



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA- Gestion des Projets
(MBA – GP)**

**Promotion 14
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'étude

THEME :

Evaluation des procédures de traitement des dépenses à la Paierie de l'ASECNA : cas de la Représentation du Sénégal (Dakar- Yoff).

Présenté par :

Songuenet Patrick DIMA

Encadré par :

Gildas MOUKPE

Professeur associé au CESAG

Novembre 2015

DEDICACE

A mes parents : Pierre DIMA et Marie-Sylvie NAGBALI DIMA

Le grain que vous avez semé et entretenu a maintenant muri, longue vie pour la moisson.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements :

- A monsieur Abdoulaye DIOUF, Représentant de l'ASECNA auprès du Sénégal, vous, qui avez accepté de nous recevoir dans votre Agence ;
- A madame Nicole RAZAFINANDRIANILANA, Payeur à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal sous la direction de qui cette étude a été menée ;
- A monsieur Abdel Aziz DIOUF, Chef Unité Dépenses, notre Maitre de stage délégué par le Payeur ; vous qui avez contribué activement à la réalisation de ce document, et, qui avez toujours répondu instantanément à nos doléances malgré vos occupations ;
- Aux agents de la Représentation suivants : Amadou CISSE agent d'exécution aux Dépenses, Ben Salif L. CISSE cadre comptable, Madame SEYDI Fatoumata secrétaire du CAF, Jules KANE agent des affaires sociales, Roger Maurice DIOUF chef Unité Recettes, El Hadj Malick NDIAYE agent aux Recettes, pour votre accueil chaleureux et soutien sans faille ;
- A monsieur le Professeur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG pour tous les sacrifices consentis pour nous offrir cette formation de qualité ;
- A monsieur Gildas E. MOUKPE, notre encadreur, pour toute votre disponibilité et vos conseils pratiques à la réalisation de ce document ;
- A mes parents, pour votre amour infini, votre bénédiction et votre soutien dans mes initiatives. Merci de m'inscrire à l'école ;
- A mes petits frères et mes grandes sœurs : Germain Yann Gomte DIMA, Dieu-Beni Doko DIMA, Priscilla Sandoukou DIMA, Diane Nabio-Nafio DIMA pour votre amour fraternel ;
- A Hadiza Hamidou SOUMA, ma meilleure amie, toi qui me donne toujours de bons conseils et toi qui m'a beaucoup soutenu dans les moments difficiles, retrouve dans ce travail toute ma reconnaissance ;
- A ma cousine Orsy SOW, pour ton soutien sans faille, longue vie à toi ;
- A Manuella KOTOH, pour tes prières et tes conseils ;
- A mes amis et tous mes condisciples pour votre témoignage et vos contributions.

Sans vous la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible, merci infiniment.

SIGLES ET ABREVIATIONS

A380 : Airbus 380 ;

B 777 : Boeing 777 ;

AD : Autorisation de Dépenses ;

ADG : Administration Générale ;

ADS : Agence des Aéroports du Sénégal ;

AIBD : Aéroport International Blaise Diagne ;

AIM : Aeronautical Information Management ;

AP : Autorisation de Paiement ;

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar ;

ATR 42 : Avion de Transport Régional ;

BB : Bureau Budget ;

BC : Bon de Commande ;

BT : Bons de Transport ;

CA : Commandant Aérodrome ;

CAF : Chargé Administratif et des Finances ;

CEMAC : Communauté Economique Monétaire de l'Afrique Centrale ;

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;

CG : Comptabilité de Gestion ;

CI : Contrôle Interne ;

CIA : Certified International Auditor ;

CMP : Codes du Marché public ;

COGEST : Système Comptabilité de Gestion ;

COSO: Commettee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;

CUB : Chef Unité Budget ;

CUD : Chef Unité Dépenses ;

CUP : Chef Unité Personnel ;

CS : Crédit du Sénégal ;

CSS : Caisse de Sécurité Sociale ;

DA : Demande d'Achat ;

DG : Direction Générale ;

DP : Demande de Paiement ;

EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile ;
ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management ;
ERP : Entreprise Resource Planning ;
ERSI : Ecole Régionale de la Sécurité Incendie ;
FAS : Fonds d'Aide Social ;
FCFA : Francs des Communautés Financières d'Afrique ;
GL : Grand Livre ;
ICA : Indemnités de Cessation d'Activité ;
IGC : Infrastructure Génie Civile ;
IRE : Informatique Radioélectrique
ISA : Indemnités de Sécurité Aéroportuaire ;
LSF : Loi sur la Sécurité Financière ;
MTO: Météo;
MBA: Master in Business Administration;
NA : Navigation Aérienne ;
OACI : Organisation de l'Aviation civile Internationale ;
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires ;
OM : Ordre de Mission ;
OP : Ordre de Paiement ;
OV : Ordre de Virement ;
PAP : Projets Annuels de Performance ;
PEBR : Prime de Bon Rendement ;
PGI : Progiciel de Gestion Intégré ;
PHCO : Prêts Non Statutaires Hors Commission ;
PNST : Prêts Non Statutaires ;
PSTA : Prêts Statutaires ;
RAF : Registre d'Arrivée des Factures ;
RO : Responsable des Opérations ;
RSI : Réseau du Système Informatique ;
SI : Système d'Information ;
SLI : Sauvegarde de Lutte contre l'Incendie.
UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Liste des Tableaux

Tableau N°1 : Budget des prêts 2014.....	56
Tableau N°2 : Test de conformité.....	61
Tableau N°3 : Forces et faiblesses du CI des procédures de dépenses à l'ASECNA.....	63
Tableau N°4 : Test de permanence.....	64
Tableau N°5 : Evaluation définitive.....	66

Liste des figures

Figure N°1 : Modèle d'analyse.....	36
Figure N°2 : Circuit de la procédure achat-expression du besoin en représentation.....	48
Figure N°3 : Circuit de la procédure chez les fournisseurs.....	52
Figure N°4 : Circuit de la procédure des OM ou formations.....	54

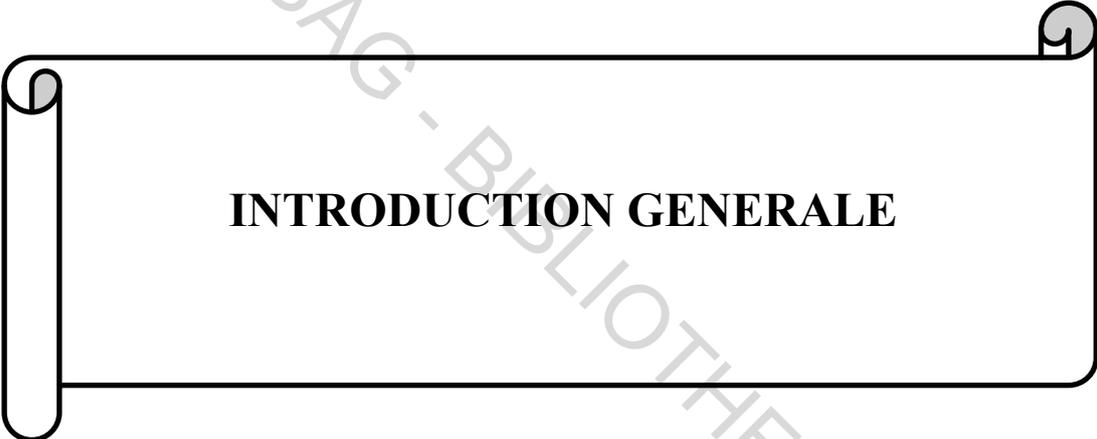
LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : Exemple d'un OP manuel.....	78
Annexe N°2 : Exemple d'un OV.....	79
Annexe N°3 : Organigramme détaillé de la structure fonctionnelle de la représentation De l'ASECNA auprès du Sénégal (Dakar-Yoff).....	80
Annexe N°4 : Guide d'entretien.....	81
Annexe N°5 : Questionnaire du CI.....	82
Annexe N°6 : Grille d'analyse des tâches	86
Annexe N°7 : Listes des immobilisations de l'ASECNA.....	87
Annexe N°8 : Exemple de bordereau 7 CG.....	92
Annexe N°9 : Pièces sur marchés de fournitures jointes à l'appui de 7Cg.....	95
Annexe N°10 : Pièces sur marchés des travaux jointes à l'appui de 7Cg.....	96
Annexe N°11 : Avis de règlement.....	97

