du projet Temprano dans sa première année

Rappelons que le budget est un document récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir.

Dans le cas du projet Temprano, l'établissement d'un budget consiste à Prévoir l'ensemble des dépenses occasionnées pour la durée totale du projet. C'est un élément primordial qui doit être réalisé en parfaite cohérence avec la durée et les actions mises en œuvre lors du projet. Ainsi, les dépenses à effectuer tout au long du projet sont subdivisées en trois grandes rubriques qui sont :

➤ **La ligne equipment**

La ligne équipements concerne les biens durables nécessaires à la réalisation du projet.

Notons que l'acquisition des équipements se fait généralement la première année du projet. Il s'agit généralement:

- Ordinateur de bureau,
- Mobilier de bureau,
- Ordinateur portable,
- Disques durs externes,
- Equipements visioconférences,
- Vidéoprojecteur pour ne citer que ceux là.

Tous ces éléments doivent être comptabilisés en classe 2 en fonction de leur valeur significative.

Exemple :

Acquisition d'un ordinateur portable pour le nouveau comptable le 15/03/2014 d'un montant de 350 000. Règlement effectué par la banque.

244213		15/03/2014		
	521100	Ordinateur	350 000	
		Cofipa Investment Bank CI		350 000
		(Suivant acquisition d'ordinateur)		

NB: La taxe sur la valeur ajoutée(TVA) n'a pas été comptabilisée compte tenu du fait que nous sommes exonérées à celle-ci. En outre la comptabilisation est précédée par une pré comptabilisation dit **voucher**.

➤ **La ligne personnel**

La ligne personnel concerne les rémunérations perçues par le personnel c'est-à-dire toutes les personnes ayant un contrat à durée déterminée et indéterminée.

Elle concerne également les primes versées aux sites en l'occurrence les centres de santé ayant un contrat avec le programme PACCI et la prime de vacation dans un cadre précis et sur une période bien déterminée.

Aussi Les charges salariales, la caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS), les assurances sont incluses dans la ligne personnel.

Ces dépenses sont généralement comptabilisées dans la classe 6

Exemple

Dans le mois de décembre, la rémunération totale des salaires s'élève à 900 000 net d'impôt, les gratifications à 800 000, et les charges salariales à 400 000 dont l'impôt sur salaire 350 000, la taxe d'apprentissage 15 118 et la taxe à la formation professionnelle 34 882.

Tous ces montants sont réglés par la banque.

		20/12/2014	
661110		Salaire et appointement	900 000
	521100	Cofipa Investment Bank CI <i>(Suivant salaire personnel décembre)</i>	900 000
		d°	
661211		Gratifications	800 000
	521100	Cofipa Investment Bank CI <i>(Suivant gratifications décembre)</i>	800 000
		d°	
641310		Impôt sur salaire	350 000
	521100	Cofipa Investment Bank CI <i>(Suivant impôt sur salaire)</i>	350 000
		d°	
641310		FDFP-Taxed'apprentissage	15 118
	521100	Cofipa Investment Bank CI <i>(Suivant FDFP-TA)</i>	15 118
		d°	

641310		FDFP-Taxe à la formation continue	34 882
	521100	Cofipa Investment Bank CI (Suivant FDFP-FPC)	34 882

➤ **La ligne fonctionnement**

La ligne fonctionnement est destinée aux dépenses récurrentes et ceux-ci s'articulent autour de l'assistance aux patients (suivi des patients) et autres dépenses.

Le suivi des patients s'articule autour des charges telles que:

- La prise en charge des consultations,
- La prise en charge des hospitalisations,
- Le suivi psychosocial,
- Les examensbiologiques,
- Les examenscomplémentaires,
- La prise en charge pharmaceutiques,
- La prise en charge du transport.

Le suivi des patients est comptabilisé dans un compte racine qui est le **658**. En fonction de la nature de l'opération concernant le suivi des patients, on a joute trois autres chiffres au compte racines.

Exemple :

Prenons le cas des frais de consultations, d'hospitalisation d'un patient pour un montant de 5 000, 25 000, et 2 000 respectivement. Les frais de consultation et de transport sont réglés par la caisse tandis que les frais d'hospitalisation sont réglés par la banque.

