



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ACTUALISATION DU MANUEL DES PROCEDURES  
ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET  
COMPTABLES DU PROGRAMME NATIONAL DE  
LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE DU SENEGAL  
(PNT)**

**Présenté par :**

Baba THIAM

**Dirigé par :**

Mr Mahi TALL  
Auditeur interne du PNT

**Octobre 2015**

# REMERCIEMENTS

*« Si l'humanité toute entière se coalisait pour ne déplacer qu'un atome, elle n'y parviendrait pas si ce n'est la volonté de DIEU » (Cheikh Ahmadou Bamba Khadim Rassoul).*

Donc c'est bien la volonté de DIEU si j'ai pu avoir toutes les capacités physiques, mentales, intellectuelles et matérielles d'achever ce mémoire. Et nous ne cesserons jamais de le remercier pour cela et pour tous les biens faits qu'Il nous a accordés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# SIGLES ET ABREVIATIONS

**AMF** : Autorité des Marchés Financiers

**APSR** : Approche Pratique Santé Respiratoire

**ARV** : Antirétroviral

**B/C** : Bon de Commande

**B/L** : Bon de Livraison

**BP** : Bénéficiaire Principal

**CCM** : Commission Nationale de Coordination du Fonds Mondial

**CDT** : Chargé de Traitement

**D/A** : Demande d'Achat

**DAO** : Dossier d'Appel d'Offre

**DCMP** : Direction Centrale des Marchés Publics

**DLSI** : Division de Lutte contre le SIDA et les IST

**DOTS** : Traitement par Observation Direct

**ERB** : Etat de Rapprochement Bancaire

**FHI** : Family Health International

**IHS** : Institut d'Hygiène Sociale

**ISAARV** : Initiative Sénégalaise pour les ARV

**IST** : Infections Sexuellement Transmissibles

**LHL** : Le cœur norvégien et l'organisation des patients du poumon

**LNR** : Laboratoire National de Référence

**OCB** : Organisation Communautaire de Base

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PAF** : Programm Accelerating Form

**PEC** : Prise en Charge

**PNDL** : Programme National de Développement Local

**PNT** : Programme National de Lutte contre la Tuberculose

**PR** : Principal Réciendaire

**PTB** : Plan de Travail Budgétisé

**P.V.** : Procès Verbal

**PVVIH** : Personnes Vivant avec le VIH

**RAF** : Responsable Administratif et Financier

**SR** : Sous Réciendaire

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**TB** : Tuberculose

**TB MR** : Tuberculose Multi Résistante

**TPM+** : Tuberculose Pulmonaire à Microscopie positive

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

**USAID** : United States Agency for International Development

# LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1 :</b> Récapitulatif des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles.....	15
<b>TABLEAU 2 :</b> Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles.....	16
<b>TABLEAU 3 :</b> Risques liés à la gestion des achats et leurs conséquences.....	19
<b>TABLEAU 4 :</b> Modèle d'analyse.....	38

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	I
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 <sup>ère</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE .....	6
CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES .....	8
1.1 DEFINITION DU MANUEL DE PROCEDURES.....	8
1.2 OBJECTIF DU MANUEL DE PROCEDURES .....	8
1.3 LES ENJEUX DU MANUEL .....	9
1.3.1 SUPPORT PEDAGOGIQUE.....	9
1.3.2 EFFET STRUCTURANT .....	9
1.3.3 ELEMENT DU SYSTEME DE GESTION.....	9
1.4 STRUCTURE ET PRESENTATION DU MANUEL DES PROCEDURES .....	9
1.4.1 FORME ET FOND DU MANUEL .....	9
1.4.2 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL.....	10
1.4.2.1 LE SOMMAIRE ET L'INTRODUCTION GENERALE.....	10
1.4.2.2 LE CORPS DU MANUEL.....	10
1.4.2.3 LATROISIEME PARTIE.....	11
1.5 LES PROCEDURES .....	11
1.5.1 DEFINITION D'UNE PROCEDURE .....	11
1.5.2 CANEVAS TYPE D'UNE PROCEDURE.....	11
1.5.2.1 OBJET .....	11
1.5.2.2 DOMAINE D'APPLICATION .....	11
1.5.2.3 SUPPORTS .....	12
1.5.2.4 REFERENCES .....	12

1.5.2.5 DEFINITION.....	12
1.5.2.6 CONTENU .....	12
1.5.2.7 ANNEXES.....	12
1.5.3 CRITERES DE QUALITE DES PROCEDURES.....	12
CONCLUSION.....	13
CHAPITRE 2 : APPROCHE INTEGREE DES CYCLES ETABLIE A PARTIR DE L'ANALYSE DES RISQUES.....	14
2.1 CYCLE GESTION DES IMMOBILISATIONS.....	14
2.1.1 RISQUES LIES AU CYCLE DES IMMOBILISATIONS .....	14
2.1.2 DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES DU CYCLE GESTION DES IMMOBILISATIONS .....	16
2.2 CYCLE GESTION DES ACHATS.....	18
2.2.1 RISQUES LIES AU CYCLE ACHAT .....	18
2.2.2 PROCEDURES A METTRE EN PLACE .....	20
2.2.2.1 ACHAT PAR COMMANDE.....	21
2.2.2.2 ACHAT DIRECT .....	26
2.2.2.3 LA PROCEDURE D'APPEL D'OFFRE.....	26
2.3 CYCLE GESTION DU PERSONNEL .....	27
2.3.1 RISQUES LIES A LA GESTION DU PERSONNEL.....	27
2.3.2 PROCEDURES A METTRE EN PLACE .....	27
2.4 CYCLE GESTION DE LA TRESORERIE .....	29
2.4.1 RISQUES LIES A LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	29
2.4.1.1 LES RISQUES FINANCIERS.....	29
2.4.1.2 LES RISQUES OPERATIONNELS.....	29
2.4.2 DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE DE TRESORERIE .....	31
2.4.2.1 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION BUDGETISATION .....	32
2.4.2.2 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION ENCAISSEMENT .....	32

2.4.2.3 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION DECAISSEMENT .....	33
2.4.2.4 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION CONTRÔLE DES AVOIRS EN CAISSE ET EN BANQUE.....	34
2.4.2.5 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION DE COMPTABILISATION DES MOUVEMENTS DE TRESORERIE .....	34
2.4.2.6 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION GESTION DES COMPTES BANCAIRES.....	34
2.5 CYCLE GESTION DE LA COMPTABILITE .....	35
2.5.1 CRITERES DE QUALITE DES ENREGISTREMENTS COMPTABLES .....	35
2.5.2 SPECIFICITES DE L'ORGANISATION COMPTABLE DES PROJETS.....	36
CONCLUSION.....	37
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	38
3.1 MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE.....	38
3.2 OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES .....	39
3.2.1 DOCUMENTATION.....	39
3.2.2 ENTRETIENS.....	40
3.3 TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS COLLECTEES.....	40
3.3.1 L'APPROCHE COMPARATIVE .....	40
3.3.2 L'APPROCHE PAR LES RISQUES.....	41
3.4 TECHNIQUES DE VERIFICATION ET DE VALIDATION.....	41
CONCLUSION.....	41
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....	42
2 <sup>ème</sup> PARTIE : CADRE PRATIQUE .....	43
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE .....	45
4.1 MISSION ET OBJECTIFS.....	45
4.2 ORGANISATION .....	46
4.3 L'UNITE DE GESTION DU PROGRAMME.....	47
CONCLUSION.....	48

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU PROGRAMME.....	49
5.1 DESCRIPTION DU MANUEL DE PROCEDURES .....	49
5.1.1 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL.....	49
5.1.1.1 LES AVANTS PROPOS ET L'INTRODUCTION.....	49
5.1.1.2 LE CORPS DU MANUEL.....	49
5.1.1.3 LES ANNEXES .....	50
5.1.2 PROGRAMMATION FINANCIERE ET BUDGET .....	50
5.1.2.1 CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS ET SUIVI BUDGETAIRE .....	50
5.1.2.2 MODIFICATIONS BUDGETAIRES.....	51
5.1.3 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS .....	51
5.1.3.1 DECAISSEMENTS BANCAIRES.....	51
5.1.3.2 GESTION DES COMPTES BANCAIRES .....	54
5.1.3.3 GESTION DE LA CAISSE DES MENUS DEPENSES .....	54
5.1.3.4 REGLEMENT DES FACTURES PAR BANQUE.....	57
5.1.3.5 TRAITEMENT DES DEMANDES DE FONDS ENVOYES PAR LES SOUS RECIPIENDAIRES.....	58
5.1.3.6 RAPPROCHEMENT BANCAIRES.....	58
5.1.4 GESTION DES ACHATS .....	59
5.1.4.1 LES ACHATS PAR CONSULTATION RESTREINTE.....	59
5.1.4.2 LES ACHATS PAR APPEL D'OFFRES .....	61
5.1.5 GESTION DES IMMOBILISATIONS .....	61
5.1.5.1 ACQUISITION DES IMMOBILISATIONS.....	61
5.1.5.2 MISE EN SERVICE DES IMMOBILISATIONS .....	62
5.1.5.3 SUIVI DES IMMOBILISATIONS.....	62
5.1.5.4 MAINTENANCE DES IMMOBILISATIONS.....	63
5.1.6 GESTION DU PERSONNEL.....	63
5.1.6.1 PROCEDURE DE RECRUTEMENT.....	63

5.1.6.2 ELABORATION DE LA PAIE .....	64
5.1.7 ORGANISATION COMPTABLE DU PROJET .....	65
5.1.7.1 SYSTEME D'INFORMATION.....	66
5.1.7.2 IMPUTATIONS ET ENREGISTREMENTS COMPTABLES.....	68
5.2 EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES .....	68
5.2.1 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL DE PROCEDURES .....	68
5.2.2 PROGRAMMATION FINANCIERE ET BUDGET .....	69
5.2.3 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS .....	69
5.2.4 ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS, ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES.....	70
5.2.5 GESTION DES IMMOBILISATIONS .....	70
5.2.6 GESTION DU PERSONNEL.....	70
5.2.7 ORGANISATION COMPTABLE .....	71
5.2.7.1 LE LOGICIEL DE GESTION COMPTABLE (TOMPRO).....	71
5.2.7.2 IMPUTATIONS ET ENREGISTREMENTS COMPTABLES.....	72
CONCLUSION.....	73
CHAPITRE 6: ACTUALISATION DU MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES DU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE.....	74
6.1 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS .....	74
6.2 GESTION DES ACHATS.....	75
6.3 GESTION DES IMMOBILISATIONS.....	76
6.3.1 MISE EN SERVICE ET SUIVI DES IMMOBILISATIONS .....	76
6.3.2 MAINTENANCE DES IMMOBILISATIONS .....	78
6.3.2.1 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL ROULANT.....	78
6.3.2.2 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL INFORMATIQUE .....	79
6.3.2.3 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL DE LABORATOIRE .....	79
6.4 GESTION DU PERSONNEL.....	79
6.5 COMPTABILITE GENERALE .....	80
6.5.1 LES SCHEMAS D'ECRITURE .....	80

CONCLUSION .....	84
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	85
CONCLUSION GENERALE .....	86
ANNEXES .....	89
BIBLIOGRAPHIE .....	113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

Les Etats africains, soucieux de favoriser un développement économique fiable, ont mis en place après les indépendances, diverses structures publiques et parapubliques. Les obstacles auxquels ils se sont heurtés ont entraîné la régression de l'activité économique et rendu plus pressante la nécessité de s'orienter vers d'autres alternatives.

L'arrivée de la démocratie en Afrique a favorisé l'émergence des partenaires au développement à travers l'apparition de sociétés civiles (organisation non gouvernementales, associations), de projets et d'institutions financières qui accompagnent l'Etat dans la mise en œuvre des activités.

Puis, les économies africaines ont connu de sérieuses crises manifestées par des troubles internes et externes et une baisse de la croissance qui sont autant de contraintes ayant fortement réduit les capacités d'investissement des Etats.

Face aux difficultés à mobiliser, en interne, des ressources suffisantes, propres à assurer le financement de leurs objectifs de développement, les pays africains font appel aux concours des bailleurs de fonds. Ces concours accordés sont alors gérés dans le cadre de Programme/Projet de développement. Leur mise en place répond à un besoin non satisfait et contribue au bien-être des populations donc au développement du pays tout en respectant l'environnement.

Les projets/programmes de développement représentent depuis quelques années le secteur d'intervention privilégié des Etats africains apportant un appui aux couches sociales les plus défavorisées qui sont les plus exposées aux différentes formes de maladie parmi lesquelles nous pouvons compter la tuberculose.

La tuberculose demeure dans le monde et particulièrement dans les pays en développement un problème majeur de santé publique. Les estimations font en effet état d'un tiers de la population mondiale infectée (porteurs qui ne sont pas nécessairement malades). Parmi les neuf millions de cas de malades estimés en 2002, les 95% sont localisés dans les pays en développement de même que 98% des deux millions de décès en 2010. Elle touche particulièrement dans ces pays les populations économiquement actives de 15 à 50 ans dans 75% des cas (Cabinet CICE, 2010: 13).

Malgré les efforts consentis par l'Etat du Sénégal en matière de prise en charge de la tuberculose, cette maladie continue de progresser. Le nombre des malades s'est accru passant de 9096 malades en 2001 à 10120 malades en 2005 dont 6722 nouveaux cas de tuberculose pulmonaire à frottis positifs (la forme contagieuse de la maladie). Parmi les facteurs favorisant de cette recrudescence, on note la paupérisation constante des populations avec ses corollaires : la malnutrition et la promiscuité. Cette précarité est accentuée par les déplacements massifs du fait de l'exode rural, des inondations ou de l'insécurité dans le sud du pays (Cabinet CICE, 2010: 13).

Le Gouvernement du Sénégal, soucieux de contribuer au bien-être des populations a érigé en son sein un Ministère de la Santé, de la prévention et de l'Hygiène dont la mission essentielle est d'améliorer l'état de santé des sénégalais en les portant à un niveau socialement productif. Pour se faire, le Ministère de la Santé, de la Prévention et de l'Hygiène veille à l'équité dans l'accès aux soins préventifs, promotionnels et curatifs pour la population notamment les groupes vulnérables. La lutte contre la tuberculose figure parmi les priorités nationales définies par le Ministère de la Santé qui l'a érigée en Programme National afin de contribuer plus efficacement à la réduction de la charge de morbidité et de mortalité liées à cette infection. Le Programme National de Lutte contre la Tuberculose a été ainsi mis en place en 1986 et constitue la réponse de l'Etat sénégalais à l'endémie tuberculeuse dans le pays (Cabinet GLOBAL AUDIT, 2011: 5).

L'Etat sera aidé dans ce projet par des partenaires financiers tels que l'USAID (United States Agency for International Development), la LHL (Le cœur norvégien et l'organisation des patients du poumon), le Fonds Mondial, etc.

Aujourd'hui, les bailleurs de fonds lient de plus en plus leur soutien à l'instauration d'une bonne gouvernance dont l'application se traduit entre autres par un dispositif performant de contrôle interne dans les Programmes/Projets de développement dans le but d'une production d'états financiers fidèles et sincères. Le système de contrôle interne est généralement transcrit à travers un manuel de procédures dont la conception et l'application dénotent du souci d'une gestion transparente et sécurisée des opérations. Dans le cas du Programme National de Lutte contre la Tuberculose (PNT), la mise en place d'un manuel de procédures est à la fois une exigence du Fonds Mondial et un document de référence indispensable à la gestion quotidienne du projet.

Après l'évaluation de la « Subvention Round 7 » octroyée au programme de 2008 à 2011, le Fonds Mondial a posé un certain nombre de conditions avant de pouvoir accorder la nouvelle « Subvention Round 10 » qui doit commencer en 2012. Dans ces conditions le Fonds Mondial demande au programme de fournir la mise à jour complète du manuel de procédures incluant une description détaillée des politiques du programme et de ses procédures et des autres politiques et procédures pertinentes pour la gestion des fonds de subvention par la mise à jour des mécanismes mis en place. Et ceci afin d'améliorer la gestion financière et le contrôle interne dans la mise en œuvre de cette subvention. En effet après avoir pris connaissance du manuel de procédures du projet, nous avons pu constater que les procédures existantes ne sont pas à jour et ne sont pas efficaces. Elles peuvent donc être améliorées et perfectionnées afin de donner un système de gestion beaucoup plus performant du programme et répondre ainsi davantage aux attentes des différentes parties prenantes en général et du Fonds mondial en particulier.

Le manuel est un outil de gestion dynamique capable de s'adapter aux changements susceptibles d'intervenir au cours de la vie du projet. Il est donc évolutif. Sa mise à jour régulière est indispensable.

Dans le cadre de ce mémoire l'actualisation du manuel de procédures revient donc à se poser la question à savoir :

- Est-ce que le manuel existant respecte les normes et principes établis et reflète-il une image fidèle de la réalité des opérations du programme ?
- Est-ce que dans sa forme respecte-t-il la structure générale d'un manuel ?
- Est-ce que les procédures qui y sont inscrites sont de qualité en termes de structuration et de critères ?
- Ensuite dans son fond quels sont les principaux risques inhérents à chaque catégories d'opérations (achats, ventes, etc.) ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle interne à mettre en place pour réduire ces risques et insuffisances ?
- Est-ce que ces risques et insuffisances sont évités au regard des procédures contenues dans le manuel ?
- Et est ce qu'elles sont en adéquation avec la réalité des opérations du programme ?

C'est donc à toutes ces questions que nous allons essayer de répondre dans ce mémoire intitulé « Actualisation du Manuel des procédures administratives, financières et comptables du Programme National de lutte contre la Tuberculose du Sénégal (PNT) ».

Ce mémoire a pour objectif principal d'améliorer le manuel de procédures qui doit transcrire le plus fidèlement possible la réalité des opérations et des transactions du programme. Ce qui permettra ainsi aux différents lecteurs de prendre connaissance de l'utilité d'un manuel de procédures et d'enrichir leurs connaissances sur les dispositifs de contrôle interne à mettre en place dans l'environnement des projets de développement.

L'actualisation du manuel de procédures sera principalement axée sur l'index des procédures des différents cycles de gestion qui y sont décrits. Aussi, dans l'intention que ce mémoire soit utilisé par le PNT dans sa gestion, nous limiterons nos analyses et recherches aux activités spécifiques au programme.

Pour le Programme National de lutte contre la Tuberculose l'intérêt premier de ce mémoire est bien entendu l'amélioration de son manuel de procédures en espérant que nos différentes suggestions seront validées par le Programme.

Et pour nous en tant que comptable, ce travail va nous permettre à travers nos recherches, de prendre connaissance de l'organisation et de la gestion du programme dans son ensemble. Grâce aux différentes solutions proposées à tous les niveaux de ce mémoire nous pourrons ainsi apporter une valeur ajoutée à la gestion du programme tout en augmentant nos connaissances dans le domaine du contrôle interne et de la comptabilité. D'autant plus que nous pourrons suivre l'efficacité de toutes ces solutions puisque faisant partie des acteurs qui auront à les utiliser dans le déroulement de la vie du projet.

Ce présent mémoire s'articulera en deux grandes parties. La première partie consacrée au cadre théorique se compose de trois chapitres. Le chapitre 1 présentera le manuel de procédures à travers ses différentes caractéristiques et le chapitre 2 l'approche intégrée des cycles établie à partir de l'analyse des risques. Le chapitre 3 portera sur la méthodologie utilisée pour mener à bien notre recherche. La deuxième partie qui constitue le cadre pratique se déroulera également en trois chapitres. Après avoir présenté le Programme National de lutte contre la Tuberculose, nous allons décrire et évaluer le manuel de procédures existant afin de pouvoir proposer dans un dernier chapitre son actualisation.

# **1<sup>ère</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE**

Le règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) dans son article 16 oblige les entreprises à se doter d'un manuel de procédures. Cet article stipule que : « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable ». En effet, le manuel constitue à la fois un outil de gestion et de monitoring, un outil de communication, de formation et de contrôle interne.

Ainsi, la formalisation écrite des procédures est devenue pour les dirigeants une préoccupation essentielle.

Et dans le cadre des projets/programmes de développement cette formalisation est indispensable non seulement à la gestion quotidienne mais aussi à la prise de décision de la coordination du projet et des bailleurs de fonds.

Cette première partie s'articulera autour de trois chapitres. Avant d'aborder les différents cycles de gestion pouvant se trouver dans un manuel, nous allons dans un premier temps définir le manuel ainsi que les procédures afin de mieux les cerner. Ensuite nous présenterons la méthodologie suivie lors de notre recherche.

# CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel de procédures est devenu une nécessité pour la pérennité de tout projet ou programme de développement. En effet, comme nous l'avons vu dans l'introduction générale de ce mémoire, dans les projets, le manuel de procédure est devenu à la fois une exigence des bailleurs et un document de référence indispensable à une gestion transparente et sécurisée des opérations.

Dans ce chapitre, nous définirons dans un premier temps le manuel et présenterons son importance, ses conditions d'élaboration, sa démarche et sa structure. Ensuite nous définirons la procédure et aborderons son canevas et ses critères de qualité.

## 1.1 DEFINITION DU MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel des procédures pourrait être considéré comme un livre de procédures, c'est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service (RENARD, 2008 : 410).

Le manuel des procédures est un référentiel à usage commun qui détaille les différentes étapes dans l'accomplissement d'une opération, la manière dont celle-ci est exécutée, et les différents niveaux de responsabilité. C'est un support physique (papier, informatique) et une structure de gestion qui explicite dans un langage directement accessible qui fait quoi, où, comment et à quel fin ? (HENRY & DAVERAT, 2001 : 36)

## 1.2 OBJECTIF DU MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel de procédures vise à rendre plus facile l'exécution des tâches dans une société.

Selon HENRY & DAVERAT (2001 : 36), l'objectif du manuel de procédures est la mise par écrit des procédures visant à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elle sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliciter les enchaînements des opérations et leurs synchronisations.

## 1.3 LES ENJEUX DU MANUEL

Les enjeux qui conduisent à la formalisation des procédures dans un manuel sont multiples. Nous allons énumérer quelques-uns d'entre eux.

### 1.3.1 SUPPORT PEDAGOGIQUE

Selon HENRY & DAVERAT (2001 : 39) l'existence d'une documentation écrite permet à chacun dans l'entreprise de s'autocontrôler, sans craindre de se dévaloriser aux yeux de ces collègues. Elle sert ainsi d'aide-mémoire.

Un manuel des procédures aisément accessible favorise naturellement la polyvalence et constitue une base d'information pour les responsables hiérarchiques (BOUVIER, 1990 : 26).

