



**CESAG** CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

*Institut Supérieur de Comptabilité*

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées  
Audit et Contrôle de gestion

15<sup>ème</sup> Promotion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**AUDIT DES PROCEDURES MISES EN PLACE  
DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT : CAS  
DU PROJET EDUCATION 1/FAD**

Bibliothèque du CESAG



108535

Présenté par :

**Morou ABDEL-SALAME**

Sous la direction de :

**Mr Ousmane A. SIDIBE**

**Expert-Comptable Diplômé**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**AESES** : Appui à l'Enseignement des Sciences dans les Etablissements Secondaires  
**BAD** : Banque Africaine de Développement  
**BC** : Bon de Commande  
**BEP** : Bureau d'Exécution du Projet  
**BL** : Bon de Livraison  
**CD** : Compact Disc  
**CDSP** : Correspondants Régionaux du Suivi du Projet  
**CEG** : Collège d'Enseignement Général  
**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  
**CFRS** : Compte Rendu Final sur le Site  
**CTB** : Coopération Technique Belge  
**DAFA** : Direction des Affaires Financières et Administratives  
**DAO** : Dossier d'Appel d'offre  
**DEP** : Direction des Etudes et de la Programmation  
**DEPD** : Direction de l'Enseignement du Premier Degré  
**DEST** : Direction de l'Enseignement Secondaire et Technique  
**DESS** : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées  
**DPD** : Demande de Paiement Direct  
**DRF** : Demande de Renouvellement des Fonds  
**DSCN** : Direction de la Statistique et des Comptes Nationaux  
**ECD** : Etat Certifié des Dépenses  
**FAD** : Fonds Africain de Développement  
**GC** : Gestionnaire Comptable  
**IASC** : International Accounting Standard Committee  
**ISC** : Institut Supérieur de Comptabilité  
**MEN** : Ministère de l'Education Nationale  
**MOD** : Maître d'ouvrage délégué  
**MP** : Mandat de Paiement  
**Nigetip** : Agence Nigérienne des Travaux d'Intérêt Public pour l'Emploi  
**PED** : Projet Education  
**PV** : Procès Verbal  
**SACF** : Service Administratif Comptable et Financier  
**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain  
**TER** : Tableau des Emplois et Ressources  
**UC** : Unité de Compte  
**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et Culture

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Liste des Tableaux</u>	<u>Pages</u>
<b><u>Tableau 1</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du cycle Immobilisation	15
<b><u>Tableau 2</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du cycle Immobilisation	17
<b><u>Tableau 3</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du cycle Paie/Personnel	20
<b><u>Tableau 4</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du cycle Paie/Personnel	21
<b><u>Tableau 5</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du cycle Trésorerie	23
<b><u>Tableau 6</u></b> : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du cycle Trésorerie	24
<b><u>Tableau 7</u></b> : Indicateurs et mesures des variables indépendantes	41
<b><u>Tableau 8</u></b> : Indicateurs et mesures des variables dépendantes	42
<b><u>Tableau 9</u></b> : Les processus du PED1	60
<b><u>Tableau 10</u></b> : Procédures d'engagement des dépenses	61
<b><u>Tableau 11</u></b> : Procédures de règlement des dépenses	64
<b><u>Tableau 12</u></b> : Test de conformité sur les procédures de gestion des dépenses	71
<b><u>Tableau 13</u></b> : Test de validation de la permanence des procédures de gestion des dépenses	74
<b><u>Tableau 14</u></b> : Test de conformité sur les procédures de gestion des Immobilisations	76
<b><u>Tableau 15</u></b> : Test de validation de la permanence des procédures de gestion des Immobilisations	77
<b><u>Tableau 16</u></b> : Test de validation de la permanence des procédures de gestion du matériel roulant	80
<b><u>Tableau 17</u></b> : Test de conformité sur les procédures de Paie	82
<b><u>Tableau 18</u></b> : Test de validation de la permanence des procédures de Paie	83

<b><u>Liste des Figures</u></b>	<b><u>Pages</u></b>
<b><u>Figure 1</u></b> : Schéma de la méthodologie de l'audit opérationnel	35
<b><u>Figure 2</u></b> : Modèle d'analyse	40
<b><u>Figure 3</u></b> : Résumé de la compréhension générale du projet	52
<b><u>Figure 4</u></b> : Organigramme du Projet au Niger	54
<b><u>Figure 5</u></b> : Engagement des dépenses	63
<b><u>Figure 6</u></b> : Règlement des dépenses	65
<b><u>Figure 7</u></b> : Acquisition des Immobilisations	68
<b><u>Figure 8</u></b> : Règlement immobilisation	68
<b><u>Figure 9</u></b> : Etablissement des salaires	70

**TABLES DE MATIERES**

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
TABLES DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
1) Contexte Général .....	1
2) Problématique .....	2
3) Objectifs de l'Etude .....	4
4) Intérêt de l'Etude.....	4
5) Démarche de l'Etude.....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DES PROCEDURES ....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I : PRINCIPES GENERAUX SUR LES PROCEDURES.....	8
Section I : Définitions et objectifs.....	8
1.1. Définitions.....	8
1.2. Les objectifs des procédures .....	9
Section II : Les différents types de procédures .....	10
2.1. Les procédures comptables .....	10
2.2. Les procédures administratives et opérationnelles.....	11
Section III : Les procédures mises en place dans un Projet de développement .....	11
3.1. Objectifs des procédures .....	11
3.2. Organisation des procédures dans un Projet .....	13
3.3. Adaptation et mise à jour .....	14
3.4. Organisation du manuel de procédures .....	13
3.5. Les principales procédures de gestion.....	14
3.6. Les risques spécifiques au Projet de développement .....	24
CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES.....	28
Section I : Concept d'audit.....	28
Section II : La méthodologie d'une mission d'audit opérationnel .....	30
2.1. Les différentes étapes de l'évaluation du contrôle interne .....	31
2.1.1. Prise de connaissance .....	31
2.1.2. Saisie et collecte des procédures .....	32
2.1.3. Test de conformité.....	32
2.1.4. Evaluation préliminaire du contrôle interne.....	32
2.1.5. Contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence).....	33
2.1.6. L'évaluation définitive du contrôle interne .....	33
2.1.7. Le rapport de contrôle interne .....	34
Section III : les outils d'appréciation des procédures .....	36
CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET APPROCHE PRATIQUE DE L'AUDIT .....	39
Section I : Modèle d'analyse.....	39
1.1. Les variables indépendantes.....	39
1.2. Les variables dépendantes .....	39
Section II : Approche pratique .....	42
2.1. La phase de prise de connaissance .....	43
2.2. La phase de diagnostic .....	43
2.3. La phase d'analyse et de recommandation.....	43

Section III : les outils de recueil des données .....	43
3.1. L'entretien .....	43
3.2. L'observation .....	44
3.3. L'analyse documentaire .....	44
3.4. Les questionnaires de contrôle interne .....	44
Conclusion sur la première partie.....	45
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L' AUDIT DES PROCEDURES</b>	
<b>MISES EN PLACE DANS LE PROJET EDUCATION 1/FAD.....</b>	<b>46</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE I : PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DU PROJET EDUCATION</b>	
<b>1/FAD.....</b>	<b>48</b>
<b>Section I : Présentation du Projet.....</b>	<b>48</b>
1.1. Objectifs du Projet.....	48
1.2. Description sommaire du Projet.....	49
1.3. Financement du Projet.....	50
1.4. Les bénéficiaires du Projet.....	51
1.5. Contraintes réglementaires spécifiques.....	51
1.6. Organisation générale du Projet.....	52
<b>Section II : La présentation du système de contrôle interne du Projet Education1/FAD.</b>	<b>55</b>
2.1. L'environnement de contrôle .....	55
2.1.1. Structure de l'activité .....	55
2.1.2. Ethique et style de direction.....	55
2.1.3. Principes et pratiques de gestions des ressources humaines .....	56
2.1.4. Méthodes de communication de l'information .....	56
2.1.5. La séparation des tâches.....	56
2.1.6. Le système d'information.....	56
2.1.7. L'environnement de l'établissement des états financiers.....	58
2.2. Evaluation des risques.....	58
2.2.1. Les objectifs généraux et spécifiques.....	58
2.2.2. Gestion des changements .....	58
2.3. Les activités de contrôle.....	58
2.4. Information et communication .....	59
2.4.1. Information.....	59
2.4.2. Communication .....	59
2.5. Pilotage.....	59
2.6. L'audit interne .....	59
<b>Section III : Description des procédures .....</b>	<b>60</b>
3.1. Procédures d'engagement des dépenses.....	61
3.2. Procédures de règlement des dépenses.....	64
3.2.2. Règlement par caisse.....	66
3.3. Procédures de gestion des immobilisations.....	66
3.3.1. Acquisition .....	66
3.3.2. Gestion du parc automobile.....	69
3.4. Les procédures de gestion de paie personnel .....	69
3.4.1. Gestion des avances sur salaires.....	69
3.4.2. Règlement des salaires .....	69
<b>CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES.....</b>	<b>71</b>
<b>Section I : Analyse du processus d'engagement et règlement des dépenses .....</b>	<b>71</b>
1.1. Test d'existence.....	71
1.2. Evaluation préliminaire .....	73
1.2.1. Les forces .....	73

1.2.2. Les faiblesses.....	73
1.2.3. Test de permanence.....	73
1.3. Evaluation définitive.....	75
Section II : Analyse du processus de la gestion des immobilisations.....	75
2.1. Test d'existence.....	75
2.2. Evaluation préliminaire.....	76
2.2.1. Les forces.....	76
2.2.2. Les faiblesses.....	76
2.3. Test de permanence.....	77
<b>2.4. Evaluation définitive.....</b>	<b>79</b>
Section III : Analyse du processus de gestion du matériel roulant.....	79
3.1. Test de validation.....	79
3.2. Evaluation préliminaire.....	80
3.2.1. Les forces.....	80
3.2.2. Les faiblesses.....	81
3.3. Evaluation définitive.....	81
Section IV : Analyse du processus de gestion de paie/personnel.....	81
4.1. Test d'existence.....	81
4.2. Evaluation préliminaire.....	82
4.2.1. Les forces.....	82
4.2.2. Les faiblesses.....	83
4.3. Test de permanence.....	83
4.4. Evaluation définitive.....	85
CHAPITRE III : ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS.....	86
Section I : Analyse spécifique des faiblesses.....	86
Section II : Analyse globale du système de contrôle interne.....	89
2.1. Manuel de procédures administratives, comptables et financières.....	89
Conclusion de la deuxième partie.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	92
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXES.....	96

## INTRODUCTION

### 1) Contexte Général

Le processus actuel de la mondialisation constitue à la fois un défi et une opportunité pour l'Afrique, il a jusqu'ici marginalisé le continent d'une manière qui exacerbe les problèmes de pauvreté, de chômage, de sous emploi, d'endettement, de vulnérabilité et de manque de compétitivité. Ces problèmes ont un impact négatif sur le développement, la cohésion sociale, la stabilité politique, l'espérance de vie, la dignité humaine et entraînent des lourdes charges économiques et sociales pour le continent.

Profondément préoccupés par l'incidence élevée de la pauvreté, du chômage et du sous emploi, en particulier dans l'économie informelle dans les zones urbaines et dans les zones rurales où vivent plus de 50% des pauvres, les bailleurs de fonds et les pays africains ont entrepris un examen approfondi de la situation de l'emploi et de la pauvreté en Afrique et ont décidé de trouver les voies et moyens de créer les opportunités d'emplois productifs et décents pour tous.

Ainsi, dans la mise en œuvre effective et rapide des solutions retenues, les bailleurs de fonds et les pays africains ont initié des Programmes/Projets de développement et de maximiser leur impact sur les efforts que déploie le continent en vue de la réduction de la pauvreté et de la création d'emplois productifs, en particulier dans les domaines suivants : santé, éducation, infrastructures, agriculture et développement rural, conservation de l'environnement etc.

Ces Programmes et Projets de développement ont pour objectif principal d'améliorer les conditions de vie des populations les plus démunies.

Pour atteindre cet objectif, il est important que ces organisations soient dotées d'un très bon système de gestion d'une part et une bonne stratégie pour toucher la population cible d'autre part.

Les bailleurs de fonds qui financent ces Programmes et Projets de développement à travers des prêts ou/et dons, veulent avoir l'assurance que les fonds sont utilisés conformément à l'accord de prêt, ou de don.

Ces Programmes et Projets sont tenus d'avoir un système de contrôle très efficace pour une bonne gestion des fonds et mettre ainsi les bailleurs de fonds en confiance.

Ces derniers veulent s'assurer d'une part une meilleure utilisation des fonds alloués, prenant en compte les besoins réels de financement et d'autres part, la pérennité de ces structures à



atteindre leur durée de vie en fonction des objectifs assignés et dans un cadre socio économique qui intègre la participation active des populations cibles à la réalisation des objectifs (Findings, 1995 :4).

## 2) Problématique

Dans un monde en perpétuelle mutation, marqué par la mondialisation et la libéralisation économique, les pays en développement et surtout les pays africains subissent une marginalisation économique et technologique.

Ce contexte a créé et crée toujours au sein des populations de nombreux besoins : santé, alimentation, éducation, environnement, infrastructures économiques, etc.

Pour répondre à ces besoins, une dynamique internationale est mise en place afin de promouvoir le développement durable et la lutte contre la pauvreté.

Cette dynamique vise à initier des Projets de développement afin de satisfaire les besoins des populations.

Au cours des dernières années, les Projets de développements sont devenus un domaine majeur d'intervention dans les pays en voie de développement. De nombreux gouvernements, appuyés par des agences d'aides internationales bilatérales et/ou multilatérales, ont mis en place une multitude de Programmes et Projets qui mobilisent énormément de capital financier et humain.

Ces Programmes et Projets partagent la finalité commune d'assurer l'auto promotion économique et sociale des populations pauvres en leur donnant accès aux besoins primaires (santé, alimentation, éducation, etc.).

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet toute entité est soumise à des risques propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et des risques spécifiques à chaque activité (RENARD, 2002 : 133).

Ainsi dans le souci de maîtriser ses activités, il est indispensable d'identifier les risques avant l'exécution du Projet et de prévoir des procédures adéquates qu'il faudra respecter.

Malgré la mise en œuvre des procédures, les Projets sont souvent confrontés à des difficultés liées à la fragilité de ces dernières. Ces difficultés se sont soldées par :

- contrôle interne défaillant dans le Projet,
- fraudes et détournements de fonds dans l'exécution des Projets,
- faillite des Projets.

Ce problème majeur persiste à cause notamment des diverses raisons dont :

- une organisation des procédures imparfaite dans la situation actuelle du Projet,
- une organisation des procédures qui n'est plus adaptée en raison de l'apparition de phénomènes nouveaux,
- une insuffisance de compétence du personnel opérationnel.

Par ailleurs, ce problème a une incidence négative sur la maîtrise des activités du Projet :

- l'absence d'informations fiables et disponibles à temps ne permet pas la prise des décisions correctes ;
- les lourdeurs ou les redondances dans les procédures sont génératrices de perte de temps et retardent la prise de décision.

Ces faiblesses relevées peuvent entraîner la fermeture du Projet, posant alors, le problème de la pérennité et celui de la sauvegarde des biens.

Il conviendra de mettre en œuvre des actions énergiques de redressement afin de préserver la confiance des bailleurs.

Parmi ces mesures on note, entre autres l'amélioration du système d'information c'est à dire la communication des informations conformes aux accords de financement ou procéder de façon permanente à une évaluation des procédures mises en place pour mener à bien toutes les activités, en vue de les améliorer et réduire au maximum les zones à risques.

Cette dernière solution apparaît comme le meilleur moyen de déceler les dysfonctionnements et de proposer les meilleures solutions pour assurer sa pérennité.

Pour arriver à cela, comment l'audit des procédures peut-il assurer au Projet une maîtrise de ses activités ?

Pour ce faire, nous essayerons à travers notre étude de répondre aux questions suivantes :

1. Qu'est ce que le contrôle interne dans un Projet de développement ?
2. Quels sont les critères d'efficacité d'une procédure?
3. Quelle démarche pour apprécier les procédures mises en place ?
4. En quoi l'audit des procédures permet elle la maîtrise des activités dans un projet de développement ?

C'est de ces interrogations que découle notre thème « Audit des procédures mises en place dans un Projet de développement : cas du Projet Education1/FAD »

### 3) Objectifs de l'Etude

A travers notre étude, nous nous sommes fixé pour objectif majeur d'identifier les dysfonctionnements actuels et potentiels des procédures, afin de proposer des solutions pour leur maîtrise. Pour atteindre notre objectif, nous avons comme objectifs spécifiques :

- élaborer un modèle d'analyse théorique,
- décrire et évaluer les procédures au sein du Projet,
- faire ressortir les forces et faiblesses,
- et proposer des solutions et recommandations.

### 4) Intérêt de l'Etude

#### ❖ Pour le Projet

Le bureau d'exécution est mis en place pour remplir des missions précises. En effet, il doit rendre compte périodiquement aux bailleurs de fonds de l'état d'avancement du Projet aussi bien physiquement que financièrement. En ce sens, cette étude permettra au Projet de déterminer le degré de confiance qu'elle peut avoir dans ses procédures et voir de quelle manière il est possible de les améliorer.

Elle lui permettra, en outre de disposer de recommandations spécifiques à son cas, accompagnée des conditions de leur mise en application.

Pour les missions d'audit des comptes, notre analyse mettra en évidence des points forts qui sont de nature à alléger le contrôle des comptes.

#### ❖ Pour nous même

Réaliser l'audit des procédures, nous permet d'utiliser de façon pratique les différents outils et moyens d'audit acquis au cours de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Cette étude nous permettra également de connaître l'univers des Projets.

#### ❖ Pour le lecteur

Ce document peut constituer pour le lecteur un document de recherche sur l'audit des procédures, particulièrement dans le cas d'un Projet.

## 5) Démarche de l'Etude

Notre étude sera effectuée suivant les étapes ci-après :

**Etape 1 :** Nous procéderons à une étude documentaire dans un premier temps. Ensuite, nous étudierons les concepts se rapportant au contrôle interne notamment les procédures, l'audit opérationnel dans le cadre des entreprises en général et rechercherons un modèle d'analyse théorique spécifique aux Projets de développement.

**Etape 2 :** Nous procéderons au choix du système de collecte de données relatif aux procédures, le plus approprié au terrain de notre étude :

- soit un système de collecte primaire (c'est-à-dire nous effectuerons un diagnostic direct des procédures), par notre présence dans l'entité,
- soit un système de collecte secondaire, par l'analyse et l'interprétation des résultats déjà disponibles.

**Etape 3 :** Nous procéderons à l'audit des procédures. Faire des commentaires sur le degré de fragilité desdites procédures de gestion du Projet de développement. Les procédures sont-elles formalisées ? Sont-elles régulièrement appliquées ? Sont-elles efficaces ?

**Etape 4 :** Nous dégagerons les faiblesses liées aux procédures et procéderons à leur analyse.

**Etape 5 :** Pour finir, nous proposerons des solutions et des recommandations pour une meilleure efficacité des procédures.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DES  
PROCEDURES**

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT  
DES PROCEDURES**

## INTRODUCTION

Les activités de toute organisation sont soumises à un certain nombre de risques (Renard, 2004 : 15). Plusieurs travaux ont été initiés un peu partout dans le monde pour la maîtrise de ces risques. Ces travaux ont pour la plus part abouti à la conclusion de la nécessité de mettre en place des procédures pour les systèmes de contrôle interne.