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES.....	8
CHAPITRE 1 : PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES	10
Section 1 : flux de dépenses d'une organisation et typologies.....	10
Section 2 : Processus de traitement des dépenses	13
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION DE L'ASECNA ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
Section 1 : Présentation de l'organisation de l'ASECNA.....	23
Section 2 : Méthodologie de l'étude	31
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES ET RECOMMANDATIONS.....	38
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES	40
Section 1 : Présentation des dépenses payées après ordonnancement	40
Section 2 : présentation des dépenses sans ordonnancement préalable	45
Section 3 : Description des procédures de traitement des dépenses.....	46
CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES ET RECOMMANDATIONS	60
Section 1 : Présentation des différents tests et résultats	60
Section 2 : Recommandations	67
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE



INTRODUCTION GENERALE

Contexte de l'étude

Ces dernières années, les différents scandales financiers (Enron, Worldcom, Xerox) enregistrés dans le monde, ont conduit à remettre en cause la qualité et la sincérité de l'information financière et posent le débat sur la gouvernance institutionnelle au sein des organisations¹. Au regard de ces troubles, les Etats ont été contraints de renforcer aussi bien le cadre juridique comme fonctionnel de la production et de la viabilité de ces informations. Parmi les changements apportés figure le renforcement du système de contrôle interne (CI). Les codes de bonne gouvernance et de référentiels de contrôle interne publiés dans différents pays, la loi Sarbanes-Oxley²(USA) de juillet 2002 (section 404) et son équivalent français, la Loi de Sécurité Financière (LSF)³d'août 2003 (article 117) en témoignent.

Ces aménagements apportés partent du principe qu'une organisation opérant dans un environnement en constante évolution, est confrontée constamment à des risques qui peuvent compromettre sa rentabilité, sa compétitivité et sa survie. Et la majeure partie des risques⁴ sont inhérents aux activités de l'organisation, et ce à tous les niveaux. Ainsi, derrière chaque événement ayant secoué violemment des organisations se cachent des risques opérationnels. Ils deviennent plus importants lorsqu'ils sont associés à d'autres types de risques. C'est pourquoi, les dirigeants se doivent de déterminer un niveau de risque acceptable afin de gérer rigoureusement leurs activités. Pour cela, il est capital de mieux appréhender ces risques et d'évaluer plus finement leurs impacts.

Dans une telle situation, il est donc important pour l'organisation de faire preuve de vigilance en adaptant sa stratégie et à fournir un effort d'anticipation afin d'être plus compétitive. Elle doit s'assurer que ses procédures comportent les sécurités suffisantes pour garantir la continuité de ses activités. Alors, la mise en place d'un système de contrôle interne adapté s'impose afin de permettre à l'organisation de maîtriser ses opérations à risques.

¹La gouvernance d'organisation désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'organisation est dirigée, administrée et contrôlée.

² Entrée en vigueur aux Etats Unis le 30 juillet 2002, la section 404 de la loi impose au management de la société d'établir un rapport sur l'évaluation des procédures du contrôle interne mises en place au sein de la société, en ce qui concerne l'information financière et comptable.

³La Loi de Sécurité Financière (appelée Loi Mer) a été adoptée par le Parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de Gouvernance d'Entreprise.

⁴ La notion de risque s'explique différemment dans le sens commun et dans des approches techniques ou entrepreneuriales.

Le risque peut être « avéré », « potentiel », « émergent » ou « futur ».

« Les procédures formalisent l'ensemble des règles et pratiques qui doivent être respectées pour contrôler, compiler et enregistrer de manière exhaustive l'information de base découlant des opérations réalisées par l'entreprise et qui impactent son patrimoine dans un sens comme dans l'autre. Par conséquent il convient de signaler que l'efficacité du système d'informations financières et comptables est fortement tributaire des procédures et des systèmes du contrôle mis en place pour traiter les dépenses », (Mamadou Barry, 2009 :189).

En effet, le contrôle interne joue un rôle primordial : « c'est l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances », (Mamadou Barry, 2009 :189).

Avec l'évolution du secteur des transports aériens, les acteurs sont de plus en plus sensibilisés à mettre en place des procédures de dépenses adéquates afin d'acquies dans les bonnes conditions les appareils, les équipements et les outils nécessaires à la sécurisation de la navigation aérienne ; mais surtout de disposer d'un système d'information⁵ fiable répondant aux besoins du personnel, des prestataires, des fournisseurs et des clients.

La Représentation du Sénégal est la plus rentable en matière de chiffre d'affaire (CA) généré chaque année dans l'espace ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar). Ainsi, cette Représentation nécessite des outils de gestion adéquats avec une ressource humaine qualifiée pour gérer au mieux et ce de façon efficace et efficiente toutes les dépenses de l'Agence.