### 1.3.2 EFFET STRUCTURANT

Pour HENRY & DAVERAT (2001 : 49) les procédures formalisées constituent un facteur de décentralisation. Elles fixent les méthodes qui sont admises au sein de l'entreprise et rendent la présence des responsables hiérarchiques moins indispensables.

### 1.3.3 ELEMENT DU SYSTEME DE GESTION

Le manuel est un moyen efficace, rapide et reproductible pour communiquer dans l'entreprise (BERGER & GUILLARD, 2000 : 3).

## 1.4 STRUCTURE ET PRESENTATION DU MANUEL DES PROCEDURES

La présentation du manuel de procédures doit répondre aux critères de fond et de forme.

### 1.4.1 FORME ET FOND DU MANUEL

D'une façon générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du système. Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Sa

forme doit être adaptée à leurs habitudes ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise (HENRY & DAVERAT, 2001 : 35).

La revue d'un certain nombre de manuels nous permet de découper l'ensemble des opérations traitées dans une entreprise de la façon suivante :

- cycle : qui correspond aux activités de l'entreprise ;
- procédures ou sous procédures : décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle (lorsque les procédures sont longues, on peut les découper en sous procédures) ;
- opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

Le manuel de procédures peut être considéré comme une maison. Chaque brique qui la constitue joue un rôle important dans le plan de la maison. Un changement dans la disposition de briques entraîne nécessairement un changement du plan de la maison.

## 1.4.2 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL

Selon HENRY et DAVERAT (2001 : 55), le manuel comprend trois parties essentielles.

### 1.4.2.1 LE SOMMAIRE ET L'INTRODUCTION GENERALE

On les retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel.

### 1.4.2.2 LE CORPS DU MANUEL

C'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.

### 1.4.2.3 LATROISIEME PARTIE

On y trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

## 1.5 LES PROCEDURES

Après avoir présenté certaines définitions nous présenterons le canevas type d'une procédure et ses critères de qualité.

### 1.5.1 DEFINITION D'UNE PROCEDURE

Une procédure peut être définie comme «un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu » (HENRY & DAVERAT, 2006 : 16).

Pour GUY et KERAVEL (1997 : 37), par procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de contrôle.

### 1.5.2 CANEVAS TYPE D'UNE PROCEDURE

Pour identifier quels sont les rôles qui doivent intervenir ainsi que les actions à réaliser, une procédure doit comprendre au minimum un objet, un domaine d'application, des supports, des références, une définition, un contenu et des annexes (BERGER & GUILLARD, 2000 : 103).

#### 1.5.2.1 OBJET

La procédure doit avoir un but et doit être justifiée.

#### 1.5.2.2 DOMAINE D'APPLICATION

Le domaine d'application doit permettre de répondre aux questions où, quand et sur quoi l'objet de la procédure s'applique ?

### 1.5.2.3 SUPPORTS

Ce sont des documents associés, éléments auxquels il est fait appel pour le processus décrit (matériels, modes opératoires, procédures, logiciel).

### 1.5.2.4 REFERENCES

Les références sont les normes internes ou externes régissant la procédure.

### 1.5.2.5 DEFINITION

Les termes spécifiques utilisés dans la procédure doivent être explicités afin de faciliter la compréhension et communauté de langage.

### 1.5.2.6 CONTENU

Le contenu de la procédure doit répondre aux questions qui fait quoi quand, comment et pourquoi?

### 1.5.2.7 ANNEXES

Les annexes sont jointes à un document à titre informatif.

## 1.5.3 CRITERES DE QUALITE DES PROCEDURES

Une procédure est écrite, simple, spécifique à l'entreprise et mise à jour régulièrement. Elle est réaliste c'est-à-dire facile à appliquer et à mettre à jour. Elle est claire c'est-à-dire facile d'accès. Elle est courte c'est-à-dire facile à lire et à mémoriser. Elle est utile, elle ne comportera que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information. Elle est liée à un objectif à atteindre. Le texte d'une procédure doit être composé de phrases et paragraphes très courts, respecter l'ordre chronologique des tâches c'est-à-dire assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches et comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la 3ème personne du présent de l'indicatif (THAI, 1999 : 172).

Une procédure n'est efficace que lorsque le déclenchement de chaque opération est la suite logique de la fin de la précédente.

## CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater au cours de ce chapitre, le manuel de procédures est un document incontournable à toute bonne gestion étant donné toute l'importance qu'il représente. Cependant le manuel, pour être vraiment utile et répondre aux attentes des différents utilisateurs, il doit respecter certaines normes aussi bien dans sa structure que dans sa présentation. Aussi les procédures qu'il transcrit, doivent elles aussi répondre à un certain nombre de critères si elles veulent vraiment être efficaces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : APPROCHE INTEGREE DES CYCLES ETABLIE A PARTIR DE L'ANALYSE DES RISQUES

Dans ce chapitre nous étudierons les différents cycles de gestion que l'on peut retrouver dans un manuel, à partir de l'analyse des risques. Pour chaque cycle de gestion nous analyserons les différents risques liés au cycle et nous essaierons d'apporter les procédures de contrôle interne adéquats à mettre en place afin d'éviter que ces risques ne se réalisent.

Les différents cycles qui seront étudiés dans ce chapitre sont :

- le cycle gestion des immobilisations,
- le cycle gestion des achats,
- le cycle gestion du personnel,
- le cycle gestion de la trésorerie,
- le cycle gestion du budget,
- le cycle gestion de la comptabilité.

### 2.1 CYCLE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Nous indiquerons d'abord les risques liés au cycle des immobilisations et nous présenterons ensuite les dispositifs de maîtrise des risques à mettre en place afin de les éviter.

Nous ne traiterons dans cette section que les immobilisations corporelles qui sont généralement les seuls types d'immobilisation que l'on retrouve dans les projets/programmes de développement.

#### 2.1.1 RISQUES LIES AU CYCLE DES IMMOBILISATIONS

Le cycle des investissements en immobilisations corporelles est souvent sous-estimé dans les entreprises, même dans les entreprises de production. En dépit des montants élevés qu'ils impliquent et de leur importance, le temps consacré au suivi interne et au contrôle des investissements est parfois limité.

Pour faciliter la compréhension des risques liés au cycle des immobilisations nous allons les présenter sous formes de tableau en identifiant les risques liés à chaque processus de la gestion des immobilisations.

**Tableau N°1** : Récapitulatif des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles

<b>PROCESSUS</b>	<b>RISQUES LIES AUX PROCESSUS</b>
Etablissement du budget d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation du budget d'équipement en masse ne permettant pas un suivi ultérieur correct des réalisations ;</li> <li>- absence de maîtrise des projets d'investissement due à des responsabilités non clairement définies.</li> </ul>
Expression des immobilisations corporelles par le service utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investissements effectués sans autorisations, hors des limites budgétaires ;</li> <li>- investissements effectués de manière anarchique, intempestive, au détriment des dépenses prioritaires essentielles au fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul>
Choix des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de fournisseurs potentiels non consultés et de fournisseurs privilégiés ;</li> <li>- absence de véritable mise en concurrence entraînant un surcoût des achats.</li> </ul>
Etablissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commandes émises de façon désordonnée, en dehors des prévisions budgétaires ;</li> <li>- risque de non-respect des termes de la commande par le fournisseur.</li> </ul>
Réception des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de réception frauduleuse au détriment de l'entreprise ;</li> <li>- paiement sans réception ou sans contrôle de qualité.</li> </ul>
Comptabilisation, règlement des factures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- double comptabilisation, absences de comptabilisation ;</li> <li>- paiement non autorisé, omission de paiement.</li> </ul>

Suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de redressement fiscal ;</li> <li>- risque de mauvaise évaluation des immobilisations et altération des résultats présentés ;</li> <li>- résultat comptable erroné.</li> </ul>
Cession des immobilisations corporelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déphasage entre le support extracomptable et les existants physiques à une date donnée ;</li> <li>- retrait des immobilisations dans le patrimoine sans l'accord d'un responsable autorisé ;</li> <li>- non mise à jour du fichier d'immobilisation.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes à partir des travaux de SCHIK & al. (2002 : 52), ANGOT & al. (2004 : 144 – 145) et BARRY (2009 : 87 – 88 – 102)

### 2.1.2 DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES DU CYCLE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Selon MOREAU & al. (2001 : 35), la gestion des immobilisations obéit à un ensemble cohérent de procédures.

Comme pour les risques, nous présenterons également les dispositifs de contrôle interne à mettre en place sous forme de tableau dans le même format que le précédent.

**Tableau N°2** : Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles

PROCESSUS	DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES
Etablissement du budget d'investissement	Le dispositif d'investissement doit être établi de manière à permettre un suivi ultérieur efficace des engagements ; il doit être établi aussi de telle sorte que les dépassements ne peuvent être possibles sans autorisation.
Expression des besoins en immobilisations	L'expression des besoins doit donner l'assurance que les demandes d'achats émises par les services sont effectuées par des responsables habilités ; et qu'elle soit des besoins préalablement budgétisés ou

corporelles par le service utilisateur	expressément autorisés.
Choix des fournisseurs	Le choix doit donner l'assurance d'une sélection effectuée aux critères de qualité, prix et conditions diverses définies par la réglementation en la matière
Etablissement des commandes et relances des fournisseurs des immobilisations corporelles	Les biens d'équipement doivent garantir la passation des commandes dans les délais raisonnables.  De même un suivi adéquat des commandes non honorées et la relance systématique des fournisseurs.
Réception des immobilisations corporelles	Les réceptions doivent faire l'objet de procès-verbaux de réception.  Les biens d'équipement réceptionnés doivent donner l'assurance d'une identification systématique.
Comptabilisation, règlement des factures	La comptabilité doit s'assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'elle reçoit tous ses documents ;</li> <li>- qu'elle les comptabilise tous ;</li> <li>- qu'il ne s'écoule pas de délais anormaux entre la réception et la mise en service.</li> </ul>
Suivi des immobilisations, inventaire physique, dépréciation	Le fichier des immobilisations doit être régulièrement rapproché des existants physiques.  Les fiches doivent être mises au jour chaque fois qu'elles sont movimentées.  Les immobilisations complètement amorties doivent être maintenues en comptabilité et périodiquement analysées pour vérifier si elles sont encore utilisées.
Cession des immobilisations corporelles	Les cessions doivent faire l'objet d'autorisations et être communiquées sans délais à la comptabilité.  Elles doivent être accompagnées de factures de ventes ou d'avis de destruction.

Source : Nous-mêmes à partir des travaux de SCHIK & al. (2002 : 52), ANGOT & al. (2004 : 144 – 145) et BARRY (2009 : 87 – 88 – 102)

Selon CORROY & LIEUTIER (2010 : 235), la procédure de cession ou de réforme d'une immobilisation est déclenchée par l'amortissement complet du bien, le remplacement du bien, l'obsolescence du bien, le bien mis hors service, le vol, le vandalisme, l'usure, la dégradation ou le mauvais état du bien ; de même, un règlement doit stipuler dans quelles conditions la vente d'immobilisations corporelles peut et doit avoir lieu. Qui peut décider de vendre, combien de parties doivent être sondées afin de déterminer si elles sont intéressées par un éventuel achat, quelles sont les conditions minimales et qui doit sanctionner la transaction sont autant de questions qui doivent trouver réponse avant la transaction.

Pour ce qui est de l'amortissement, elle est régie par quatre principes essentiels (VERNIMMEN, 2009 : 141) :

- seuls peuvent être amortis les actifs que l'entreprise « consomme » progressivement (constructions, matériels de transport, de bureau, etc.) ;
- tout système d'amortissement suppose qu'un actif a une durée d'utilité au terme de laquelle il peut avoir une valeur résiduelle non nulle ;
- tout entreprise doit amortir les actifs concernés pour un montant annuel suffisant ;
- tout entreprise est libre de choisir le système d'amortissement le plus adapté à la nature et au rythme d'usure de ses actifs ;

## 2.2 CYCLE GESTION DES ACHATS

Comme pour la section précédente, nous commencerons par les risques liés au cycle achat pour finir par les procédures à mettre en place.

### 2.2.1 RISQUES LIES AU CYCLE ACHAT

Les achats commencent par être opérationnels avec le traitement des commandes (à partir du besoin d'achat interne qui se crée) et débouchent ensuite sur une réception de marchandises ou de services.

Sur la plan financier, il y a l'évaluation des prix du fournisseur, d'une part, les mesures de contrôle à prendre relativement à l'approbation des factures entrantes et du traitement du poste « fournisseurs » et, d'autre part avec finalement le paiement de la facture.

Comme nous l'avons fait lors de la section précédente, nous présenterons les risques liés à la gestion des achats sous forme de tableau pour chaque activité du cycle en y rajoutant les conséquences qui pourraient découler de ces risques pour une meilleure compréhension.

**Tableau N°3** : Risques liés à la gestion des achats et leurs conséquences

ACTIVITES	RISQUES	CONSEQUENCES
Budgétisation et suivi des engagements de dépenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de rattachement des de rubriques dépenses aux centres de responsabilités ;</li> <li>- établissement des provisions par simple extrapolation ;</li> <li>- retard dans la confection du budget.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi incorrect des engagements ;</li> <li>- déphasage des activités ;</li> <li>- incohérence dans la politique d'achat.</li> </ul>
Expression interne et justification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'un responsable habilité à valider les demandes d'achat ;</li> <li>- achats non conforme à l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déclenchements non contrôlés des procédures d'achats ;</li> <li>- dépassements budgétaires.</li> </ul>
Prospection, sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absences de fichiers fournisseurs avec les conditions financières, de qualité et de prix ;</li> <li>- fournisseurs potentiels non consultés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- livraison tardives ;</li> <li>- rupture d'approvisionnement ;</li> <li>- fraude.</li> </ul>
Commandes, relance des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- éclatement des commandes entre plusieurs services (commandes directes) ;</li> <li>- court-circuitage de la procédure par le service demandeur ;</li> <li>- litiges avec les fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- détournements à l'achat ;</li> <li>- perte de crédibilité ;</li> <li>- pertes financières.</li> </ul>
Suivi du sort de la commande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incapacité de livraison du fournisseur ;</li> <li>- réaction tardive face à des délais longs, livraison partielle et substitution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non-respect des termes de la commande ;</li> <li>- immobilisation de la chaîne de production.</li> </ul>

Réception de la commande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confusion entre réception et magasinage ;</li> <li>- absence de procédure de vérification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cumul de responsabilités incompatibles ;</li> <li>- produit de mauvaise qualité ;</li> <li>- livraisons non conformes.</li> </ul>
Réception et contrôle des factures d'achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pluralité de services réceptionnaires ;</li> <li>- perte de factures ;</li> <li>- erreur de calcul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ignorance des factures d'achats ;</li> <li>- litige avec les fournisseurs.</li> </ul>
Comptabilisation des factures d'achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cut – off ;</li> <li>- omission de comptabilisation ;</li> <li>- absence de matérialisation des contrôles ;</li> <li>- enregistrement de factures fictives ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manipulation des saisies ;</li> <li>- information financière erronée ;</li> <li>- régularisation ;</li> <li>- entorse aux principes comptables ;</li> <li>- surplus de décaissements.</li> </ul>
Suivi des comptes fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- long délai d'édition des documents comptables (balance et grands livres) ;</li> <li>- absence de balance auxiliaire ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi non régulier de la situation des fournisseurs ;</li> <li>- mauvaise maîtrise des soldes ;</li> </ul>
Règlement des factures fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omission de paiement ;</li> <li>- perte de justification des paiements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- détournements ;</li> <li>- pénalités ;</li> <li>- fraude.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes à partir des travaux de BECOUR & al. (1996 : 134 – 143), BARRY (2009 : 28 – 47) et SCHIK & al. (2004 : 76 – 112)

## 2.2.2 PROCEDURES A METTRE EN PLACE

Différentes procédures s'offrent aux entreprises pour leurs approvisionnements en bien et services. Il s'agit notamment de l'achat par commande, de l'achat direct et des appels d'offres.

### 2.2.2.1 ACHAT PAR COMMANDE

L'achat par commande consiste à passer une commande dans les conditions spécifiées de prix, service, qualité, délais et modalités de règlement auprès d'un fournisseur après avoir consulté quelques-uns (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 141).

La décision de procéder à l'achat est prise au terme d'une procédure qui doit permettre de valider le bienfondé de la demande d'achat.

Une fois passée, la commande engage l'entité. Selon LEGOUGE (1998 : 69), la gestion optimale de ce type d'achat nécessite la maîtrise d'un certain nombre de compétences chefs et notamment celles qui consistent à savoir :

- organiser son service achat ;
- exprimer et traduire les besoins à satisfaire ;
- maîtriser la sélection des fournisseurs ;
- contrôler la qualité des prestations réalisées.

Et c'est d'ailleurs autour de ces compétences que doivent s'organiser les procédures décrites dans le manuel de procédures d'une entreprise.

#### 2.2.2.1.1 BUDGETISATION – SUIVI DES DEPENSES

Le suivi des dépenses regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements (BARRY, 2004 : 20).

Pour WILMOTS (2002 : 129), le demandeur devra veiller lui-même à ce que les coûts à prendre en charge ont été, d'une part budgétés et d'autre part, que les coûts à générer ne dépasseront pas le montant maximum qui lui a été attribué. Pour s'assurer en amont que les dépenses seront effectuées dans le cadre des limites préfixées et qu'aucun dépassement ne soit possible sans autorisation il faut :

- connaître les achats à réaliser avec des objectifs clairs et connus ;
- que le service achat soit impliqué dans le processus budgétaire. Le budget doit être établi avant le démarrage de l'exercice avec un budget spécifique par types d'achats et par service.

### 2.2.2.1.2 EXPRESSION DES BESOINS

Chaque service à l'intérieur de l'entreprise exprime ses besoins en remplissant ou en faisant remplir une demande d'approvisionnement. Cette demande doit être pré numérotée, établie en nombre suffisant d'exemplaires (SAMBE & DIALLO, 1999 : 393) et être signée d'une personne habilitée dont le rôle est de vérifier que la demande est justifiée et correspond bien à un besoin professionnel (BOUVIER, 1990 : 66).

Pour LEGOUGE (1998 : 211), c'est la phase fondamentale pour la réussite du processus d'achat. C'est elle, en effet, qui conditionne la qualité de la mise en concurrence qui sera réalisée ainsi que la future satisfaction de l'utilisateur.

### 2.2.2.1.3 COMMANDE

Il revient au service achat de suivre l'acte commercial qu'est la commande entre sa passation et sa réception par l'entité, afin d'assurer que les conditions prévues soient respectées et, au besoin, procéder aux relances nécessaires (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 142).

Pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, le service achat tient une banque de données relatives aux produits et à leurs fournisseurs (SAMBE & DIALLO, 1999 : 393).

La sélection des fournisseurs selon Bruel (1998 : 117) se déroule comme suit :

- classification des fournisseurs potentiels ;
- envoi d'un appel d'offre ou d'une consultation auprès de ces fournisseurs ;
- négociation ;
- évaluation des appels d'offres de ces fournisseurs ;
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

Après avoir sélectionné les fournisseurs et vérifier la conformité du besoin exprimé, on procède à la passation de la commande.

La commande est passée en respectant les conditions de prix, services, délai et modalités de règlement signifiées aux fournisseurs durant les négociations (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 134).

La commande constitue un contrat entre l'entreprise et le fournisseur. Selon SAMBE & DIALLO (2003 : 395) elle est passée sur la base du bon de commande tiré d'un carnet à souche et dont les exemplaires sont pré numérotés ou simplement par une lettre envoyée aux fournisseurs pour les commandes passées à l'étranger.

Les personnes habilitées à émettre les bons de commande sont désignées par écrit avec indication, pour chacune d'elles du montant maximum autorisé. Ils doivent également être signés par des personnes autorisées et dont la signature est nécessairement connue de ceux qui sont chargés de leur vérification avant tout envoi.

Le bon de commande doit être pré numéroté et parfaitement explicite sur entête officielle. Il est signé par le chef du département des achats et au-delà d'un certain montant par le chef d'entreprise. Il comporte :

- un numéro d'ordre pré imprimé,
- la date de commande,
- les coordonnées du fournisseur,
- le numéro d'article (chez le fournisseur) ainsi que sa description,
- la quantité (y compris le nombre par conditionnement),
- le prix convenu (qui se trouvait sur l'offre ou qui a été confirmé d'une autre manière s'il a été adapté ultérieurement),
- les remises en cas de paiement au comptant (financières) ou après la commande de certaines quantités (commerciales),
- les accords en matière d'expédition (qui la paie),
- les lieux et délais convenus pour la livraison,
- la signature d'un fondé de pouvoirs qui peut représenter la firme qui commande.

L'objectif : aucune facture entrante ne peut être approuvée sans qu'une commande légitime ne puisse être vérifiée. Ce système présente l'avantage de savoir, pour les marchandises, services et achats généraux, quels sont les factures qui doivent encore entrer. Ceci est extrêmement important en cas de clôture intermédiaire ou de fin d'année lorsque l'administration doit réaliser une évaluation des factures à recevoir ou des frais

(généraux) à comptabiliser (respect de la séparation des exercices) (WILMOTS, 2002 : 127 – 129).

#### 2.2.2.1.4 RECEPTION DES LIVRAISONS

La réception des commandes doit être assurée par un service de réception, bénéficiant d'une certaine autonomie vis-à-vis des services approvisionnement et magasin et n'étant pas lié hiérarchiquement à l'un d'entre eux (BRUEL, 1998 : 121).

Les réceptions doivent être enregistrées sur des bons de réception ou d'entrée précisant l'identité du fournisseur, le numéro du bon de commande, la quantité reçue et éventuellement la quantité rejetée en cas de non-conformité ou de dégradation du bien.

Trois exemplaires du bon de réception sont alors envoyés. Un exemplaire est envoyé au service magasin qui fait la prise en charge de la livraison sur la base du bon de commande. Un deuxième est envoyé au service approvisionnement afin qu'il soit informé de la livraison et vérifier les délais. Et enfin, un dernier est envoyé au service comptabilité pour information en attendant la facture. Le bon de réception permettra de rattacher les charges à la période concernée au cas où la facture ne serait pas reçue en fin d'exercice.

Des contrôles sont généralement effectués en vue de vérifier la conformité de la livraison avec la commande. Ces contrôles sont relatifs à la nature, aux quantités et à la qualité. Il est procédé à cet effet à un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et le bon de réception. Le contrôle qualité doit être effectué par une personne compétente et à même de donner un avis valable (SAMBE & DIALLO, 2003 : 395).

En cas de livraison partielle, SAMBE & DIALLO (1999 : 335) proposent d'annuler le bon de commande initial et d'établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison effective.