Cette partie de notre étude est une approche générale qui permettra d'éclairer le lecteur sur les principes généraux des procédures du contrôle interne, en essayant de décrire les étapes générales de leur audit opérationnel.

Elle nous servira donc de base pour développer la deuxième partie.

Nous allons passer en revue les concepts de procédures, contrôle interne, et ceux de l'audit.

## **CHAPITRE I : PRINCIPES GENERAUX SUR LES PROCEDURES**

L'aspect fondamental du contrôle interne s'observe à travers les procédures qui définissent les étapes de déroulement d'une opération et les tâches successives nécessaires à respecter par les responsables et les agents pour aboutir à un résultat efficace, efficient ou probant (Coopers & Lybrand, 1998 : 15).

### **Section I : Définitions et objectifs des procédures**

#### **1.1. Définitions**

Suivant le règlement relatif au droit comptable des Etats de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) à son article 16 alinéa 1, « toute entreprise est tenue d'élaborer un manuel de procédures qui permet de garantir la fiabilité, la comparabilité des informations ». Ainsi, toute entreprise doit disposer d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable, pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information.

Que ce soit pour répondre à des normes de qualité ou à des impératifs de sécurité (réduction des risques) ou encore à des obligations légales et professionnelles, les organisations modernes décrivent leurs procédés de travail sous forme de procédures.

Une procédure est l'ensemble des 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 des organisations et de son contrôle (COLLINS, 1992 : 46).

Cette définition porte essentiellement sur le traitement de l'information. Pour une organisation, les consignes et formalités sont décrites dans un document appelé « manuel de procédures ». Il trace le déroulement d'ensemble d'actions visant à remplir une finalité globale. Cette finalité relève généralement d'une même fonction, au sein d'une même direction. Le contrôle est précis et il est facile de remonter à l'origine d'un fait, d'une information de situer les responsabilités des intervenants.

Chaque procédure se présente comme un enchaînement de tâches, une suite d'opérations effectuées séquentiellement par un nombre limité d'acteurs.

Selon ALAIN Henry (1998 :19), une procédure permet pour chaque tâche de répondre à trois questions fondamentales :

- \* Qui fait quoi ?
- \* Comment le faire ?
- \* Quand le faire ?

Le processus se découpe en tâches ou opérations qui sont à leur tour dissociables en gestes successifs.

Les procédures auraient davantage d'efficacité si elles figuraient dans un manuel. Les faire circuler comme documents imprimés n'a pas pour but d'éliminer l'initiative personnelle, mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure, comprend la signification du travail auquel elle prend part.

## 1.2. Les objectifs des procédures

Les procédures concourent à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'organisation dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Ainsi pour atteindre cet objectif général, on assigne aux procédures des objectifs permanents qu'on peut regrouper en quatre rubriques (Collins & Vallin, 1992 : 15) :

### a) La sécurité des actifs

Les procédures doivent viser à préserver le patrimoine de l'organisation. Il faut étendre la notion et comprendre par-là non seulement les actifs immobilisés, les stocks, les actifs immatériels, mais également les hommes (Personnel) et l'image de l'organisation sans oublier la technologie.

### b) La qualité de l'information

L'image d'une organisation se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances.

Il est nécessaire que tout soit en place pour que « la machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreur et sans omission.

Ces procédures doivent permettre à la chaîne des informations d'être :



- Fiable et vérifiable
- Exhaustive
- Pertinente
- Disponible

### c) **Le respect des directives**

Les directives englobent naturellement les dispositions législatives et réglementaires. Normalement, les audits de conformité ne doivent pas révéler des failles, erreurs ou des insuffisances dues à l'absence des respects des instructions. Il est important pour l'organisation d'éviter des situations pareilles.

### d) **L'optimisation des ressources**

Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que les procédures doivent prendre en compte pour permettre aux activités de l'organisation de croître et de prospérer.

Ainsi, en réalisant ces objectifs, c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités. Ces objectifs constituent la toile de fond sur laquelle chacun inscrira son activité, du haut en bas de la hiérarchie.

## **Section II : Les différents types de procédures**

Les procédures tracent le déroulement d'un ensemble d'actions visant à remplir une finalité globale. Cette finalité relève généralement d'une même fonction au sein d'une même direction. Le contrôle est précis et il est facile de remonter à l'origine d'un fait, d'une information, de situer les responsabilités des intervenants. Ainsi suivant les types d'organisations et leurs activités, on regroupe les différentes procédures en fonction des objectifs poursuivis (Barry, 2004 :11). Ainsi on distingue : des procédures comptables d'une part et des procédures administratives et opérationnelles d'autres part.

### **2.1. Les procédures comptables**

Ces procédures ont des objectifs comptables. Ce sont des aspects de procédures qui permettent la production des comptes sincères et réguliers. Des procédures comptables

efficaces favorisent la production d'informations pertinentes, permettant la prise de décision correcte au plan opérationnel et administratif et la détection des fraudes.

## **2.2. Les procédures administratives et opérationnelles**

Ces procédures ont des objectifs administratifs et opérationnels. Elles permettent la prévention et la détection rapides de fraudes et assurent la production d'informations de gestion fiable et l'analyse des performances. Ces procédures ont une incidence certaine sur le degré de régularité et de sincérité des documents comptables (comptes, bilan, résultat) produits : plus les procédures opérationnelles et administratives accusent des déficiences, plus la fiabilité des états financiers édités est entachée.

### **Section III : Les procédures mises en place dans un Projet de développement**

Dans cette section, nous allons présenter les objectifs des procédures ainsi que l'organisation de ces procédures dans un Projet de développement.

#### **3.1. Objectifs des procédures**

Les procédures mises en place au niveau de ces structures (Projets) doivent satisfaire simultanément aux besoins en informations de l'Etat et du partenaire au développement (bailleur/s) ayant financé (par prêts ou des subventions) les opérations du Projet (Barry, 2004 :266).

Le système organisationnel de ces Projets doit assurer un contrôle efficace sur les principales opérations suivantes :

##### **❖ Budgétisation annuelle des activités prévues**

L'accord entre l'Etat et le partenaire au développement est signé généralement pour une période de quatre (4) à dix (10) ans.

L'exécution de cet accord est mise en œuvre dans le cadre de budgets annuels identifiant avec précision et détail les activités devant être financées.

Les budgets, sont de manière générale, soumis à l'approbation préalable du partenaire au développement.

##### **❖ Exécution du budget du Projet**

###### **▪ En ressources**

Les ressources sont généralement mises à la disposition du Projet sur la base de demandes de remboursement de fonds (DRF) adressées au partenaire au développement ou par des demandes de paiements directs (DPD) effectuées par le partenaire au développement au profit des fournisseurs ou des prestataires de services du Projet.

Les ressources sont également constituées par les versements de la contrepartie de l'Etat (nationale) au financement des activités du Projet.

▪ En dépenses

Les dépenses sont constituées par :

- les investissements prévus au niveau de l'accord ;
- les frais de fonctionnement du Projet.

Les dépenses sont exécutées :

- dans le cadre strict du budget annuel arrêté et approuvé par le partenaire au développement ;
- selon les critères définis par le code des marchés publics ou certaines fois, selon les critères fixés au niveau de l'accord entre l'Etat et le partenaire au développement.

En ce qui concerne les dépenses, leur admission en « dépenses remboursables » est subordonnée à la satisfaction des conditions de forme fixées par le partenaire au développement.

❖ Moralisation de la consommation/sauvegarde des actifs (équipements, stocks) du Projet

Les consommations (carburant, fournitures diverses) et les actifs (équipements, stocks) du Projet sont suivis à travers la comptabilité des matières ou la comptabilité générale.

❖ Comptabilisation des opérations du Projet

Les opérations du Projet sont retracées à travers :

- une comptabilité des engagements (suivi de l'exécution du budget annuel),
- une comptabilité de la trésorerie,
- une comptabilité générale permettant l'établissement des états financiers de synthèse du Projet (tableau des emplois/ressources).

En général, les procédures ont, de ce fait, plusieurs objectifs :

- la production des comptes sincères et réguliers,
- la prévention et la détection rapides des fraudes,
- assurer la production d'informations de gestion fiable et analyse de performance.

### 3.2. Organisation des procédures dans un Projet

Selon RAFFEGEAU (1989:18), le manuel de procédures décrit les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable, à mettre en place au niveau du Projet et à pour objectifs:

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable,
- mettre en place des procédures d'exécution des dépenses dans les conditions pouvant garantir un contrôle interne efficace,
- décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel comptable et administratif ainsi que les tâches qui incombent,
- permettre l'élaboration des situations financières, fiables, sincères, et faciliter le report pour la synthèse et l'exécution du Projet.

### 3.3. Organisation du manuel de procédures

Selon Simons (1987 :18), les procédures administratives et comptables sont regroupées au sein de cycles d'activités qui analysent

- les procédures de dépenses sur ressources internes et externes ;
- les interfaces avec les structures hors Projet, mais impliquées dans les procédures.

Chaque cycle présente les fonctions qui lui sont attachées, et pour chaque fonction, les différentes tâches y afférentes. Les cycles fondamentaux retrouvés dans un Projet sont :

- la gestion des achats, fournitures et frais généraux (dépenses de fonctionnement),
- la gestion du personnel,
- la gestion de trésorerie (compte spécial, contrepartie, banque, caisse),

- la gestion des informations comptables et financières (comptabilité administrative, financière et budgétaire, système de contrôle et de suivi du Projet).

### 3.4. Adaptation et mise à jour

Le manuel de procédures est un document de référence. Sa mise à jour selon Renard (2004 :175) peut être motivée par les considérations suivantes :

- Des changements dans la structure ou les activités du Projet découlant des décisions des autorités compétentes ;
- des modifications significatives des systèmes et procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles, modifications apportées dans l'optique d'une amélioration de ces systèmes et procédures ;
- des changements découlant de la mise en vigueur des nouvelles lois et/ou de nouveaux règlements comptables applicables au pays qui abrite l'organe d'exécution du Projet ;
- des modifications des règles et procédures des bailleurs de fonds.

Ce manuel doit être adapté aux spécificités et besoins du Projet. Certaines fonctions pouvant être déléguées ou assurées de manière conjointe.

### 3.5. Les principales procédures de gestion

#### a) Cycle des immobilisations

Toute acquisition se fait conformément aux règles et procédures du bailleur de fonds et en utilisant les dossiers types appropriés. Les différentes procédures d'acquisition des immobilisations ont été définies dans le rapport d'évaluation du Projet et confirmées lors de la négociation du prêt (Barry, 2004 : 48).

#### ✓ Aspects opérationnels du cycle immobilisation

Les aspects opérationnels du cycle des immobilisations recouvrent les fonctions :

- d'évaluation et d'identification des besoins en équipement (budget des investissements),
- d'acquisition et de mise en service des immobilisations,

- d'utilisation et de déplacement des immobilisations,
- de conservation physique et de protection des immobilisations,
- de cession, destruction et mise au rebut des immobilisations.
- Au niveau de chacune de ces fonctions, des procédures précises devront être mises en application afin de permettre de couvrir les objectifs de contrôle interne.

**Tableau 1: Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du Cycle Immobilisation**

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
1. Expression interne du besoin	Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que les demandes d'achats émises par les services : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont effectuées par des responsables habilités ;</li> <li>- expriment des besoins préalablement budgétisés ou expressément autorisés ;</li> <li>- sont établis de manière opportune (et non à contre- temps).</li> </ul>
2. Etablissement des prévisions d'investissement suivi des engagements	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance : <ul style="list-style-type: none"> <li>- que les budgets d'investissement sont établis de manière à permettre un suivi ultérieur efficace des engagements ;</li> <li>- que les cas de dépassements ne peuvent être possibles sans autorisation préalable.</li> </ul>
3. Sélection des fournisseurs	Les procédures de sélection des fournisseurs mises en application doivent donner l'assurance d'un choix effectué conformément aux critères de qualité, prix et conditions diverses, définis par la direction (ou par le bailleur de fonds/la réglementation en vigueur)

<p>4. Commandes des biens d'équipement/Relance des fournisseurs</p>	<p>Les procédures mises en place doivent garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la passation des commandes dans les délais raisonnables, sur la base des besoins préalablement identifiés et par des responsables autorisés ;</li> <li>- le suivi adéquat des commandes non honorées et la relance systématique des fournisseurs ;</li> </ul>
<p>5. Réception et mise en service des immobilisations</p>	<p>Les procédures de réception des biens d'équipement doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une réception rapide et correcte des immobilisations commandées et uniquement de celles-ci ;</li> <li>- d'une affectation rapide de ces immobilisations aux services concernés ;</li> <li>- d'une identification systématique de ces derniers services.</li> </ul>
<p>6. Cessions, destructions et mises au rebut des immobilisations</p>	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que les retraits d'immobilisations du patrimoine de l'organisation ne peuvent être effectués sans l'accord d'un responsable autorisé par la direction.</p>

Source : Barry (2004 : 52)

✓ **Aspects comptables du cycle immobilisation****Tableau 2 :** Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du Cycle Immobilisation

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
1. Réception et contrôle de factures d'immobilisations	<p>Les procédures mises en place doivent permettre de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les factures d'immobilisations sont rigoureusement identifiées et rapidement transmises aux services concernés pour leur contrôle ;</li> <li>- les pertes de factures et/ou les retards dans l'acheminement des factures d'immobilisations sont facilement détectables ;</li> <li>- les factures d'immobilisations font l'objet d'un contrôle correct et dans les délais raisonnables.</li> </ul>
2. Suivi des travaux relatifs aux immobilisations fabriquées ou construites par l'entreprise elle-même	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le démarrage des travaux de construction ou de fabrication des immobilisations est porté systématiquement à la connaissance des services intéressés ;</li> <li>- les coûts relatifs à chaque immobilisation sont rigoureusement identifiés ;</li> <li>- la fin des travaux et la mise en service des immobilisations sont systématiquement notifiés aux services intéressés.</li> </ul>



3. Comptabilisation des immobilisations	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le démarrage des travaux de construction ou de fabrication des immobilisations est porté systématiquement à la connaissance des services intéressés ;</li> <li>- les coûts relatifs à chaque immobilisation sont rigoureusement identifiés ;</li> <li>- la fin des travaux et la mise en service des immobilisations sont systématiquement notifiés aux services intéressés.</li> </ul>
3. Suivi des mouvements immobilisations	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner la garantie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un suivi satisfaisant des acquisitions et des retraits d'immobilisations ou par des mises à jour régulier des fiches d'immobilisations (ou état informatique des immobilisations) ;</li> <li>- d'une concordance stricte, à la fin de chaque période, entre les soldes de ces fiches d'immobilisations et les soldes comptables.</li> </ul>
5. Inventaire des immobilisations	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'organisation correcte d'un inventaire des immobilisations, en fin d'année,</li> <li>- du traitement rapide et correct des résultats de cet inventaire.</li> </ul>

Source : Barry (2004 : 64)

**b) Gestion du matériel roulant**

Cette procédure est applicable à tout véhicule appartenant au Projet. Le suivi des véhicules à pour objectif une utilisation rationnelle des véhicules du Projet. Cette responsabilité est confiée au chauffeur qui veille à l'entretien régulier et préventif des véhicules tel que prévu par le constructeur. Les procédures relatives à la gestion du carburant sont destinées à permettre aux responsables du Projet de s'assurer que les consommations de carburant sont raisonnables et liées aux activités du Projet.

**NB** : Les consommations en carburant sont établies sur la base des normes définies dans l'utilisation et le type de véhicules pour l'ensemble du Projet.

**c) Gestion de la paie**

Des procédures devront être formalisées et mises en place pour chacune des fonctions de manière à assurer :

- le recrutement d'agents compétents,
- le suivi correct des temps de travail,
- la tenue et la mise à jour permanente des dossiers du personnel,
- la motivation de ce personnel.

Il faut signaler que les critères de compétence de même que les mesures de motivation du personnel sont d'une importance capitale.

Le correct fonctionnement de l'organisation et sa pérennité dépend principalement du degré de compétence et de motivation du personnel à tous les niveaux, d'où la nécessité de mettre en place un système de recrutement basé sur des critères objectifs et exclusifs de compétence et d'asseoir une politique de motivation du personnel (Barry, 2004 : 160).

✓ **Aspects opérationnels du cycle personnel /paie**

**Tableau 3** : Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du Cycle personnel /paie

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
1. Prévision des embauches et des charges de personnel	Les procédures mises en place par le Projet doivent assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'établissement dans des délais raisonnables des prévisions d'embauche,</li> <li>- l'identification précise des « profils requis », des postes à pourvoir et des dates prévues d'embauche.</li> </ul>
2. Sélection des candidats	Les procédures mises en place doivent garantir que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les sélections des candidats ne sont effectuées qu'après demande des services intéressés,</li> <li>- les sélections ne sont effectuées que sur la base des critères retenus : profil des candidats et du poste, tests, entrevues, etc....</li> </ul>
3. Embauche	Les procédures doivent donner l'assurance que les embauches : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont effectuées en conformité avec les textes légaux et réglementaires et avec les critères internes de l'entreprise ;</li> <li>- entraînent systématiquement des mises à jour au niveau du fichier du personnel.</li> </ul>
4. suivi du temps	Les procédures mises en place par le Projet doivent donner l'assurance du contrôle strict des temps de travail et de l'identification systématique des absences non justifiées.
5. Tenue du fichier du personnel	Les procédures mises en place doivent permettre d'assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la tenue et la mise à jour régulier du fichier et des dossiers individuels du personnel ;</li> <li>- la conservation au niveau de ce fichier de tous les renseignements relatifs aux employés.</li> </ul>
6. Contrôle de l'évolution des salaires et des charges sociales	Les procédures appliquées par l'organisation doivent permettre d'assurer un suivi correct de l'évolution de la masse salariale et d'expliquer toute variation constatée d'une période à l'autre.

7. Octroi des prêts et d'avances au personnel	<p>Les procédures doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- que les prêts et les avances sont accordés après analyse systématique de la situation de l'employé (endettement, niveau de salaire, âge),</li> <li>- que ces prêts et avances sont approuvés par la direction, préalablement à leur octroi,</li> <li>- que ces prêts et avances font l'objet des retenues régulières.</li> </ul>
---	--

Source : Barry (2004 : 162)

✓ **Aspects comptables du cycle personnel/paie**

**Tableau 4 :** Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du Cycle personnel/paie

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
1. Préparation des éléments de la paie	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les éléments relatifs à la paie sont correctement déterminés (sans possibilité de falsification),</li> <li>- les éléments de la paie sont rapidement et correctement traités par les services concernés.</li> </ul>
2. Contrôle et approbation des documents de paie	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que les éléments de paie sont périodiquement revus et approuvés avant leur traitement.</p>
3. Préparation des règlements de salaires	<p>Les procédures mises en place doivent garantir que les montants à régler aux employés sont déterminés sur la base stricte des montants préalablement approuvés et que les possibilités de fraudes (introduction des montants indus) sont inexistantes.</p>
4. Règlement des salaires	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un règlement des salaires aux seuls ayants droit, pour les montants précédemment déterminés,</li> <li>- d'un reversement rapide et systématique des salaires non réclamés.</li> </ul>
6. Détermination, comptabilisation et règlement des charges sociales	<p>Les procédures mises en place doivent garantir que les montants dus à l'Etat et aux organismes sociaux sont correctement déterminés dans les délais fixés par l'Etat et que leur comptabilisation est correctement effectuée aux périodes adéquates.</p>

7. Suivi des comptes de prêts et d'avances du personnel	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un suivi correct des comptes individuels des agents et de la mise à jour périodique de ces comptes en fonction des débloques de prêts et des remboursements.
8. Contrôle du niveau de la masse salariale	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les causes de variation de la masse salariale d'une période à une autre sont systématiquement identifiées et chiffrées.
9. Constitution de provisions attachées aux salaires	Les procédures mises en place doivent garantir que toutes les charges encourues au titre du personnel font l'objet d'une estimation et d'une comptabilisation, à la fin de l'exercice social.