15/03/2014				
658210	571110	Prise en charge consultation Caisse <i>(Suivant consultation patient)</i>	5 000	5000
658221	521100	Prise en charge hospitalisation Cofipa Investment Bank CI <i>(Suivant hospitalisation patient)</i>	150 000	150 000
658222	571110	Prise en charge indemnités transport Caisse <i>(Suivant frais de transport patient)</i>	2 000	2 000

NB: Notons que toutes opérations dont le montant est inférieur à 50 000 sont réglées par la caisse.

Au-delà du suivi des patients, il existe d'autres charges de fonctionnement qui rentrent dans la gestion courante du projet comme :

- Entretien et réparation du parc informatique,
- Entretien et réparation des véhicules,
- Carburant,

- Assurance des locaux,
- Communication (fixes, cellulaire, internet),
- Frais d'expédition (envoi de consommable, de réactifs et d'échantillon),
- Missions des coordonnateurs, des chefs de projet et autres participants (billet d'avion, frais de visa, frais d'hôtel, perdiem).

Exemple :

A la fin du mois d'août il a été constaté dans le registre des dépenses suivantes : la consommation cellulaire personnel 125 000, frais de mission d'un médecin 200 000, carburant des véhicules transportant les prélèvements 150 000. Règlement par la banque.

15/03/2014					
628111		Téléphone cellulaire			
	521100	Cofipa Investment Bank CI	125 000	125 000	
		(Suivant consommation cellulaire)			
		d°			
627830		Perdiem			
	521100	Cofipa Investment Bank CI	200 000	200 000	
		(Suivant frais de mission)			
		d°			
602410		Carburant			
	521100	Cofipa Investment Bank CI	150 000	150 000	
		(Suivant frais de carburant)			

2. Restitution des fonds du budget après une période de consommation

La restitution des fonds se fait après justification de 70% des fonds reçus. En effet un appel de fonds est soumis au bailleur sous condition de production de rapport financier intermédiaire des périodes antérieures pour lui permettre de vérifier l'exactitude de notre demande. Après l'élaboration du budget prévisionnel et son approbation, la réception des fonds se fera comme convenu dans la convention signée par les coordinateurs.

III. RECEPTION DES FONDS

La réception des fonds peut se faire environ six mois après la validation du budget et la signature de la convention. Dans le cas d'un projet qui court sur plusieurs années, les fonds à recevoir sont étalés par années et par ligne budgétaire. Chaque année, après échange de mails, le montant spécifié dans la convention prenant en charge toutes les dépenses de l'année est viré sur le compte projet ou soit sur le compte de PAC-CI. Pour se faire, un compte du projet est ouvert afin de transmettre ses coordonnées bancaires au bailleur. Une fois que les coordonnées bancaires sont remises au bailleur, celui-ci peut aisément faire le virement des fonds.

Il nous informe par l'envoi d'un mail ou d'une conversation téléphonique que le virement a été effectué suivi d'un avenant des fonds reçu. C'est à ce moment que le responsable de l'administration financière pour la gestion du projet cherche à vérifier auprès de la banque qu'un virement a été effectué.

Après assertions de cette opération, la direction financière envoie un accusé de réception pour informer les bailleurs que les fonds ont bien été virés sur le compte.

CHAPITRE II : GESTION BUDGÉTAIRE ET REDACTION DU RAPPORT JUSTIFICATIF

Le suivi budgétaire est un ensemble de techniques et de méthodes qui permettent de suivre les flux financiers en fonction des coûts préétablis. C'est une opération qui consiste à confronter le budget prévisionnel et les consommations réelles par période.

Pour une meilleure analyse du suivi budgétaire, la direction administrative et financière et les chefs de projets doivent adopter une politique de gestion budgétaire.

I. LA GESTION BUDGETAIRE DU PROJET TEMPRANO

La gestion budgétaire du projet TEMPRANO consiste non seulement à l'exécution des dépenses mais aussi à s'assurer de l'éligibilité de celles-ci en conformité avec la convention, le budget prévisionnel et les normes comptables de l'OHADA.