#### 2.2.2.1.5 CONSIGNATION DES FACTURES D'ACHAT, CONTRÔLE ET APPROBATION DES FACTURES

Dans ses travaux, BRUEL (1998 : 122) retient que pour la plus part des entreprises étudiées, la facture est réceptionnée soit au service achat ou directement au service comptabilité. L'agent qui réceptionne la facture appose le cachet « original » sur l'original et sur les autres exemplaires le cachet « duplicata à ne pas payer ». Ensuite la facture est rapprochée :

- du doublon du bon de commande pour comparer les délais, ainsi que les prix, les quantités et la conformité avec les éléments indiqués ;
- du double du bon de réception pour s'assurer que les quantités facturées sont celles qui sont effectivement reçues.

Il est bien de souligner qu'il incombe à l'administration de surveiller que les factures diffusées « pour approbation » reviennent à heure et à temps à l'administration. A cet égard, une concertation régulière avec les différents départements est une exigence indispensable.

#### 2.2.2.1.6 COMPTABILISATION

Le SYSCOA dans son guide d'application (1997 : 120) retient trois types d'opération d'achat :

- les acquisitions de biens durables (immobilisation) ;
- les achats de service ;
- les acquisitions de bien consommables.

Les principes de comptabilisation des opérations d'achats sont les suivants (BARRY, 2004 : 21) :

- la constatation de la dette lorsque le transfert de la propriété du bien est opéré ou lorsque la prestation est fournie. Ce qui amène à constater la dette même quand la facture n'est pas encore parvenue à l'entreprise ;
- enregistrement des charges dans l'exercice au cours duquel elles sont consommées. On précise ainsi les charges constatées d'avance et les charges à payer dans le compte de résultat ;
- constatation des charges prévisibles nettement précisées quant à leur nature. Ce qui amène à estimer et à provisionner des charges et tout passif latent ;
- séparation stricte des charges de deux exercices consécutifs par des écritures de régularisation. L'activité de l'entreprise est découpée en périodes comptables appelées exercices. Certaines opérations peuvent être prises en compte sur un plan comptable alors qu'elles concernent pour partie l'exercice ultérieur.

### 2.2.2.2 ACHAT DIRECT

Il peut arriver que le schéma d'approvisionnement préétabli soit court-circuité par des circonstances inattendues. Dans ce cas d'espèce, possibilité est donnée aux utilisateurs d'initier et d'effectuer eux-mêmes certains achats. Ceci libère les achats d'une charge de travail anormale (BRUEL, 1982 : 72).

Dans ce cas, selon WILMOTS (2002 : 32), la procédure établie doit être vérifiée après coup pour s'assurer que même dans ce cas un bon de commande a été généré.

La possibilité d'acheter directement doit être contenue dans des limites définies avec précision (BOUVIER, 1990 : 63).

L'achat direct concerne le plus souvent les commandes jugées urgentes. Il faut noter que le caractère d'urgences peut provenir de plusieurs raisons :

- achat de faibles montants ;
- rupture de stocks (mauvaise définition du niveau d'alerte, ou du stock de sécurité, oubli du gestionnaire de stock) pouvant entraîner un arrêt de la production ou des ventes ;
- erreurs dans les programmes de production ;
- mauvaise prévision des besoins ;
- manque de confiance dans la capacité du service achat à délivrer les marchandises dans les délais (BRUEL, 1998 : 72).

### 2.2.2.3 LA PROCEDURE D'APPEL D'OFFRE

L'achat par appel d'offre a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace (BOUVIER, 1990 : 83).

Les procédures de ce type d'achat sont régies par le code des marchés publics.

Ces procédures sont des normes établies auxquelles toute structure voulant faire des achats par appel d'offres est tenue de respecter. C'est la raison pour laquelle nous ne jugeons pas nécessaires de les étudier dans ce mémoire puisque faisant déjà l'objet d'une grande diffusion.

## 2.3 CYCLE GESTION DU PERSONNEL

A l'image des deux premières sections de ce chapitre, nous allons montrer les risques liés à la gestion du personnel et nous indiquerons quels sont les dispositifs de contrôle interne à mettre en place afin d'éviter que ces risques ne se produisent.

### 2.3.1 RISQUES LIES A LA GESTION DU PERSONNEL

Les risques liés à ce cycle peuvent être résumés comme suit :

- les rémunérations effectives devant être versées et les rémunérations telles qu'elles apparaissent sur les bordereaux de paie ne correspondent pas avec les données comptables ;
- des rémunérations et/ou salaires sont versés pour des tâches non effectuées (fraude au niveau des heures accomplies ou oubli) ;
- des erreurs se glissent dans les calculs bruts et nets y compris des erreurs au niveau de l'application ou de l'interprétation de la législation fiscale et sociale ;
- le paiement des rémunérations et/ou des salaires est effectué en faveur d'un ayant droit erroné ;
- certains salaires et/ou rémunérations ne sont pas correctement portés en compte (WILMOTS, 2002 : 194).

### 2.3.2 PROCEDURES A METTRE EN PLACE

Pour qu'une entreprise soit gérée de manière efficace et efficiente, elle doit disposer du personnel adéquat, qui se trouve au bon moment et au bon endroit dans la structure de l'organisation.

Pour toute décision relative à ce cycle, les procédures suivantes seront d'application :

- convenir avec le secrétariat social que toute information non signée par le responsable du personnel ou par le directeur est sans valeur ;
- les relevés d'heures accomplies transmis au secrétariat social doivent faire l'objet d'une autorisation étant donné que c'est sur la base des informations qu'ils contiennent que repose le calcul de la paie du personnel. L'autorisation doit être donnée par le responsable du personnel ou par le directeur de l'entreprise, qui ne pourront l'accorder sans avoir au préalable vérifié que les contrôles nécessaires ont bien été effectués et que les responsables opérationnels ont approuvé les relevés en question ;

- les informations doivent être représentées de telle sorte que tout écart normal saute aux yeux. Ainsi, il doit être possible de percevoir directement la structure et la raison des heures supplémentaires ;
- de même, les jours de congé accumulés et utilisés doivent apparaître clairement ;
- effectuer chaque mois un contrôle afin de déterminer les éventuelles modifications apportées manuellement au système ;
- rédiger une liste nominative reprenant les salaires horaires des ouvriers et les appointements mensuels des employés. Lors de chaque modification de l'effectif ou des conditions individuelles d'engagement, mettre à jour la liste et la soumettre pour approbation au comité directeur ;
- prévoir régulièrement une réunion de coordination entre le responsable du personnel et le directeur de l'entreprise afin de discuter du suivi des procédures susmentionnées.

Les mesures suivantes peuvent être adoptées pour parer aux éventuelles faiblesses qu'une organisation peut présenter dans le suivi du cycle personnel :

- créer une indépendance fonctionnelle entre (1) les personnes chargées des calculs des appointements et des salaires (une société extérieure par exemple), (2) le département du personnel, auprès duquel les membres du personnel peuvent se rendre s'ils ont des plaintes ou des questions à formuler, (3) les personnes chargées des paiements et (4) les personnes compétentes pour l'inscription dans le grand livre. Il s'agit là tout simplement de l'application du principe de la séparation des fonctions au niveau du cycle du personnel ;
- demander l'approbation des calculs des salaires et des rémunérations avant leur paiement (à moins que ceux-ci soient effectués à l'extérieur de l'entreprise) ;
- si ceux-ci sont effectués à l'extérieur, réaliser régulièrement un contrôle par échantillonnage. Le secrétariat social peut lui aussi commettre des oublis ;
- utiliser un compte bancaire indépendant pour le paiement des salaires et des rémunérations si le secrétariat social dispose d'une domiciliation sur ce compte ;
- comparer régulièrement les données relatives aux calculs des rémunérations et celles du grand livre ;
- organiser un contrôle indépendant des bordereaux de paie, des paiements et des inscriptions portées au grand livre (le faire exécuter par exemple par un auditeur interne) ;
- comparer une fois par an les données du grand livre et des bordereaux de paie 325 d'une part et les déclarations à l'ONSS de l'autre ;

- utiliser des cartes de pointage ou toute autre forme d'enregistrement des présences et contrôler la conformité des données reprises sur ces cartes et les relevés de paiement ;
- prévoir un contrôle indépendant des (raisons des) heures supplémentaires et autres prestations complémentaires ;
- contrôler les fluctuations inhabituelles entre des périodes successives ;
- contrôler s'il y a conformité entre le job-time (dans la mesure du possible, affecté par projet ou « postes de coûts ») et le shop time (repris dans la comptabilisation sous les différents « types de coûts ») ;
- contrôler systématiquement quand il y a eu paiement à la suite d'un licenciement ou d'une absence de longue durée. Comparer par exemple les destinataires des paiements des salaires et rémunérations d'une part, et les membres du personnel inscrit dans le registre du personnel d'autre part ou effectuer une analyse des résultats du système d'enregistrement des temps d'exécution du travail (WILMOTS, 2002 : 190 – 192).

## 2.4 CYCLE GESTION DE LA TRESORERIE

Cette section également commencera par la présentation des risques liés à la gestion de la trésorerie et elle finira par la revue des dispositifs à mettre en place afin de maîtriser les différents risques identifiés.

### 2.4.1 RISQUES LIES A LA GESTION DE LA TRESORERIE

Les risques liés à la trésorerie peuvent être classés en deux groupes : les risques financiers et les risques opérationnels.

#### 2.4.1.1 LES RISQUES FINANCIERS

Selon POLONIATO & al. (1997 : 137 – 144), il existe différents types de risque qui peuvent être répertoriés comme suit : le risque de la contrepartie, le risque de liquidité, le risque de change et le risque de taux.

#### 2.4.1.2 LES RISQUES OPERATIONNELS

On distingue plusieurs types de risques opérationnels.

#### 2.4.1.2.1 LES RISQUES OPERATIONNELS DE BUDGETISATION

Pour COOPERS & LYBRAND (2000 : 63) et SCHICK & LEMANT (2002 : 156), les risques opérationnels relatifs à la budgétisation sont :

- la méconnaissance des objectifs spécifiques ;
- les informations relatives aux prévisions inexactes, non mise à jour, ou non disponibles ;
- l'absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- la non élaboration du budget ;
- la non optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- le non suivi du budget ou suivi imparfait.

#### 2.4.1.2.2 LES RISQUES OPERATIONNELS D'ENCAISSEMENT

Pour SCHICK & LEMANT (2002 : 154), les risques liés aux opérations d'encaissement sont :

- les détournements, pertes, ou remises tardives de chèques reçus ;
- le défaut d'enregistrement de chèques ou virements reçus ;
- le détournement des encaisses clients et la falsification des comptes concernés ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- les montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés ;
- les difficultés de recouvrement des créances clients.

#### 2.4.1.2.3 LES RISQUES OPERATIONNELS DE DECAISSEMENT

Les risques liés aux opérations de décaissement sont :

- les erreurs ou omission dans l'enregistrement des dépenses ;
- les malversations ou fraudes ;
- le double paiement ;
- les détournements par manipulation des comptes de paiement (IFAC, 1998 : 500 – 501).

#### 2.4.1.2.4 LES RISQUES OPERATIONNELS DE CONTRÔLE DES AVOIRS EN CAISSE ET EN BANQUE

Pour BARRY (2009 : 276 – 277), les risques opérationnels de contrôle des avoirs en caisse et en banque sont :

- les détournements de caisse non détectés ;
- la collision entre les responsables des caisses et les contrôleurs ou les comptables ;

- le détournement d'avoirs en banque et la falsification des états de rapprochement bancaires ;
- le détournement d'avoir en caisse ;
- le maintien dans les états de rapprochements bancaires de montant significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie.

#### 2.4.1.2.5 LES RISQUES OPERATIONNELS DE COMPTABILISATION DES MOUVEMENTS DE TRESORERIE

Pour IFAC (1998 : 500 – 501), les risques opérationnels de comptabilisation des mouvements de trésorerie sont les suivants :

- règlements enregistrés non encaissés ;
- règlements enregistrés pour un mauvais montant ;
- règlements enregistrés sur une mauvaise période ;
- règlements imputés à de mauvais comptes ;
- paiements effectués non comptabilisés ;
- paiements comptabilisés non effectués.

#### 2.4.1.2.6 LES RISQUES OPERATIONNELS DE GESTION DE COMPTES BANCAIRES

Pour SCHICK & LEMANT (2002 : 156) et COOPERS & LYBRAND (2000 : 264), l'entreprise dispose en général de plusieurs comptes bancaires dans différentes banques, les risques généralement identifiés dans la gestion des comptes bancaires sont :

- risque d'engagement non autorisé vis-à-vis des banques ;
- difficulté de contrôle des conditions bancaires ;
- la non optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- ignorance des alternatives de financement ;
- l'augmentation non maîtrisée des frais financiers.

### 2.4.2 DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE DE TRESORERIE

Les risques opérationnels de trésorerie précédemment décrits doivent être maîtrisés à travers des dispositifs de contrôle efficaces.

#### 2.4.2.1 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION BUDGETISATION

Pour COOPERS & LYBRAND (2000 : 263), SCHICK & LEMANT (2002 : 157) et BARRY (2004 : 191), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétaire passe par :

- une bonne connaissance des objectifs spécifiques ;
- la constitution d'une base des données sur l'historique des entrées et des sorties de la trésorerie ;
- la comparaison des informations utilisées dans le cadre de la préparation des prévisions de trésorerie aux documents qui étayent ces derniers, afin de s'assurer de la cohérence des informations ;
- le budget de trésorerie qui doit découler des autres budgets (achats-dépenses, production, ventes, investissements, prévisions de financement) établis et des prévisions d'encaissements ou de règlements qu'ils entraînent ;
- la non reconduction du budget antérieur ;
- la mise en place d'un tableau de suivi de trésorerie en date et en valeur ;
- les règles de trésorerie zéro ;
- la limitation du nombre de comptes bancaires ;
- le suivi mensuel du budget de trésorerie ;
- le suivi de l'exécution budgétaire et la recherche d'explications des écarts constatés.

#### 2.4.2.2 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION ENCAISSEMENT

L'approche COOPERS & LYBRAND (2000 : 265), SCHICK & LEMANT (2002 : 155) et BARRY (2004 : 193), montre que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement se fait à travers :

- une copie des chèques reçus ;
- la comptabilisation systématique des chèques reçus par une personne indépendante de celle chargée des opérations de remises en banque ;
- l'inventaire régulier des chéquiers par le contrôle du respect des numéros séquentiels ;
- la séparation stricte des fonctions d'encaissement des fonds avec celles des tenues des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banque ;
- l'existence de pièces de caisse (brouillard de caisse) et d'un journal de caisse ;
- la réduction au maximum des délais d'enregistrement ;

- l'existence d'un contrôle de caisse périodique formalisé et supervisé ;
- la protection des chèquiers, effets et caisse : conservation en lieu sûr ;
- le dépôt régulier en banque des recettes ;
- la mise en place de l'assurance de l'application de procédures de suivi et de recouvrement des créances clients.

#### 2.4.2.3 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION DECAISSEMENT

Selon l'IFAC (1998 : 500), SCHICK & LEMANT (2002 : 155), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction décaissement se fait par :

- l'autorisation et la signature d'un responsable pour les décaissements ;
- l'enregistrement quotidien des règlements ;
- la comparaison entre le total reçu, total encaissé et total enregistré ;
- la distinction entre les fonctions de caissier et de tenue des journaux de trésorerie ;
- la distinction entre la caisse des recettes et la caisse des dépenses ;
- le fait que la caisse de fonctionnement doit être sous la responsabilité d'une seule personne ;
- le fait que le caissier doit disposer d'un brouillard afin de lui permettre d'assurer un autocontrôle, des encaissements et des décaissements ;
- des contrôles programmés et inopinés de la caisse ;
- la vérification par le caissier que les pièces qui lui sont présentées dans le but de justifier les dépenses sont dûment autorisées ;
- l'instauration du système dit des « soldes fixes » qui consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de la société. A chaque instant, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précédemment arrêté ;
- la fixation d'un montant maximum pour les dépenses de la caisse de fonctionnement, au-delà un chèque est établi pour règlement ;
- la nécessité que tous les chèques émis soient uniquement signés (double signature) par des personnes autorisées, que des pièces justificatifs attestent du bienfondé de ces dépenses, que leur enregistrement et leur expédition soient effectués rapidement ;
- le fait que le détenteur des titres de paiement (carnets de chèques, effets de commerce) doit être différent de celui qui autorise les paiements ;

- la mention « payé » sur les factures déjà réglées et classement des pièces justificatives au service de la comptabilité ;

#### 2.4.2.4 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION CONTRÔLE DES AVOIRS EN CAISSE ET EN BANQUE

D'après SCHICK & LEMANT (2002 : 155), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque se fait à travers :

- la séparation de fonctions ;
- la protection informatique des lettres chèques et effets ;
- l'inventaire régulier des chéquiers ;
- la procédure d'enregistrement des opérations bancaires ;
- l'existence d'un rapprochement bancaire mensuel formalisé et supervisé ;
- l'existence d'un contrôle de caisse formalisé et supervisé.

#### 2.4.2.5 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION DE COMPTABILISATION DES MOUVEMENTS DE TRESORERIE

L'IFAC (1998 : 500 – 501) affirme que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction de comptabilisation des mouvements de trésorerie se fait à travers :

- la comparaison entre le total reçu, total encaissé et total enregistré ;
- le rapprochement de banque ;
- l'analyse des comptes clients ;
- l'enregistrement quotidien des règlements ;
- les bordereaux de remise en banque numérotés et datés ;
- l'enregistrement numérique des paiements ;
- l'annulation des duplicatas.

#### 2.4.2.6 LE DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA FONCTION GESTION DES COMPTES BANCAIRES

Pour SCHICK & LEMANT (2002 : 157) et COOPERS & LYBRAND (2000 : 264), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des comptes bancaires se fait à travers :

- une procédure d'autorisation ;
- l'existence de contrat et d'échéanciers ;
- une procédure de suivi et d'enregistrement ;
- un suivi des frais financiers ;
- des conditions négociées régulièrement avec les banques ;
- la minimisation des frais bancaires ;
- le recrutement dans le service financier, de personnes ayant par le passé été chargées de l'obtention des moyens de financement dans les entités similaires.

La trésorerie est un domaine très sensible. Elle nécessite une gestion efficace de ses opérations à travers une culture de maîtrise des risques se reposant sur la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne afin d'éviter tout détournement.

## 2.5 CYCLE GESTION DE LA COMPTABILITE

Au cours de cette section nous passerons en revue les différents critères de qualité des enregistrements comptables et nous exposerons les spécificités de l'organisation comptable des projets de développement.

### 2.5.1 CRITERES DE QUALITE DES ENREGISTREMENTS COMPTABLES

La qualité des enregistrements comptables dépend de l'identification des risques d'erreurs inhérents aux processus comptables. Cette identification peut s'appuyer utilement sur différents critères dont le respect devrait être recherché, de telle sorte que l'information contenue dans les états financiers soit régulière et sincère. Ces critères, sont pris de l'arrêté du 19 juillet 2006 portant homologation de norme d'exercice professionnel des commissaires aux comptes relative au caractère probant des éléments collectés. On distingue ainsi 5 critères :

- régularité : conformité aux lois et règlements en vigueur des opérations financières conduisant à des enregistrements comptables. Ce critère englobe les sous critères suivant :
  - réalité : les opérations et les événements qui ont été comptabilisés se sont produits et se rapportent à l'entité,
  - justification : tout élément enregistré en comptabilité est correctement justifié par une pièce,

- présentation/Information : les postes sont décrits conformément aux normes ;
- exhaustivité : toutes les opérations et tous les événements qui auraient dû être enregistrés sont enregistrés ;
- mesure : les montants et autres données relatives aux opérations et événements ont été correctement enregistrés ;
- séparation des exercices : les opérations et les événements ont été enregistrés dans la bonne période ;
- imputation/Classification : les opérations et les événements ont été enregistrés dans les comptes adéquats (AMF, 2007 : 35).

### 2.5.2 SPECIFICITES DE L'ORGANISATION COMPTABLE DES PROJETS

L'organisation comptable des projets/programmes de développement est assez spécifique. Bien que la définition du plan des comptes, des principes, règles et méthodes comptables à appliquer doit être conforme au référentiel SYSCOA, l'organisation comptable doit nécessairement tenir compte des exigences des bailleurs de fonds. La comptabilité au niveau des projets/programmes doit servir non seulement à l'élaboration des Etats financiers mais aussi à la justification des dépenses aux bailleurs de fonds. Elle doit être une comptabilité d'engagement. C'est pourquoi, en ce qui concerne le système comptable informatisé, le logiciel utilisé doit pouvoir offrir plusieurs fonctionnalités. Il doit ainsi permettre en plus du traitement de l'information comptable, un suivi analytique, un suivi budgétaire, un suivi géographique, un suivi des financements par bailleur de fonds, une édition automatique d'états de synthèse, un traitement et une consolidation des données transmises par le niveau décentralisé.

Aussi, les projets/programmes ne gèrent pas de consolidation entre maison mère et filiales mais ils peuvent gérer une centralisation de comptes entre un site siège et des sites décentralisés à l'intérieur du pays où se trouve le projet. Dans le cas de figure des projets/programmes, la centralisation nécessite surtout des unités locales, un système d'information permettant un reporting périodique (généralement mensuel), une centralisation et un système de contrôle interne fiable (auditeur interne, supervisions ponctuelles du niveau central).

Centralisation qui devra être gérée par un logiciel comptable très performant répondant à toutes les attentes et préoccupations du niveau central.

## CONCLUSION

Cette approche par les risques, appliquée aux cycles de gestion nous permet de bien cerner les différents types de risques qui sont susceptibles de se produire au cours de la gestion courante d'une structure. Et une fois ces risques décelés, il est beaucoup plus aisé de mettre en place les dispositifs de contrôle interne adéquats afin de les éviter. Et ceci à travers des procédures claires et précises qui prennent en compte toutes les possibilités d'insuffisances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La revue de littérature réalisée va nous permettre d'élaborer la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de notre étude. Le modèle d'analyse sera élaboré à partir des développements théoriques faits dans la revue.

### 3.1 MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE

Le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser cette étude s'articule en trois phases : une phase de prise de connaissance, une phase d'évaluation et une phase d'actualisation.

**Tableau N°4** : Modèle d'analyse

PHASES	ETAPES	TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES
Prise de connaissance	Prise de connaissance générale	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revue des documents du projet en général et du manuel en particulier</li><li>▪ Entretiens avec le personnel</li><li>▪ Observation</li></ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluation de la structuration du manuel</li><li>▪ Identification et évaluation des risques</li><li>▪ Evaluation des procédures existantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyse de la structuration du manuel de procédures</li><li>▪ Analyse des risques liés aux cycles de gestion</li><li>▪ Entretiens avec la cellule administrative</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Test de conformité</li> </ul>	<p>et financière et l'auditeur interne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observations de l'application des procédures dans la gestion du Projet</li> </ul>
Actualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations</li> <li>▪ Vérifications et validation des recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérification des propositions avec les opérationnels</li> <li>▪ Réunion de validation des propositions avec les opérationnels et la coordination du projet</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

## 3.2 OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Dans la phase de collecte de l'information nous utiliserons les outils et les techniques suivants : les entretiens, les questionnaires, la documentation et les observations.