Source : Barry (2004 : 174)

#### d) Gestion de la trésorerie

Les procédures préconisées ont pour objectifs essentiels, la maîtrise des flux de trésorerie, qu'ils soient internes au Projet ou qu'ils s'effectuent entre le Projet et l'extérieur.

Il convient de formuler les observations suivantes :

- la trésorerie a généralement un rôle de « dénouement » des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités (achats, personnel) de ce fait, elle est une interface (connexion) avec l'ensemble des autres cycles,
- c'est au niveau de la trésorerie que se présentent les risques les plus importants de détournement.

#### ✓ Aspects opérationnels du cycle trésorerie

Des procédures opérationnelles et de mesures de contrôle interne particulièrement efficaces doivent être mises en place au niveau de la trésorerie afin de :

- éviter les « tensions » de trésorerie, susceptibles de freiner l'activité de l'organisation,
- minimiser les cas de fraudes et de détournements particulièrement fréquents dans ce cycle d'activités (importance des risques).

**Tableau 5 :** Objectifs du contrôle interne pour les fonctions opérationnelles du Cycle trésorerie

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
1. Encaissement	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive,</li> <li>- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale,</li> <li>- les risques de détournements de fonds reçus sont nuls ou minimes.</li> </ul>
2. Paiements	<p>Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les paiements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive,</li> <li>- les paiements sont autorisés par la Direction Générale,</li> <li>- les risques de détournements (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiements de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.</li> </ul>

Source : Barry (2004 : 188)

✓ **Aspects comptables du cycle trésorerie**

Le cycle de la trésorerie comportant, des risques importants en matière de détournement, il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires. Par ailleurs eu égard à ces risques, il est primordial d'assurer une séparation des fonctions comptables avec celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds.

**Tableau 6 :** Objectifs du contrôle interne pour les fonctions comptables du Cycle trésorerie

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
1. Comptabilisation des mouvements de crédits	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale.
2. Suivi des comptes de liaison	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les comptes traduisant les dépôts et/ou retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt et/ou retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.
3. Contrôle des avoirs	Les procédures appliquées par l'organisation doivent donner l'assurance de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse,</li> <li>- la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement),</li> <li>- la revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale.</li> </ul>

Source : Barry (2004 : 195)

### 3.6. Les risques spécifiques au Projet de développement

Le risque est la menace qu'un événement ou qu'une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs avec succès. (Vincenti, 1994 :16)

Le risque est l'exposition à une forte probabilité d'une diminution de l'actif (perte).

Selon XAVIER de Phily (1996 :5), le risque n'est pas une mauvaise chose en soi puisqu'il est parfois nécessaire d'en prendre pour pouvoir atteindre ses objectifs.

Il en est de même pour des Projets de développement qui exercent pour la plus part dans un milieu rural où les infrastructures publiques de base (moyens de communications, santé....) sont généralement déficients.

Tout Projet de développement est exposé à trois catégories de risques :

- Les risques institutionnels
- Les risques opérationnels
- Les risques externes

a) Risque institutionnel

L'objectif d'un Projet de développement est de satisfaire les besoins exprimés par une population ou identifiés par des services publics, concourant à l'atteinte des objectifs de développement d'une région, d'une localité ou d'un pays.

La mission ou les objectifs du projet peuvent être entravés par un risque institutionnel. Le risque survient quand les groupes cibles ne sont pas bien définis et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services fournis aux besoins réels du groupe cible et/ou quand la mission ou objectif du projet divergent avec ceux de l'environnement institutionnel.

b) Risque opérationnel

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confronté un Projet de développement dans sa gestion quotidienne. Il s'agit du risque de fraude et de vol (risque de sécurité).

▪ Fraude

La fraude est toujours présente dans les organisations qui gèrent une importante somme d'argent. Elle est beaucoup plus accentuée dans les milieux démunis. Cette vulnérabilité est plus critique dans les Projets de développement qui disposent de Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies.

▪ Sécurité

Les Projets de développement sont souvent exposés aux vols. Ceci se justifie par le fait qu'ils opèrent dans des zones où, du fait de la pauvreté dominante, du climat politique, sont des sites à hauts risques de criminalité.

c) Risque externe

Un Projet qui dispose d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant peut être néanmoins confronté à des risques venant de son environnement externe. Très souvent ces risques ne sont pas maîtrisés par le contrôle interne. Mais il est toujours nécessaire de les identifier et les évaluer pour voir dans quelle mesure les actions peuvent influencer sur la performance du Projet.



- **Réglementation**

Un Projet se trouve dans un milieu régi par des règlements. Ces derniers changent et évoluent en fonction du contexte pays, régional et même mondial.

Ainsi, dans le cadre du travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les influences politiques peuvent être sources de vulnérabilité pour un Projet de développement.

- **Démographie**

Dans la mesure où les Projets ciblent les populations les plus démunies, les responsables doivent prendre conscience que les caractéristiques de la population sont très importantes.

Le taux de morbidité, mortalité, le taux de scolarisation, la cohésion sociale au sein des communautés en sont des éléments.

- **Environnement physique**

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones, sécheresse, famine...) qui affectent la population et la prestation de service du Projet.

En somme les gestionnaires des Projets doivent considérer chacun des risques identifiés comme des points de vulnérabilité.

Il est de leur responsabilité de mesurer le degré d'exposition du Projet, d'effectuer le classement et de s'assurer qu'un système de contrôle est mis en place pour minimiser les risques (FAUTRAT ,1993 :8).

### **3.7. Les activités de contrôle**

Les activités de contrôle consistent à l'application des normes et procédures destinées à assurer la mise en œuvre des orientations émanant du management (Coopers, 2004 :73).

#### **a) L'autocontrôle des employés**

Chaque employé est tenu de s'assurer que les opérations qu'il effectue suivent les procédures établies et respectent les règlements et politiques en vigueur. L'autocontrôle se situe généralement au niveau du contrôle opérationnel.

Les contrôles permettent à l'employé de maintenir constamment le niveau de qualité, de précision et de sécurité dans son travail.

**b) Le self- audit**

C'est « l'audit que l'on fait soi même ». Selon ANTOINE Sardi (2002 :84), ce procédé est appliqué généralement dans les petites organisations qui n'ont pas les moyens pour avoir un service d'audit interne ou même dans certaines grandes organisations où les services d'audit interne ne peuvent pas être partout à la fois et là où ils vont ils ont le souci d'aller vite.

Le principe est simple : du moment où la direction s'est appropriée une certaine culture de contrôle interne et la met en œuvre dans leur organisation, il faut les encourager à améliorer les dispositifs et tenter de leur fournir des moyens pour y parvenir. Ces moyens sont généralement des check lists sur le contrôle interne qui permettent de poser des questions appropriées sur les tâches dont on assume la responsabilité. Ainsi chacun dans l'organisation peut jouer le rôle d'auditeur interne, en essayant de mieux maîtriser son activité même si ce procédé reste imparfait.

Ces activités permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Projet. Elles sont menées à tous les niveaux de la hiérarchie du Projet.

## CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES

Les concepts d'audit et procédures ont été abordés par différents auteurs. Nous allons tenter de donner une définition plus synthétique et plus pratique de ces concepts.

### Section I : Concept d'audit

L'audit est aujourd'hui un instrument indispensable dans la vie des organisations. Sans audit aucun diagnostic n'est possible sur l'état de santé de celles-ci. Et sans diagnostic, comment définir une stratégie qui permette le développement ? Une politique qui optimise l'utilisation des moyens financiers et humains disponibles ? Une action qui rentabilise une exploitation ou corrige des dysfonctionnements.

Ainsi, l'audit est un passage en revue, un entretien, une audition devant aboutir à une évaluation, à une appréciation d'un programme, d'une procédure auprès de ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre et qui en expliquent et en démontrent la valeur. C'est une revue critique qui permet d'apprécier un travail déterminé (Combes, 1993 : 12).

La pratique de l'audit est basée sur des normes et une méthodologie bien définie dont l'application est contrôlée par les organisations des professionnels (Morgat, 1996 :18).

Ces normes s'érigent en obligation légale à travers les décrets et les lois. Elles permettent à l'auditeur d'émettre une opinion objective et d'effectuer les travaux de qualité. En plus du respect de ces normes, l'auditeur suit une démarche méthodique rigoureuse.

On distingue généralement l'audit externe mené par des experts indépendants de l'organisation et l'audit interne dont les acteurs sont des salariés de l'organisation.

Notre démarche s'inscrit dans l'optique de l'audit externe des procédures, un audit opérationnel qui consiste en l'examen des procédures des cycles fondamentaux dans la vie d'un Projet de développement.

L'audit opérationnel est devenu une technique d'assistance au management. Il répond aux exigences de plus en plus croissantes de la gestion des organisations qui souhaitent une meilleure maîtrise des risques liés à ses opérations.

Selon LAMY (1996 : 36), l'audit opérationnel peut se définir comme un examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions de l'organisation. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Il apparaît que l'objectif de l'audit est d'assister les responsables dans l'exercice de leur fonction, mesurer et évaluer les actions de ceux-ci en vue d'une plus grande efficacité. L'appréciation des différentes fonctions d'une organisation, leurs conditions de succès demandent des interventions successives dans chacune des fonctions, c'est pourquoi l'audit interne est plus souvent un audit opérationnel.

L'auditeur opérationnel est mandaté par la direction pour examiner une activité de l'organisation, une fonction, un processus. Il établit à cet effet un diagnostic attestant de son plus ou moins bon fonctionnement avec des propositions d'amélioration.

L'auditeur opérationnel exerce un examen et une appréciation sur la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation et de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées.

L'audit opérationnel passe par le contrôle interne pour s'assurer de la validité réelle et de la régularité des opérations afin d'apprécier, dans de bonnes conditions, l'efficacité et les performances de la fonction.

Toute démarche d'audit après les travaux préliminaires (prise de connaissance générale) s'intéressent à l'appréciation du contrôle interne, une étape importante dans le déroulement de l'audit, il conviendra de s'y appuyer (Benedict & Keravel, 1997 : 10).

#### a) **Le contrôle interne**

##### • **Définition**

Selon Coopers & Lybrand (2000 : 24), le contrôle interne peut être défini comme un processus mis en place par la direction générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- conformité aux lois et réglementations en vigueur

##### • **Objectifs**

Le contrôle interne vise à aider une organisation à réaliser ses objectifs en matière de performance et de rentabilité, tout en prévenant la perte des ressources. Il vise également à garantir la fiabilité des informations financières et à assurer la conformité aux lois et

réglementation en vigueur, évitant tout atteinte à l'image de l'organisation et autres problèmes.

Un bon contrôle interne suppose la réunion d'un certain nombre de conditions entres autres :

- ❖ Une définition des responsabilités, la délégation de pouvoirs et de coordination ;
- ❖ Une organisation satisfaisante se caractérisant par :
  - un organigramme,
  - une description des fonctions,
  - une définition claire des pouvoirs et leurs limites.
- ❖ Une séparation de fonctions incompatibles dans le but de prévenir toute fraude ou vol et garantir à la fois l'efficacité dans le travail ;
- ❖ Une mise en place des procédures formalisées dans un manuel, par un personnel compétent.

## **Section II : La méthodologie d'une mission d'audit opérationnel**

### **a) l'audit des procédures**

L'audit des procédures peut être défini comme étant un diagnostic ou un examen mené par un professionnel, des processus, règles et méthodes de gestion en vue d'évaluer les garanties et les risques et de faire des recommandations et propositions de solutions. Un audit permanent des procédures permet de juger de leur existence, de leur bonne application, de leur efficacité et de procéder à une mise à jour si nécessaire.

La présence d'un manuel des procédures appuie l'auditeur qui, à défaut, serait obligé de les décrire. Elle facilite la méthodologie d'audit et présente, si les procédures sont fiables et bien appliquées, des garanties nécessaires pour un processus, pour une fonction. En examinant les procédures, l'auditeur prend facilement connaissance des règles et méthodes de gestion qui sont appliquées.

Une amélioration constante des méthodes de travail est devenue une nécessité en raison de l'évolution des techniques et de celles des conditions de gestion (environnement).

Cette appréciation et évaluation aboutissent à des suggestions et recommandations faites dans un rapport soumis et proposé par l'auditeur aux dirigeants qui ont commandité la mission d'audit.

## b) la démarche de la mission d'audit opérationnel des procédures

L'audit opérationnel des procédures consiste à l'évaluation des procédures mises en place pour couvrir le contrôle interne d'un Projet et doit aboutir à émettre des opinions sur :

- La tenue des comptes, livres et registres comptables ;
- Les états financiers, les procédures comptables (manuels, schémas...) ;
- Les procédures de contrôles internes ;
- L'outil informatique et le système d'information et
- La gestion générale du Projet.

### 2.1. Les différentes étapes de l'évaluation des procédures

L'examen pour chacune des fonctions des cycles d'activités des procédures mises en place par l'organisation et effectivement appliquées par le personnel, permet à l'auditeur d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne peut se faire en six étapes (Combes, 1993 : 28) :

- la prise de connaissance saisie et collecte des procédures,
- le test de conformité,
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne,
- le contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence),
- l'évaluation définitive du contrôle interne,
- le rapport de contrôle interne

#### 2.1.1. Prise de connaissance

Cette phase permettra à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension du contrôle interne et des événements de la période sous revue.

Pour cela, l'auditeur :

- Conduit un entretien de groupe pour orienter la mission et comprendre les rapports internes à la structure ;
- Discute avec chaque responsable pris individuellement ;
- Recueille l'information générale, les documents de procédures internes, les notes de service, les rapports de contrôle interne ;
- Visite les lieux et évalue l'ordre et l'organisation en discutant avec les niveaux intermédiaires dans la comptabilisation et le contrôle ;

- Analyse les points d'exécution des recommandations des différentes missions des exercices passées ;
- A partir des informations recueillies, met en forme le dossier permanent, analyse les niveaux et lieux des risques, redéfinit les objectifs du contrôle interne et met au point le programme d'intervention.

### **2.1.2. Saisie et collecte des procédures**

L'auditeur identifie le système de contrôle interne (Philippe et Pierre, 1996 :36) : sur chacune des sections de travail (ventes / clients par exemple), il recense et formalise dans ses dossiers toutes ces procédures qui caractérisent le déroulement des opérations, depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation (enregistrement de la commande, livraison, facturation et comptabilisation de la transaction, réception et enregistrement du règlement dans l'exemple pris) ; ce travail s'effectue soit par examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

Les auditeurs utilisent les techniques du mémorandum (description narrative) ou du diagramme de circulation ("flow chart", représentation graphique des circuits) pour stocker ces informations dans leurs dossiers. Des questionnaires ouverts (c'est à dire des suites de questions par section qui appellent des réponses descriptives) sont couramment utilisés pour favoriser l'exhaustivité de la démarche.

### **2.1.3. Test de conformité**

L'auditeur s'assure qu'il a saisi correctement les procédures : il vérifie pour chaque procédure qu'il l'a bien notée et comprise : pour ce, il suit "pas à pas" quelques transactions pour s'assurer de l'existence et de la compréhension de la procédure. Dans l'exemple précité, il prend quelques bons de commandes clients, les rapproche des bons de livraison, des factures émises et des mouvements d'inventaire, ... dans chacun des sites concernés). Ce test est d'une ampleur limitée en nombre. Son objectif n'est pas de vérifier que la procédure est bien appliquée mais qu'elle existe. Cette démarche lui permet de corriger les erreurs de compréhension ou les inexactitudes de description de procédures (Philippe et Pierre, 1996 :41).

### **2.1.4. Evaluation préliminaire du contrôle interne**

Cette phase permet à l'auditeur de faire un listage des points forts et des points faibles du système, afin de se faire une opinion sur la qualité des procédures.

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne, pour dégager à partir des étapes précédentes, les sécurités qui garantissent la bonne comptabilisation des opérations et les défaillances qui font naître un risque d'erreur ou de fraude ; généralement à l'aide de questionnaires fermés (c'est à dire des suites de questions auxquelles on ne peut répondre que par Oui ou par Non, la réponse "Non" traduisant dans la plupart des cas une faiblesse du système étudié), il détermine ce que sont les points forts et les points faibles de chacune des procédures dans leur conception (en terme d'autorisation, de contrôle, de formalisation,...). Il est déjà capable à ce stade de répertorier les premiers points faibles du contrôle interne dus à la conception elle-même du système.

Pendant ces sondages, l'auditeur peut constater des ruptures dans l'application des procédures. S'il s'agit d'un cas isolé, il peut l'ignorer dans la suite de sa mission ; mais s'il s'agit d'une véritable déviation, il déterminera l'incidence possible sur les états financiers et au niveau de l'étendue des travaux à effectuer lors du contrôle des comptes.

#### **2.1.5. Contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence)**

L'auditeur teste que les points forts "théoriques" du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante. Ce sont des tests de plus grande ampleur que les tests de conformité puisqu'ils doivent donner à l'auditeur la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance (Combes, 1993 : 29). Ils doivent pouvoir constituer un élément de preuve de bon fonctionnement sur tout l'exercice, dans tous les lieux. Le jugement de l'auditeur permettra d'en déterminer le volume en fonction des risques qu'il présente à ce niveau du fait des étapes de travail précédentes.

#### **2.1.6. L'évaluation définitive du contrôle interne**

A partir des tests de permanence, l'auditeur détermine les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points forts, en plus des faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire, il récapitule pour chaque section de travail les constatations effectuées (points faibles de conception et d'application des procédures) dans un document de synthèse, pour déterminer l'impact que peuvent avoir sur la qualité de l'information financière les forces et les faiblesses du système. Ce document de synthèse, où les constatations effectuées sont complétées par les recommandations nécessaires pour améliorer les procédures, fait très souvent l'objet d'un rapport de contrôle interne destiné à la direction de l'entreprise : c'est un des aspects constructifs de la mission de l'auditeur (Combes, 1993 : 30).



### 2.1.7. Le rapport de contrôle interne

Le but de l'évaluation du contrôle interne est la rédaction d'un rapport sur les points faibles du contrôle interne identifiés. Ce rapport est la synthèse des discussions de l'auditeur avec les audités à la fin de l'évaluation du contrôle interne.