Ces dépenses sont effectuées en général par la banque et la caisse.

1. Décaissement bancaire

Les dépenses nécessitant un décaissement bancaire concernent généralement les factures fournisseurs et divers dont le montant **excède la somme de cinquante mille francs CFA (50 000)**.

Ces dépenses pour être réalisées doivent respecter les Procédures de décaissement exigées par le bailleur puis celles issues de l'administration.

En effet, l'expression du besoin d'achat ou de travail est l'élément clé pour

déclencher une dépense. Ce besoin est généralement mentionné dans un document extra comptable signé par le demandeur et par le chef de projet puis acheminé chez le responsable des commandes et gestion des médicaments et du matériel.

Celui-ci établit une demande d'achat pour un achat ou une demande de travail pour une prestation de service qu'il fait signer et dater par le responsable administrative et financier(**RAF**), le chef de projet, et le directeur exécutif.

De plus, il est chargé de faire des cotations qui auront pour but de choisir le fournisseur le mieux disant.

Par la suite, il établit le bon de commande en deux exemplaires qu'il fait signer par le chef de projet, le directeur exécutif et le RAF. Le fournisseur garde un exemplaire du bon de commande sur lequel il décharge et garde comme une preuve de passation de commande.

L'autre exemplaire reste chez le responsable des commandes suivi de la facture proforma afin de les compléter à la liasse d'exécution d'une dépense.

Au moment de la livraison, il a pour devoir de comparer le bon de commande au bon de livraison et aussi contrôler la qualité du bien livré.

Pour les prestations de service, il suffit juste d'une attestation de bonne exécution.

Après avoir réuni tous ces éléments, il établit la demande de paiement qu'il signe lui-même et transmet à la comptabilité.

La demande de paiement une fois à la comptabilité est respectivement viséepar le chef comptable, le responsable administrative et financier, par le chefde projet et par le directeur exécutif qui constituent des niveaux de

contrôle pour la validation de la dépense.

Au vue de la demande, l'assistant comptable remplit le registre d'engagement qu'il fait signer par le chef de projet et inscrit cette dépense sur son état des fournisseurs.

La demande de paiement dûment établie donne naissance à l'établissement du chèque ou d'un virement et de la lettre de confirmation. Ceux-ci sont mentionnés dans un registre qui doit faire objet de signature par le chef de projet pour une meilleure traçabilité des dépenses.

La lettre de confirmation est remise à la secrétaire qui est chargée de scanner puis envoyer au gestionnaire de la banque (via Email).

Dans le cas où le fournisseur a choisi d'être réglé par chèque, l'assistant comptable réalise la copie du chèque qu'il va associer à la liasse (demande d'achat ou de travail, bon de commande, facture pro forma, bon de livraison ou attestation de bonne exécution, facture définitive normalisée).

Pendant la remise des chèques, le fournisseur doit décharger d'une part sur la copie du chèque en mettant la mention << bien reçu >> puis apposer son cachet et d'autre part sur la facture en mettant la date de réception du chèque.

Aussi, si le fournisseur choisi de se faire régler par virement en ce moment il envoie ses coordonnées bancaires et l'assistant comptable établit un ordre de virement (OV) en doubles exemplaires. Ceux-ci doivent être validés par les chefs de projet ou le directeur exécutif avant d'être déposés à la banque pour exécution de règlement.

Le double portant mention courrier arrivé VERSUS BANK est retourné à la comptabilité pour être enregistré, comptabilisé et archivé.

2. Les dépenses effectuées par la caisse

Les décaissements par caisse concernent les dépenses courantes de fonctionnement du type Indemnité de transport, prise en charge examens biologiques, de laboratoire ou tout autre examen, achats de médicaments enofficine pour ce qui est du suivi des patients , travaux mineurs de plomberie, d'électricité, de menuiserie pour les charges de gestion courantes, et autres primes de transport octroyée aux coursiers pour certains déplacements et médecins.

Ces dépenses doivent être inférieures ou égale à **50 000f CFA** pour être réglé par la caisse.