### 3.2.1 DOCUMENTATION

Elle concerne toute la documentation nécessaire pour une bonne prise de connaissance de l'entité en général et de la gestion administrative, opérationnelle, comptable et financière en particulier. Nous nous intéresserons à l'organigramme, au manuel des procédures existant, aux fiches de poste, au plan comptable, aux mouvements comptables antérieurs ainsi qu'aux différents rapports d'audit de l'année antérieure aussi bien celui de l'auditeur interne, des auditeurs externes que de celui du principal bailleur de fonds qui est le Fonds Mondial.

### 3.2.2 ENTRETIENS

Les entretiens se feront avec l'Unité de gestion de l'entité constituée du Responsable administratif et financier, de l'auditeur interne et du comptable. L'entretien sera individuel en utilisant la méthode clinique. Après une bonne prise de connaissance de l'entité et de différents documents, les questionnaires devraient pouvoir se faire oralement et directement avec chaque responsable. Et les résultats de chacun de ces entretiens seront notés pour être présentés. Les questions seront adaptées à chacune des procédures en fonction de leur objet, de leur déroulement dans la gestion effective, de leurs aboutissements etc. En ce qui concerne les enregistrements comptables la comparaison de l'existant et du référentiel comptable se fera directement lors des entretiens et si possible ils seront validés sur place avec le responsable.

### 3.3 TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS COLLECTEES

Une fois les données collectées, la détection et l'analyse des problèmes de même que les propositions d'amélioration se fera en utilisant comme technique principal l'approche par les risques. Les schémas et écritures comptables seront quant à eux tout simplement comparés aux schémas et écritures du SYSCOA.

#### 3.3.1 L'APPROCHE COMPARATIVE

Après avoir parcouru le manuel dans son ensemble, sa structure, en l'occurrence ses différentes parties, seront comparées aux différentes parties de la structure d'un manuel examinées dans le 1<sup>er</sup> chapitre. Aussi après une revue complète de tous les mouvements comptables du projet se trouvant dans le logiciel comptable, tous les types d'écritures comptables seront comparés au référentiel SYSCOA aussi dans le choix des comptes utilisés que dans la schématisation même des écritures.

### 3.3.2 L'APPROCHE PAR LES RISQUES

La recherche et l'identification des risques se feront sur la base des risques déjà identifiés lors de la revue de littérature qui peuvent exister dans les cycles de gestion se trouvant dans l'entité. L'efficacité et la fiabilité du contrôle interne ressortant de chaque procédure sera évalué et perfectionné si nécessaire.

### 3.4 TECHNIQUES DE VERIFICATION ET DE VALIDATION

La vérification et la validation des résultats se feront directement avec les principaux acteurs concernés dans un premier temps. Toute validation au niveau opérationnel sera ensuite approuvée lors d'une réunion avec le niveau supérieur c'est-à-dire avec le coordinateur du projet et le responsable administratif et financier. De cette manière, les améliorations proposées pourront plus rapidement être appliquées car étant validées au niveau opérationnel et approuvées au niveau décisionnel.

### CONCLUSION

Le manuel de procédures doit être mis à jour dans le but de remédier aux lourdeurs, imperfections ou insuffisances de sécurisation relevées par les différents utilisateurs. Ainsi la grande difficulté de cette mise à jour réside dans le fait de s'assurer non seulement de l'amélioration des procédures existantes mais aussi de l'application effective ou non de ces procédures dans la gestion quotidienne.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

De par son objectif, son importance et toutes les procédures qu'il transcrit, l'existence d'un manuel de procédures est indispensable à toute structure qui a le souci de maîtriser l'organisation de ses opérations. Les procédures du manuel doivent, bien entendu, respecter un certain nombre de critères de qualité.

Ces procédures doivent être transcrites de manière à ce qu'elles permettent la mise en place d'un dispositif de contrôle interne qui réduit au maximum tous les risques liés aux différents cycles de gestion. Cependant dans le cadre de ce mémoire, seuls les cycles de gestion qui se trouvent dans le programme étudié, ont été analysés. C'est la raison pour laquelle certains cycles tels que le cycle des ventes et de la gestion des stocks n'ont pas été exposés dans cette partie.

Aussi, le manuel n'est pas figé, c'est une œuvre perfectible. Et toute modification doit être matérialisée par un remplacement de la procédure concernée et concomitamment par une actualisation.

Ainsi, après cette partie théorique, c'est cette actualisation que nous avons l'intention d'appliquer au manuel de procédures du Programme National de Lutte contre la Tuberculose.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : CADRE PRATIQUE**

La deuxième partie va nous permettre de mettre en œuvre les fondements théoriques développés dans la première partie.

En effet, le Programme National de Lutte contre la Tuberculose (PNT) a servi de cadre pratique à notre étude à savoir l'actualisation d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables.

Dans cette deuxième partie, après une présentation du programme au chapitre 4, nous aborderons au chapitre 5 la description et l'évaluation du manuel de procédures du programme qui nous permettra au chapitre 6 d'en proposer une actualisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE

Dans ce chapitre nous présenterons le programme à travers sa mission, ses objectifs, son organisation, son unité de gestion et le bilan de ses différentes activités de prise en charge de la tuberculose.

### 4.1 MISSION ET OBJECTIFS

Le PNT relève hiérarchiquement de la Direction de la lutte contre la Maladie rattachée à la Direction Générale de la Santé du Ministère de la Santé et de l'Action sociale.

Le PNT est chargé de l'exécution technique du volet Tuberculose du projet. A ce titre, il a pour mission de coordonner, mettre en œuvre et évaluer la politique nationale de prévention, de contrôle et de lutte contre la tuberculose à travers des plans stratégiques quinquennaux subdivisés en plans annuels en vue de leur opérationnalisation.

L'objectif général du programme est divisé en deux volets : amélioration de la qualité de la prise en charge des cas de tuberculose et amélioration de la gestion du programme à tous les niveaux.

Le programme s'est donné dix objectifs spécifiques à atteindre :

1. dépister au moins 70% des cas de tuberculose à microscopie positive (TPM+) attendus dans la communauté ;
2. guérir au moins 80% des cas TPM+ dépistés ;
3. assurer la prise en charge correcte de tous les cas de Co-infection TB/VIH ;
4. assurer une prise en charge correcte de tous les cas de MR diagnostiqués ;
5. assurer une prise en charge correcte des cas de tuberculose chez les populations vulnérables ou des groupes particuliers ;
6. promouvoir la communication sur la tuberculose ;
7. assurer le suivi/évaluation ;
8. développer la recherche opérationnelle ;
9. renforcer les capacités institutionnelles du programme ;
10. promouvoir le partenariat. (Cabinet CICE, 2010 : 15)

## 4.2 ORGANISATION

Le programme est géré par un coordonnateur national appuyé par un adjoint et 6 Bureaux. L'unité centrale de la gestion du programme est domiciliée au Centre national de lutte contre la tuberculose.

Au point de vue organisationnel, le programme comprend :

- le Coordonnateur ;
- l'Adjointe au Coordonnateur ;
- 1 Gestionnaire du PNT ;
- le Bureau Formation et Recherche dirigé par un médecin de Santé publique et disposant en son sein d'un Point focal Formation responsable des activités du projet Fonds Mondial appuyé par un technicien ;
- le Bureau Prise en Charge dirigé par un Médecin spécialiste en Maladies infectieuses (la Co-infection et la tuberculose multi résistante) ;
- le Bureau Suivi-Evaluation et Planification dirigé par un Médecin spécialiste en Santé publique et disposant d'un point focal Gestion des données et d'un point focal Planification ;
- le Bureau Communication et Partenariat dirigé par un spécialiste en Communication appuyé par 3 assistants et disposant d'un point focal Communication ;
- le Bureau Approvisionnement et Gestion des stocks, dirigé par un pharmacien chef d'approvisionnement et de gestion, est appuyé par un agent d'approvisionnement ;
- le Laboratoire National de Référence (LNR) dirigé par une pharmacienne biologiste et disposant de deux points focaux (Culture – Antibiogramme et Contrôle de qualité de la microscopie) appuyée par 2 techniciennes supérieures de laboratoire, une microscopiste et un aide laborantin ;
- un caissier ;
- le personnel d'appui : 1 secrétaire, 3 chauffeurs.

Aux niveaux intermédiaire et périphérique, le programme national de lutte contre la tuberculose est intégré au système mis en place par le Ministère à travers les régions médicales et districts sanitaires.

Dans la mise en œuvre de sa mission, le PNT travaille en étroite collaboration avec :

- les acteurs de la santé (secteur public comme privé) ;
- les partenaires de la santé (partenaires multilatéraux et bilatéraux) ;
- les autres secteurs publics (éducation, administration pénitentiaire, forces armées, sport ...) ;
- le niveau communautaire (ONG, OCB ...).

### 4.3 L'UNITE DE GESTION DU PROGRAMME

En outre, dans le cadre du financement du Fonds Mondial et sous la tutelle du coordonnateur, il a été créé en juin 2010, une « Unité de gestion ». Elle est composée d'une cellule administrative et financière et de l'audit interne. Cette équipe est constituée d'un responsable administratif et financier, de deux comptables et d'un auditeur interne.

La cellule « administrative et financière » est chargée de :

- s'assurer de façon permanente du respect des dispositions du manuel des procédures ;
- veiller à la bonne application des lois et règlements dans les opérations ayant une incidence financière ;
- élaborer le Plan de Passation de Marchés et le Plan de Décaissement y afférent ;
- assister la coordination du PNT dans la rédaction des termes de référence pour les acquisitions ;
- concevoir et mettre en place des contrôles à priori relatifs aux procédures d'acquisition des biens et services ;
- produire les rapports financiers périodiques requis par le Fonds Mondial ;
- tenir la comptabilité (générale, budgétaire et analytique) et conserver les pièces comptables et les pièces justificatives de dépenses ;
- mettre en œuvre les travaux de fin d'exercice permettant d'arrêter les comptes ;
- établir les états financiers du programme ;
- élaborer un programme périodique de contrôle des sous bénéficiaires ;
- contrôler les pièces justificatives de dépenses envoyées par les sous bénéficiaires ;
- procéder, sur la base de sondages, à l'examen sur pièces et sur place de toutes transactions qu'il jugera utile d'auditer ;

- assurer la liaison avec les auditeurs externes et les missions de supervision du bailleur de fonds et autres partenaires ;
- analyser et interpréter les résultats de gestion.

La cellule « Audit interne » est chargée de :

- s'assurer de façon permanente du respect et de la fiabilité du dispositif de contrôle interne ;
- veiller à la bonne application des lois et règlements dans les opérations courantes ;
- veiller à la protection et sauvegarde des actifs ;
- veiller à la fiabilité de l'information financière ;
- apporter des conseils aux opérationnels.

Le programme déroule chaque année une large gamme d'activités. Elle effectue des activités de formation et de recherche, de communication, de suivi-évaluation et planification et bien entendu des activités de prise en charge de la tuberculose.

## CONCLUSION

Le programme national de lutte contre la Tuberculose, comme tout projet de développement, a été érigé par l'Etat du Sénégal afin de contribuer au développement du pays. En effet, la tuberculose est une maladie qui touche principalement les personnes âgées entre 15 et 50 ans qui représentent pratiquement la population économiquement active du pays. Ainsi lutter contre la tuberculose c'est améliorer la santé de la population active et donc augmenter les chances du Sénégal de se développer.

Et comme nous avons pu le constater dans ce chapitre, dans cette lutte contre la tuberculose l'unité de gestion du programme occupe une place très importante puisqu'elle est chargée de l'organisation comptable et financière de toutes les activités de lutte contre la tuberculose financées par le fonds mondial.

Après cette présentation sommaire du programme nous allons procéder à la description de l'existant et à son évaluation.

# CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU PROGRAMME

Dans ce chapitre nous allons tout d'abord présenter le manuel de procédures du programme aussi bien dans son fonds que dans sa forme pour ensuite procéder à son évaluation.

## 5.1 DESCRIPTION DU MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel de procédures du programme sera décrit en présentant sa structure et les différents cycles de gestion qu'il contient.

### 5.1.1 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL

Le manuel du programme comprend trois grandes parties : les avants propos et l'introduction, le corps du manuel et les annexes.

#### 5.1.1.1 LES AVANTS PROPOS ET L'INTRODUCTION

Les avants propos expliquent l'objectif, la conception et vulgarisation, la mise à jour et l'organisation du manuel.

L'introduction présente le programme, son organisation, ses stratégies et sa recherche opérationnelle.

#### 5.1.1.2 LE CORPS DU MANUEL

Dans le manuel, les procédures sont établies selon un découpage de l'activité du projet en cycles adapté à la nature du projet. Il s'agit des six (6) cycles suivants :

- programmation financière et budget ;
- trésorerie et gestion des décaissements ;
- achats et approvisionnements, acquisition de biens et services ;
- gestion des immobilisations ;
- gestion du personnel ;
- comptabilité générale.

### 5.1.1.3 LES ANNEXES

Les annexes sont constituées de tous les documents utilisés dans la justification des dépenses de l'ensemble des cycles de gestion du Projet.

La suite de la description de l'existant se fera chronologiquement aux différents cycles de gestion du programme tels que développés dans le manuel de procédures.

## 5.1.2 PROGRAMMATION FINANCIERE ET BUDGET

La programmation financière et le budget concernent le contrôle des engagements et le suivi budgétaire de même que les modifications budgétaires.

### 5.1.2.1 CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS ET SUIVI BUDGETAIRE

La procédure s'applique quotidiennement avant l'engagement de toute dépense, mensuellement et trimestriellement pour la production des rapports d'exécution financière.

- l'engagement d'une dépense se fait sur la base d'une D/A ou Etat des besoins ;
- le contrôle quotidien des engagements et le suivi budgétaire sont assurés par le Responsable administratif et Financier et l'auditeur Interne ;
- en cas de dépassement budgétaire, seule la Direction sur proposition du Coordinateur et après avis positif du Fonds Mondial, autorise l'engagement de nouvelles dépenses sur le budget ou autorise des réaffectations d'une ligne budgétaire à une autre.

Dans la phase d'exécution du budget, le Responsable Financier :

- effectue un contrôle des budgets disponibles avant tout engagement de dépenses :
  - le bien ou le service à acquérir est inscrit au budget,
  - la ligne budgétaire est suffisante ;
- rejette la demande, si la ligne budgétaire est inexistante ou insuffisante ;
- enclenche la procédure d'achat ou de règlement si la ligne budgétaire est suffisante ;
- il produit les tableaux de bord budgétaires mensuels permettant de suivre de façon fiable l'exécution des budgets par catégorie de dépenses, par but, par objectif, par activité et par zone ;
- prépare chaque mois, l'état d'exécution du budget pour le mois écoulé ainsi que les dépenses cumulées depuis le début du trimestre et depuis le début de l'année ;

- à l'aide du logiciel comptable, le Responsable financier, édite les tableaux de bord trimestriels pour le suivi budgétaire par catégorie de dépenses, par but, par objectif, par activité et par zone ;
- les tableaux de bord sont édités tous les trimestres et intégrés dans la présentation des rapports financiers trimestriels ;
- l'Auditeur Interne et le chef de Cellule Suivi-Evaluation reçoivent du RAF, le tableau de bord des opérations du trimestre ;
- sur la base des tableaux de bord édités, le Responsable financier rédige un rapport financier comprenant notamment :
  - une analyse globale de la situation financière et des performances par rapport aux objectifs de la période,
  - une analyse détaillée du point d'exécution des budgets par catégorie de dépenses, par but, par objectif, par activité et par zone,
  - une analyse des déboursements par catégorie de dépenses,
  - une analyse de la situation de trésorerie,
  - la situation des engagements en cours,
  - la situation de mise en œuvre du plan de passation de marchés.

#### 5.1.2.2 MODIFICATIONS BUDGETAIRES

En fonction du niveau de consommation des dotations budgétaires et des besoins exprimés, le Coordonnateur peut soumettre au Fonds Mondial des propositions de réaménagement du budget.

Ces demandes peuvent porter sur une réallocation de ressources de poste à poste, une dotation en ressources additionnelles, la création de nouveaux postes budgétaires.

#### 5.1.3 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS

Les décaissements sont composés essentiellement des acquisitions d'immobilisations, des frais divers de gestion, le financement des activités du plan d'action.

##### 5.1.3.1 DECAISSEMENTS BANCAIRES

Il s'agit des décaissements bancaires portant sur les frais de gestion et divers achat, les financements des plans d'action des sous bénéficiaires et les comptes bancaires.

#### 5.1.3.1.1 FRAIS DE GESTION ET DIVERS ACHATS

Les contrôles suivants sont mis en place :

- à l'échéance du règlement, le service comptable réunit toute la documentation probante (contrat, marché, procès-verbal de réception, etc.) puis établit une Pièce de banque (Annexe 1 : page 90) et transmet le tout au RAF. Ce dernier s'assure de l'existence d'une dotation budgétaire suffisante et de la conformité des pièces justificatives avant de signer la pièce de règlement par chèque ;
- la liasse approuvée par le Coordonnateur est transmise au Comptable ;
- ce dernier établit un chèque d'égal montant soumis à la signature respectivement, du RAF et du Coordonnateur du PNT ;
- le comptable remet le chèque signé au bénéficiaire contre décharge sur le cahier de transmission des chèques ;
- le Comptable enregistre le décaissement et classe la liasse avec une copie du chèque.

#### 5.1.3.1.2 FINANCEMENT DES PLANS D'ACTION DES SOUS RECIPIENDAIRES

Les régions médicales sont responsables de la planification, de la coordination, de la supervision des activités de prévention, de contrôle de la lutte contre la tuberculose et de la co-infection TB /VIH au niveau intermédiaire. Elles servent de courroie de transmission entre le PNT et le niveau opérationnel (les districts).

Le district est la zone de mise en œuvre de toutes les activités du PNT. Il est chargé de planifier, de gérer et de coordonner les activités techniques et communautaires de lutte contre la tuberculose et la co-infection TB /VIH. Les districts sont chargés de superviser le travail des organisations communautaires de base (OCB) de leur zone de responsabilité dans la mise en œuvre du paquet de soins communautaires.

Le bénéficiaire principal (BP) va signer des contrats avec les « Régions médicales » ou « districts sanitaires » selon la mission dévolue à chaque entité. Les contrats des SR « district sanitaire » seront contresignés par le Médecin de région. Ceux signés entre le district sanitaire et l'OCB seront envoyés au Bénéficiaire Principal pour validation.

Ces projets et plans d'actions sont soumis au comité de validation composé du PNT et du CCM.

Ce comité est chargé d'évaluer techniquement les activités donc leur éligibilité ; de veiller à l'identification des indicateurs de performance, d'arbitrer la répartition financière entre les acteurs et enfin de valider les projets et plans d'action.

Le bénéficiaire établit une requête accompagnée des pièces justificatives et l'envoie au Coordonnateur du PNT qui la vise avant de la transmettre au RAF.

A la réception des documents, le RAF :

- s'assure de l'éligibilité de la Dépense plus précisément de son inscription dans le plan d'actions ;
- établit un Projet de convention (Annexe 2 : page 91) devant lier le PNT au sous bénéficiaire ;
- le Comptable établit le chèque qu'il soumet respectivement au RAF et au Coordonnateur en même temps que le projet de convention pour signature ;
- la remise du chèque est effectuée par le comptable contre signature de la convention et émargement sur le registre prévu à cet effet ;
- le comptable enregistre le décaissement, transmet une copie du plan d'action et de la convention au service en charge du suivi évaluation et classe l'ensemble de la documentation ;
- dans le cadre des ateliers, le chèque est libellé au nom du Gestionnaire (ou du caissier) du PNT ou au nom de la structure bénéficiaire qui sera chargée par la suite d'apporter les pièces justificatives de l'utilisation des fonds dans un délai n'excédant pas 5 jours ouvrables.

Les séminaires et les formations sont des activités planifiées à l'avance. Les requêtes de financement s'y rapportant doivent parvenir au PNT dans les délais permettant d'effectuer les contrôles usuels avant l'établissement du chèque de règlement.

Le RAF doit veiller après chaque séminaire, à la correcte application de cette procédure. Tout manquement doit être immédiatement signalé au Coordonnateur.

Pour un financement d'un plan donné, la justification à hauteur d'au moins de 70% de la dotation précédente est nécessaire. Faute de quoi, la requête de financement ne pourra pas être honorée.

#### 5.1.3.2 GESTION DES COMPTES BANCAIRES

Les procédures sont les suivantes :

- les fonds versés au compte principal du PR ne doivent pas être utilisés à d'autres fins autres que l'exécution des activités du plan de travail approuvé dans le cadre de la subvention, et ne doivent pas non plus servir de garantie sans l'accord préalable du Fonds Mondial ;
- les intérêts générés par ce compte bancaire doivent être comptabilisés et intégrés au budget à la fin de l'année et dépensés pour les activités du projet ;
- il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte bancaire (du PNT) ;
- le comptable dispose d'un journal de banque par compte, pour l'enregistrement chronologique de toutes les opérations bancaires ;
- les journaux de banque sont arrêtés mensuellement par le comptable avec le Responsable Financier ;
- les cosignataires des comptes sont principalement, le RAF, le Coordinateur du PNT, avec la suppléance, respectivement l'Auditeur Interne et le Point Focal du projet Fonds Mondial au PNT ;
- il est effectué mensuellement un rapprochement bancaire pour chaque compte à partir des relevés de banque obtenus auprès des banques respectives. Les états de rapprochement (compte du PR) sont préparés par le Comptable, contrôlés par le RAF et visés par l'Auditeur Interne ;
- lors de l'établissement des chèques, le Responsable Financier remplit également la souche du chèque afin de faciliter les contrôles ultérieurs ;
- les numéros chèques annulés sont découpés et agrafés sur le talon des chéquiers ;
- pour la bonne règle, aucun règlement ne peut être effectué sans le visa préalable du Contrôleur interne sur la pièce de banque.

#### 5.1.3.3 GESTION DE LA CAISSE DES MENUS DEPENSES

La gestion de la caisse commence à partir de l'expression des besoins de menues dépenses pour finir par la saisie du brouillard et la comptabilisation de la dépense.