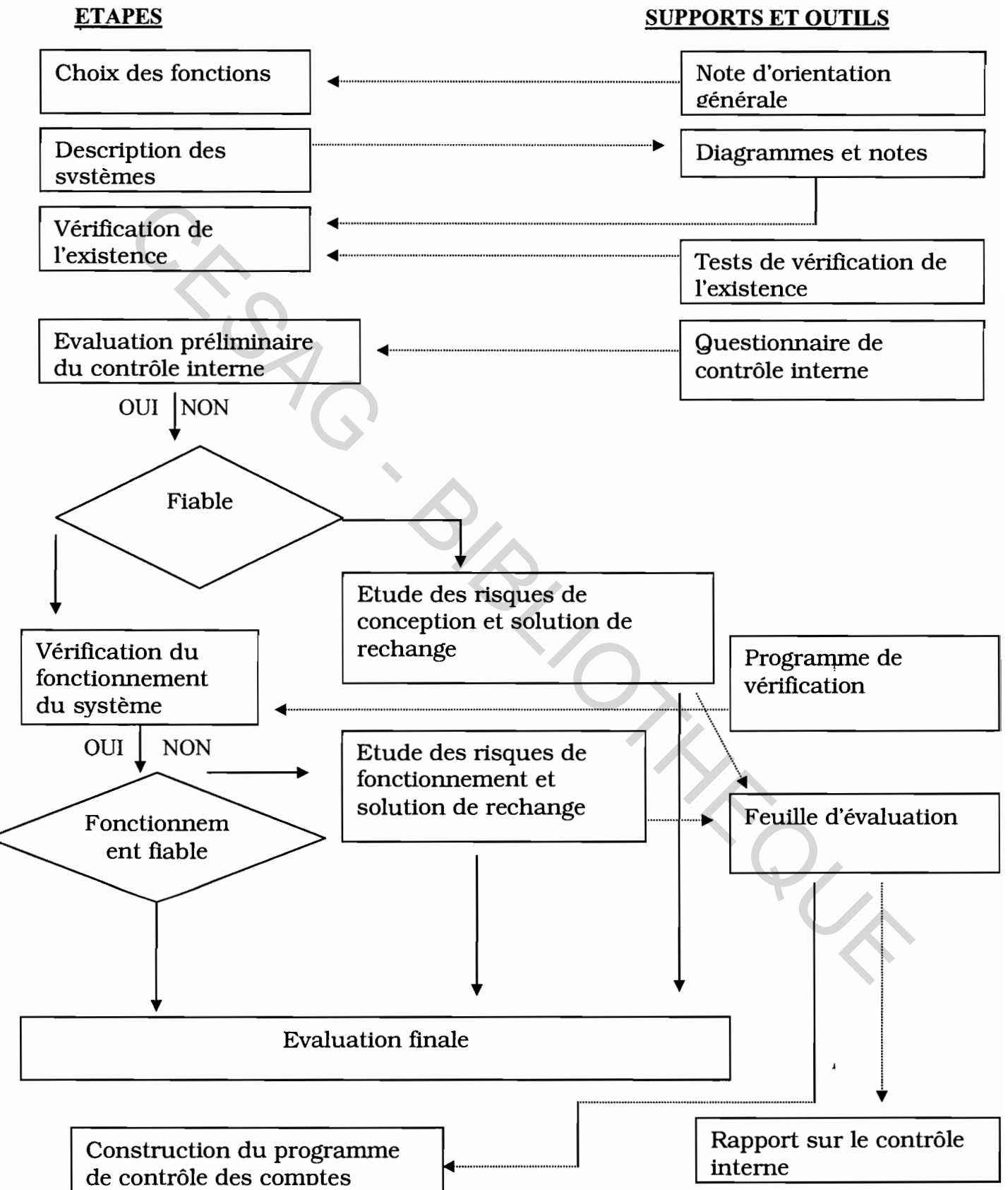
Son contenu doit traduire les divers aspects de la mission :

- Faiblesses constatées ;
- Leur conséquence ;
- Les recommandations ;
- Les commentaires du client.

#### Schéma des étapes de l'évaluation du contrôle interne

La figure qui suit représente les différentes étapes de l'évaluation du contrôle interne par la démarche de l'auditeur avec les supports et outils.

**Figure 1 : schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne**



**Source :** CNCC tome 1 ,1998 : 19

### **Section III : les outils d'appréciation des procédures**

Dans cette section, nous allons aborder les outils utilisés couramment par l'auditeur.

En effet, l'auditeur dispose d'une panoplie d'outils qu'il peut sélectionner en fonction des objectifs de sa mission.

Ces outils ne sont pas spécifiques à l'auditeur, mais sont également utilisés par d'autres spécialistes. Nous avons retenu ceux dont la finalité nous semble la mieux appropriée pour l'audit des procédures dans un Projet de développement.

Il existe deux familles d'outils (Renard, 2002 : 309) :

- les outils de collecte d'information,
- les outils de description.

#### **a) Les outils de collecte de l'information**

- **Les questionnaires**

Le questionnaire est un ensemble de questions que l'auditeur doit se poser, et non de celles qu'il doit poser (Rouff, 2001 : 14).

La forme, la plus utilisée est le questionnaire de prise de connaissance, c'est l'outil de collecte d'information qui permet de se familiariser avec l'entité et planifier la mission.

- **Les interviews**

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur les actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien.

- **Les outils informatiques**

Ces outils sont nombreux et permettent à l'auditeur une meilleure gestion de leur mission. Ce sont les logiciels ou programmes qui peuvent permettre le suivi de toutes les opérations (extraction et analyse des données, analyse des risques et de tests, traitement des rapports etc.)

## b) Les outils de description

- **Flow chart ou diagrammes de circuit**

Ce sont des schémas qui décrivent la circulation de l'information permettant à l'auditeur d'améliorer sa perception de l'entreprise vis-à-vis du flux des documents et/ou des biens, et de la localisation des principaux points de contrôle.

Le flow chart facilite la compréhension des processus complexes et mettent en évidence les faiblesses.

- **La piste d'audit**

Elle permet de retracer un document, une action en partant de la source du point d'arrivée et en remontant à la source.

C'est à la fois un dispositif de contrôle interne, mais aussi un outil de l'auditeur lui permettant de s'assurer que les dispositifs ont été bien appliqués tout au long du processus et ont atteint leurs objectifs.

- **Les questionnaires de contrôle interne**

Ces questionnaires ont pour objectifs de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre, en toute objectivité de déceler les dysfonctionnements et en discerner les causes réelles.

- **L'observation physique**

Elle consiste à aller observer sur le terrain. La pratique de l'observation physique exige trois conditions : une observation ne doit pas être clandestine, ponctuelle et doit toujours être validée.

- **La grille d'analyse des tâches**

Elle a pour but de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses des postes. Elle est la photographie à un instant T de la répartition de travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y apporter remède.

Cet ensemble d'outils va nous permettre de décrire de façon exhaustive, qualitative et compréhensible pour récapituler les résultats en vue de parvenir à une évaluation globale des procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET APPROCHE PRATIQUE DE L'AUDIT

Le modèle de synthèse de l'audit des procédures est celui que nous avons exposé dans la revue de littérature.

Il comprend six (6) phases et nous semble plus complet, mais pour notre modèle d'analyse, nous aurons une vision beaucoup plus pratique de l'audit compte tenu de notre environnement de travail.

### Section I : Modèle d'analyse

Le modèle permet de mettre en relation des variables qui influent sur les procédures du Projet de développement.

Il s'agit :

- des variables indépendantes,
- des variables dépendantes.

#### **1.1. Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes retenues sont les procédures concernant les composantes du contrôle interne. Il s'agit ici des procédures concernant l'environnement de contrôle, les activités de contrôle, l'évaluation des risques, l'information et la communication, et le pilotage (Coopers&Lybrand, 2000 : 28).

#### **1.2. Les variables dépendantes**

L'audit des procédures consiste à déterminer l'efficacité des procédures par rapport à la maîtrise des activités.

Comme les procédures constituent un des systèmes de contrôle interne, nous avons identifié les objectifs du contrôle interne comme notre variable dépendante. Ce sont la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations, la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Nous avons résumé dans le schéma qui suit le modèle d'analyse :

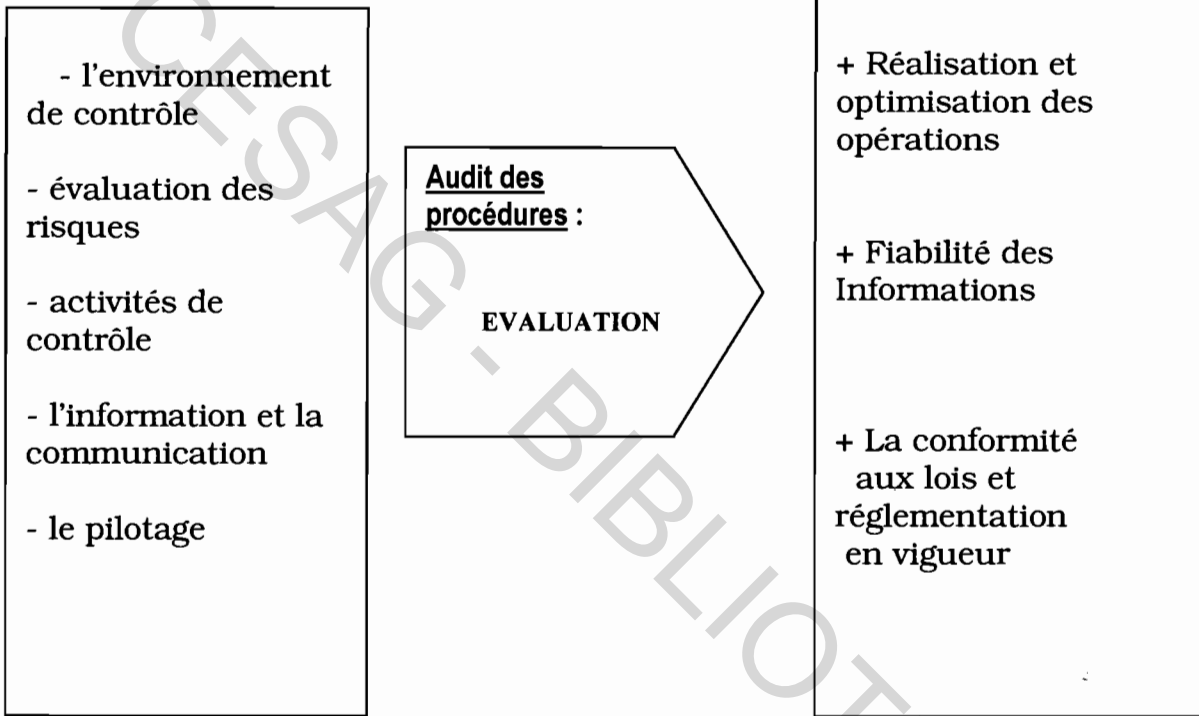
**Figure 2 : schématisation du modèle d'analyse**

Variables

Indépendantes

Variables

Dépendantes



Source : Nous-même

**Tableau 7** : Indicateurs et mesures des variables indépendantes

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
L'environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règles d'éthique</li> <li>- Codes d'intégrité</li> <li>- Compétence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des règles d'éthiques</li> <li>- Clairement définis, transparente, et connue</li> <li>- Style de management</li> <li>- Profil et qualification</li> </ul>
Evaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un système d'identification des risques</li> <li>- Existence d'un système d'évaluation des risques</li> <li>- Existence de limites pour chaque type de risques</li> <li>- Gestion du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs</li> <li>- Cartographie des risques</li> <li>- Résultats obtenus</li> <li>- Règles prudentielles de gestion</li> </ul>
Activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manuel de procédures</li> <li>- auto contrôle</li> <li>- L'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité des opérations aux normes</li> <li>- Fiabilité des opérations</li> <li>- contrôle réguliers</li> <li>- Existence de service d'audit</li> <li>- Auditeur externe</li> </ul>
L'information et la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence</li> <li>- Logiciels, réseau</li> <li>- Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un réseau pour les ordinateurs</li> <li>- Séquences des notes de services et des affiches</li> <li>- Séquence des réunions</li> </ul>
Le pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités</li> <li>- Contrôle physiques</li> <li>- Evaluation périodique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de rapport d'activités</li> <li>- Procès verbal des inventaires</li> <li>- rapport d'inventaires en fin d'année</li> <li>- suivi des recommandations par le gestionnaire du Projet</li> </ul>

**Source** : Nous-même



**Tableau 8** : Indicateurs et mesures des variables dépendantes

<b>Variables dépendantes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
La réalisation et l'optimisation des opérations	- Résultat  - Performance	- Atteinte des objectifs - satisfaction des bailleurs  - rapport d'évaluation -Maîtrise du Budget
La fiabilité des informations	-Etats financiers fiables  -Comptes sincères et réguliers	-Bonne organisation des procédures - application des procédures - Opinion d'audit
La conformité aux lois et aux règlements en vigueur	- Conventions et accords de crédit - Directives du bailleur	- Existence - Application - Respect des directives - pas de rupture de convention

**Source** Nous-mêmes

## **Section II : Approche pratique**

Pour l'audit des procédures d'un Projet de développement, nous allons étudier les procédures des cycles opérationnels clés en tenant compte de leur montant dans la situation financière du projet:

- Gestion du personnel
- Gestion du financement
- Gestion des investissements /fonctionnement

Dans l'approche pratique de l'étude de chaque processus, trois (3) phases sont à considérer. Il s'agit de: la prise de connaissance, l'évaluation des procédures et enfin l'analyse et recommandation.

## **2.1. La phase de prise de connaissance**

Au cours de cette phase, nous avons procédé à la recherche des informations sur le Projet de développement. La première étape a été la revue des documents de l'entité à savoir les conventions et l'accord de crédit, les règlements, le manuel des procédures, les lois et décrets relatifs aux Projets de développement et en fin les documents d'appui du Projet.

Nous nous sommes appuyés sur un questionnaire de prise de connaissance pour faire le travail.

La deuxième étape s'est déroulée sur le terrain c'est-à-dire à l'organe d'exécution où nous avons eu des entretiens avec tous les responsables et les collaborateurs.

## **2.2. La phase d'évaluation des procédures**

Nous avons élaboré le flow chart pour la description des procédures sur la base des informations obtenues.

Un premier test de conformité pour s'assurer de la réalité de la procédure telle que consignée sur la description.

Une première évaluation par le questionnaire de contrôle interne (annexe) pour déceler les forces et faiblesses.

Un deuxième test pour s'assurer de l'application effective et permanente des forces qui seront identifiées.

L'évaluation définitive permettra de faire une analyse approfondie des faiblesses constatées.

## **2.3. La phase d'analyse et de recommandation**

Au cours de cette phase, nous allons effectuer l'analyse des faiblesses et émettre des recommandations.

## **Section III : les outils de recueil des données**

### **3.1. L'entretien**

L'objectif de l'entretien est de recueillir des informations permettant la compréhension du Projet et la description des systèmes. En clair, il permet de décrire ce qui devrait se passer dans l'organisation et ce qui s'y passe réellement.

L'entretien concernera les responsables du Projet à savoir le directeur, le gestionnaire comptable, l'aide comptable, l'architecte et le spécialiste de la formation. Ce personnel a été choisi par le fait qu'il se retrouve dans la gestion des différents cycles du Projet. Cet entretien a été mené conformément à un guide de questionnaires établis par nous même.

Les résultats de ces entretiens ont été résumés en annexes.

### **3.2. L'observation**

Elle se fera à l'aide d'une grille d'analyse des tâches et portera sur les différents cycles retenus, afin d'apprécier le degré de séparation des tâches dans les différentes fonctions.

L'observation sera validée par les entretiens menés et concernera :

- ✓ Le comportement des agents au travail,
- ✓ Le processus d'engagement et de liquidation des dépenses,
- ✓ Les documents comptables.

### **3.3. L'analyse documentaire**

Les documents internes du Projet seront nos premiers éléments d'appréhension des procédures. Nous recenserons toutes les informations sur la structure organisationnelle à savoir : l'organigramme, les fiches de postes, les circulaires, les rapports d'évaluation.

Le manuel de procédures sera notre principal document de prise de connaissance.

### **3.4. Les questionnaires de contrôle interne**

Les questionnaires de contrôle interne utilisés sont sous la forme de questions fermées, c'est-à-dire des questions auxquelles on répond par un « oui » ou « non » avec une possibilité de commenter.

Ces outils vont nous permettre de collecter suffisamment d'informations pour avoir une assurance élevée mais non absolue, que les procédures existent et sont efficaces.

## **Conclusion sur la première partie**

La première partie nous a permis de faire une synthèse sur les concepts des procédures et d'audit.

Ensuite, les objectifs de l'audit des procédures pour montrer son importance, les méthodes et les outils que l'auditeur peut utiliser ont été présentés.

Enfin, de cela a découlé notre modèle d'analyse qui nous permettra de parvenir à une appréciation des procédures mises en place dans le Projet de développement dans la deuxième partie.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DES  
PROCEDURES MISES EN PLACE DANS LE PROJET EDUCATION 1/FAD**

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DES PROCEDURES MISES  
EN PLACE DANS LE PROJET EDUCATION 1/FAD**

## INTRODUCTION

La première partie nous a permis de mieux appréhender l'audit des procédures.

Il s'agit maintenant de procéder à l'audit des procédures mises en place dans le Projet Education1/FAD selon notre modèle d'analyse et suivre la démarche retenue.

Cette démarche nous permettra donc de faire ressortir les forces et les faiblesses du système, les conséquences sur le Projet et proposer des recommandations.

Mais auparavant, nous allons d'abord présenter les procédures de contrôle interne mise en place dans le Projet.

## **CHAPITRE I : PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DU PROJET EDUCATION 1/FAD**

La prise de connaissance du Projet consistera à recenser le maximum d'informations concernant son historique, ses activités et services, organisation et son fonctionnement et les procédures mises en place.

### **Section I : Présentation du Projet**

Le Projet a été formulé en réponse aux contraintes du système éducatif mises en évidence grâce à un diagnostic établi dans le cadre des études AESES (Appui à l'Enseignement des Sciences dans les Etablissements Secondaires) financées par le fonds Africain de Développement (FAD) et lors de plusieurs missions de préparation du Projet. Pour contribuer à résoudre les problèmes ainsi identifiés et permettre la redynamisation et le développement du système, le Projet agira sur le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Education Nationale (MEN), l'augmentation de la capacité d'accueil du système éducatif, l'amélioration de la qualité de l'enseignement, la réduction des inégalités d'accès à l'éducation.

Le Projet a été préparé selon une approche participative et une large consultation des acteurs et partenaires de l'éducation : autorités gouvernementales, bailleurs de fonds, enseignants, parents d'élèves, secteur privé et société civile, experts internationaux, étudiants et autres acteurs. L'approche suivie prend en compte les questions de genre et de durabilité du Projet.

#### **1.1. Objectifs du Projet**

Les activités prévues par le rapport d'évaluation du Projet et l'Accord de prêt N° F/NIG/EDU-1/98/24 du 12 novembre 1998 s'inscrivent dans le cadre des objectifs globaux de la Politique Educative adoptée par le gouvernement du Niger le 1<sup>er</sup> juin 1998, à savoir :

- le renforcement des capacités institutionnelles du Ministère de l'Education Nationale ;
- l'amélioration de la qualité de l'enseignement ;
- la réduction des inégalités d'accès à l'éducation.