Pour ce qui est du suivi des patients, l'exigibilité de la dépense se fait à partir d'un ticket ou un ordre de paiement qui est délivré par un médecin traitant sur le site du projet PAC-CI.

Le cumul des tickets des patients déchargés par ceux-ci est journalièrement acheminé à la comptabilité par le technicien d'étude clinique pour une Centralisation de ses dépenses.

Par contre les dépenses en entretien, réparations et autres dépenses doivent être impérativement exécuté à partir d'un ordre de paiement établit par la caissière puis signé à la fois par le chef de projet et contre signé par le responsable administratif et financier.

Encore, elle peut établir une demande paiement qu'elle signe elle-même et fait signer par le chef de projet, le responsable administrative et financier **(RAF)**, et le directeur exécutif.

Aussi, elle joint à cette demande de paiement ou l'ordre de paiement la liasse de dépenses similaires à celle d'une dépense banque.

Eu égard à toutes ses procédures, La caissière peut effectuer le règlement.

NB : Notons que la gestion de la caisse est assurée par la caissière

Toutes ces dépenses nécessitent qu'il y est de la disponibilité dans la caisse. Ce qui requiert un approvisionnement de la caisse qui s'établie de la manière suivante.

3. L'approvisionnement des caisses

L'approvisionnement de la caisse dans consiste à mettre de la disponibilité dans la caisse afin de pouvoir exécuter les dépenses élémentaires pour le déroulement du projet. Ces dépenses doivent être constituées des charges relatives au suivi des patients tels que les indemnités de transport, les frais d'examens biologiques et complémentaires, les frais de consultation... et autres petites dépenses liées à l'entretien et à la réparation du matériel. L'atteinte d'un seuil d'alerte de toutes ces dépenses va déclencher un réapprovisionnement.

En effet, ce réapprovisionnement n'est possible qu'à 70% des dépenses. Pour se faire, une vérification exhaustive à l'aide des pièces justificatives et du brouillard de caisse est effectuée pour juger de l'éligibilité de cet approvisionnement. La caissière après avoir approuvé ce contrôle est chargé d'établir une demande de paiement qu'elle signe elle-même puis transmet au chef comptable, au responsable administrative et financier, au chef de projet puis au directeur exécutif pour signature et approbation.

La demande de paiement approuvée est remise au comptable pour l'établissement d'un chèque. Ce chèque est libellé au nom de la caissière et transmis aux signataires agréés.

Le chèque signé est remis à la caissière qui remplit une décharge attestant

avoir reçu le chèque. Le comptable fait une copie du chèque et le range dans un livre ouvert au projet à cet effet(en attente d'établir le voucher pour la comptabilisation).

II. METHODE DE COMPTABILISATION ET PRODUCTION DES ETATS PAR PERIODE

1. Méthode de comptabilisation

La méthode de comptabilisation est le bouquet de toutes les procédures d'exécution d'une dépense mentionnée ci-dessus.

En effet, dans le programme PACCI, elle débute par l'établissement d'un **voucher** qui est une méthode de pré comptabilisation consistant pour l'assistant comptable de passer les écritures sur un fichier Excel par dépense. Celui-ci imprime le document, signe et soumet au chef comptable et au RAF pour approbation.

Une fois validé, l'assistant comptable comptabilise la pièce dans le logiciel AMS Compta.

Mais le voucher n'est pas seulement établi par l'assistant comptable, il peut être aussi fait par la caissière s'il s'agit d'une opération décaissée par la caisse.

Pour s'assurer que toutes les pièces ont été effectivement comptabilisées, il imprime un fichier extra comptable appelé bordereaux récapitulatifs des dépenses pour qu'il pointe avec les pièces physiques.

Le pointage s'avérant équitable, il peut procéder à l'archivage des pièces. L'archivage est une méthode de conservation des documents et des pièces comptables.

Il est effectué par mode règlement, par date d'écriture et par projet.

L'archivage des pièces comptables est obligatoire et les pièces doivent être conservées pendant au moins dix ans.