#### 5.1.3.3.1 EXPRESSION DES BESOINS DE MENUES DEPENSES

L'expression des besoins s'effectue comme suit :

- les menues dépenses se font sur la base d'une expression de besoins ;
- le demandeur fait élaborer un état de besoin par le comptable du programme ;
- le Comptable prépare un état de besoin matérialisé par l'émission d'un Bon de caisse (la demande doit être conforme au budget du programme), fait approuver l'état par le Responsable Financier et transmet l'état au Coordinateur pour approbation ;
- le caissier fait décharger le receveur des fonds et procède au paiement et classe le Bon de Caisse dans les instances en attente des justificatifs.
- après avoir effectué la dépense, le demandeur ramène les factures et toutes pièces justificatives au caissier.

#### 5.1.3.3.2 GESTION DE LA CAISSE

La gestion de la caisse se déroule de la manière suivante :

- la petite caisse des menues dépenses qui sert à financer les dépenses éligibles au titre des activités finançables au moyen des ressources du Programme, est tenue par le caissier du PNT. Pour éviter toutes incompatibilités, le comptable (chargé de la passation des écritures) et le gestionnaire (ou comptable des matières) ne pourront pas faire office de caissier ;
- l'approvisionnement de la caisse est fait à partir du compte bancaire du PNT et son niveau maximum est fixé à 300 000 FCFA ;
- la caisse permet de payer les dépenses de montant inférieur à 50 000 FCFA et les dépenses supérieures ou égales à ce montant sont réglées par banque ;
- en cas d'absence ou d'indisponibilité du Coordonnateur, le RAF peut autoriser les menues dépenses d'un montant inférieur ou égal à Francs CFA 35 000 (trente-cinq mille). Toutefois, les dépenses autorisées par le RAF doivent être validées par le Coordonnateur par visa sur les pièces de décaissement ;
- les opérations de contrôle de la caisse interpellent toute la filière de trésorerie Caissier/comptable/RAF/auditeur interne/Coordinateur :
  - à la fin de chaque journée, le caissier doit compter les espèces qu'il détient et s'assurer que le montant de l'encaisse correspond au solde du brouillard ; tout écart devra être porté à la connaissance du Comptable et du RAF,

- à chaque demande de réapprovisionnement, le comptable devra procéder à un contrôle de consistance encaisse/solde du brouillard : tout écart devra être porté à la connaissance du RAF et du Coordinateur,
- la caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé ;
- le reliquat de caisse d'atelier, séminaire, supervision, etc. devront être reversés dans les comptes bancaires à la fin de l'activité avec écritures de régularisation ;
- à la fin de chaque mois et avant tout réapprovisionnement le comptable et le Responsable financier arrêtent la caisse et établissent un P.V. de caisse en deux (02) exemplaires, signé conjointement avec le caissier ;
- outre les autocontrôles du caissier, les contrôles de réapprovisionnement et de fin de mois, des contrôles inopinés doivent être effectués par l'auditeur interne et remontés au coordonnateur et ils devront être visualisés dans le brouillard de caisse : date de contrôle, contrôleurs, observations et signatures ;
- l'auditeur interne vérifie les signatures du comptable et du Responsable financier, contrôle l'arrêté et les pièces jointes et approuve l'arrêté en le visant et le transmet au Responsable financier pour établissement du chèque ;
- le Comptable établit le chèque de réapprovisionnement au nom du caissier et transmet le chèque + la fiche d'approvisionnement + l'arrêté de caisse au RAF ;
- le RAF vérifie et appose la 1<sup>ère</sup> signature et transmet au Coordinateur ;
- le Coordonnateur procède aux contrôles d'usage, signe le chèque, vise la souche et retourne la liasse au Responsable financier.
- le Caissier fait une copie du chèque, encaisse le chèque, établit un bon d'approvisionnement de la caisse qu'il fait signer par le RAF, enregistre le réapprovisionnement en "Recette" dans le brouillard de caisse et classe la liasse dans le chrono caisse du mois concerné.

#### 5.1.3.3.3 SAISIE DU BROUILLARD ET COMPTABILISATION DE LA DEPENSE

- Le caissier reçoit les factures et tous les justificatifs nécessaires et le reliquat de dépense s'il y a lieu, vérifie les pièces de la liasse pour les écritures au brouillard en fin de la journée (bon de caisse, état de besoin, facture, quittance, devis, etc....) et classe les pièces dans le classeur des écritures de la journée ;
- Le comptable saisit la dépense.

#### 5.1.3.4 REGLEMENT DES FACTURES PAR BANQUE

Les procédures mises en place pour le règlement des factures par la banque sont les suivantes :

- le règlement des factures par banque se fait par programmation quotidienne et concerne toutes factures de montant supérieur ou égal à 50 000 FCFA ;
- le comptable fait le point des factures en instance de règlement et s'assure qu'elles ont été certifiées et transmet les factures au RAF ;
- le RAF contrôle les factures + B/C + B/L ;
- les factures ayant fait l'objet d'un contrat doivent porter le numéro du contrat ;
- le RAF décide des factures à mettre en paiement et des modes de règlement en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures et transmet les factures à régler par chèques au Caissier ;
- le caissier reçoit les factures à régler du comptable, contrôle ces factures, regroupe les factures par fournisseur, établit un chèque au nom de chaque fournisseur à payer par banque et transmet, via le comptable, les instruments de paiement au RAF pour signature ;
- le RAF contrôle la cohérence entre les montants des factures et ceux portés sur les instruments de paiements et contrôle les instruments de paiements (montant en chiffres, montant en lettres, nom du bénéficiaire) ;
- le RAF signe les instruments de paiements et leur souche et transmet les instruments de paiements au Coordinateur ;
- le Coordinateur procède aux vérifications d'usage, vise la source du chèque, signe les instruments de paiements et retourne la liasse au RAF ;
- le comptable prépare les bordereaux de remise de chèques avec photocopie des chèques, paye les fournisseurs contre décharge des bordereaux de remise de chèque, appose le cachet de paiement sur les factures réglées et mentionne la date de paiement et la référence du chèque de paiement, joint l'original du bordereau de remise à la facture réglée, enregistre les chèques dans le brouillard de banque et classe les factures réglées avec toutes les pièces (B/C, B/L, D/A, + Bordereaux de remise de chèques) dans le chrono « Banque » correspondant.

#### 5.1.3.5 TRAITEMENT DES DEMANDES DE FONDS ENVOYES PAR LES SOUS RECIPIENDAIRES

La procédure s'applique trimestriellement aux demandes de fonds envoyées par les Sous Récipiendaires dans le cadre de l'exécution des contrats et conventions signés avec le Principal Récipiendaire :

- examen de la cohérence du Dossier d'Appel de fonds du SR, examen de la validité des dépenses p/r au budget SR, identification des dépenses à récuser, détermination du montant total des dépenses acceptées et contrôle de la cohérence de la prévision des dépenses du trimestre (cohérence avec le PTB) ;
- contrôle du correct remplissage du formulaire de requête et correction, approbation par le Gestionnaire du Programme concerné par le SR, approbation par le Responsable du suivi évaluation du PNT, préparation d'une lettre d'information à l'intention du SR, préparation de l'ordre de virement, signature de l'ordre de virement, dépôt de l'ordre de virement, classement et comptabilisation.

Les requêtes devraient parvenir au PNT, au moins 15 jours avant la fin du trimestre en cours. Elles sont basées sur les dépenses prévisionnelles du trimestre à venir et doivent être accompagnées du dossier de justification des fonds perçus antérieurement par le Sous-Récipiendaire. Elles doivent être traitées dans les meilleurs délais afin que les fonds soient disponibles au niveau du Sous Récipiendaire au plus tard le 10 du premier mois du trimestre à venir. Les contrôles sont effectués par le contrôleur interne et le Coordinateur. Mais le contrôle des requêtes de demande de fonds est de la responsabilité du RAF avec validation des aspects techniques par le Responsable du suivi évaluation.

#### 5.1.3.6 RAPPROCHEMENT BANCAIRES

Les procédures sont les suivantes :

- un état de rapprochement bancaire doit être effectué pour chacun des comptes bancaires du Projet ;
- les erreurs commises par la banque et détectées lors du rapprochement bancaire doivent faire l'objet d'une réclamation auprès de celle-ci ;
- les éléments en rapprochement revenant plusieurs fois sur les états de rapprochement, notamment ceux qui figurent dans la partie gauche (comptabilité) de l'état de

rapprochement, doivent faire l'objet de réclamations auprès de la banque, car cela signifie que les pièces justificatives n'ont jamais été reçues ;

- après l'établissement du rapprochement bancaire (ERB), le chef comptable doit indiquer la date réelle à laquelle est effectué le rapprochement bancaire, le nom de la banque et le numéro du compte bancaire et signe l'état ;
- il soumet l'état de rapprochement bancaire, les écritures passées pour régularisation, les journaux de banque et les relevés bancaires à la signature du RAF ;
- l'état de rapprochement bancaire est classé dans le Chrono « ERB » correspondant.

#### 5.1.4 GESTION DES ACHATS

On distingue la gestion des achats par consultation restreinte et la gestion des achats par appel d'offres.

##### 5.1.4.1 LES ACHATS PAR CONSULTATION RESTREINTE

La conclusion d'un marché est subordonnée à l'existence de crédits budgétaires suffisants.

Les commandes de fournitures et de services courants dont le montant est inférieur à 3 millions F CFA et celles de travaux et prestations intellectuelles dont le montant est inférieur à 5 millions F CFA peuvent ne pas donner lieu à des formes écrites et faire l'objet de règlement sur mémoires ou factures. Les procédures se déroulent comme suit :

- le PNT peut recourir à la procédure de demande de renseignements et de prix, auprès d'au moins cinq (05) fournisseurs ou prestataires, pour toutes fournitures, services ou travaux dont la valeur estimée (valeur budgétisée) est inférieure aux seuils de passation d'un marché ;
- l'expression des besoins se fait au moyen d'une Demande d'achat ou de travaux (Annexe 3 : page 97) ;
- l'expression des besoins est établie par le service demandeur (unité interne au PNT), elle est visée par le Coordonnateur et ensuite transmise au RAF ;
- à la réception de la demande, le RAF s'assure de son inscription au budget, enclenche la procédure et rédige des demandes de renseignement de prix et les fait envoyer aux fournisseurs consultés (au moins 5) (Annexe 4 : page 98) ;
- les offres sont reçues sous plis fermés par le secrétariat contre décharge ou Avis de réception (Annexe 5 : page 99) ;

- à l'expiration du délai de consultation, la commission interne du PNT des offres, composée du Coordinateur ou de son représentant, du Responsable Administratif et Financier, du contrôleur Interne et d'un membre de l'équipe cadre du PNT, se réunit pour dépouiller les offres ;
- à l'ouverture des plis, les membres de la commission visent les offres et choisissent le mieux-disant sur la base d'un Tableau comparatif de prix (Annexe 6 : page 100) ;
- le Spécialiste de passation des marchés établit le procès-verbal de dépouillement et le fait signer par les membres présents de la commission ; le RAF procède (s'il y'a lieu) à la préparation du contrat ou du marché et convoque le fournisseur pour la signature dudit contrat. Il fait ensuite signer le contrat au RAF et au Coordonnateur ;
- sur la base du contrat signé, le Comptable matière établit le Bon de commande qui sera signé par le Coordonnateur et le RAF (Annexe 7 : page 101), et le fait parvenir au fournisseur. Tous les éléments constitutifs de la commande et de l'offre du fournisseur sont classés (procès-verbal de dépouillement – tableau comparatif des prix et des offres, bon de commande) ;
- le bon de commande comporte la date de la commande, le nom du fournisseur, la quantité et la qualité des fournitures à commander ou des services requis et le prix unitaire fixé, le prix total par article et le prix total de la commande ;
- le bon de commande signé est retourné à la comptabilité qui prend un exemplaire, transmet l'original au fournisseur. La souche reste dans le carnet des bons de commande ;
- une commission de réception composée du Comptable Matières, du RAF et du chef de service bénéficiaire (ou de son représentant) est formée pour procéder à la réception des commandes ;
- à la réception de la commande, la commission contrôle la commande par rapprochement du bon de commande et bordereau de livraison, émet un procès-verbal de réception en procédant à l'inventaire de la livraison ;
- le RAF signe conjointement avec le fournisseur ou son représentant le procès-verbal de réception après le contrôle de la qualité, de la quantité et de la valeur de la livraison ;
- après signature du procès-verbal de réception, le fournisseur dépose sa facture et son bordereau de livraison à la comptabilité ;
- les factures fournisseurs doivent être en double exemplaire ;
- à la réception de la facture fournisseur, le comptable émet une fiche de saisie. Cette fiche est jointe au double de la facture ;

- le journal d'achat est édité mensuellement et transmis au RAF pour contrôle et ensuite classement ;
- le comptable établit aussi une liste mensuelle des bons de commande qu'il transmet au RAF et au Coordonnateur pour lui permettre de s'assurer que tous les bons de commande émis ont fait l'objet d'un PV de réception et que les commandes ont été exécutées normalement ;
- le comptable édite aussi tous les mois l'échéancier des factures à régler qu'il transmet au RAF et au Coordonnateur avec les liasses des factures à régler (factures – bordereaux de livraison – bons de commande) ;
- à l'échéance des factures, le comptable établit l'Ordre de paiement contresigné par le RAF et qui comprend la date d'émission, le montant en chiffres et en lettres du décaissement, le nom du fournisseur et son numéro de compte comptable, le mode de paiement (virement bancaire – chèque – espèces) et le nom de la banque et son numéro de compte comptable ;
- l'ordre de paiement et la liasse de la facture sont envoyés à l'Agence Fiduciaire accompagnés du chèque ou de l'ordre de virement établi par le comptable et numérotation de l'ordre de paiement ;
- la liasse de la facture est transmise au comptable pour lui permettre d'établir la fiche de saisie. Après saisie, la liasse de la facture est classée par ordre de pré numérotation de la fiche de saisie.

#### 5.1.4.2 LES ACHATS PAR APPEL D'OFFRES

Contrairement à la Banque Mondiale, le Fonds mondial permet aux bénéficiaires de ses financements, de suivre les procédures d'appel d'offres de leur pays. Ainsi dans la partie achats par appel d'offres le programme a repris dans son manuel, l'ensemble des procédures du code des marchés publics concernant ces types d'achat.

#### 5.1.5 GESTION DES IMMOBILISATIONS

La gestion des immobilisations concerne l'acquisition, la mise en service, le suivi et la maintenance des immobilisations.

##### 5.1.5.1 ACQUISITION DES IMMOBILISATIONS

La procédure d'acquisition et de réception des immobilisations a été décrite dans le cycle des acquisitions de biens, services ou travaux (achats).

### 5.1.5.2 MISE EN SERVICE DES IMMOBILISATIONS

A la réception de l'immobilisation commandée, le comptable des matières :

- établit une fiche individuelle d'immobilisation qui reprend la catégorie de l'immobilisation, la date de mise en service, le code comptable, la date d'acquisition, la durée de vie, le taux d'amortissement ;
- enregistre l'immobilisation sur la fiche individuelle d'inventaire affichée à la porte du bureau d'affectation
- fait signer la fiche individuelle d'immobilisation et de localisation à l'employé bénéficiaire ;
- identifie l'immobilisation en lui apposant une étiquette qui portera le code de la fiche individuelle ;
- procède au classement.

Tout changement d'affectation d'une immobilisation doit être signalé au Comptable des matières et au Comptable de l'Agence Fiduciaire pour la mise à jour de leurs états de suivi.

### 5.1.5.3 SUIVI DES IMMOBILISATIONS

Le suivi des immobilisations est le suivant :

- en fin d'exercice, ou à une date déterminée par le Coordonnateur, il pourra être procédé à une prise d'inventaire dans le but de s'assurer de l'existence et de l'état de dégradation des immobilisations ;
- préalablement au comptage des immobilisations, le RAF doit émettre des instructions d'inventaires précisant les matières à inventorier, les sites concernés, les méthodes de comptage, la composition de l'équipe et le calendrier de déroulement ;
- cette opération sera supervisée par le RAF et mise en œuvre par le comptable des matières en présence de chaque occupant de bureau ou affectataire d'immobilisation ;
- l'implication des auditeurs internes et externes est indispensable pour garantir la fiabilité de l'inventaire ;
- la fiche de localisation sera signée par le comptable des matières et par l'occupant du bureau ;
- à l'issue de l'inventaire, il sera dressé un procès-verbal d'inventaire signé par le RAF et le comptable des matières ;
- ce procès-verbal, une fois vérifié et signé sera transmis au coordonnateur pour approbation.

#### 5.1.5.4 MAINTENANCE DES IMMOBILISATIONS

Un contrat de maintenance peut être souscrit par le PNT pour les véhicules, le Groupe électrogène, matériel Informatique, le bâtiment, matériel bureautique (photocopieur), les équipements du Laboratoire National de Référence (LNR) et des laboratoires régionaux etc. Les interventions des techniciens seront appréciées et suivies sur les fiches d'immobilisation dans la plage prévue à cet effet.

Le RAF doit s'assurer que le contrat de maintenance est efficace et efficient et est correctement appliqué. Les garanties proposées doivent faire l'objet d'une attention particulière.

#### 5.1.6 GESTION DU PERSONNEL

Dans la gestion du personnel, on retrouve la procédure de recrutement et l'élaboration de la paie.

##### 5.1.6.1 PROCEDURE DE RECRUTEMENT

Le recrutement se déroule de la manière suivante :

- le Coordonnateur du PNT est responsable de la gestion du personnel rémunéré sur le budget Fonds Mondial. A ce titre il est chargé de l'application des dispositions prévues dans le statut du personnel du PNT ;
- pour tout recrutement, une Demande de personnel (Annexe 8 : page 102) doit être établie par le service demandeur avec copie au Coordinateur pour approbation préalable ;
- la demande de personnel comportera la description du poste et des tâches qui lui seront attachées et aussi une description du profil idéal de la personne qui devra occuper ce poste ainsi que du bien fondé de la décision d'embauche ;
- cette demande est déposée au secrétariat pour enregistrement dans un registre prévu à cet effet et elle est ensuite transmise au RAF qui s'assure de son inscription au plan d'action approuvé par le Fonds Mondial y porte son visa et la transmet au Coordonnateur pour avis et signature ;
- la demande de personnel approuvée par le Coordonnateur est envoyée au Spécialiste en Passation des marchés qui se chargera de l'organisation du recrutement ;

- ce dernier procède à la publication dans les journaux d'un avis de recrutement, qui précisera le poste à pourvoir, le profil souhaité, la date limite de dépôt des candidatures, l'adresse à laquelle devront être déposés les dossiers de candidature ;
- à l'expiration du délai, la commission de sélection dont la composition a été fixée par une note de service se réunit pour la présélection sur la base des dix meilleurs dossiers ;
- le Spécialiste des marchés se chargera de convoquer ces candidats pour des tests et à l'issue des tests le candidat retenu est de nouveau convoqué ;
- le Comptable établit une fiche de présentation du candidat en précisant la période d'essai et qui sera remise au chef de service s'il s'agit d'un agent d'exécution ou au Coordonnateur s'il s'agit d'un cadre. La fiche de présentation fait en même temps office d'attestation de prise de service ;
- à l'expiration de la période d'essai, si elle est concluante, le Comptable chargé de gérer les dossiers du personnel doit le notifier à l'agent, sur avis du chef de service ou du Coordonnateur ;
- le Spécialiste de passation des marchés prépare le Contrat de travail (Annexe 9 : page 103) le transmet au RAF pour l'ouverture d'un dossier qui contiendra les documents de base et d'autres qui seront produits au fur et à mesure de l'évolution de sa carrière, de sa situation matrimoniale et familiale : un curriculum vitae, les copies de ses diplômes, le contrat de travail, une photo d'identité, les papiers d'état civil, les différentes correspondances entre l'agent et le Projet, les congés et absences de maladies, les autorisations exceptionnelles d'absences, les promotions et sanctions ;

#### 5.1.6.2 ELABORATION DE LA PAIE

Les procédures liées à la paie sont les suivantes :

- le RAF chargé de gérer les dossiers du personnel établit le 15 de chaque mois des fiches par agent récapitulant l'ensemble des éléments variables du salaire, à savoir les avances et acomptes sur salaire et les avances pour fêtes religieuses ;
- ces fiches sont transmises au comptable pour une mise à jour des éléments variables du salaire en même temps que les fiches de pointage ;
- après la mise à jour, le comptable édite le listing des salaires qu'il transmet au RAF qui contrôle l'exactitude de la mise à jour, effectue les corrections nécessaires, ensuite retourne le listing au comptable pour une mise à jour définitive ;

- après cette mise à jour, le comptable édite les Bulletins de salaire (Annexe 10 : page 105), l'état de la récapitulation de la paie par rubrique et le détail par personne de la rubrique « net à payer » ;
- un double de chaque bulletin ainsi que le double de l'état des « nets à payer » sont transmis au RAF qui rapproche le total des nets à payer sur bulletin avec le total sur l'état des nets à payer ;
- enfin, le comptable édite l'état des virements, des chèques et du billéage, et établit l'ordre de paiement des salaires. Sur la base de l'ordre de paiement, il prépare les chèques ;
- l'ordre de paiement est envoyé respectivement à l'Agence Fiduciaire et au Coordonnateur ainsi que les chèques et ordres de virement ;
- une fois les chèques et ordres de virements signés, la remise des salaires est faite par le comptable contre émargement sur l'état des nets à payer et remise des doubles des bulletins de salaire ;
- après le règlement des salaires, le comptable établit la fiche de saisie et met à jour le journal des opérations diverses ;
- les charges patronales feront l'objet d'un calcul séparé mais elles sont comptabilisées en même temps que l'écriture des salaires ;
- la rectification des éléments fixes du salaire répond à une procédure particulière :
  - les augmentations ou toutes modifications pouvant avoir un impact sur la base des rémunérations résultent d'une décision écrite du Coordonnateur,
  - les modifications concernant les taux des charges sociales et d'impôt ainsi que les plafonds des cotisations feront l'objet d'une note signée par le Coordonnateur ;
- les modifications seront saisies automatiquement ;
- les heures supplémentaires effectuées par les agents d'exécution doivent faire l'objet d'autorisation préalable par les responsables ;
- le calcul des heures supplémentaires doit se faire en conformité avec la réglementation en vigueur en la matière.

### 5.1.7 ORGANISATION COMPTABLE DU PROJET

L'organisation comptable du projet tourne autour d'un système d'information qui a pour objectif principale une imputation et un enregistrement comptable de qualité.