Ces actions visent essentiellement à :

- contribuer à la mise en œuvre de la politique éducative et de la réforme du système éducatif ;

- augmenter la capacité d'accueil et améliorer la qualité de l'enseignement primaire surtout dans ses aspects pratiques et de connaissance du milieu ;
- augmenter la capacité d'accueil et améliorer la qualité de l'enseignement secondaire, notamment dans le domaine scientifique ;
- promouvoir la scolarisation des filles, en particulier dans le passage du primaire au secondaire ;
- promouvoir l'alphabétisation des femmes par la création et l'équipement de centres d'alphabétisation, la formation d'institutrices et d'auditrices, en rapport étroit avec les activités de promotion.

## **1.2. Description sommaire du Projet**

Le Projet est financé par le gouvernement du Niger et le Fonds Africain de Développement (FAD). Il comporte cinq (5) composantes :

### **Composante I : Appui à la mise en œuvre de la politique éducative**

Cet appui contribuera au renforcement des capacités humaines et institutionnelles du MEN. Pour réaliser cet objectif, il est prévu de nombreuses actions de formations dans les domaines de l'administration, gestion et planification de l'éducation à l'intention des personnels enseignants et administratifs de l'éducation, ainsi que l'équipement des services centraux et déconcentrés du MEN.

### **Composante II : Appui à l'Enseignement primaire**

Cette composante vise l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'enseignement primaire. Plus spécifiquement, elle a pour objectif de contribuer d'une part à augmenter le taux de scolarisation de 30.13% en 1997 à 40.13% en 2004 et d'autre part, augmenter le taux de passage du primaire au premier cycle du secondaire de 28.7% en 1997 à 35% en 2004.

Pour ce faire, il est prévu la construction de nouvelles salles de classes ainsi que la réhabilitation de certaines classes déjà existantes, la construction de latrines, la formation et /ou le recyclage d'enseignants, le recyclage des inspecteurs et conseillers pédagogiques, la fourniture des manuels notamment de sciences aux écoles construites et réhabilitées dans le cadre du Projet ainsi qu'aux Ecoles Normales d'instituteurs, enfin le suivi et l'encadrement pédagogique.



### **Composante III : Appui à l'enseignement Secondaire**

Cet appui vise l'amélioration de l'accès à l'enseignement secondaire et sa qualité, notamment dans le domaine scientifique.

De façon spécifique l'objectif de la composante est de contribuer, au terme du Projet, à augmenter les effectifs des CEG de 800 élèves par an et d'autre part de faire progresser le taux de passage du 1<sup>er</sup> au 2<sup>ème</sup> cycle du secondaire de 17,74% en 1997 à 25% en 2004.

En vue de cet objectif, il est prévu la construction et l'équipement de nouveaux établissements (collèges), de laboratoires, la formation d'inspecteurs disciplinaires notamment dans le domaine scientifique, des techniciens de laboratoire et le recyclage de professeurs de sciences.

### **Composante IV : Scolarisation des filles et Alphabétisation des femmes**

Cette composante vise l'amélioration de la scolarisation des filles au niveau primaire et secondaire et l'alphabétisation des femmes. Plusieurs actions sont envisagées pour atteindre cet objectif. Il s'agit notamment de l'organisation de campagnes de sensibilisation aux fins d'inciter les parents à inscrire leurs filles à l'école, de l'appui à la création de structures d'accueil, d'hébergement et d'encadrement des jeunes filles, de la construction des centres permanents d'alphabétisation et de la fourniture de manuels à ces structures d'accueil des jeunes filles continuant leurs études.

### **Composante V : bureau d'exécution du Projet**

L'exécution du Projet se déroulera sur une période de cinq (5) ans, conformément au plan indiqué dans le rapport d'évaluation du Projet.

La gestion du Projet est sous la responsabilité de la direction du Projet qui est en même temps la structure chargée de sa gestion financière et de sa mise en œuvre.

Les activités des composantes sont menées en collaboration étroite avec les structures techniques du MEN concernées par la mise en œuvre du Projet.

Au niveau régional, il est prévu des correspondants régionaux du Projet qui seront chargés du suivi des activités sur le terrain.

### **1.3. Financement du Projet**

Le coût du Projet hors taxes et hors droits de douane est évalué à **11,11 millions d'UC** (FAD : 10 millions d'UC, gouvernement du Niger : 1,11 millions d'UC) dont 6,70 millions d'UC en devises et 4,41 millions d'UC en monnaie locale. Une provision de 5% pour les aléas et

imprévus et de 3% pour la hausse des prix en monnaie locale et en devises a été incorporée au coût du Projet.

Cette estimation des coûts a été établie au cours des missions de préparation et d'évaluation sur la base des informations recueillies auprès de la Direction de la Statistique et des Comptes Nationaux (DSCN), des différentes Directions du MEN, des études AESES, et de l'Agence NIGETIP.

#### **1.4. Les bénéficiaires du Projet**

Le Projet a pour objectif principal l'appui majeur à la mise en œuvre de la politique éducative du Niger par le renforcement des capacités institutionnelles du MEN à travers la formation et le recyclage des personnels d'encadrement ainsi que l'équipement des services centraux et décentralisés en moyens logistiques adaptés à leurs besoins. Il vise également à augmenter la capacité d'accueil et l'amélioration de la qualité des enseignements notamment dans le domaine scientifique par la construction et l'équipement d'infrastructures scolaires (classes primaires, laboratoires), l'acquisition de matériels pédagogiques pour les Ecoles Normales d'Instituteurs, la création d'un Centre National de Maintenance.

Les autres interventions du Projet concernent l'alphabétisation des femmes, l'appui à la scolarisation des filles du secondaire (mise en place d'un fonds pour la scolarisation et la formation des élèves filles de soixante trois (63) CEG). Enfin, le Bureau d'Exécution du Projet sera doté de moyens matériels et logistiques ainsi que de l'expertise indispensable à la réalisation de ses missions d'agence d'exécution chargée de la mise en œuvre et de la coordination des activités du Projet.

#### **1.5. Contraintes réglementaires spécifiques**

Les activités du Projet sont exonérées de toutes taxes et droits. Ces activités sont soumises au respect des directives de l'accord de prêt.

**Figure 3 : Résumé de la compréhension du Projet**

**ENVIRONNEMENT EXTERNE ET PRINCIPAUX TIERS INTERESSES**  
 NIGETIP ; UNESCO, autres opérateurs économiques, FAD et Etat du Niger

ENTITE	PROCESSUS DE MANAGEMENT ET DE CONTROLE DE L'ACTIVITE	ALLIANCES	PRODUITS ET SERVICES	CLIENTS
Projet de développement, absence d'une clientèle au sens du marché	- Rapport d'activité - Suivi de l'exécution budgétaire - Etat de rapprochement bancaire - Aides mémoires des missions FAD	NIGETIP UNESCO (MOD)	Les produits et services du Projet sont exprimés par les 4 composantes	Projet de développement, absence d'une clientèle au sens du marché
	<b>PROCESSUS OPERATIONNELS CLES</b> - GESTION DES FINANCEMENTS - GESTION DES ACHATS INVESTISSEMENTS			

Source : Nous -même

**1.6. Organisation générale du Projet**

Le Bureau d'Exécution du Projet est dirigé par un directeur général assisté d'un service administratif, comptable et financier (SACF), appuyé par un architecte, et d'un comité de pilotage qui veille à la bonne exécution du Projet. Au niveau départemental et régional, il y a des correspondants régionaux de suivi du Projet (CDSF), des antennes à travers les directions régionales de l'éducation. Le mode d'organisation préconisé est une structure organique légère, autonome, adaptée à une gestion de type privé et qui s'intègre parfaitement dans le

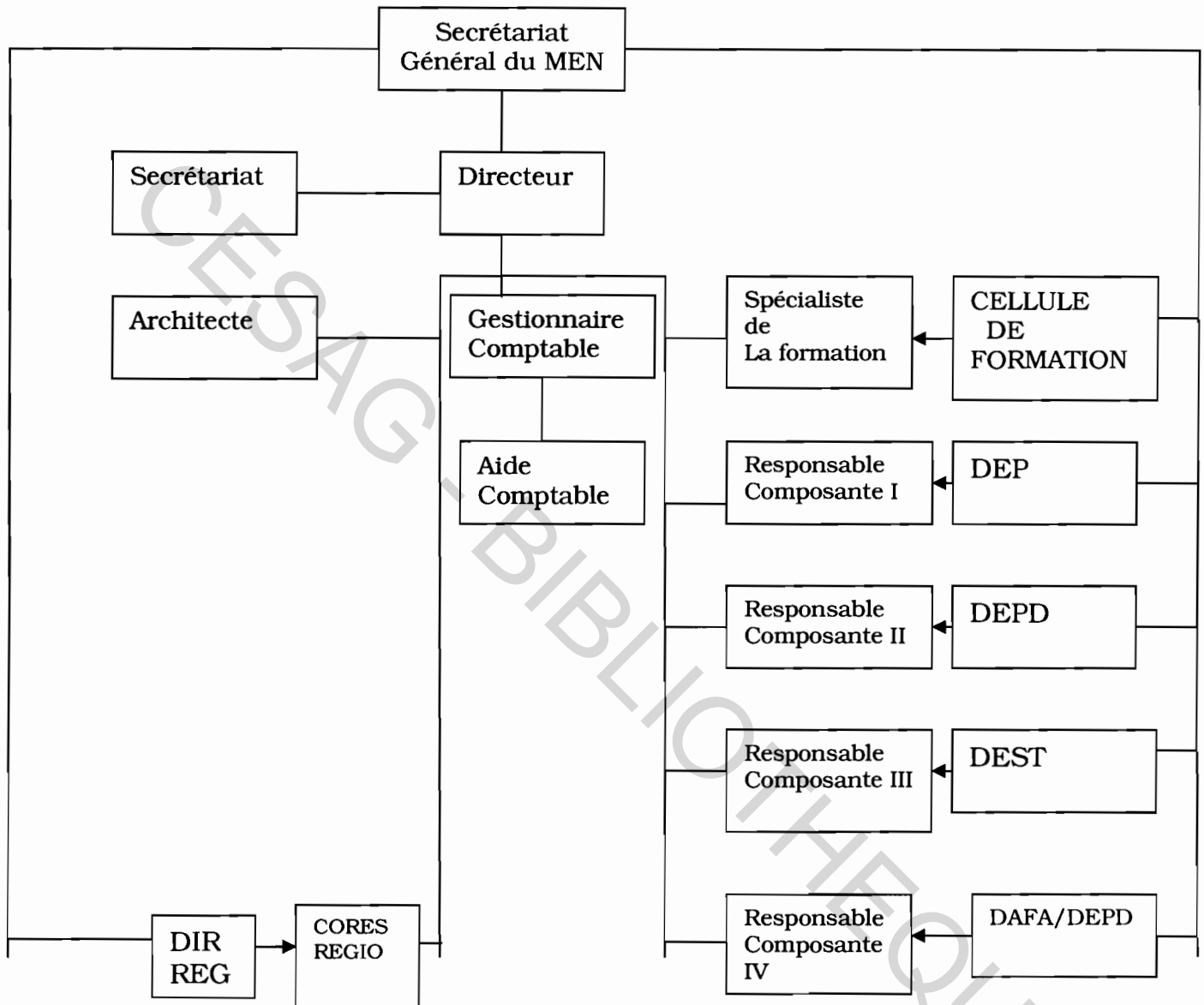
cadre normatif de la gestion du Projet telle que définie par le manuel de procédures d'opération. Il doit instaurer une fonctionnalité suffisante, consacrer la permanence du système d'information indépendamment du personnel affecté et tenir compte des spécificités et de la nature de l'activité du Projet.

L'organisation détaillée du Projet par niveau de décision, se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Organigramme du BEP**

**Figure 4**



**LEGENDE**

**NOIR** Directions du MEN

Services BEP

→ Coordination

**Source : PED 1/FAD (1999)**

## **Section II : La présentation du système de contrôle interne du Projet Education1/FAD**

L'objet de cette section est de faire un exposé du dispositif de contrôle interne du Projet. La pratique du contrôle interne s'articule autour des points suivants :

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation des risques,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- le pilotage.

### **2.1. L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle du Projet se caractérise par :

- Structure de l'activité,
- éthique et style de direction,
- principes et pratiques de gestion des ressources humaines,
- méthodes de communication de l'information,
- la séparation des tâches,
- le système d'information,
- l'environnement de l'établissement des états financiers.

#### **2.1.1. Structure de l'activité**

Le Projet fonctionne sur la base de la structuration fonctionnelle décrite par l'organigramme ci-dessus.

#### **2.1.2. Ethique et style de direction**

La direction est assurée par un agent du Ministère de l'Education Nationale, mis à la disposition du Projet pendant toute sa durée. A travers nos entretiens menés, le personnel voit au directeur un homme intègre, car il donne l'exemple non seulement par les décisions mais aussi par les faits et gestes. Ce dernier démontre son adhésion aux valeurs d'intégrité et éthique par des actes tels que l'élaboration des règles de bonne conduite ou de déontologie. Le style de direction est du type conventionnel en s'appuyant davantage sur les procédures écrites, les indicateurs de performances et des rapports signalant les anomalies.

### 2.1.3. Principes et pratiques de gestion des ressources humaines

Le directeur a un comportement de bonne déontologie professionnelle. Le personnel est fidèle au Projet. Les rémunérations et les recrutements sont déjà établis dans le rapport d'évaluation du Projet ; ce qui fait que la rémunération ne change pas sur toute la durée de vie du Projet. Aussi, le rapport d'évaluation n'a pas prévu de recrutement durant la phase d'exécution du Projet.

Notons par ailleurs qu'il n'existe pas de procédures d'évaluation du personnel.

### 2.1.4. Méthodes de communication de l'information

C'est une petite structure où l'information est partagée avec le personnel à travers les affiches ou des réunions. La direction a en effet une politique de transparence.

La direction est informée à travers :

- la communication des tableaux d'exécution des budgets,
- la communication d'exécution des rapports d'évaluation d'activités.

La circulation de l'information est fluide, formelle et réciproque entre la direction et le personnel.

### 2.1.5. La séparation des tâches

L'équipe comptable et financière est très réduite. On note une séparation des fonctions non satisfaisante liées au suivi de la trésorerie, malgré une supervision directe par la direction et une revue régulière par le gestionnaire comptable.

### 2.1.6. Le système d'information

#### ▪ Matériel

Le Projet dispose assez d'ordinateurs pour presque tous les agents opérationnels, ce qui permet un travail bien fait et à temps.

#### ▪ Logiciel

La gestion financière et comptable est suivie sur un logiciel « **success** ». Ce logiciel est un logiciel spécifique de gestion financière et comptable des Projets de développement adapté au SYSCOA et répondant aux exigences des bailleurs de fonds en général et de la Banque Africaine de Développement en particulier.

Le logiciel « success » module gestion financière permet :

- la tenue d'une comptabilité en partie double en conformité avec les principes comptables internationaux généralement admis (normes IAS),
- l'enregistrement et le suivi de toutes les opérations comptables et de tous les engagements du Projet,
- La tenue d'une comptabilité générale, auxiliaire et analytique entièrement intégré avec les modules de contrôle budgétaire et de suivi des immobilisations,
- le suivi des dépenses par sources de financement et notamment le suivi des financements extérieurs en devises diverses,
- l'établissement automatique des états financiers et notamment : TER (Tableau des Emplois et des Ressources), bilan, situation de trésorerie,
- le suivi des conventions de financement permettant de connaître à tout moment, la situation d'exécution de chaque catégorie conformément à l'accord de crédit,
- la préparation automatique à partir de la comptabilité générale, des Demandes de Renouvellement de Fonds (DRF),
- édition des Etats Certifiés de Dépenses (ECD) sur les formulaires de bailleurs de fonds,
- la tenue d'un contrôle budgétaire en temps réels permettant de connaître à tout moment, la situation par bailleurs de fonds, composantes, natures de dépenses,
- le suivi détaillé des coûts par composantes, sous composantes d'activité,
- le suivi des marchés et contrats en devises monnaies locales,
- le suivi des immobilisations.

#### ▪ **Personnel**

Aucun informaticien de formation au sein du Projet.

#### ▪ **Sauvegarde**

Sur la base de notre entretien, seules les données comptables font l'objet de sauvegarde sur des CD/Rom. les accès au programme de comptabilité sont limités au Gestionnaire comptable, aide comptable et le directeur. Mais ce dernier n'a jusqu'à présent pas utilisé sa clé. Nous n'avons pas eu connaissance de sinistre informatique pouvant remettre en cause le bon fonctionnement du Projet.

Le projet ne fait pas recours à un traitement informatique externe.



### **2.1.7. L'environnement de l'établissement des états financiers**

#### **➤ Méthodes comptables**

La comptabilité est tenue selon le SYSCOA par un logiciel. Il n'y a pas de particularités concernant les principes comptables retenus qui sont ceux de la réglementation en vigueur.

### **2.2. Evaluation des risques**

L'évaluation des risques au PED 1 s'analyse à travers les objectifs poursuivis qui sont :

#### **2.2.1. Les objectifs généraux et spécifiques**

Ces actions visent essentiellement à :

- contribuer à la mise en œuvre de la politique éducative et de la réforme du système éducatif ;
- augmenter la capacité d'accueil et améliorer la qualité de l'enseignement primaire surtout dans ses aspects pratiques et de connaissance du milieu ;
- augmenter la capacité d'accueil et améliorer la qualité de l'enseignement secondaire, notamment dans le domaine scientifique ;
- promouvoir la scolarisation des filles, en particulier dans le passage du primaire au secondaire ;
- promouvoir l'alphabétisation des femmes par la création et l'équipement de centres d'alphabétisation, la formation d'institutrices et d'auditrices en rapport étroit avec les activités de promotion.

#### **2.2.2. Gestion des changements**

Par rapport à l'évolution de l'environnement macroéconomique et du cadre réglementaire, il n'existe pas de mécanisme d'anticipation et d'identification pour la réaction aux changements.

### **2.3. Les activités de contrôle**

Le système de contrôle du Projet repose sur des contrôles stratifiés à différents niveaux et l'auto contrôle à chaque poste.

Le Directeur supervise le gestionnaire comptable et l'aide comptable.

Le Directeur effectue la surveillance de toutes les antennes dans la mesure de ses compétences et de façon inopinée.

## **2.4. Information et communication**

### **2.4.1. Information**

Les informations jugées pertinentes sont recueillies périodiquement par les responsables de différentes composantes et diffusées dans des rapports d'évaluation destinés aux bailleurs de fonds. La NIGETIP qui a signé une convention de maître d'ouvrage délégué (MOD) avec le BEP, lui transmet chaque trimestre des rapports d'activité (construction des classes et latrines).

### **2.4.2. Communication**

Le mode de communication le plus utilisé est la réunion à laquelle tout le personnel opérationnel assiste. La direction entend mener son rôle avec toute la transparence possible. L'information comptable est bien conçue. Semestriellement, les états financiers sont communiqués à l'auditeur. Ce dernier envoie ses rapports conformément au contrat du bailleur.

## **2.5. Pilotage**

Des contrôles de supervision sont assurés à des différents niveaux. Le contrôle de supervision constitue un moyen d'observer la qualité du travail et l'efficacité des divers contrôles qui ont été effectués.

Le Directeur supervise les différents services opérationnels, administratifs, financiers et les antennes.