2. La production des états périodique

Chaque fin de mois, trimestre ou fin d'année, le chef comptable établit en collaboration avec les comptables centraux de nombreux états financiers à l'aide de la balance, et le grand livre.

Les états produits sont les suivants : les états de rapprochements bancaires, états budgétaires, états des dépenses, solde de trésorerie, rapport d'inventaire,...) par projet. Ces états sont transmis au RAF pour effectuer les réconciliations. Mais nous parlerons de certains éléments à savoir :

➤ *Le grand livre*

Le grand livre récapitule toutes les opérations comptables par compte. Il permet de vérifier la bonne affectation des écritures. Le grand livre est par essence, la balance détaillée.

➤ *La balance*

La balance est document comptable qui donne les soldes des différents comptes du plan comptable du programme. Il permet de vérifier le principe de la partie double, débit/crédit. La balance est nécessaire pour l'établissement du bilan.

➤ *L'état de rapprochement*

Pour une bonne gestion des ressources, le comptable à obligation de confronter le compte banque de l'entreprise aux relevés bancaires afin de déceler les éventuelles incohérences. L'état de rapprochement permet

d'établir l'équilibre entre le solde banque du projet et les relevés bancaires. Sa tenue se fait de façon mensuelle.

➤ ***L'état des dépenses***

C'est un état extracomptable qui récapitule les opérations de la classe 2 et 6. Il permet d'avoir des informations précises sur les différentes opérations saisies et le niveau des dépenses réelles par projet et par période. Il traduit de façon Claire la destination des dépenses.

➤ **La concordance des états**

Elle consiste à confronter l'état des dépenses et l'état budgétaire, la balance et le grand Livre, la balance et l'état budgétaire. Cette confrontation se fait tant au niveau des montants qu'au niveau des comptes. Ce contrôle est important pour l'établissement des états définitifs.

➤ **Le Suivi de la banque**

Le suivi bancaire consiste à comparer les soldes théoriques dans notre Comptabilité au solde physique de la banque. Pour se faire le comptable a besoin des chèquiers barres et non barres utilisés tout au long de la Période, du registre dans lequel est enregistré toutes les dépenses, du grand livre provisoire et du relevé bancaire.

III. **ANALYSE BUDGETAIRE ET REDACTION DU RAPPORT JUSTIFICATIF**

1. **Analyse budgétaire**

C'est un document comparatif des prévisions et des consommations budgétaires. Il permet de ressortir les écarts budgétaires, de les analyser et de faire des recommandations par rapport aux prévisions. C'est un instrument de prise de décisions.

2. **Rédaction du rapport justificatif**

Le bilan est un tableau récapitulatif de la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Le tableau est divisé en deux parties dont la gauche actif qui constitue l'ensemble des biens de l'entreprise et la droite, passif qui concerne les ressources.

Dans le cas PAC-CI, le bilan est la synthèse des dépenses effectuées sur une période au regard des fonds reçus. Il met en évidence les éléments de la classe 2 et 6 enregistrées sur la période budgétaire. Ce bilan doit être accompagné de pièces justificatives explicitant les dépenses effectuées et marquées dans le tableau. A ce sujet, un mémorandum doit accompagner les pièces comptables non explicitent afin d'éviter qu'elle fasse l'objet de rejet ou de litiges.

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

I. FORCES

Les forces du programme pacci peuvent s'apprécier sur plusieurs aspects :

➤ Au niveau des ressources humaines

Le programme pacci dispose d'un personnel qualifié et compétant par ailleurs il bénéficie de formation de mises à niveau régulière vu l'étendu des activités traitées par projet. Ces formations peuvent par moment dépasser les côtes Africaines pour leur permettre de se conformer aux exigences réelles des bailleurs.

➤ Au niveau informatique et technologique

La direction du système d'information du programme pacci dispose d'outil et moyens informatiques sophistiqués permettant une fluidité interne et externe de la communication.

En effet la qualité de la connexion internet et des outils permettent au personnel de communiquer facilement à partir de l'intranet, avec les membres de l'ANRS à bordeaux et aussi avec des bailleurs et partenaires se trouvant partout dans le monde.