### 5.1.7.1 SYSTEME D'INFORMATION

Le système d'information regroupe les composantes suivantes :

- la comptabilité budgétaire qui a pour objet le suivi de l'exécution financière des budgets mis en place dans le cadre du Projet. Ainsi, pour un suivi complet du cycle des opérations financières du projet, il est important de connaître à tout moment le niveau des engagements et celui des décaissements. Les engagements renseignent sur les dépenses déjà confirmées ce qui permet d'obtenir une meilleure analyse du niveau d'exécution du budget et des échéances à venir. La Comptabilité budgétaire permet également de suivre la réalisation des objectifs prévus. Par :
  - une étude comparative entre les prévisions budgétaires et les réalisations financières et physiques,
  - un suivi du budget par bailleur, par objectif et par activité,
  - les budgets prévisionnels mis en place dans le système d'information sont issus du résultat du processus de planification concerté entre les différent (e)s participant (e)s du Projet, y compris les bailleurs ;
- la comptabilité générale est tenue conformément aux principes comptables généralement admis du SYSCOA. L'organisation comptable repose sur le dispositif suivant :
  - les opérations journalières sont enregistrées au jour le jour sur des journaux auxiliaires (journaux de banque, d'achats, de caisse, des salaires et des engagements) ;
  - les opérations sont centralisées mensuellement pour l'établissement des positions des comptes du grand livre (comptes généraux et comptes analytiques) et de récapitulation des comptes par la balance ;
  - les opérations comptables d'arrêt des comptes (analyse des comptes, écritures de régularisation et fermeture des comptes) sont effectuées mensuellement, trimestriellement et annuellement. Les pièces justificatives sont établies par le comptable et soumises au RAF et au Coordonnateur pour approbation. Elles sont par la suite comptabilisées par le comptable au journal des « opérations diverses » et classées par lui ;
  - Le système comptable informatisé intègre le circuit des flux financiers avec les règles, les procédures et les mécanismes relatifs aux opérations de mobilisation des fonds provenant des différentes sources de financement. Il couvre l'ensemble des opérations initiées par le Projet pour toutes les sources de financement. A cet effet, le système comptable comprendra :

- un plan comptable permettant l'enregistrement des opérations par objectif du Projet, par domaine d'activité du Projet, par catégories de dépenses et par type de décaissement,
- un plan comptable permettant la prise en compte de manière analytique de toutes les charges encourues,
- les différents supports à savoir les journaux de banque et de caisse (éventuellement), les grands livres, les balances ainsi que les pièces comptables et les états de synthèse. Les états de synthèse comprennent les rapports financiers pour rendre compte de l'utilisation des ressources, un état de justification des fonds reçus et un tableau général des emplois et des ressources. Il s'agit d'un bilan général indiquant les actifs, les dépenses, les fonds cumulés, les soldes bancaires, les actifs et les engagements à court terme ;
- la comptabilité analytique qui aura pour objet de déterminer des coûts selon différents axes d'analyse, notamment par objectif ou par activité du projet. Le système comptable qui sera mis en place au niveau du PNT doit permettre de connaître le coût des différentes stratégies et activités, d'analyser le financement du Projet par composante ;
- La comptabilité des Conventions de financement : l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds des bailleurs, nécessite la mise en place d'une nomenclature comptable conforme aux catégories financières précisées dans les accords de financement du Projet.

Pour satisfaire aux besoins de suivi des contributeurs, le système comptable du Projet doit pouvoir produire les éléments comptables suivants :

- le Compte local : Ce compte local sera ouvert à Dakar (Sénégal) dans les livres d'une institution financière de la place pour recevoir les contributions en FCFA. Ce compte présente la situation des contributions du Fonds Mondial en FCFA, en comptabilisant au crédit le montant des contributions et au débit, celui des décaissements en FCFA ;
- le Compte de Catégorie : Les fonds sont alloués à chaque catégorie de dépenses prévue dans le cadre du Projet. Les décaissements doivent normalement être imputés par rapport à la ventilation des contributions de façon à déterminer et surveiller le solde de chaque rubrique, et le cas échéant, proposer des révisions budgétaires ;
- le Compte des Contrats : Ce compte a pour objet de suivre les engagements financiers et les soldes de chaque contrat signé par le Projet. En effet, il permet de contrôler l'exécution des contrats.

## 5.1.7.2 IMPUTATIONS ET ENREGISTREMENTS COMPTABLES

Nous commencerons par les imputations avant d'attaquer les enregistrements comptables qui seront exposés dans les annexes de ce mémoire tel que indiqué ci-dessous.

### 5.1.7.2.1 IMPUTATIONS

Les procédures de contrôle et de validité des pièces justificatives sont décrites dans le manuel de procédures pour chaque cycle d'activité. Chaque transaction est analysée et imputée sur la base d'une fiche d'imputation comptable. Les fiches sont instruites par le Coordonnateur du Projet, de manière à recevoir toutes les informations nécessaires à la correcte imputation des transactions.

### 5.1.7.2.2 ENREGISTREMENTS COMPTABLES

Enregistrements comptables (Annexe 11 : page 107)

## 5.2 EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES

L'évaluation du manuel de procédures du programme se fera dans la même chronologie suivie dans la présentation. C'est à dire en commençant par la structure générale du manuel avant d'aborder les différents cycles de gestion qu'il présente.

### 5.2.1 STRUCTURE GENERALE DU MANUEL DE PROCEDURES

Comme nous l'indique la description de l'existant, la structure du manuel du programme répond aux normes de présentation d'un manuel. De même les procédures qui y sont décrites sont faciles à comprendre et elles respectent les critères de qualité examinés dans la revue de littérature. Donc nous pouvons dire que dans sa forme, la structure du manuel en général et celle de ses procédures en particulier est de qualité.

Cependant bien que dans sa forme le manuel répond aux différentes normes de qualité, dans son fonds, des imperfections sont à noter au niveau des procédures de la presque totalité des cycles de gestion relatés dans le précédent chapitre.

## 5.2.2 PROGRAMMATION FINANCIERE ET BUDGET

Le contrôle des engagements et le suivi budgétaire est bien expliqué dans le manuel et les procédures y afférentes sont tout aussi bien appliquées dans la gestion du programme. En général cette étape de la gestion est toujours bien regardée dans les projets/programmes. Et particulièrement au PNT où le montant de la convention signée avec le Fonds Mondial repose exactement sur la proposition budgétaire préalablement validée par ce dernier. Ainsi, par exemple, tout dépassement budgétaire sur une activité déroulée risque d'entraîner une diminution budgétaire sur une autre activité étant entendu que toutes les dépenses prévues, sur la base desquelles la subvention a été reçue, doivent être exécutées.

## 5.2.3 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS

En ce qui concerne le financement des plans d'action des sous bénéficiaires il est bien de préciser que les contrats/conventions sont signés avec les districts. Pour ce qui est des régions médicales, le PNT vient beaucoup plus en appui pour le financement de certaines activités comme des réunions de coordination et autres.

Le manuel précise bien que pour le financement d'un plan donné, la justification à hauteur au moins de 70% de la dotation précédente est nécessaire pour honorer la présente requête. Cependant, le manuel ne mentionne pas totalement le processus de remontée des pièces justificatives au niveau du PNT.

Il est dit dans le manuel que le RAF, après avoir décidé des factures à payer, transmet ces factures au caissier via le comptable. Et que c'est le caissier qui contrôle les factures, regroupe les factures par fournisseur et établit les chèques. Bien entendu dans la gestion du programme le caissier ne s'occupe pas de toutes ces tâches puisque ce n'est pas son rôle mais plutôt le rôle du comptable. Donc c'est une partie du manuel qui doit être corrigée.

La procédure de paiement des factures est bien détaillée dans le manuel et tout aussi bien appliquée avec des contrôles établis à chaque étape de la procédure.

Les procédures concernant la gestion de la caisse sont claires et précises et bien respectées dans la gestion du programme. Aussi, comme le dit si bien le manuel, pour éviter toute incompatibilité, le comptable comme le gestionnaire ne pourront pas faire office de caissier. Et ceci doit normalement être valable même en cas d'absence du caissier pour quelque raison que ce soit. Ce qui n'est pas mentionné dans le présent manuel. Par expérience, généralement

dans ce cas de figure, c'est la secrétaire qui s'occupe de la gestion de la caisse jusqu'au retour du caissier. Cependant il faut noter que la secrétaire ne fait partie ni du personnel recruté par le Fonds mondial ni du personnel à qui le Fonds mondial octroie une indemnité mensuelle. Elle ne devrait donc pas intervenir dans la gestion des menues dépenses payées par le Fonds mondial. Par ailleurs, le programme compte présentement dans son personnel deux comptables. Donc il serait bien de préciser dans le manuel une procédure de la tenue de la caisse, en cas d'absence du caissier, qui serait en adéquation avec les intérêts du bailleur.

En ce qui concerne les rapprochements bancaires, la périodicité de leur établissement n'est pas mentionnée dans le manuel. Et donc la question quand ?, n'est pas pris en compte dans la procédure les concernant.

#### 5.2.4 ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS, ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Dans cette partie, bien que cela soit appliqué dans la gestion du programme, le manuel ne précise pas que le bon de commande doit être pré numéroté et parfaitement explicite sur entête officielle. En revanche ce qui ne se trouve pas dans le manuel et qui n'est également pas appliqué dans la gestion quotidienne, c'est que le numéro de bon de commande ne se retrouve pas sur les documents comptables suivant la commande.

#### 5.2.5 GESTION DES IMMOBILISATIONS

La gestion des immobilisations telles que décrite dans le manuel de procédures peut être beaucoup plus complète afin de permettre à tout utilisateur du manuel, une meilleure visibilité des immobilisations du Programme.

#### 5.2.6 GESTION DU PERSONNEL

Le manuel de procédures a bien décrit toute la procédure de recrutement et celle de l'élaboration de la paie mais il existe également des contrôles complémentaires à faire sur la paie et la comptabilité.

## 5.2.7 ORGANISATION COMPTABLE

En ce qui concerne l'organisation comptable du projet, notre évaluation sera portée sur le logiciel comptable utilisé ainsi que sur les imputations et enregistrements comptables.

### 5.2.7.1 LE LOGICIEL DE GESTION COMPTABLE (TOMPRO)

Comme nous l'avons vu dans la Revue de Littérature, le système comptable informatisé mis en place doit être adapté aux exigences du bailleur de fonds. A ce titre le logiciel comptable utilisé doit permettre un suivi aussi bien comptable que budgétaire, analytique, financier et géographique. Et dans ce domaine, le programme s'est doté du logiciel comptable TOMPRO qui est vraiment adapté à l'organisation des projets/programmes et qui permet de répondre à toutes leurs exigences. Nous avons une assez bonne expérience du logiciel pour avoir bénéficié à deux reprises d'une formation sur tous ses aspects (paramétrages, saisie, exploitation) et pour l'avoir déjà utilisé pendant plusieurs années. Quand il est bien maîtrisé, ce logiciel permet de répondre à toutes les attentes des parties prenantes de la gestion du Programme. A tous les niveaux d'informations le logiciel facilite et sécurise l'organisation comptable et financière dans son ensemble. A titre d'exemple :

- tous les axes de gestion (budgétaire, analytique, financier et géographique) sont alimentés à partir de l'axe comptable. Les dépenses sont directement ventilées sur tous les axes de gestion en une seule saisie. Ce qui permet tout suivi et toute exploitation dans chacun des axes (taux d'exécution budgétaire, taux de décaissement, suivi des coûts par activité, suivi du financement sur chacune des catégories financières, etc.) ;
- il sécurise la saisie comptable et réduit considérablement les risques d'erreurs grâce à une automatisation des numéros de pièces comptables et de la saisie comptable elle-même : chaque compte comptable peut être rattaché au poste analytique, budgétaire, financier et géographique adéquat lorsque le paramétrage est bien fait. Pour les dépenses mensuelles telles que l'eau, l'électricité, le loyer etc. des modèles d'écritures peuvent être paramétrés et utilisés autant de fois que nécessaires ;
- il permet de clôturer aussi bien les exercices comptables que les rapprochements bancaires ;
- la comptabilité des projets/programmes étant une comptabilité d'engagement, tous les bons de commande et marchés peuvent être enregistrés avant d'être comptabilisés. Ce qui permet de suivre financièrement tous les engagements dans leur ensemble ;

- il facilite l'analyse des comptes en permettant le lettrage des comptes et en donnant pour chaque compte le justificatif de son solde. Il permet d'agir sur le comportement du solde de certains comptes tels que la caisse qui ne peut être créditrice ;
- toutes les réallocations budgétaires peuvent être intégrées ;
- il génère bien entendu tous les états financiers et certains tableaux spécifiques, demandés généralement pas les bailleurs, sont déjà pré-paramétrés dans le logiciel. En plus de certains documents standards tels que les arrêtés de caisse.

Toute l'utilité du logiciel ne peut pas être relatée dans son ensemble dans ce mémoire mais nous voulions juste par ces quelques exemples montrer l'efficacité du logiciel TOMPRO dans la gestion des programmes tels que le PNT.

Mais cette pertinence s'appuie préalablement sur un bon paramétrage. Et justement pour une meilleure utilisation du logiciel, nous suggérons au programme dans le Round 10 à venir de paramétrer le plan analytico-budgétaire sur l'axe budgétaire du logiciel et non sur l'axe analytique.

#### 5.2.7.2 IMPUTATIONS ET ENREGISTREMENTS COMPTABLES

A l'image de la section précédente, nous commencerons d'abord par les imputations avant d'attaquer les enregistrements comptables.

##### 5.2.7.2.1 IMPUTATIONS

En ce qui concerne les fiches d'imputation, toutes les informations nécessaires à une bonne imputation comptable des différentes transactions peuvent se trouver dans le logiciel si celui-ci est bien paramétré.

##### 5.2.7.2.2 ENREGISTREMENTS COMPTABLES

Après avoir pris connaissance des schémas d'écriture qui se trouvent dans le manuel de procédures et après avoir fait la revue des différents mouvements comptables qui se trouvent dans le logiciel comptable, nous constatons que beaucoup d'améliorations doivent être faites aussi bien dans le choix des comptes utilisés que dans la schématisation des écritures comptables. Et ce sont ces améliorations que nous allons proposer dans la partie comptabilité du chapitre suivant qui porte sur les recommandations.

## CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce chapitre, les procédures dans les projets sont un peu plus allégées que dans les entreprises normales. Et c'est ce qui fait que le découpage standard des entreprises ne se retrouve pas dans les projets. Certains départements tels que les départements d'achat, d'approvisionnement ou des ressources humaines n'existent pas dans beaucoup de projets. L'organisation est telle que le service administratif et financier regroupe tous ces départements en plus du département de comptabilité et de finance. Certaines séparations de tâches ne peuvent donc pas être respectées.

Mais on y retrouve à la place, dans la plupart des cas, un service qui s'occupe de la passation des marchés. La majeure partie des achats effectués se fait sur cette base.

Il faut comprendre que cet allègement est surtout dû au fait que les projets de développement sont des projets à but non lucratif. Ils n'ont pas obligation de bénéfices comme dans les entreprises standards. Ils ne produisent pas de compte de résultat puisqu'il est envisagé que toutes les ressources soient utilisées pour financer les différentes dépenses prévues. Au contraire, le principal indicateur de performance de ces projets est un taux de décaissements élevé. L'organisation que l'on y trouve est donc faite de telle sorte que ce taux de décaissement soit le plus vite possible atteint.

Et c'est justement pour cette raison que le dispositif de contrôle interne comptable et financier à travers les différentes procédures doit être le plus performant possible.

Cependant comme nous avons pu le constater dans l'évaluation du manuel du programme, le dispositif de contrôle interne qui en ressort, présente certaines insuffisances. Certaines procédures doivent être améliorées et d'autres inexistantes doivent être instaurées et transcrites dans le manuel.

# CHAPITRE 6 : ACTUALISATION DU MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES DU PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE

L'actualisation du manuel des procédures administratives, financières et comptables du programme se fera sous forme de recommandations. Toutes les recommandations qui ressortiront de ce chapitre sont principalement destinées aux utilisateurs du Manuel de procédures du PNT. Donc, nous avons également choisi de suivre, la chronologie telle que présentée dans la description de l'existant qui se trouve justement être la chronologie du manuel de procédures du programme. Cela facilitera ainsi l'exploitation de chacune de ces recommandations. Bien entendu ce ne sont que les parties qui nécessitent d'être améliorées qui seront reprises dans ce chapitre. Nous voulons également préciser que nous allons essayer d'apporter des recommandations au regard aussi bien du Manuel de procédures que de l'application des procédures du manuel dans la gestion courante du Programme. En cas d'écart de procédures cela permettra de mettre à jour aussi bien le manuel que l'application effective des procédures sur le terrain.

## 6.1 TRESORERIE ET GESTION DES DECAISSEMENTS

Tout courrier concernant les pièces justificatives provenant des districts et adressé au PNT doit être enregistré immédiatement sans exception dans un cahier de courrier arrivée et doit faire l'objet d'une décharge qui doit être remise à l'expéditeur. Cette tâche doit être effectuée par une seule et même personne comme par exemple la secrétaire du PNT. Elle attribue un numéro unique au courrier et transmet le courrier à la cellule administrative et financière qui signe la fiche de transmission précédemment établie par la secrétaire. De cette manière de nombreux malentendus avec les districts, sur la transmission des pièces justificatives, peuvent être évités.

Dans la gestion de la caisse, et partant du principe fondamental de la comptabilité qui veut que tout enregistrement comptable soit effectué sur la base d'une pièce comptable, après chaque atelier ou séminaire, il doit être procédé à une récapitulation dans un tableau, du déroulement de l'activité entre ce qui a été budgétisé et ce qui a été réellement décaissé. Au

bas du tableau devra figurer la mention « présent reliquat de ... CFA a été remis au caissier le ... (Date) » avec la signature du caissier. Et c'est sur la base de ce tableau signé et daté que devra être enregistré dans la comptabilité, le reversement du reliquat de l'activité dans la caisse reliquat.

Le programme disposant de deux comptables, en cas d'absence du caissier, la gestion de la caisse devra être confiée à l'un des comptables. Il faudra néanmoins s'assurer que le comptable désigné pour remplacer le caissier ne devra en aucun cas être chargé d'enregistrer les menues dépenses concernant la période de remplacement. Ces enregistrements devront être faits par l'autre comptable.

Le reliquat entré en caisse doit être reversé par le caissier à la banque dans les 48H. Après avoir fait une copie pour sa situation, le caissier remet le bordereau de reversement au comptable qui enregistre le reversement et solde ainsi le compte caisse reliquat qui doit toujours présenter un solde nul.

Le manuel ne mentionne pas la périodicité des rapprochements bancaires. En effet, les rapprochements bancaires doivent être faits mensuellement afin de bien pouvoir suivre les différents écarts qui peuvent exister entre les écritures passées par la comptabilité du programme et les écritures passées par la banque.

## 6.2 GESTION DES ACHATS

Comme nous l'avons donc vu dans la présentation des résultats, le numéro de bon de commande doit se retrouver sur tous les documents ultérieurs qui peuvent être mis en relation avec la commande (PV de réception, fiche du magasinier) et il y a lieu de demander au fournisseur de bien vouloir également le mentionner dans sa communication (facture, BL, etc....).

L'objectif : aucune facture entrante ne peut être approuvée sans qu'une commande régulière ne puisse être mise en regard. Ce système présente l'avantage de savoir, pour les biens, services et achats généraux, quels sont les factures qui doivent encore entrer. Ceci est extrêmement important en cas de clôture intermédiaire ou de fin d'année lorsque l'administration doit réaliser une évaluation des factures à recevoir ou des frais (généraux) à comptabiliser (respect de la séparation des exercices).

La procédure appliquée au courrier venant des districts est la même procédure qui doit être appliquée sur toutes les factures entrant dans l'entreprise. Cette procédure est très importante

et doit être inscrite dans le manuel de procédures aussi bien pour les factures que pour la remontée des pièces justificatives par les districts.

S'il s'agit d'un investissement, il appartient au demandeur d'évaluer si l'exécution s'est faite conformément aux engagements et l'administration doit vérifier si les engagements contractuels ont été respectés en matière de prix. Ce n'est que lorsque deux signatures (qualité et prix) « pour approbation » figurent sur la facture que celle-ci est considérée comme approuvée et qu'elle entre en considération pour le paiement.

S'il s'agit d'entretien par des tiers ou de main d'œuvre intérimaire ou encore d'autres prestations de services, il est important de vérifier soigneusement l'établissement de rapports d'entretien périodiques. Et que ces rapports soient rapprochés avec les clauses contractuelles pour valider leur conformité.

Il convient de souligner qu'il incombe à la cellule administrative et financière de surveiller que les factures diffusées « pour approbation » reviennent à heure et à temps à l'administration. A cet égard, une concertation régulière avec les différents départements est une exigence indispensable.

## **6.3 GESTION DES IMMOBILISATIONS**

Nous porterons nos recommandations sur la mise en service, le suivi et la maintenance des immobilisations.

### **6.3.1 MISE EN SERVICE ET SUIVI DES IMMOBILISATIONS**

D'abord les différentes natures d'immobilisation que détient le programme doivent être énumérées dans le manuel.

Ensuite, et comme nous le verrons dans la partie comptabilité générale, le logiciel comptable le permettant, toute immobilisation doit notamment être inventoriée et enregistrée dans le module immobilisation du logiciel comptable. Ce qui facilitera le suivi des immobilisations et le rapprochement comptabilité-immobilisation.

Les informations à inscrire sur la fiche d'immobilisation peuvent être complétées par la désignation de l'immobilisation, l'affectation, la date de réception, la valeur d'acquisition, le fournisseur, les réparations ou modifications importantes subies par l'immobilisation.

Chaque immobilisation doit être identifiée dans le fichier par un numéro d'immatriculation unique. Ce numéro d'immatriculation de même que le label du programme doivent être inscrits sur chaque immobilisation.

Une codification claire et précise des immobilisations doit être formalisée par les différents responsables et décrite dans le manuel. Par exemple la codification peut se faire par rapport au plan comptable, à l'identité de l'immobilisation, à la date d'entrée de l'immobilisation et au numéro d'ordre de l'immobilisation. Le code ainsi attribué à l'immobilisation sera inscrit sur une étiquette collée sur l'immobilisation ou est directement inscrit sur celle-ci à l'encre indélébile.

Les cessions d'immobilisations sont soumises à une procédure d'autorisation diffusée au sein de l'organisation. Un règlement doit stipuler dans quelles conditions la vente ou la sortie d'immobilisations corporelles peut et doit avoir lieu. Qui peut décider de vendre, combien de parties doivent être sondées afin de déterminer si elles sont intéressées par un éventuel achat, quelles sont les conditions minimales et qui doit sanctionner la transaction sont autant de questions qui doivent trouver réponse avant la transaction. Les modalités de la synchronisation des traitements comptables d'une part et administratifs d'autre part, seront à préciser avec les choix en matière de logiciels comptables et de gestion des immobilisations.