Aussi, les Chefs d'antenne supervisent les travaux réalisés à leur niveau et communiquent l'information à la direction à travers les rapports d'activité.

L'envoi des rapports d'activité chaque trimestre à la BAD constitue l'évaluation périodique de certaines variables du contrôle. Aussi, une mission d'inspection de la BAD évalue périodiquement les travaux effectués au cours de l'année.

## **2.6. L'audit interne**

Le Projet ne dispose pas d'un service d'audit interne.

**Section III : Description des procédures****Tableau 9** : Processus du PED 1

Nom du processus	Description du processus
Processus de management et contrôle de l'activité	Sur la base des rapports d'activités et grâce au logiciel success, des tableaux d'exécution budgétaire, balances analytiques et des reporting périodiques sont produits par le service comptabilité.
Processus opérationnel	<p><b><u>Gestion des financements</u></b></p> <p>Ce processus permet de financer les activités (composantes 1 à 4) et les dépenses de fonctionnement (composante 5), aussi bien le financement FAD, contrepartie du gouvernement, les produits exceptionnels sur vente de DAO.</p> <p><b><u>Gestion des achats investissements</u></b></p> <p>Ce processus permet de gérer l'approvisionnement en fournitures, services, équipements nécessaires au fonctionnement du Projet et d'assurer les activités sur le terrain.</p>
Les classes de transactions liées au processus opérationnels et les informations à fournir.	<p><b><u>Scots liés à la Gestion des financements</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DRF</li> <li>- DPD</li> <li>- Approvisionnement des comptes de fonctionnement</li> </ul> <p><b><u>Scots liés à la Gestion des achats investissements</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats des équipements, fournitures, services</li> <li>- Règlement des fournisseurs</li> </ul>
Processus de gestion des ressources	Le personnel est déjà désigné dans le rapport d'évaluation du Projet et aucun recrutement n'est prévu pendant la phase d'exécution.

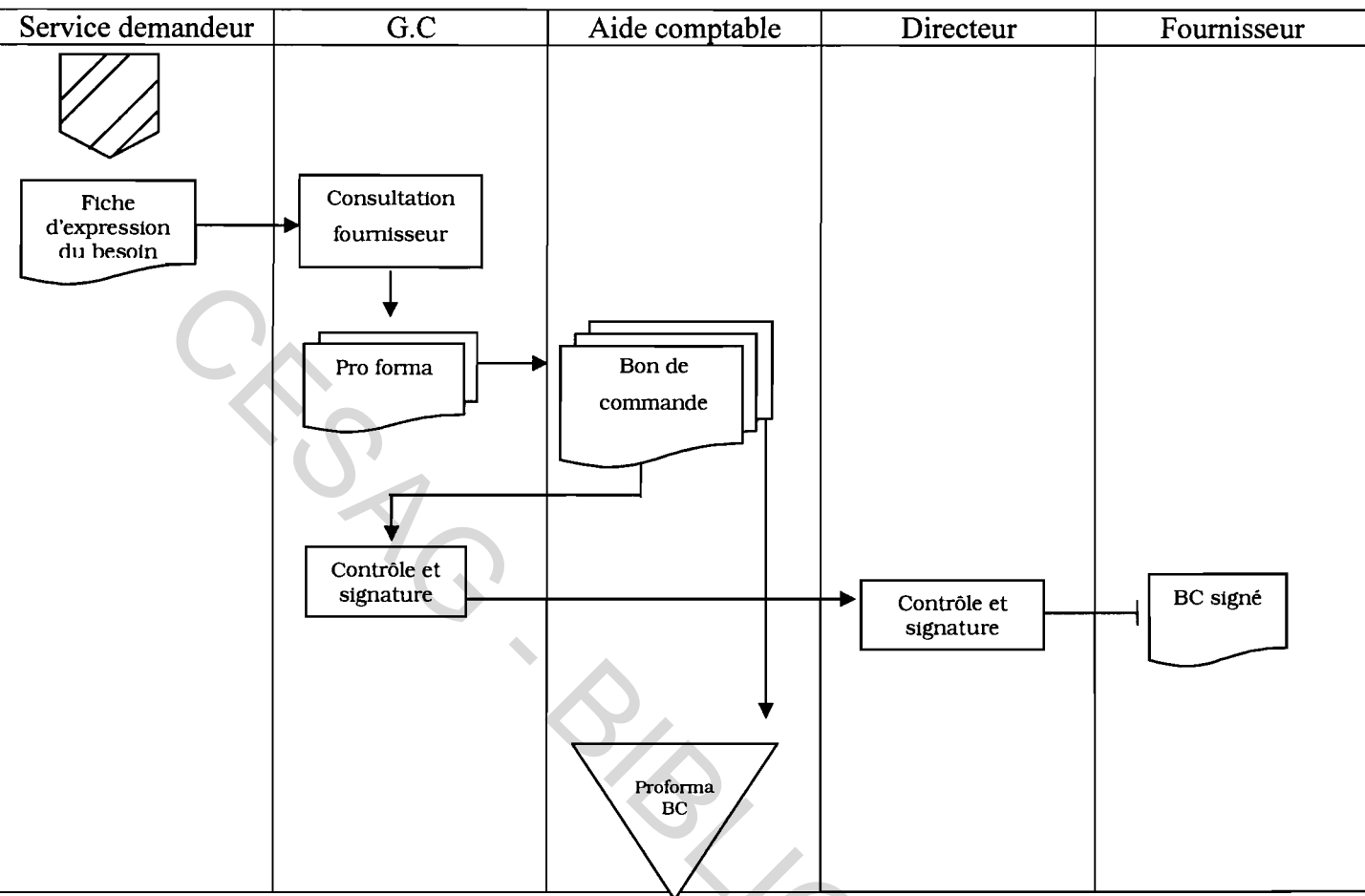
Source : Nous-même

### 3.1. Procédures d'engagement des dépenses

Intervenants	Tâches effectuées
Service demandeur	Il établit la demande d'achat : expression des besoins, ensuite transmet la demande d'achat (DA) au gestionnaire comptable.
Gestionnaire comptable	Ce dernier contrôle l'opportunité de la dépense au budget (vérification). Il vérifie ensuite la conformité de la dépense au budget, puis appose son visa la DA et précise s'il faut faire appel d'offres ou gré à gré avant de transmettre la DA à l'aide comptable.
Aide comptable	<p>Il consulte la liste des fournisseurs agréés, puis lance un appel d'offres si le montant du marché est supérieur ou égal à cinq (5) millions. Si le montant du marché est supérieur ou égal à trois (3) millions et inférieur à 5 millions, il fait une demande cotation.</p> <p>Pour les achats inférieurs à trois (3), il demande trois factures proforma aux fournisseurs de la place.</p> <p>Il transmet le dossier au gestionnaire comptable qui procède à une comparaison de prix et retient l'offre la moins disante.</p> <p>Après il opère le choix des fournisseurs, puis réclame une facture proforma ou devis et enfin transmet la liasses des pièces (DA, facture proforma) au gestionnaire comptable.</p>

Gestionnaire comptable	<p>Il vérifie la conformité des documents transmis, ensuite autorise la dépense si elle conforme.</p> <p>Après il transmet la liasse au directeur du projet.</p>
Directeur du Projet	<p>Il vérifie la conformité des documents transmis, puis contrôle l'opportunité de la dépense avant de l'autoriser.</p>
Aide comptable	<p>Il réceptionne la liasse des documents, puis contrôle l'existence des signatures autorisées, établit le bon de commande en 4 exemplaires :</p> <p>Transmet l'original et un (1) exemplaire au fournisseur</p> <p>Joint un (1) exemplaire à la liasse des documents à classer dans un chrono « commandes en cours »</p> <p>Classe un (1) exemplaire dans le chrono « bons de commande ».</p>

**FIGURE 5** : Engagement des dépenses



Source : Nous-même

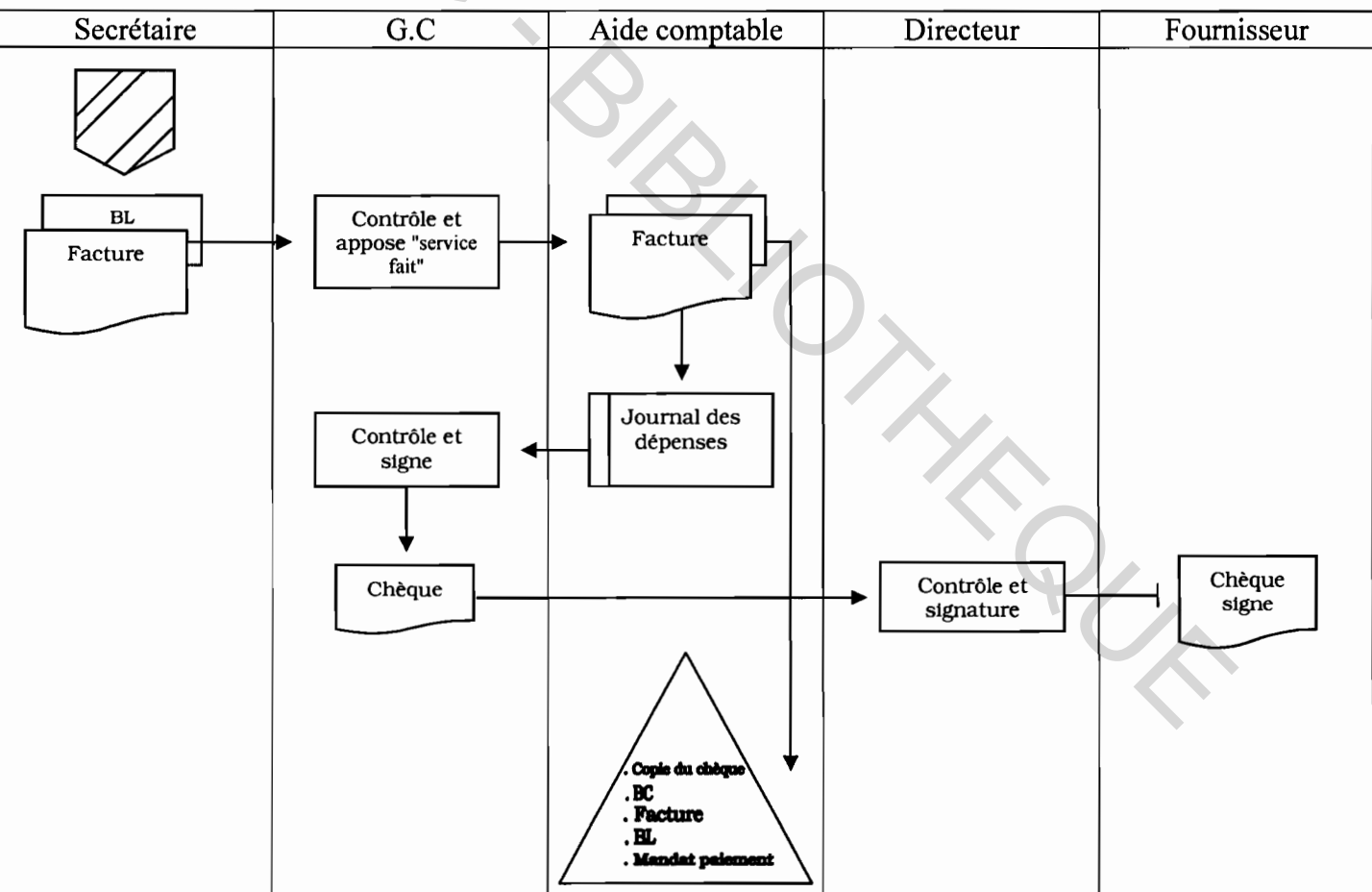
### 3.2. Procédures de règlement des dépenses

Intervenants	Tâches effectuées
Aide comptable	<p>Réceptionne les biens ou services commandés accompagnés d'un bon de livraison (BL). Il vérifie la conformité de la commande ou du service en quantité et en qualité en présence du chef service demandeur. Ensuite, ils remplissent et signent le bon de réception en deux exemplaires, puis remettent l'original au Fournisseur.</p> <p>Après fait livrer les biens au service demandeur sous décharge du BL.</p> <p>Il conserve la liasse jusqu'à réception de la facture.</p> <p>Il reçoit la facture accompagnée du BC, contrôle la conformité de la facture avec le BC et puis appose le cachet « original » sur l'original, « double » sur le double. Enfin, il porte un numéro interne sur la facture et transmet la liasse au gestionnaire comptable après avoir porté la date de la réception sur la facture.</p>
Gestionnaire comptable	<p>Il reçoit la liasse et vérifie la conformité des pièces et comptabilise la facture ; puis appose un cachet « saisie » sur la facture. Il prépare le chèque ou le bon à payer et transmet la liasse au directeur de projet.</p>
Directeur de projet	<p>Vérifie la cohérence des documents, puis signe le chèque et transmet la liasse au gestionnaire comptable.</p>
Gestionnaire comptable	<p>Vérification et signature du chèque</p>

Aide comptable	Il fait une copie du chèque qu'il joint à la liasse, ensuite enregistre l'opération dans le journal de banque et appose sur la facture le cachet « Payé ».Après il envoie le chèque au fournisseur et comptabilise le règlement (imputation). Enfin il classe les pièces.
----------------	---

**NB** : En fin de journée, les imputations (fiches d'imputation) du jour sont transmises au gestionnaire comptable pour vérification et puis saisie.  
 A la fin de chaque mois, les journaux auxiliaires, le grand livre sont tirés et remis au gestionnaire comptable pour validation.

**FIGURE 6** : Règlement des dépenses



Source : Nous-même



### 3.2.2. Règlement par caisse

La caisse des menues dépenses fonctionne avec un fonds ne dépassant pas 200 000 Fcfa.

Cette caisse est alimentée par les retraits à partir du compte de fonctionnement.

Dans la mesure du possible, les dépenses sont réglées par chèque, seules les dépenses de montants inférieurs à 25 000 Fcfa sont réglées en espèces.

- ◆ L'aide comptable tient un brouillard de caisse enregistrant les entrées et les sorties de caisse en doubles exemplaires.
- ◆ Lorsque la caisse est utilisée jusqu'à un minimum de 25 000 Fcfa, l'aide comptable arrête le brouillard, détermine le solde de la caisse et remplit une feuille de décompte des espèces.

L'original du brouillard ainsi que les pièces justificatives et les pièces de caisse sont transmis au GC.

A la réception des pièces, le GC contrôle et reconstitue le solde. Hormis, les contrôles de caisse effectués à l'occasion des alimentations, le GC fait procéder la caisse à des contrôles inopinés au moins une fois par trimestre et nécessairement le 31 décembre de chaque année à l'occasion de l'arrêté.

### 3.3. Procédures de gestion des immobilisations

Une immobilisation est un bien à caractère durable qui n'est pas destiné à passer en consommation au cours de l'exercice, mais à être utilisé durant plusieurs années comme moyen permanent d'exploitation.

Les immobilisations du Projet comprennent généralement :

- ☞ Les constructions ;
- ☞ Le matériel et mobilier de bureau ;
- ☞ Matériel roulant ;
- ☞ Les aménagements et installations ;
- ☞ Le matériel et les logiciels informatiques.

#### 3.3.1. Acquisition

L'engagement des dépenses d'investissement doit être justifié par un budget d'investissement annuel.

Ainsi, après l'expression du besoin, le service comptabilité avec les chefs des différentes composantes procède à l'élaboration des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) selon le dossier type du bailleur de fonds FAD.

Ensuite transmission des DAO à la BAD pour approbation, une fois les DAO approuvés, on procède au lancement de l'avis d'appel d'offres.

Une fois l'avis lancé, on réceptionne les offres dans les délais fixés. Après la date limite des appels d'offres, la commission d'évaluation des marchés du MEN procède à l'ouverture et à l'analyse des offres. Après l'analyse, ils font une proposition d'adjudication provisoire à travers un procès verbal (PV).

Le PV et un Projet de contrat avec le fournisseur retenu sont transmis à la BAD pour approbation.

Après approbation du PV et du contrat, le BEP procède à l'établissement du contrat et le fait signer de tous les partenaires (Ministère de tutelle, le contrôle financier, l'ordonnateur délégué et le fournisseur).

Deux copies sont transmises à la BAD pour suivi et l'original est envoyé au fournisseur avec une lettre de notification. Ce dernier a le délai indiqué dans le DAO pour procéder à la livraison à compter de cette date de notification.

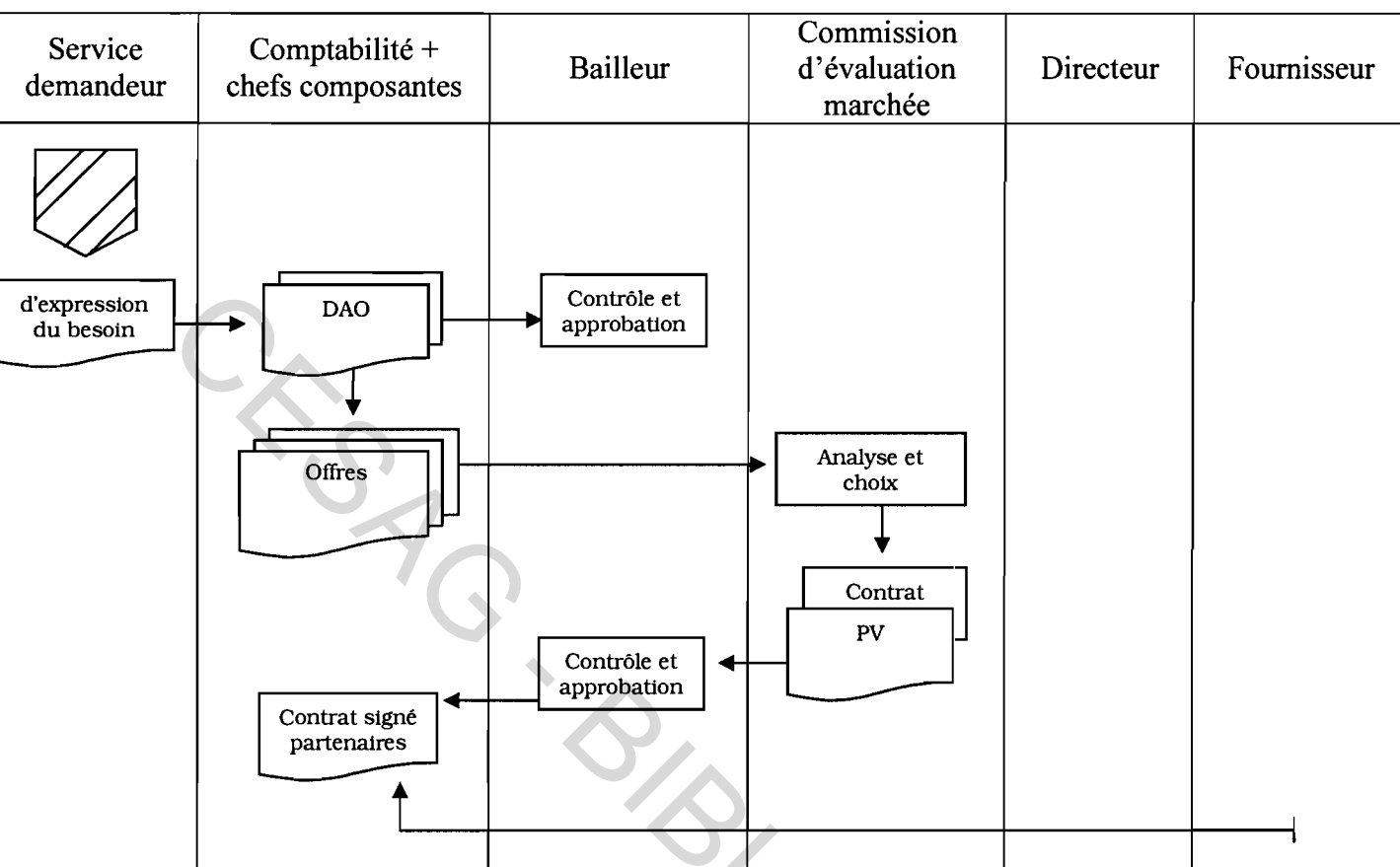
Une fois la livraison effectuée, la même commission d'évaluation se réunit pour procéder à la réception. Un PV de réception est établi.