De plus des visioconférences sont organisées régulièrement pour permettre au personnel de communiquer en temps réel avec les bailleurs.

En termes d'équipement techniques le programme pacci dispose d'un laboratoire CEDRES certifié ISO 9001.

➤ Au niveau de la ressource financière

La ressource financière du programme pacci est divisée en deux compartiments notamment la caisse et la banque.

En ce qui concerne la banque, un suivi régulier est mis en place pour permettre de régler les fournisseurs à temps voulu tout en s'assurant de notre disponibilité en banque .

Pour ce qui est de la caisse, toute entreprise dispose d'une caisse. Pour cela le programme installe une gestion efficace et rigoureuse permettant d'avoir toujours de la disponibilité afin d'être toujours solvable face à certaines dépenses élémentaires. Cette gestion est telle que tout décaissement est su et appréhendé par la direction.

II. FAIBLESSES

Toute grande entité regorge certaines faiblesses et celles du programme pacci sont matérialisées très souvent par certains points qui handicapent souvent le processus de fonctionnement. Il s'agit des :

➤ Les procédures

Elles ne sont pas promulguées donc méconnus de certaines personnes et entraînant un ralentissement dans l'exécution de certaines tâches.

➤ Manuel de procédures

Absence de manuel de procédures décrivant toutes les taches en fonction des niveaux hiérarchiques du programme, pouvant permettre à toutes personnes nouvelles de mieux connaître et comprendre le fonctionnement cette entité.

➤ Pluralité des projets

Il existe au sein du programme plusieurs projets avec peu de personnel pour la gestion des différents projets entraînant une saturation au niveau des tâches à accomplir par projet et par personne et un ralentissement de l'exécution des activités

➤ Exécution de dépenses lentes

Les procédures sont trop longues pour la validation d'une dépense caisse ou

banque.

III. RECOMMANDATIONS

Pour pallier à certains problèmes évoqués ci dessus, *je il serait recommandable recommanderais* que le programme Pacci s'attèle sur un certain *nombre* de points *tant au niveau du service comptabilité que sur l'ensemble :*

- Organiser une séance de travail afin de donner à toutes les personnes du programme les informations utiles et les procédures existantes en vue d'une meilleure communication et d'une accélération dans l'exécution des tâches
- Organiser un atelier technique entre les différents responsables de service pour la rédaction et l'élaboration d'un manuel de procédures du programme qui décrira l'ensemble des tâches par niveau hiérarchique afin que tout le monde sache son implication et le moment de son implication dans l'exécution des tâches à accomplir. Ce document fait office de dictionnaire de toutes les procédures du programme ainsi que la liste de personnel clé avec la description de tous les postes intervenants.
- *Situer les tâches au sein du service comptabilité aux nombres des projets en gestion quotidienne ; ce qui entraînera un niveau de responsabilité important.*
- *En sus de la recommandation précédente le chef du service pourra évaluer le personnel à sa charge en guise de motivation à la tâche*
- *Réduire le niveau contrôle ou d'intervenant dans l'exécution des*

dépenses à «3 personnes » comptable, chef comptable, et chef de projet et faire contre signer les chèques par le RAF.

- *La vérification de la réalisation exhaustive ou partielle du tableau de bord hebdomadaire par les supérieurs hiérarchiques.*
- Procéder à des recrutements si possibles pour plusieurs postes clés pour une meilleure répartition des tâches à travers les différents projets à l'intérieur du programme et pour une meilleure gestion plus efficace dans l'exécution des procédures et des tâches.

CONCLUSION

Le stage effectué au sein du Programme Pacci, s'est avéré très favorable pour ma carrière.

Durant cette période, j'ai acquis des valeurs essentielles à savoir la ponctualité et l'aptitude à travailler en équipe, à percevoir une vision plus large et plus réelle sur la vie en entreprise. Je pu appréhender une adéquation parfaite entre théorie et pratique.

Au terme de cette expérience, j'en sors plus ou moins affranchi au regard des pratiques comptables hors de ma perception. A cet effet je réitère mes remerciements à tout le personnel du programme PACCI et à celui du service comptabilité.

ANNEXE