En plus de l'inventaire physique, à la fin de chaque exercice, le comptable matière doit établir un tableau récapitulatif des immobilisations. Toute immobilisation acquise en cours de l'exercice et des exercices antérieurs doit figurer dans le tableau d'immobilisations. Toute sortie d'immobilisation en cours de l'exercice doit être formellement constatée et donner lieu aux écritures y relatives ainsi qu'aux ajustements nécessaires des fichiers et du tableau des immobilisations. Ce tableau doit être rangé dans un classeur avec la copie de toutes les factures d'acquisition qui justifient les immobilisations qui y sont inscrites. Les originaux des factures étant conservés dans les pièces comptables.

## 6.3.2 MAINTENANCE DES IMMOBILISATIONS

Pour la réparation des immobilisations, chaque utilisateur qui constate une panne ou une défaillance d'un matériel doit la signaler au RAF.

Les pannes doivent toujours être réparées soit par le fournisseur du matériel, si le matériel est sous contrat, soit par un spécialiste reconnu, sélectionné sur la base d'une consultation restreinte de prestataires.

### 6.3.2.1 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL ROULANT

Chaque véhicule doit être muni d'un livret de bord permettant de suivre son utilisation, son entretien et sa consommation de carburant. Tous les trimestres, le comptable doit relever le kilométrage ainsi que les consommations de carburant à partir des carnets de bord des véhicules tenus par le chauffeur et ou du registre des stocks de carburant. Pour faciliter le suivi, la dotation en carburant doit se faire quotidiennement avec un relevé du kilométrage avant chaque dotation. Le comptable doit également auxiliariser les comptes de charge carburant et réparation et entretien des véhicules. Cela permettra à partir du logiciel comptable de suivre la consommation en carburant et les différents entretiens et réparations pour chaque véhicule du programme et pour le groupe électrogène.

Le RAF doit veiller au respect des dates de renouvellement des polices d'assurance et visites techniques. Une copie des pièces (assurance, carte grise, etc....) des véhicules doit être conservée par la cellule administrative et financière dans un dossier tenu pour chaque véhicule.

Les entretiens des véhicules sont effectués aux stations-services pour les vidanges et le graissage et chez les concessionnaires pour les opérations particulières nécessitant l'intervention de spécialistes ou auprès d'un garage agréé.

A chaque entretien d'un véhicule (vidange, changement de filtre, pièces détachées, pneumatique), le chauffeur du véhicule remplit la fiche d'entretien du carnet de bord du véhicule en inscrivant la date, la nature des travaux réalisés, son nom et sa signature.

### 6.3.2.2 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL INFORMATIQUE

Le matériel informatique doit porter le nom du programme et être utilisé uniquement dans le cadre des activités du PNT.

Les entretiens du matériel informatique sont effectués par des fournisseurs régulièrement agréés suivant un contrat de maintenance en bonne et due forme. Une fiche d'entretien est tenue pour chaque matériel.

Le manuel des procédures du programme ne traite pas du processus informatique. A cet effet des procédures claires et précises doivent être intégrées dans le manuel d'autant plus que le Programme vient de se doter d'un serveur afin de mieux sécuriser son système d'information. Ces procédures doivent être axées autour des points suivants :

- sécurité informatique (habilitations, accès au serveur, sécurité du local etc.) ;
- sauvegarde et restaurations informatique (interne-externe, périodicité, support) ;
- assistance informatique (suivi des prestations informatiques, suivi des incidents, statistiques) ;
- entretiens (planning, gestion des logiciels, etc.).

### 6.3.2.3 CAS SPECIFIQUE DU MATERIEL DE LABORATOIRE

Le laboratoire détient un certain nombre de matériels de grande valeur et très fragiles. Il est donc nécessaire que des normes de sécurité et d'entretien soient établies. Certains matériels doivent être sous tension continue et donc doivent être raccordés à des onduleurs en permanence. Une police d'assurance doit également être souscrite pour prévenir de tout accident éventuel.

## 6.4 GESTION DU PERSONNEL

Une conformité entre les éléments de paie et les dossiers du personnel doit être systématique. Il faut également comparer régulièrement les données relatives aux calculs des rémunérations et celles du grand livre dans la comptabilité. Il faut également organiser un contrôle indépendant des bordereaux de paie, des paiements et des inscriptions portées au grand livre (le faire exécuter par exemple par l'auditeur interne).

## 6.5 COMPTABILITE GENERALE

Nos recommandations porteront essentiellement sur les schémas d'écritures comptables mais nous apporterons également quelques observations sur certains comptes.

### 6.5.1 LES SCHEMAS D'ECRITURE

Comme pour les parties précédentes, tous les schémas d'écritures que nous allons proposer vont être fait sur la base des écritures qui se trouvent dans le manuel de procédures et celles appliquées dans la gestion courante du projet.

- En ce qui concerne les fonds reçus du bailleur, les enregistrements comptables à faire doivent tenir compte du fait que les subventions reçues sont destinées à être entièrement et exactement utilisées soit en exploitation soit en investissement et que les programmes ne doivent pas avoir de résultat en fin d'exercice. Ce qui veut dire que le compte 14 – Subvention d'investissement est égal au total des comptes de la classe 2 et que le compte 71 est égal au total des comptes de la classe 6. Ainsi pour respecter ces directives et en tenant compte du fonctionnement des comptes voici les schémas d'écritures que nous proposons :

#### **Mouvements de fonds du PR**

##### **Notification Avance initiale PNT & Appel de fonds**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
458200		Subvention à recevoir Fonds Mondial	X
	458210	Subvention en instance de ventilation	X

##### ***Notification de fonds***

##### **Réception des fonds**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
521100		Banque	X
	458200	Subvention Fonds Mondial reçue	X

##### ***Réception de fonds***

##### **Régularisation des fonds reçus sur dépenses PR-PNT & SRs**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
458210		Subvention en instance de ventilation	X
	141 / 718	Subvention d'investissement / d'exploitation	X
<b><i>Transfert subvention d'investissement / d'exploitation</i></b>			

Etant donné que les dépenses d'investissement ne sont pas si fréquentes, l'écriture de transfert de subvention d'investissement peut se faire au même moment que l'écriture d'entrée de l'immobilisation dans le patrimoine. Ainsi une écriture de régularisation de fin d'année ne sera pas nécessaire car pour chaque compte de la classe 2 débité, le compte 14 a été crédité.

Aussi les dépenses d'exploitation sont pratiquement quotidiennes donc il est possible d'attendre la fin de l'exercice pour procéder à l'écriture de transfert de la subvention d'exploitation pour un montant égal au montant total des comptes de la classe 6 ou aussi gérer les transferts au fur et à mesure.

De cette manière en fin d'exercice le solde du compte 458210 – Subvention Fonds Mondial à ventiler correspondra exactement à la partie de la subvention qui n'a pas encore été utilisée par le programme.

Dans la pratique, lors de l'enregistrement des factures, le compte 401 – Fournisseurs et comptes rattachés est utilisé pour constater les dettes aussi bien des fournisseurs d'exploitation, que des fournisseurs d'immobilisation. Alors que la dette de cette dernière catégorie de fournisseurs doit être constatée dans le compte 481 – Fournisseurs d'investissements.

Le reversement du reliquat sur les ateliers ne doit pas entraîner l'annulation de la 1<sup>ère</sup> écriture d'avance pour l'atelier car le montant inscrit lors de l'écriture représente exactement le montant du chèque qui aura servi à financer cette avance avec mention au libellé du numéro de ce chèque. Annuler l'écriture reviendrait à annuler le chèque, ce qui est impossible puisqu'il serait déjà passé en banque. Ce que nous proposons est donc de passer tout simplement l'écriture de reversement à la date effective du reversement en banque. Cependant dans la pratique, les reliquats des ateliers sont d'abord reversés dans la caisse reliquat du

caissier qui se chargera ensuite d'aller le reverser à la Banque. Donc afin de donner une image fidèle de la réalité, les écritures suivantes sont proposées :

**Reversement reliquat per diem et ateliers**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
571200		Caisse Reliquat activités	X
	471100	Atelier	X

***Reversement reliquat dans la caisse reliquat***

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
521100		Banque PR-PNT	X
	571200	Caisse Reliquat activités	X

***Reversement reliquat à la banque***

Un contrôle au moins périodique doit être effectué par le comptable pour s'assurer que le compte 571200 – Caisse reliquat activités soit toujours soldé. Le reversement du reliquat à la banque peut se faire dans les 48H qui suivent sa constatation.

Le compte 47 – Débiteurs et Crédeurs Divers enregistre les opérations en instance de régularisation et relatives aux créances et dettes liées à l'acquisition de titres, des charges non consommées, des produits constatés d'avance, des écarts sur opérations libellées en monnaies étrangères, et des créances sut travaux non encore facturables. A ce titre il ne peut pas être crédité pour la rémunération du personnel prestataire. Comme son nom l'indique c'est un compte pour les débiteurs et crédeurs divers alors qu'un prestataire est connu avec précision. Et il peut être lié au programme par un contrat et présente une facture pour chaque prestation. A cet effet seul le compte 401 – Fournisseur doit être crédité.

Les schémas d'écritures présentés dans le manuel de procédures et concernant les honoraires ne sont pas adéquats aussi bien dans le choix des comptes que dans les écritures. Les honoraires des consultants doivent être imputés dans le compte comptable prévu pour ces honoraires c'est-à-dire le compte 6324 – Honoraires. L'impôt sur le revenu prélevé sur le personnel/consultant ne doit pas être imputé dans le compte 449500 – Etat, subvention d'exploitation à recevoir mais plutôt dans le compte 4471 – Impôt Général sur revenu. Ainsi les écritures suivantes peuvent être proposées :

### Prise en charge des honoraires

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
632400		Honoraires	Net
641XX		Impôts et taxes directs	5%
	401xx	Fournisseurs	Net
	4471	Impôt Général sur revenu	5%

### *Honoraires*

### Paiement des honoraires

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
401xx		Fournisseurs	X
	521100	Banque	X

### *Paiement Honoraires*

### Paiement de l'impôt sur le revenu

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
4471		Impôt Général sur revenu	X
	521100	Banque	X

### *Paiement impôt sur le revenu*

L'enregistrement des salaires doit se présenter comme suit.

### Salaires versés

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
66XXXX		Charges du personnel	X
	422000	Personnel rémunération due	X

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
422000		Personnel rémunération due	X
	421000	Personnel, avance et acompte	X
	423xxx	Personnel opposition saisie arrêts	X
	431300	IPRES RG	X
	431400	IPRES RC	X
	447200	Impôt sur salaire	X

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
664000		Charges sociales	X
	43XXXX	Organismes sociaux	X

***Pour les charges patronales***

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
431200		Caisse de sécurité sociale	X
	521100	Banque	X

***Paiement Caisse de sécurité sociale***

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
4313/4314		IPRES	X
	521100	Banque	X

***Paiement IPRES***

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
447XXX		Impôts retenus à la source	X
	521100	Banque	X

***Paiement des versements retenus à la source***

## CONCLUSION

Toutes les recommandations que nous avons exposées ci-dessus ont été faites sur la base des différents dispositifs de contrôle interne que nous avons décrits dans la revue de littérature et sur notre expérience personnelle en tant que comptable. Nous n'avons pas la prétention de dire que les dispositifs que nous avons proposés sont infaillibles mais nous pensons qu'ils pourront nettement diminuer les risques qui sont naturellement liés aux différents cycles de gestion du programme.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La prise de connaissance générale d'une entité est toujours nécessaire avant d'entreprendre l'actualisation de son manuel de procédures. Et c'est cette phase de prise de connaissance que nous avons effectuée dans la deuxième partie de ce mémoire avant d'évaluer le manuel de procédures existant pour ensuite proposer son actualisation.

Le Programme National de Lutte contre la Tuberculose a pris le soin de formaliser un manuel de procédures afin de mettre un dispositif de contrôle interne qui lui permette de mener à bien sa gestion quotidienne mais aussi pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fond.

Cependant le manuel existant comportait un certain nombre d'insuffisances que nous avons essayées de corriger dans le dernier chapitre de cette partie en présentant son actualisation à travers un certain nombre de recommandations.

# **CONCLUSION GENERALE**

Ce mémoire permet de prouver encore une fois que le manuel de procédures d'une organisation est toujours actualisable, améliorable, perfectible. Le fait de vouloir toujours se rapprocher le plus possible de la réalité doit amener chaque acteur concerné par le manuel à remettre en cause perpétuellement le système appliqué.

Et dans le cas du Programme National de lutte contre la Tuberculose cette nécessité de remise en cause est bien ressortie. Au niveau du manuel, nous avons pu vérifier que les différentes procédures devaient être formalisées encore plus rigoureusement en ne négligeant aucun détail. Et une fois cela fait, elles devaient être à leur tour rigoureusement appliquées dans la gestion du programme. La tenue de la comptabilité doit se rapprocher encore d'avantage de la réalité des opérations effectuées par le programme. Et le choix des différents comptes, de la structure de ces derniers et des différents schémas d'écriture doivent toujours tenir compte de ce rapprochement avec la réalité des opérations.

Il est aussi bon d'insister sur le fait que cette actualisation, et cette amélioration du manuel ne s'arrêtent jamais et ne constitue donc jamais une situation définitive. Un suivi est toujours nécessaire en ce qui concerne les faiblesses constatées et une recherche doit s'exercer en permanence pour en trouver d'autres. Mais cela ne peut se faire et être soutenu que par une organisation au sein de laquelle existent un environnement et une culture de contrôle aussi bien au niveau opérationnel et technique que comptable et financier.

Cependant, il faut être parfaitement conscient que quel que soit l'amélioration des procédures mises en place, quel que soit leur perfectionnement, elles ne sont jamais parfaites. En effet, les erreurs, même de gestion, restent humaines et les principes de séparation des fonctions peuvent toujours être détournés à partir du moment où des connivences s'installent et que tous les contrôles ne peuvent pas être effectués jusque dans les moindres détails.

Ceci est également valable pour la pertinence des schémas d'écritures. Ceux que nous avons proposés dans le cadre pratique de ce mémoire, sont toujours perfectibles. Selon les spécificités et l'évolution des opérations et des transactions menées par le programme, ils devront également faire l'objet d'une mise à jour régulière.

Par ailleurs, des préconisations en matière d'arrêté des comptes (y compris schémas d'écritures) auraient été fort intéressantes dans le cadre de ces travaux. En effet, l'arrêté des

comptes est une étape comptable qui doit également respecter un certain nombre de critères afin de produire une information financière de qualité. Quels sont ces critères ? Quels sont les risques spécifiques inhérents à cette étape ? Comment doivent se dérouler l'arrêté des comptes à travers les différents cycles de gestion des organisations et à travers la tenue de la comptabilité. Voici autant de questions qui peuvent susciter un grand intérêt pour les différents acteurs de la production comptable et financière et donc qui serait très intéressant de traiter dans un autre mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : PIECE DE REGLEMENT PAR CHEQUE**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**

Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

**PIECE DE REGLEMENT PAR CHEQUE**

PAYER A L'ORDRE DE.....

LA SOMME DE CFA (Lettres).....

.....

(Chiffres) .....

EN REGLEMENT DE.....

.....

.....

PAR CHEQUE N°..... BANQUE : SGBS

Dakar, le .....

**Le Responsable Administratif et Financier**

**Le Coordonnateur**

**ANNEXE 2 : CONVENTION DE FINANCEMENT ENTRE LE  
BENEFICIAIRE PRINCIPAL « PNT » ET SOUS BENEFICIAIRE « REGION  
MEDICALE»**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**

Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

**CONVENTION DE FINANCEMENT**

**ENTRE LES SOUSSIGNES :**

- Le **Programme National de Lutte contre la Tuberculose**, ayant son siège à Dakar représenté par son Coordonnateur ;  
Ci-après « dénommé » le PNT ;

*d'une part*

**ET**

- La Région Médicale de..... représentée par le  
docteur.....

***Ci-après dénommée « la Région Médicale »***

Individuellement désigné par « **la Partie** » et collectivement par « **les Parties** »

*d'autre part*

**APRES AVOIR PREALABLEMENT EXPOSE CECI :**

Dans le cadre des subventions obtenues par le PNT dont l'administration et la gestion financière sont assurées respectivement par son instance de coordination et l'Agence Fiduciaire, Il a été arrêté que la Région Médicale assure l'exécution d'une partie des activités du PNT.

C'est ainsi que les Parties se sont rapprochées à l'effet de déterminer les modalités d'exécution de ces activités conformément aux dispositions de la présente convention.

Il est expressément convenu entre les Parties que le plan d'action validé de la Région Médicale ainsi que toutes les annexes font partie intégrante de la présente convention.

**IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :**

## **Article 1 : Objet**

Le PNT s'engage à financer le projet de la Région Médicale d'un montant global de .....F CFA. Ce montant sera mis à la disposition de la Région Médicale par le PNT, conformément aux dispositions de la présente convention. .

## **Article 2 : Mission de la Région Médicale**

La Région Médicale s'engage à exécuter pour le compte du PNT les activités ci-après :

### ***1. La formation continue du personnel sanitaire et communautaire sur la tuberculose et la coinfection TB / VIH ;***

- Organiser la formation/orientation des acteurs dans la collecte, le reporting, la qualité et l'analyse des données sur les activités co.

***2. La Promotion de la recherche Opérationnelle.*** Des interventions vont inclure l'évaluation des activités, l'extension du modèle pour la promotion de la qualité des interventions par la mise en place d'un modèle de collaboration entre le district et la communauté et le testing de nouvelles approches. Cette stratégie sera mise en œuvre par les structures, ou ONG ayant une expertise dans la recherche.

***3 Le renforcement du partenariat entre les structures sanitaires (DS et hôpitaux), les autres secteurs et les acteurs communautaires :*** les interventions concernent la planification conjointe, la formation, la supervision, le reporting et le soutien aux patients TB TPM+ et TB MDR nécessaires. L'orientation technique pour la mise en œuvre du paquet d'intervention TB communautaires et le renforcement de capacité des sous autres sous bénéficiaires.

### ***4. Le suivi/ la supervision des activités des districts***

### ***5. La remontée des données et des pièces justificatives :***

La validation et la synthèse des rapports trimestriels des districts, l'élaboration et la transmission du rapport trimestriel de la région au PNT et au Ministère de la Santé (SNIS).

## **Article 3 : Obligations de la Région Médicale**

- La **Région Médicale** exécutera la mission qui lui est confiée avec toute la diligence qui convient à l'ampleur des tâches à accomplir et selon les conditions ci-après :

### **3.1. Remise des documents de base**

Le décaissement des fonds est subordonné à la remise du plan opérationnel, du plan de suivi évaluation et du budget détaillé et à la justification à temps des dépenses engagées dans le cadre du projet.

### **3.2 Compte bancaire, postal, mutuelle d'épargne**

La **Région Médicale** s'engage à ouvrir un compte bancaire avec co-signature du Médecin Chef de Région, du gestionnaire (ou comptable) de la Région Médicale et du Superviseur Régional chargé de la gestion de la Tuberculose.

### **3.3. Mise en place d'une comptabilité**

La **Région Médicale** s'engage à mettre en œuvre systématiquement une comptabilité séparée du projet sous une forme suffisamment détaillée pour permettre d'identifier clairement toutes les dépenses et coûts, et d'apprécier les performances en matière de gestion financière.

### **3.4. Contrôle – Supervision**

La **Région Médicale** s'engage à accueillir les visites de supervision du PNT, de l'Agence Fiduciaire et de tout autre mandataire du projet et à permettre aux superviseurs et vérificateurs d'effectuer correctement leur mission et d'avoir accès aux documents administratifs et comptables.

L'agent comptable de la Région Médicale permet que les documents comptables et les équipements (réalisés et acquis au compte du projet) soient vérifiés par les représentants ou mandataires du projet parmi lesquels les membres de l'instance de Coordination, de l'Agence Fiduciaire ou du Fonds Mondial ou de tout autre auditeur externe qui lui sont spécifiés.

La **Région Médicale** s'engage à suivre les recommandations résultant de ces visites.

### **3.5. Rapports d'activités**

La Région Médicale s'engage à :

- produire et transmettre au PNT et à l'Agence Fiduciaire des rapports de suivi en cours d'exécution du projet selon une fréquence trimestrielle et annuelle en plus du rapport final en fin de projet ;
- produire des rapports dans le respect du contenu du projet sélectionné (données techniques et financières) ;
- effectuer une évaluation interne à mi-parcours et à la fin du projet ;
- assurer l'exécution et le suivi du plan d'action ci-après annexé et qui fait partie intégrante de la présente convention.

## **Article 4 : Obligations du PNT**

### **4.1. Décaissements / Paiements**

L'Agence Fiduciaire décaisse les fonds mentionnés dans la présente convention selon les modalités suivantes :

- Le PNT effectue un virement bancaire au profit de la **Région Médicale** ou remet un chèque bancaire établi au nom du Médecin chef de la Région Médicale ou son délégataire suivant le plan d'action à mettre en œuvre.
- Le financement des activités du plan d'action suivant est subordonné à la présentation des pièces justificatives du financement du premier plan d'action sous forme de rapport technique et financier ;

- L'Agence Fiduciaire ne fait pas de paiements directs aux fournisseurs ou tierces personnes pour les services et travaux effectués ou les services et biens livrés dans le cadre du projet, sauf si ces services ne sont pas autorisés à la **Région Médicale** dans la présente convention ou si une demande est faite par la Région Médicale et que les fonds du sous-projet n'ont pas été transférés sur le compte bancaire de cette dernière. .

#### **42. Supervision et Vérification des données sur site**

L'Agence Fiduciaire et/ou les structures impliquées (PNT) peuvent au besoin contrôler ou superviser les activités des Districts Sanitaires financés par la Région Médicale sur les ressources du Fonds Mondial.

#### **4.3. Désignation des superviseurs du PNT**

- Le PNT indique à la Région Médicale l'identité des personnes chargées des missions de supervision et d'inspection ;
- Toute autre personne requise par l'Agence Fiduciaire et le PNT, doit disposer d'un Ordre de mission auprès de la Région Médicale.

#### **Article 5 : Obligations du PNT**

Le PNT, en sa qualité de Bénéficiaire Principal Coordonne la mise en œuvre du projet objet du financement. Il peut à tout moment procéder ou faire procéder à des audits techniques et financiers des activités de la Région Médicale.

#### **Article 6 : Entrée en vigueur - Durées**

##### **6.1. Entrée en vigueur**

La présente convention entre en vigueur le jour de sa signature par les **Parties** et se termine à la fin du projet de la Région Médicale.