Le fournisseur dépose sa facture définitive (déduction faite des avances selon le contrat). Le Projet établit une Demande de Paiement Directe (DPD) signée par le directeur et l'ordonnateur délégué au profit du fournisseur.

Après, la DPD est transmise à la BAD pour règlement. La BAD procède directement au règlement du fournisseur et informe le Projet par la « ledger » : relevé des dépenses effectuées par la banque.

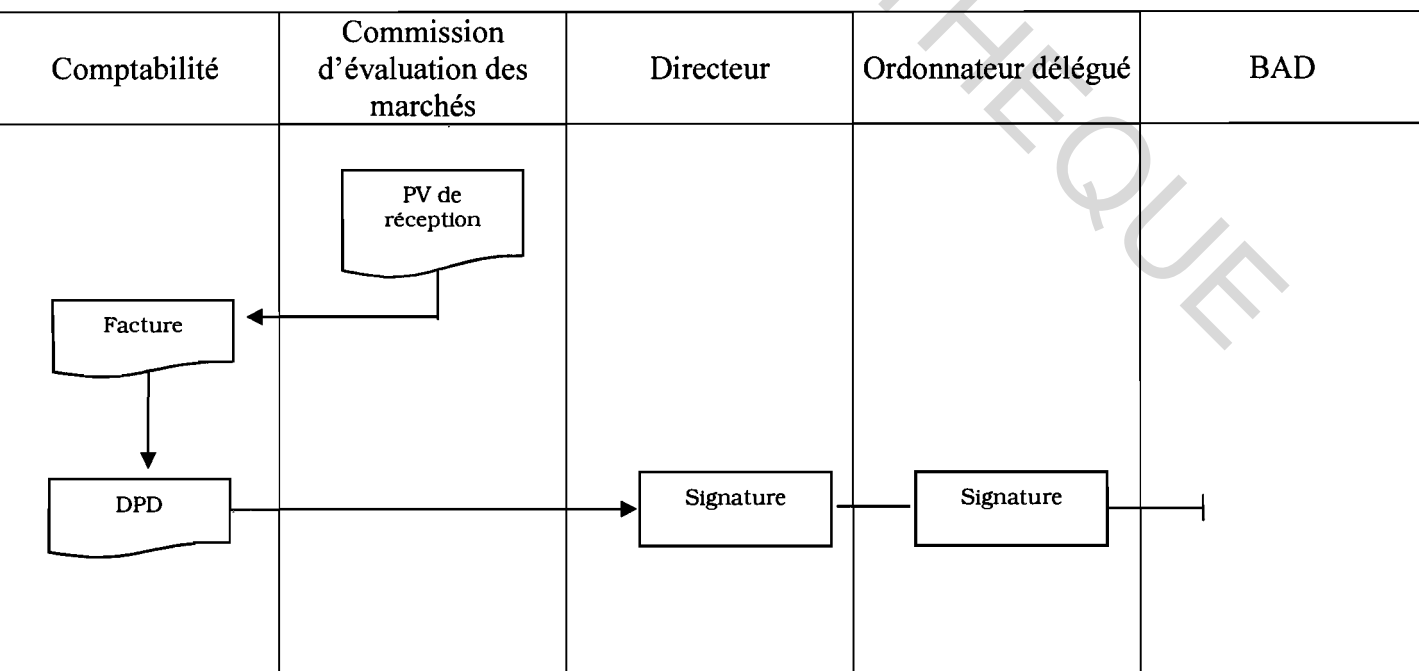
NB : cette procédure est destinée aux dépenses dont le montant est supérieur à 20 000 UC (1 UC vaut environ 8 00 Fcfa).

**FIGURE 7 : Acquisition des Immobilisations**



Source : Nous-même

**FIGURE 8 : Règlement des Immobilisations**



### 3.3.2. Gestion du parc automobile

La gestion du parc automobile du Projet est assurée par le GC par l'intermédiaire de l'aide comptable. La conduite des véhicules du Projet est exclusivement réservée aux chauffeurs.

Elle consiste essentiellement à :

- ☞ Faire tenir un carnet de bord pour chaque véhicule par le chauffeur sur lequel on enregistrera :
  - La date, les données de chaque déplacement entrant dans le cadre du service ;
  - Le kilométrage parcouru ;
  - La signature de celui qui a réalisé le déplacement ;
  - La consommation du carburant.

Le BEP dispose de quatre (4) véhicules pour son fonctionnement.

### 3.4. Les procédures de gestion de paie personnel

#### 3.4.1. Gestion des avances sur salaires

En cours de mois, l'agent désirant une avance sur salaire rédige une demande adressée au directeur du Projet. Ce dernier après consultation du GC, approuve la demande et la transmet à l'aide comptable.

Une copie de la demande d'avance approuvée est classée dans un chrono intitulé « salaire du mois ».

Les procédures relatives au règlement sont les mêmes développées dans les procédures de règlement des dépenses.

#### 3.4.2. Règlement des salaires

En fin du mois, l'aide comptable procède à l'établissement de l'Etat des salaires, en tenant compte de toutes les avances octroyées.

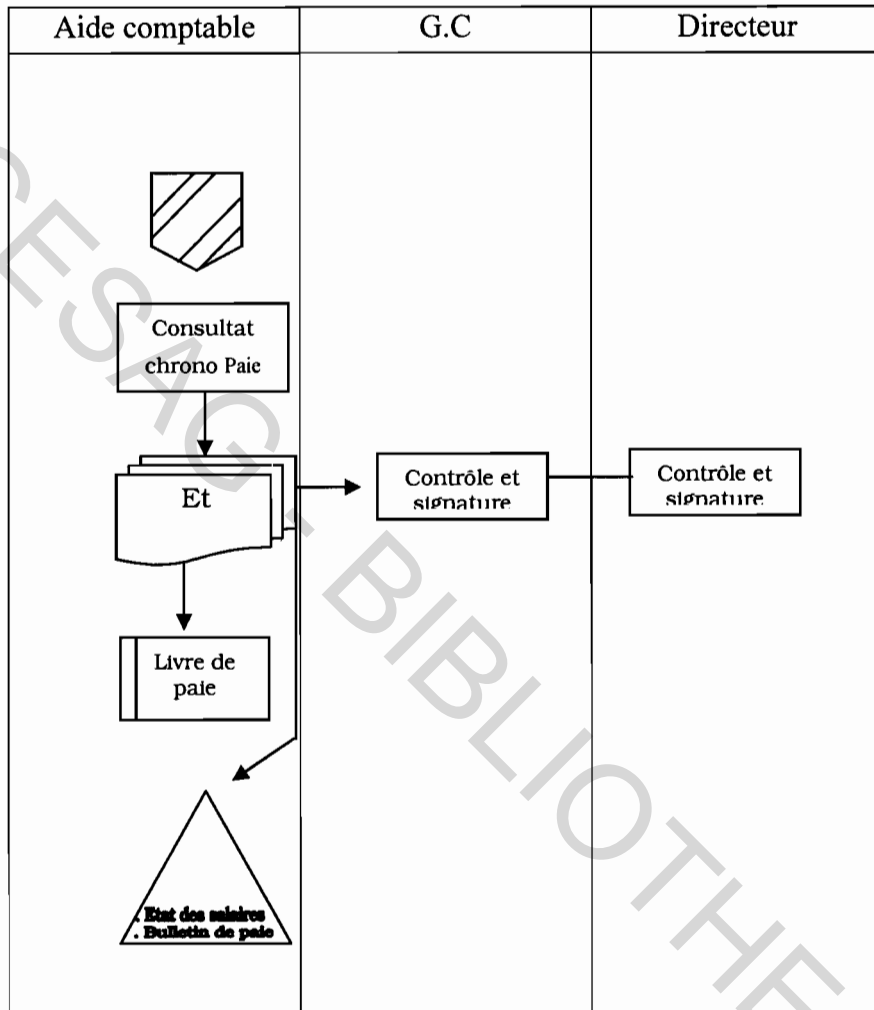
Après l'établissement de l'état, il procède à l'établissement de la liste de paie en fonction du mode de paiement (billetage ou/et virement bancaire), des bulletins de paie et des mandats de paiement correspondants. Toutes ces pièces établies par l'aide comptable sont signées par lui avant transmission au GC.

Une fois transmis au GC, ce dernier vérifie s'il n'y a pas d'erreur et les signe.

Les procédures de règlement sont les même que celles développées pour le règlement des dépenses.

Pour ceux payés par billettage, le chèque est établi au nom de l'aide comptable qui les paye.

**FIGURE 9** : Etablissement des salaires



Source : Nous-même

## CHAPITRE II : AUDIT DES PROCEDURES

Dans ce chapitre, nous allons procéder aux différents tests pour confirmer d'une part l'existence des procédures décrites et, d'autres part, leurs applications effectives et permanentes.

### Section I : Analyse du processus d'engagement et règlement des dépenses

#### 1.1. Test d'existence

Nous avons sélectionné 5 dépenses au hasard pour faire les tests de conformité :

**Tableau 12** : Test de conformité sur les procédures de gestion des dépenses

Intitulé	Pro forma	BC	BL	Facture	Mandat de paiement	Copie du chèque
Achats consommables	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Frais pause café	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Maintenance curative de l'auto-communicatrice	N	N	N	Y	Y	Y
Achats trousseaux participantes	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Achats fournitures de bureau	Y	Y	Y	Y	Y	Y

**Source** : PED1/FAD

**Y** : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

**N** : correspond au non-respect de l'élément vérifié

**N/A** : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion** : le résultat montre la conformité des méthodes selon la description.

### Grille de séparation des tâches

#### Fonctions

**A:** Autorisation      **C:** Contrôle  
**E:** Enregistrement    **F:** Sauvegarde  
**X:** Exécution

#### ENGAGEMENT DES DEPENSES

FONCTIONS	NATU RE	Acteurs ou intervenants								Non Réalisé	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1. Emission des demandes d'achats	X	×									
2. Etablissement des commandes	X		×								
3. Autorisation des commandes	A			×	×						
4. Réception des marchandises ou services	F		×								
5. Tenue de l'inventaire permanent	E		×								
6. Contrôle commande/facture	C		×								
7. Contrôle bon de réception/facture	C										×
8. Imputation comptable	E		×								
9. Vérification de l'imputation comptable	C			×							
10. Contrôle des factures	C		×	×							
11. Bon à payer	A		×								
12. Tenue du journal des achats (enregistrement)	E		×	×							
13. Tenue des comptes fournisseurs	E		×	×							
14. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	C					×					
15. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C					×					
16. Centralisation des achats	X					×					
17. Signature des chèques	F				×			×			
18. Envoi des chèques	F		×	×							
19. Acceptation des traites	A										×
20. Enregistrement des décaissements (tenue du journal de trésorerie et du journal des effets)	E		×	×			×				
21. Annulation des pièces justificatives	A										×
22. Suivi des avoirs à recevoir	C										×
23. Accès à la comptabilité générale	E		×	×	×						

**1 : demandeur**  
**3 : gestionnaire comptable**

**2 : Aide comptable**  
**5 : logiciel**

**4 : directeur**  
**6 : planton**

Source : PED 1/FAD

## 1.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses au niveau de la procédure de gestion des dépenses.

### 1.2.1. Les forces

- ☞ La budgétisation des dépenses donne l'assurance que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites préfixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation ;
- ☞ L'existence d'une expression de besoins qui permet de donner l'assurance que le service demandeur nécessite le besoin et permet de savoir si la dépense est initialement prévue ou expressément acceptée par la direction ;
- ☞ L'appel à la concurrence donne une certaine assurance concernant le respect des critères de qualité, prix, délai de livraison ;
- ☞ Le bon de la commande donne l'assurance sur le besoin stricte du Projet et le suivi strict des commandes non honorées ;
- ☞ Le bon de livraison donne l'assurance que la livraison est conforme aux exigences du bon de commande ;
- ☞ La facture donne l'assurance qu'un bien ou un service est livré et qu'il doit être réglé ;
- ☞ Le mandat de paiement donne l'assurance d'une dette envers le fournisseur et qu'il doit être réglé ;
- ☞ La copie du chèque donne l'assurance que la dette envers le fournisseur a été réglée.

### 1.2.2. Les faiblesses

- ☞ L'expression du besoin n'est pas matérialisée par une demande d'achat ou demande d'approvisionnement, ce qui permet de ne pas suivre le déclenchement de la dépense,
- ☞ Non annulation des documents de support des factures fournisseurs réglées (BC, BL) : la non annulation de ces documents ouvre la possibilité de leur réutilisation.

### 1.2.3. Test de permanence

Après avoir déceler les points forts du système, nous allons procéder à ce test pour l'assurance de leur application en permanence. Pour cela nous avons sélectionné 11 dépenses par la méthode des pas avec un pas de 10 sur toutes les pièces de dépenses mises à notre disposition.



**Tableau 13** : Test de validation de la permanence des procédures de gestion des dépenses

INTITULE	PRO FORMA	BC	BL	FACTURE	MANDAT DE PAIEMENT	COPIE DU CHEQUE
Entretien du matériel et des locaux	Y	Y	N	Y	Y	Y
Assurances véhicules du BEP	N	N	N	Y	Y	Y
Achats des pneus	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Frais de réparation véhicule accidenté	Y	Y	N	Y	Y	Y
Achats de fournitures pour la formation A	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Achats de serrures	Y	Y	N	Y	Y	Y
Achats de registre	N	Y	Y	Y	Y	Y
Achats de fournitures pour la formation B	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Confection calendrier	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Achats de fournitures pour formation alphabétisation	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Achats de fournitures pour la formation des enseignants	Y	Y	Y	Y	Y	Y

**Source** : PED1/FAD

Y : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N : correspond au non-respect de l'élément vérifié

N/A : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion :** le test est satisfaisant dans l'ensemble.

### 1.3. Evaluation définitive

Suite aux tests de validation que nous avons effectués, nous avons séparé les forces théoriques et pratiques, ensuite les faiblesses de conception ou de mauvaise application du système.

Au titre des forces théoriques et pratiques, nous avons :

- ◆ L'existence d'un bon de commande ;
- ◆ L'existence d'un bon de livraison ;
- ◆ L'existence d'une facture ;
- ◆ L'existence d'un mandat de paiement ;
- ◆ L'existence d'une copie du chèque.

Au titre des faiblesses, elles sont surtout d'ordre de conception :

- ◆ Il n'y a pas de demande d'achats ou d'approvisionnement pour matérialiser l'expression des besoins ;
- ◆ Cumul des tâches incompatibles chez le gestionnaire comptable et chez l'aide comptable : en effet on note la pratique de manière simultanée des fonctions d'enregistrement et de contrôle, et ce cumul de fonctions facilite les pratiques frauduleuses de surfacturation des prestations livrées au Projet ;
- ◆ Non annulation des documents de support des factures fournisseurs réglées (BC, BL) : la non annulation de ces documents ouvre la possibilité de leur réutilisation.

## **Section II : Analyse du processus de la gestion des immobilisations**

### 2.1. Test d'existence

Le test de conformité à ce niveau a consisté à vérifier l'existence de DAO, de l'avis de DAO, du PV d'adjudication de la commission et du PV de réception.

Nous avons sélectionné deux dépenses d'immobilisations de façon aléatoire pour le test de conformité.

**Tableau 14** : Test de conformité sur les procédures de gestion des immobilisations

INTITULE	DAO	Avis DAO	PV d'adjudication de commission	PV de réception
Acquisition de matériel roulant	Y	Y	Y	Y
Acquisition de mobilier de bureau	Y	Y	Y	Y

**Source** : PED1/FAD

Y : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N : correspond au non-respect de l'élément vérifié

N/A : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion** : le résultat montre la conformité des méthodes selon la description.

## 2.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses au niveau de la procédure de gestion des immobilisations.

### 2.2.1. Les forces

- L'existence d'un dossier d'appel d'offres qui donne l'assurance que la dépense fait l'objet d'un marché ;
- l'avis du DAO donne l'assurance d'un appel à la concurrence ;
- le procès verbal d'adjudication provisoire donne l'assurance de l'analyse technique et financière des offres par la commission des marchés ;
- le procès verbal de réception donne l'assurance que l'immobilisation a été réceptionnée et conformément aux conditions du marché.

### 2.2.2. Les faiblesses

L'analyse fait apparaître une faiblesse majeure notamment :

- ☞ Cumul de tâches incompatibles au niveau du gestionnaire comptable et de l'aide comptable (voir grille de séparation des tâches).

### 2.3. Test de permanence

Après avoir décelé les points forts du système, nous allons procéder à ce test pour l'assurance de leur application en permanence.

**Tableau 15 :** Test de validation de la permanence des procédures de gestion des immobilisations

INTITULE	DAO	Avis DAO	PV d'adjudication de la commission	PV de réception
Acquisition de climatiseurs	Y	Y	Y	Y
Achats de matériels informatiques	Y	Y	Y	Y
Constructions de laboratoires de CEG	Y	Y	Y	Y
Réhabilitation de classes	Y	Y	Y	Y
Confection des tables bancs	Y	Y	Y	Y
Manuels de lectures	Y	Y	Y	Y

**Source :** PED1/FAD

**Y :** correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

**N :** correspond au non-respect de l'élément vérifié

**N/A :** la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion :** nous concluons que le test est satisfaisant.

## Grille de séparation des tâches

### Fonctions

**A:** Autorisation      **C:** Contrôle  
**E:** Enregistrement    **F:** Sauvegarde  
**X:** Exécution

### Immobilisations

FONCTIONS	NATURE	Acteurs ou intervenants									Non Réalisé	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Approbation des budgets	A	x										
2. Approbation des dépassements par rapport au budget	A	x										
3. Autorisation des dépenses	A		x									
4. Contrôle des devis	C			x								
5. Emission des commandes	X				x							
6. Signature des commandes	A		x			x						
7. Réception des immobilisations	F					x						
8. Contrôle des factures avec les bons de commande et de réception	C						x					
9. Visa du bon à payer	A											
10. Autorisation des dépassements par rapport aux devis	A	x										
11. Autorisation des cessions	A											x
12. Autorisation des mises au rebut	A		x									
13. Enregistrement des acquisitions et des cessions	E				x	x						
14. Contrôle des enregistrements comptables	C					x						
15. Tenue du fichier des immobilisations	E								x			
16. Rapprochement du fichier avec la comptabilité	C								x			
17. Inventaire physique	C				x							
18. Rapprochement du fichier avec l'inventaire physique	C					x						
19. Approbation des ajustements des comptes après inventaire	A					x						
20. Responsabilité du matériel	F									x		
21. Décision des actions d'entretien	A		x									
22. Contrôle des dépenses d'entretien	C					x						
23. Evaluation des immobilisations	E					x						
24. Autorisation des achats et ventes de titres	A											x
25. Enregistrement des mouvements de titres	E											x
26. Détention de titres	F											x
27. Evaluation des titres	E											x
28. Autorisation des prêts	A		x									
29. Contrôle des dépôts et cautionnements	C			x								

1 : Bailleur

5 : Gestionnaire comptable

2: Directeur

6 : Commission d'évaluation des marchés

3 : Architecte

7 : Ordonnateur délégué

4 : Aide comptable

8 : Logiciel

9: Service détenteur

Source : PED 1/FAD

## 2.4. Evaluation définitive

L'évaluation définitive qui vient après l'évaluation préliminaire et les tests de validation, nous permet de rassembler les forces et faiblesses suivantes :

Au titre des forces :

- Existence des dossiers d'appel d'offres ;
- Existence d'un avis d'appel d'offres ;
- Existence d'un procès verbal après analyse des offres et choix de l'adjudicateur ;
- Existence d'un procès verbal de réception.

Au titre des faiblesses

- ☞ Cumul de tâches incompatibles au niveau du gestionnaire comptable et de l'aide comptable (voir grille de séparation des tâches).

## **Section III : Analyse du processus de gestion du matériel roulant**

### **3.1. Test de validation**

Le test de validation à ce niveau a consisté à vérifier l'existence d'un carnet de bord, sur lequel est enregistré : la date, les données de chaque déplacement entrant dans le cadre du service, le kilométrage parcouru, la signature de celui qui l'a réalisé et la consommation de carburant concernant les quatre (4) véhicules du BEP.

**Tableau 16** : Test de validation sur les procédures de gestion du matériel roulant

INTITULE	Carnet de bord	Kilométrage parcouru	Consommation	Visa du chauffeur
Toyota corrola 0594 IT RN8	Y	Y	Y	Y
Toyota land cruiser 0596 IT RN8	Y	Y	Y	Y
Toyota corrola 0595 IT RN8	Y	Y	Y	Y
Toyota land cruiser 0597 IT RN8	Y	Y	Y	Y

**Source** : PED1/FAD

**Y** : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

**N** : correspond au non-respect de l'élément vérifié

**N/A** : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion** : le résultat montre la conformité des méthodes selon la description

### 3.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses au niveau de la procédure de gestion du matériel roulant.

#### 3.2.1. Les forces

- L'existence d'un carnet de bord pour la gestion du véhicule ;
- Le visa du chauffeur après chaque déplacement ;
- Le port de la consommation sur le carnet ;
- Le port du kilométrage parcouru.

### 3.2.2. Les faiblesses

- ☞ La non tenue d'un fichier pour chaque véhicule où seront consignées toutes les grosses réparations subies par le véhicule, pourtant prévu par le logiciel "success".

### 3.3. Evaluation définitive

A la suite des tests de validation que nous avons effectués, nous pouvons retenir les forces et les faiblesses suivantes :

Au titre des forces, nous avons les éléments suivants :

- ◆ L'existence d'un carnet de bord ;
- ◆ L'existence du visa du chauffeur après chaque déplacement ;
- ◆ La mention de la distance parcourue et la consommation.

Au titre des faiblesses, nous avons :

- ◆ L'absence d'un fichier pour chaque véhicule où seront consignées toutes les grosses réparations subies par le véhicule.

## Section IV : Analyse du processus de gestion de paie/personnel

### 4.1. Test d'existence

Le test de conformité à ce niveau consiste à vérifier l'existence de l'état de salaire, la liste de paie, copie du chèque, du mandat de paie, et vérifier l'existence du visa du GC, celui du directeur et l'émargement de l'état de salaire.

Nous avons effectué le test sur un échantillon de deux (2) opérations prises au hasard sur un ensemble de 10 opérations.



**Tableau 17** : test de conformité de la procédure de paie

INTITULE	Etat de salaire	Liste de paie	Copie du chèque	Mandat de paiement	Visa GC	Visa directeur	Emargement Etat de salaire
Salaire février	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire juin	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

**Source : PED1/FAD**

Y : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N : correspond au non-respect de l'élément vérifié

N/A : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion** : le résultat montre la conformité des méthodes selon la description

**4.2. Evaluation préliminaire**

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses au niveau de la procédure de gestion de paie.

**4.2.1. Les forces**

- ☞ L'existence d'un état de salaire donne l'assurance que les éléments relatifs à la paie sont correctement déterminés sans possibilités de falsification,
- ☞ L'existence d'une liste de paie donne l'assurance que c'est uniquement le personnel du Projet qui est payé,
- ☞ Un mandat de paiement attestant une dette envers les salariés,
- ☞ Une copie du chèque qui donne l'assurance du règlement des charges salariales ;
- ☞ L'existence du visa du gestionnaire comptable et du directeur attestant la revue et l'approbation des éléments relatifs à la paie,
- ☞ L'existence de l'état de salaire émargé attestant le règlement de chaque salarié du Projet.

### 4.2.2. Les faiblesses

Nous avons recensé les faiblesses suivantes qui sont d'ordre de conception :

- Il n'existe pas de procédures d'évaluation du personnel du Projet, ceci compromet l'atteinte des objectifs par la non motivation,
- Il n'existe pas de procédures de recrutement dans le manuel de procédures, car il n'est pas prévu de recrutement au cours de la phase d'exécution,
- Cumul des tâches incompatibles au niveau de l'aide comptable qui prépare la paie, établit les déclarations sociales et paie les charges sociales (voir grille de séparation des tâches).

### 4.3. Test de permanence

Après avoir décelé les points forts du système, nous allons procéder à ce test pour l'assurance de leur application en permanence.

**Tableau 18 :** Test de validation de la permanence des procédures de la paie

INTITULE	Etat de salaire	Liste de paie	Copie du chèque	Mandat de paiement	Visa GC	Visa directeur	Emargement Etat
Salaire janvier	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire août	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire mars	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire mai	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire avril	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Salaire juillet	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

**Source :** PED1/FAD

Y : correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N : correspond au non-respect de l'élément vérifié

N/A : la procédure n'est pas appliquée

**Conclusion :** le contrôle est satisfaisant



#### 4.4. Evaluation définitive

Suite à l'exécution des différents tests, nous avons distingué des forces et des faiblesses du processus :

Au titre des forces, nous avons retenu :

- ☞ L'existence d'un état de salaire donne l'assurance que les éléments relatifs à la paie sont correctement déterminés sans possibilité de falsification ;
- ☞ L'existence d'une liste de paie donne l'assurance que c'est seulement le personnel du Projet qui est payé ;
- ☞ Un mandat de paiement attestant une dette envers les salariés ;
- ☞ Une copie du chèque qui donne l'assurance du règlement des charges salariales ;
- ☞ L'existence du visa du gestionnaire comptable et du directeur attestant la revue et l'approbation des éléments relatifs à la paie ;
- ☞ L'existence de l'Etat de salaire émargé attestant le règlement de chaque salarié du Projet.

Au titre des faiblesses, nous avons retenu :

- Il n'existe pas de procédures d'évaluation du personnel du Projet, ceci compromet l'atteinte des objectifs par la non motivation ;
- Il n'existe pas de procédures de recrutement dans le manuel de procédures, car il n'est pas prévu de recrutement au cours de la phase d'exécution ;
- Cumul de tâches incompatibles au niveau de l'aide comptable qui prépare la paie, établit les déclarations sociales et paie les charges sociales (voir grille de séparation des tâches).

### CHAPITRE III : ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS

Après avoir diagnostiqué les procédures mises en place dans le Projet Education1/FAD, ce chapitre va nous permettre d'apprécier les risques potentiels liés à chaque faiblesse, son impact sur la pérennité du Projet et enfin formuler les recommandations dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer la maîtrise des activités du Projet.

Nous analyserons les faiblesses de manière spécifique et ensuite une analyse globale du système de contrôle interne.

#### **Section I : Analyse spécifique des faiblesses**

- **Il n'y a pas de demande d'achats ou d'approvisionnement pour matérialiser l'expression des besoins**

**Causes** : Connaissance insuffisante des procédures en matière de sécurité.

**Risques** : Non maîtrise des dépenses.

**Conséquence** : perte énorme d'actif, agit sur l'atteinte des objectifs donc sur la continuité de l'exploitation.

**Recommandations** : l'expression des besoins doit se matérialiser par l'établissement d'une demande d'achat prénumérotée visée par une personne expressément désignée au préalable. Ces expressions de besoins doivent impérativement être portées à la connaissance préalable de la comptabilité.

- **L'absence d'un fichier pour chaque véhicule où seront consignées toutes les grosses réparations subies par le véhicule.**

**Causes** : Connaissance insuffisante de la procédure en matière de suivi.

**Risques** : Perte de l'actif, agit sur la rentabilité du Projet.

**Recommandations** : la création d'un fichier pour chaque véhicule afin de suivre toutes les grosses réparations subies par chaque véhicule. Ce fichier est un outil précieux pour assurer la transparence sur l'entretien du véhicule et éviter les malversations par la réutilisation de certaines réparations.

- **L'absence de procédures d'évaluation du personnel du Projet**

**Causes** : Connaissance insuffisante des procédures en matière de motivation.

**Risques** : Non atteinte des objectifs.

**Conséquences** : pertes d'actif, agit sur la réalisation des objectifs donc sur la continuité du Projet.

**Recommandations** : Mettre en place une procédure d'évaluation du personnel basée sur la compétence et le comportement. Cette compétence doit s'apprécier en fonction de critères spécifiques concernant les tâches accomplies. Cette procédure d'évaluation permettra d'assurer la rotation du personnel et les promotions pour favoriser le développement du personnel compétent et sa motivation à accéder à des postes de responsabilités. Cette évaluation peut s'accompagner par un système de rémunération compétitif prévoyant l'attribution de primes permettant de motiver et d'accroître les performances.

- **Il n'existe pas de procédures de recrutement**

**Causes** : Il n'est pas prévu de recrutement pendant la phase d'exécution du Projet.

**Risques** : Démission ou décès du salarié.

**Conséquences** : Perte d'actif, agit sur la réalisation des objectifs donc sur la continuité du Projet.

**Recommandations** : mettre en place une procédure de recrutement basée sur la compétence et l'aptitude à occuper le poste à pourvoir. Cette compétence doit s'apprécier en fonction de critères spécifiques au Projet et à la fonction concernée.

- **Cumul de fonctions incompatibles chez le gestionnaire comptable et son aide de comptable**

**Causes** : Insuffisance de personnel qualifié.

**Risques** : Source possible de fraudes.

**Conséquences** : Perte d'actifs, agit sur la réalisation des objectifs donc peut compromettre la continuité du Projet.

**Recommandations** : il serait souhaitable qu'un même agent n'exerce pas les tâches comptables et des tâches financières. Afin de minimiser les risques de fraudes, les procédures doivent veiller à ce que :

- L'agent qui passe la commande ne soit pas celui qui réceptionne et contrôle la commande ;
  - L'agent qui réceptionne et contrôle la commande ne soit pas celui qui contrôle et approuve la facture du fournisseur ;
  - Et l'agent qui contrôle et approuve la facture du fournisseur ne soit pas celui qui règle cette facture (ou qui la propose au règlement).
- **Les données informatiques ne sont pas sauvegardées**

**Causes :** Connaissance insuffisante de l'importance d'un système de sauvegarde.

**Risques :** pertes de données.

**Conséquences :** perturbation dans l'exploitation, états financiers ne seront pas validés.

**Recommandations :** mettre en place un système de sauvegarde (CD ou disquettes zip) archivés dans un endroit sûr. Les locaux abritant le matériel informatique doivent être soigneusement prémunis contre les risques d'incendie. Par ailleurs, il est important que les données du fichier soient conservées en double en un endroit distinct, de manière à permettre la reconstitution facile en cas d'accident.

- **Les opérations ne sont pas enregistrées au jour le jour**

**Causes:** charge des tâches à cause d'un personnel limité.

**Risques :** omission d'information.

**Conséquences :** production d'informations non fiables pouvant aboutir à une invalidation des états financiers.

**Recommandations :** effectuer l'enregistrement au jour le jour de toutes les opérations. Le fait de cumuler les documents comptables avant de les enregistrer à pour conséquence l'omission et/ou le non enregistrement de certains documents. De ce fait, les états financiers de fin d'année peuvent être établis sans prise en compte de certaines opérations significatives, ce qui contribue à entacher la sincérité de ces états.

## **Section II : Analyse globale du système de contrôle interne**

### **2.1. Manuel de procédures administratives, comptables et financières**

**Constats :** le manuel de procédures du Projet est plutôt généraliste. Il ne traite pas des opérations spécifiques au Projet, par conséquent non mis en application. Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise à jour. Un nouveau schéma spécifique de traitement comptable des opérations avec le bailleur de fonds a été défini et depuis mis en œuvre. Toutefois, ce nouveau schéma n'a pas été intégré dans le manuel.

**Risque et implication :** l'absence d'un manuel de procédures spécifiques (et à jour) au Projet est source d'improvisation dans le traitement des opérations pouvant avoir des incidences sur les états financiers.

**Recommandations :** procéder à la mise à jour du manuel de procédures en l'adoptant aux besoins (activités) du Projet. Le contrôle interne ne peut être efficace que si les différentes tâches sont clairement définies au niveau de chacune des fonctions du Projet :

- La définition des tâches doit être la plus détaillée possible et répondre aux objectifs du contrôle interne ;
- La définition des pouvoirs et des responsabilités doit être précise : il convient à ce niveau d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles, sources possibles de fraudes ;
- Les schémas de circulation des informations doivent être nettement définis et les délais de transmission précisés pour éviter les retards ou les pertes d'information (notamment la justification des frais de mission).

Au vu de notre analyse, les résultats qui en découlent, attestent pour la plupart des risques de sécurité et risques de fraude.

La réalisation de ces derniers peut être lourde de conséquences, de nature à compromettre la pérennité du Projet si les recommandations que nous avons formulées ne sont pas mises en œuvre.

Néanmoins, certains points sont en voie de résolution par le Projet. Ce sont :

- La sauvegarde des données informatiques sur des CD/ROM ;
- L'enregistrement comptable quotidien ;



- Mise du manuel de procédures à jour à travers les soins d'un consultant indépendant et compétent ;
- Mise en place d'une procédure d'évaluation du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

Le cadre pratique de notre étude nous a permis de déceler les faiblesses au niveau du dispositif de contrôle interne du Projet Education 1/FAD.

Nous avons appliqué notre modèle d'analyse pour aboutir à ce résultat.

Les faiblesses relevées sont pour la plupart d'ordre de conception, autrement dit des points importants pour un contrôle interne efficace sont absents dans le manuel. Ces faiblesses sont sources des risques qui peuvent entraver l'attente des objectifs assignés.

Des actions doivent être apportées pour remédier aux faiblesses décelées, afin de ne pas porter atteinte à la pérennité du Projet, comme le montrent les conséquences dégagées.

Nous avons donc formulé des recommandations pour l'amélioration du contrôle interne dans le but de maîtriser les activités du Projet, gage de l'atteinte des objectifs assignés.

## CONCLUSION GENERALE

Face à la mutation rapide de l'environnement dans lequel évoluent les organisations, la notion du risque prend une nouvelle dimension au cœur de ces dernières.

Ainsi, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un contexte qu'elles souhaitent maîtriser.

Pour ce faire, elles doivent mettre en place un dispositif de contrôle leur permettant d'atteindre efficacement leurs objectifs et de maîtriser leurs activités.

C'est pour faire échec aux risques inacceptables que l'organisation met en place les procédures de contrôle interne.

La gestion du risque apparaît de plus en plus incontournable pour les organisations qui souhaitent se prémunir contre ces « événements rares mais générateurs d'énormes pertes ». En évitant la réalisation de ces risques ou en minimisant les conséquences, elle contribue à la performance de l'entreprise en créant de la valeur. Ces risques doivent au préalable être identifiés puis analysés afin de déterminer leur importance et leur impact sur les fonctions, activités ou processus de l'organisation

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

1. ALAIN Henry & IGNACE Monkam (1998), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, Editions d'organisations
2. ANTOINE Sardi (2002), *Audit et Inspection Bancaire*, éditions AFGES, tome 2 ,462 pages
3. BENEDICT Guy&KERAVEL René (1987), *évaluation du contrôle interne*, les éditions comptables Malesherbes
5. CNCC (1998), *Démarche et organisation de la mission générale*, édition PARIS, tome 1,
6. CNCC (1999), *normes commentaires déontologie*, édition PARIS
7. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnel*, édition Dalloz, 372pages
8. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques*, éditions Dalloz
9. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, les éditions d'organisation, 380 pages
10. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, les éditions d'organisation, 379 pages
11. ETIENNE Barbier (1996), *audit interne : Permanence et Actualités*, éditions d'Organisations
12. FRANCIS LEFEBVRE (2004), *mémento*, Editions comptables
13. JEAN – EMMANUEL COMBES (1993), *Audit financier, fondements et cas pratique*, Publi-union, 131 pages

14. JEAN-PAUL LAMY (1996), *Audit et certification des comptes en milieu informatisé*, éditions d'organisations, 126 pages
15. MIKOL Alain (2000) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit*, édition economica
16. MIKOL Alain (1991), *Principes généraux du contrôle interne*, RFC
17. MAMADOU Barry (2004) *Audit et contrôle interne*, presse de la sénégalaise de l'imprimerie, 267 pages
18. MAMADOU Barry (2004) *Détournements, Fraudes et autres malversations dans les entreprises*, presse de la sénégalaise de l'imprimerie, 116 pages
19. PASCAL Simons (1987), *Audit financier*, édition « organisation » 189 pages
20. PHILIPPE Laurent & PIERRE Tcherkowsky (1996), *Pratique de l'audit opérationnel*, éditions d'Organisations
21. PIERRE Morgat (1996), *Audit et Gestion stratégique de l'information*, éditions d'Organisations
22. RAFFEGEAU J, F. DUBOIS et de MENONVILLE (1989), *audit opérationnel*, PUF-collection « que sais je ? »
23. RAFFEGEAU Jean (1987), *Audit et contrôle des comptes*, Éditions Publi-union
24. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'organisation, 458 pages
25. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'organisation, 467 pages

## DOSSIERS

1. K A M: KPMG Manual Audit (2004), *methodologie d'audit*
2. K A M: KPMG Manual Audit (2004), *Guide d'évaluation du contrôle interne*

## ARTICLES

1. DOMINIQUE Vincenti (1992), Dresser une cartographie des risques, revue d'audit n°144
2. FAUTRAT Michel (1992), Management des risques, Revue d'audit, n°144
3. Jean loup ROUFF (2000), *actualités du contrôle interne*, revue audit, n°150
4. The world Bank group (1995), *insérer la participation des communautés dans les opérations d'achats et de déboursement*, Findings n°576
5. XAVIER de Phily (1992), *osons prendre des risques*, Revue d'audit n°144

## Sites

1. <http://www.courtapro.ch/52075/50794>, gestion des projets
2. <http://www.worldbank.org/afr/findings/french/ffind36.htm>, région d'Afrique