##### **6.2. Durée du financement**

La durée du financement est de Vingt-quatre **(24) mois**. Le financement peut être renouvelé sous réserve de la réception par le PNT des montants alloués pour la poursuite des activités par le Fonds Mondial.

##### **6.3. Durée de validité de l'accord**

- La Présente convention est valable pour la durée d'exécution du Projet Tuberculose / Sénégal approuvé par Le Fonds Mondiale le 08 Mai 2008.
- Elle peut faire l'objet d'un renouvellement selon la performance de la Région Médicale par rapport à l'atteinte des indicateurs du projet.

#### **Article 7 : Modifications**

Les modifications à la présente convention ne peuvent être faites que par voie d'avenants ou d'additifs signés des deux Parties indiquant la ou les clauses modifiées.

## **Article 8 : Force majeure**

Les Parties ne seront pas responsables d'un manquement ou d'un retard en cas de force majeure.

Les Parties considèrent comme force majeure tout événement et toute circonstance extérieure que la partie défaillante ne pouvait ni prévoir ni éviter et qui aurait pour effet d'empêcher ou de rendre impossible l'exécution par cette dernière de tout ou partie de ses obligations découlant de la présente convention. .

La Partie ne pouvant remplir ses obligations du fait d'une telle circonstance informera l'autre Partie des raisons et de la durée prévisible de cette non-exécution, au plus tard huit (8) jours après l'avènement de la force majeure.

Elle mènera toutes les diligences nécessaires pour reprendre l'exécution de la présente convention dès que la force majeure sera levée.

## **Article 9 : Résiliation**

La présente Convention peut être résiliée par les Parties suivant les conditions ci-après :

### **9.1. Résiliation par la Région Médicale**

- La **Région Médicale** peut mettre fin au présent accord à tout moment au cours de l'exécution du projet ;
- Elle s'engage, le cas échéant, à rembourser tous les fonds avancés par le PNT;
- Dans tous les cas, en cas d'interruption de ses activités même partielle à titre temporaire ou définitif, la région médicale doit dans un délai d'un mois au plus tard en aviser le PNT et l'organisme de Coordination du PNT et prendre avec eux les mesures nécessaires ;
- A défaut, le PNT peut, après constat de l'interruption des activités de la **Région Médicale**, résilier de plein droit le contrat sans indemnité compensatoire.

### **9.2. Résiliation par le PNT et l'Agence**

Le PNT peut résilier le présent Accord pour les raisons suivantes :

- La Région médicale n'exécute pas ses prestations conformément aux dispositions du présent Accord et des pièces contractuelles ;
- La Partie résiliant la présente convention doit le notifier par écrit à l'autre partie, en mentionnant les raisons de la résiliation qui sera effective immédiatement après réception de la notification ;
- Une fois la résiliation effective, la région médicale devra immédiatement rembourser toutes les avances non dépensées reçues de l'Agence Fiduciaire ;
- La **Région Médicale** est alors tenue de restituer selon le cas soit l'intégralité de l'acompte, soit le reliquat des fonds non encore dépensés en plus du matériel acquis sur le financement accordé dans le cadre de la présente convention.

**Article 10 : Droit applicable/ Litiges**

La présente convention est soumise au droit sénégalais.

Tout différend ou litige né de son interprétation ou de son exécution sera réglé à l'amiable par les Parties. A défaut d'un accord amiable, le litige sera soumis à la compétence des Tribunaux de Dakar.

**Article 11: Election de domicile**

Pour l'exécution de la présente convention, les Parties déclarent élire domicile en leurs adresses précitées.

**Article 12: Clauses finales**

La présente Convention exprime l'intégralité des obligations contractuelles des Parties. Elle annule et remplace toutes acceptations, correspondances, ou accords antérieurs à la signature de la présente. .

Les Parties chercheront de bonne foi les clauses équivalentes, en cas de nullité de l'une quelconque des clauses de la présente convention..

Fait à Dakar, le.....

*en trois (03) exemplaires originaux*

**Pour le PNT  
Le Coordonnateur**

**Pour la Région Médicale  
Le Médecin Chef**

**ANNEXE 3 : DEMANDE D'ACHATS OU DE TRAVAUX N° ....**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**

Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

**DEMANDE D'ACHATS OU DE TRAVAUX N° ....**

Bénéficiaire :

Désignation	Quantité totale	Délai souhaité pour la mise à disposition

Dakar, le .....

Le Chef du Service demandeur

Le Coordonnateur

**ANNEXE 4 : APPEL ECRIT A LA CONCURRENCE ....**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTERE DE LA SANTE**

**ET DE LA PREVENTION**

Programme National de

Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

Dakar, le .....

**APPEL ECRIT A LA CONCURRENCE ....**

Messieurs,

Nous vous prions de bien vouloir nous communiquer vos meilleures conditions de prix et de délai pour la fourniture des articles suivants :

- 
- 
- 

Votre offre devra faire ressortir, par article, le prix HTVA et sera sous enveloppe cachetée, déposée au Secrétariat du Coordonnateur au plus tard le ..... à .... Heures précises, sans autres mentions que la suivante « AEC n° .... ».

L'ouverture des plis se fera le ....à .... Heures au siège du PNT, sis à....

Le Coordonnateur

## ANNEXE 5 : AVIS DE RECEPTION D'OFFRE ....

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTRE DE LA SANTE**

**ET DE LA PREVENTION**

Programme National de

Lutte contre la Tuberculose



Programme National de Lutte contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

Dakar, le .....

### AVIS DE RECEPTION D'OFFRE ....

Nous soussignés, Programme National de Lutte contre le Tuberculose (PNT), attestons avoir reçu l'offre scellée de .....

Concernant.....

En foi de quoi, le présent avis est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

**Pour le PNT**

## ANNEXE 6 : TABLEAU COMPARATIF DES PRIX

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTRE DE LA SANTE**

**ET DE LA PREVENTION**

Programme National de

Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

Dakar, le .....

### TABLEAU COMPARATIF DES PRIX

<b>Fournisseur</b>	<b>Référence article</b>	<b>Désignation article</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix total</b>	<b>Délai de livraison</b>	<b>Conditions de règlement</b>

Fournisseur retenu :

Date :

Nom et signatures des membres de la commission:

## ANNEXE 7 : BON DE COMMANDE

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTRE DE LA SANTE**

**ET DE LA PREVENTION**

Programme National de

Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**

**REF: SNG-708-G08-T**

Dakar, le .....

### BON DE COMMANDE

Fournisseur :

Demande d'achats ou de travaux n°..... du ....

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant total

**Le Gestionnaire**

**Le Responsable  
Administratif et Financier**

**Le Coordonnateur**

## ANNEXE 8 : DEMANDE DE PERSONNEL

**MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**  
Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**  
**REF: SNG-708-G08-T**

### DEMANDE DE PERSONNEL

Service demandeur :

Description du poste à pourvoir :

Raison de la création du poste :

Profil souhaité :

Dakar, le .....

**Le Service demandeur**

**Le Coordonnateur**

## ANNEXE 9 : CONTRAT DE TRAVAIL

**MINISTRE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**  
Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**  
**REF: SNG-708-G08-T**

### CONTRAT DE TRAVAIL

*Entre les soussignés :*

Le **Projet Tuberculose/Fonds Mondial** dont le siège social est situé à Fann Résidence, République du Sénégal, représenté aux fins des présentes par le Coordonnateur du Programme National de Lutte contre le Tuberculose,

Ci-après désigné « **L'employeur** » ;

**D'une part :**

Monsieur ou Madame

- ❖ Date et lieu de naissance
- ❖ Adresse
- ❖ Nationalité
- ❖ Profession
- ❖ Situation de famille
- ❖ Lieu de résidence
- ❖

Ci-après désigné « **Le travailleur** » ;

**D'autre part :**

### **ARTICLE 1<sup>er</sup> : DISPOSITIONS REGISSANT LE CONTRAT**

Le présent contrat est régi par les textes suivants :

- La loi n°97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997, portant nouveau Code de Travail de la République du Sénégal et l'ensemble des règlements d'application de cette loi ;
- La Convention Collective Nationale Interprofessionnelle (CCNI) du 27 mai 1982 ;
- La Convention du commerce en vigueur pour la partie relative à la classification et au salaire qui y est attaché ;

- Avenants et décisions qui sont venus ou viendraient compléter ou modifier la convention précitée
- Le Règlement Intérieur de l'entreprise et les dispositions énumérées ci-après.

### **ARTICLE 2 : NATURE ET DUREE DU CONTRAT**

Le présent contrat est conclu pour la durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. Le non renouvellement du contrat est notifié au travailleur un mois avant la date d'expiration du présent contrat.

### **ARTICLE 3 : FONCTIONS ET LIEU D'EMPLOI**

Monsieur (Madame) ....qui accepte, exercera sous l'autorité du Coordonnateur du Programme Tuberculose, les fonctions de.

Il est affecté au siège du Programme National de Lutte contre le Tuberculose.

### **ARTICLE 4 : HORAIRE DE TRAVAIL**

Le travailleur est soumis à l'horaire légal du secteur, soit **40 heures** par semaine.

### **ARTICLE 5 : CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE**

Le travailleur est classé à la catégorie **7B** de la Convention Collective du commerce avec comme salaire de base la somme de .....

### **ARTICLE 6 : REMUNERATION**

Le salaire brut mensuel est fixé à

### **ARTICLE 7 : COUVERTURE MEDICALE**

Il est prévu une assurance maladie avec une couverture à hauteur de 90% dans les conditions prévues par le contrat d'assurance.

### **ARTICLE 8 : DATE DE L'ENGAGEMENT**

Le travailleur est engagé à compter du .....**2008**

### **ARTICLE 9 : CLAUSES PARTICULIERES**

En cas de litige survenant de l'exécution du présent contrat, compétence est donnée aux juridictions sociales de Dakar.

Monsieur (Madame) ....déclare formellement n'être lié (e) à aucun employeur et qu'il est libre de tout engagement.

Fait à Dakar, le.....

**LE TRAVAILLEUR**

*(Signature précédée de la mention manuscrite)*

« *LU ET APPROUVE* »

**L'EMPLOYEUR**

**ANNEXE 10 : BULLETIN DE SALAIRE DU MOIS DE**

**MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION**  
Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de lutte Contre la Tuberculose

**Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round**  
**REF: SNG-708-G08-T**

**BULLETIN DE SALAIRE DU MOIS DE**

**IDENTITE**

**Nom et Prénom(s) :**

**Emploi occupé :**

**Catégorie professionnelle :**

**Date d'embauche :**

**Expiration contrat :**

**GAINS**

**Salaire de base:**

**Sursalaire:**

**Heures supplémentaires :**

**Primes :**

*Ancienneté :*

*Rendement :*

*Diverses :*

**Indemnités :**

*Dépaysement :*

*Déplacement :*

*Diverses :*

**TOTAL DES GAINS:**

**RETENUES**

**IPRES :**  
**TRIMF :**  
**IRPP :**  
**IPM ou Mutuelle**

**TOTAL DES RETENUES:**

**SALAIRE NET A PAYER :**

**Date de paiement**

**Cachet et signature de l'Employeur**

## ANNEXE 11 : ENREGISTREMENTS COMPTABLES

MINISTERE DE LA SANTE  
ET DE LA PREVENTION  
Programme National de  
Lutte contre la Tuberculose



Programme National de Lutte contre la Tuberculose

Projet : Fonds Mondial 7<sup>ème</sup> round

REF: SNG-708-G08-T

### Compte de ressources

#### Mouvements de fonds du PR

#### Avance initiale PNT & Appel de fonds

Débit	Crédit	Libellés	Montant
521100		Banque PR-PNT	X
	458200	Subvention à recevoir Fonds Mondial	X

#### *Réception de fonds*

#### Régularisation des fonds reçus sur dépenses PR-PNT & SRs

Débit	Crédit	Libellés	Montant
4582000		Bailleur X Fonds reçus	X
	141 / 718	Subvention d'investissement / d'exploitation	X

#### *Régularisation des fonds reçus*

PS : concerne les dépenses du PR-PNT & des SRs

#### Demande d'avance / Plan d'Action SRs

Débit	Crédit	Libellés	Montant
4711XX		Sous bénéficiaire XX	X
	521100	Banque PR-PNT	X

#### Achat & Règlement des factures

#### Ecritures pour le PNT

Débit	Crédit	Libellés	Montant
6xxxxx		Compte de charges approprié	X
2xxxxx		Compte d'immobilisation approprié	X
	401/481xxx	Fournisseurs	X

Débit	Crédit	Libellés	Montant
401/481		Fournisseurs	X
	521100	Banque PR-PNT	X

### **Ecritures pour les SRs**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
6xxxxx		Compte de charges approprié	X
	4711XX	Sous récipiendaire XX	X

### **Paiement de per diem**

#### **Provision paiement per diem**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
471100		Avance sur atelier et séminaire	X
	521100	Banque PR-PNT	X

#### **Prise en charge de l'état d'émargement du paiement des per diem**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
6XXXXX		Nature de la dépense	X
	471100	Avance sur atelier et séminaire	X

#### **Reversement reliquat sur provision paiement per diem**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
471100		Avance sur atelier et séminaire	X
	521100	Banque PR-PNT	X

#### **Annulation en négatif de la 1<sup>ière</sup> écriture**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
471100		Avance sur atelier et séminaire	X
	521100	Banque PR-PNT	X

#### **Reprise crédit banque avec le bon montant des dépenses Atelier**

### **Honoraires du personnel & Prestataires Extérieurs**

#### **Prise en charge des honoraires**

Débit	Crédit	Libellés	Montant
471100		Honoraires	X
	471300/401xx	Rémunérations du personnel/Prestataires	X

Le compte 471300 est un compte collectif ; en conséquence, les mouvements qui l'affectent sont imputés dans les différents codes auxiliaires du personnel concerné.

### L'impôt sur le revenu

Les contrats du personnel sont libellés en brut. Chaque personnel/consultant reste néanmoins assujetti à l'Impôt sur Revenu. Il convient donc de calculer cette dette d'impôt vis-à-vis de l'Etat et de la passer en comptabilité. L'écriture se présente ainsi :

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
641800		Autres impôts et taxes	X
	449500	Impôt sur le revenu	X

### Paiement des honoraires

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
471300		Rémunérations du personnel (Net)	X
	521100	Banque	X

### Paiement des honoraires (partie Impôt sur le Revenu)

Puisque l'Etat prend en charge toute la charge d'impôt du personnel, cette opération n'est qu'un exemple parmi les diverses subventions d'exploitation octroyées par l'Etat. L'écriture se présente alors ainsi :

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
449500		Etat, subvention taxe	X
	718100	Subvention Taxes	X

### Salaires versés (régime normal)

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
66XXXX		Charges du personnel	X
	422000	Personnel rémunération due	X

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
641300		Taxes et appointements sur salaires	X
664000		Charges sociales	X
	447200	Impôts sur les salaires	X
	43XXXX	Organismes sociaux	X

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
422000		Personnel rémunération due	X
	442100	Etat impôt et taxes	X
	423xxx	Personnel opposition saisie arrêts	X
	447200	Impôts sur salaires	X

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
43XXXX		Organismes sociaux	X
	521100	Banque	X
<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
447XXX		Impôts retenus à la source	X
	521100	Banque	X

### **Immobilisations**

#### Entrée de l'immobilisation dans le patrimoine

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
2XXXX		Immobilisations	X
	481xxxx	Fournisseurs d'investissement	X

#### Amortissement de l'immobilisation en fin d'exercice

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
681XXX		Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	Calculé
	281XXX	Amortissements des immobilisations incorporelles	Calculé
	2824xxx	Amortissements des immobilisations corporelles	Calculé

#### Amortissement de la subvention en fin d'exercice

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
1417xxx		Subventions d'investissement	Calculé
	865xxxx	Reprises de subventions d'investissements	Calculé

Selon le SYSCOA, la quote-part de subvention reprise dans le résultat de l'exercice est égale soit au montant de la dotation de l'exercice, s'il s'agit d'une immobilisation amortissable soit à un montant calculé en fonction de la période d'inaliénabilité du bien, ou à défaut de clause d'inaliénabilité par fraction égale sur une période de 10 ans.

Notons toutefois que la subvention d'investissement n'est amortie qu'à partir de la mise en service de l'immobilisation.

#### Cession de l'immobilisation

Les écritures sont identiques à celles d'une cession d'immobilisation acquise sans subvention. Toutefois, il faut procéder en plus à la reprise du solde de la subvention d'investissement.

### **Immobilisations / Sortie d'actif**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
812xxx		Valeur comptable des cessions d'immo	Vo
	24xxxx	Matériel	Vo

### **Solde des amortissements**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
284xxx		Cumul amortissements, y compris complémentaire $\Sigma$ amorts	
	812xxxx	Valeur comptable des cessions d'immo	$\Sigma$ amorts

### **Reprise de la subvention**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
141xxx		Subvention d'investissement	VNC
	865xxxx	Reprise de subvention	VNC

### **Opérations diverses**

#### **Ecritures d'inventaire de fin de période**

Les comptes ci-après sont mouvementés dans les subdivisions prévues par le plan de comptes.

### **Ristournes annuelles à recevoir**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
4098xxx		Fournisseurs, rabais, remises, ristournes et autres avoirs à obtenir	Calculé
	60xxx	Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	Calculé

### **Autres charges à payer**

#### **Achats**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
602xxx		Achats	Calculé
	408xxx	Fournisseurs, factures non parvenues	Calculé

**Autres charges**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
6xxxxx		Charges par nature	Calculé
	4286	Personnel, charges à payer	Calculé
	4386	Organismes sociaux, charges à payer	Calculé
	4486	Etat, charges à payer	Calculé

**Autres charges payées ou comptabilisées d'avance**

<i>Débit</i>	<i>Crédit</i>	<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
476xxx		Charges constatées d'avance	Calculé
	6xxxxx	Charge par nature	Calculé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## LIVRES

1. ANGOT Hugues, FISCHER Christian & THEUNISSEN Baudouin (2004), *Audit comptable Audit informatique*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions de Boeck, Bruxelles, 299 pages.
2. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, Edition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
4. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Edition Economica, Paris, 418 pages.
5. BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2000), *Rédaction graphique des procédures*, Edition AFNOR, Paris, 256 pages.
6. BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2007), *La rédaction graphique des procédures : démarches et technique de description des processus*, Association française de Normalisation, Paris, 250 pages.
7. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'Organisation, Paris, 157 pages.
8. BRUEL Olivier (1982), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, Edition Bordas, Paris, 228 pages.
9. BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, Edition Bordas, Paris, 298 pages.
10. Cabinet CICE (Décembre 2010), *Manuel de Procédures administratives, financières et comptables du PNT*, 184 pages.
11. COHEN Elie (2001), *Dictionnaire de gestion*, 3<sup>e</sup> Edition LADECOUVERTE, Paris, 416 pages.
12. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégique*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions DALLOZ, Paris, 373 pages.
13. COOPERS & LYBRAND et IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
14. CORROY Christiane & LIEUTIER Agnès (2010), *Gestion des immobilisations et des investissements, processus 5 – Corrigé*, Editions Hachette technique, Paris, 319 pages.
15. ERSA André (Octobre 2002), *Précis de comptabilité SYSCOA Tome 1*, Edition 2002, 233 pages.
16. Global Audit & Conseil (2010), *Rapport annuel du PNT*, 49 pages.
17. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (2006), *Audit comptable et financier*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions ECONOMICA, Paris, 111 pages.

18. GUY Benedict & KERAVEL René (1997), *Evaluation du contrôle interne*, Editions Comptables Malesherbes, 367 pages.
19. HELLRIEGEL Don & W. SLOCUM John (2007), *Management des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 727 pages.
20. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guides pratiques*, 3<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 185 pages.
21. IFAC Handbook (1998), *Normes internationales d'audit*, CNCC, 622 pages.
22. IFAC/IAS (2000), *Les mots de l'audit*, LIAISONS, Paris, 101 pages.
23. Jacques Renard & CHAPLIN Jean Michel (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition mise à jour Edition d'organisation, Paris, 469 pages.
24. Le DUFF Robert (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, DALLOZ, Paris, 317 pages.
25. LEGOUGE Dominique (1998), *Le guide de la qualité dans les achats publics*, Editions d'Organisation, 211 pages.
26. LO Abdoulaye Mohamed (2010), *Gestion financière et Audit des projets*, Journée technique DECOFI du 29 au 30 juillet, 101 pages.
27. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2009), *Piloter les risques d'un projet*, Eyrolles/ Editions d'organisation, Paris, 302 pages.
28. MARCHAT Hugues (2008), *Analyser un poste de travail ou un service*, 2<sup>e</sup> édition GERESO, Le MANS, 108 pages.
29. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222 pages.
30. MOUGIN Yvon (2004), *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 241 pages.
31. PERETTI Jean-Marie (2005), *Dictionnaire des ressources humaines*, 4<sup>e</sup> édition VUIBERT, Paris, 277 pages.
32. POLONIATO Bruno, ASCHENBROICH Yves & VOYENNE Didier, *la nouvelle trésorerie de l'entreprise*, édition Dunod, 564 pages.
33. RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 467 pages.
34. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (1999), *Le praticien comptable SYSCOA*, édition COMPTABLES ET JURIDIQUES, Dakar, 877 pages.

35. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *Le praticien comptable : Système comptable OHADA*, 3<sup>e</sup> édition COMPTABLES ET JURIDIQUES, Dakar, 1055 pages.
36. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2002), *Guide de self-audit*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations, 217 pages.
37. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2004), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations, 215 pages.
38. Service administratif et financier du PNDL (2008), *Manuel de Procédures administratif et financier du PNDL*, 194 pages.
39. THAI Nguyen Hong (1999), *Mettre Hors risques l'entreprise*, Edition l'Harmattan, Paris, 326 pages.
40. UEMOA (1996), *Plan comptable général des entreprises SYSCOA*, Edition Foucher, Paris, 831 pages.
41. UEMOA (1997), *Guide d'application comptable SYSCOA*, Edition Foucher, Paris, 671 pages.
42. VERNIMMEN Pierre (2008), *Finance d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> Edition Dalloz, Paris, 1184 pages.
43. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions standard information professionnelle de qualité, 319 pages.

## **SOURCES INTERNET**

44. AMF (2007), Le dispositif de Contrôle interne : Cadre de référence, [http://www.amf-france.org/documents/general/7602\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/7602_1.pdf).
45. MACIB (DIRECTION DU BUDGET) (2010), Mise en œuvre d'un contrôle interne budgétaire (CIB), [http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/CampusGestionPublique/formations/presentation\\_CIB\\_2010\\_08.pdf](http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/CampusGestionPublique/formations/presentation_CIB_2010_08.pdf).
46. YAÏCH Abderraouf (2011) Description normative des procédures de contrôle interne, <http://www.procomptable.com/qualite/procedure.pdf>.