Consciente de l'enjeu stratégique que représente le système d'information, la Direction Générale de l'ASECNA a décidé de mettre en place un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) ou ERP (conçu par ORACLE) qui garantit la sécurité et la sauvegarde de toutes les données de l'Agence. Ce PGI rend aussi plus facile le traitement des dépenses grâce à ses nombreux paramètres. L'utilisation est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012, et cet outil informatique est utilisé au niveau de tous les pays membres.

⁵Ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Problématique de l'étude

Il est important pour une organisation de mettre en place un bon dispositif de gestion administrative et comptable afin de sauvegarder le patrimoine de l'organisation et d'assurer le bon fonctionnement de celle-ci.

Le COSO ⁶définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois (03) catégories d'objectifs suivantes :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Ces objectifs du contrôle interne nous démontrent combien la survie d'une organisation dépend de l'utilisation correcte des procédures conformément aux prescriptions admises et surtout de la fluidité et la transparence de l'information.

A l'ASECNA, il existe plusieurs procédures parmi lesquelles nous accordons une attention particulière aux procédures de traitement des dépenses. Malgré les lois et les règlements, notamment l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires), la représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal connaît toujours des difficultés au niveau des procédures des dépenses. La méconnaissance des outils de gestion notamment l'outil informatique (PGI), l'absence d'un manuel de procédures interne et les transformations stratégiques, organisationnelles et administratives accentuent ces difficultés au niveau de la paierie.

Les causes liées à cette situation sont multiples et sont d'ordre interne et externe. Cependant les causes les plus imminentes sont internes dont les plus essentielles sont : la non actualisation des procédures de dépenses du fait des transformations apportées, la méconnaissance ou le non-respect des procédures, l'inexistence d'une culture de gestion rigoureuse etc.

⁶Référenciel de contrôle interne défini par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Il découle de ces causes des conséquences énormes telles que : le non-respect des échéances envers les tiers (fournisseurs, banque, salariés ...), la perte des fournisseurs et des prestataires, la démotivation des salariés de l'Agence, le risque d'impayé et dettes constatées, tension de trésorerie ou déséquilibre financier, trésorerie douteuse pouvant conduire à la faillite.

Ainsi, plusieurs solutions pourraient être envisagées pour pallier ces problèmes :

- réactualiser les procédures de dépenses conformément aux changements apportés;
- mettre en place un système efficace de suivi et de contrôle des dépenses ;
- prévoir un plan de formation des agents sur l'utilisation et le respect des procédures des dépenses ;
- prévoir un plan de formation des agents sur l'utilisation de PGI ;
- créer un service d'audit interne et recruter un spécialiste du domaine ;
- faire des recommandations pour optimiser le système de gestion.

Parmi ces solutions possibles devant permettre d'assurer un bon fonctionnement de l'Agence, nous avons décidé de réfléchir sur l'actualisation des procédures de dépenses qui devrait contribuer à mettre en place un système efficace de suivi et de contrôle des dépenses si l'essentiel des dysfonctionnements a été pris en compte. Il devrait permettre aussi de faciliter la tâche aux agents dans le cadre du traitement des dossiers.

Au regard de ce qui précède, la problématique de l'étude se résume à la question principale suivante : les procédures de traitement des dépenses sont-elles fiables ?

Les questions spécifiques se rattachant à cette interrogation première sont formulées comme suit :

- les procédures de l'ASECNA respectent-elles les objectifs du COSO ?
- quelles sont les différentes étapes de traitement des dépenses ?
- les procédures de traitement des dépenses sont-elles pertinentes et efficaces ?
- le système informatique retrace-t-il efficacement tout le processus de traitement des dépenses ?
- quels sont les risques auxquels s'expose l'Agence ?
- quelles sont les mesures préventives à mettre en place pour pallier aux défaillances relevées ?

Ces questions justifient le choix de notre thème à savoir : « Evaluation des procédures de traitement des dépenses à la Paierie de l'ASECNA: cas de la Représentation du Sénégal (Dakar-Yoff) ».

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de notre étude est d'analyser les procédures de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal afin, d'une part de détecter les forces et les faiblesses, et, d'autre part de formuler des recommandations permettant l'optimisation de ce processus pour assurer les paiements dans les délais respectés.

A cet objectif principal sont associés les objectifs spécifiques suivants :

- Connaître l'Agence et sa structure organisationnelle ;
- vérifier si les procédures répondent aux besoins exprimés par l'Agence ;
- décrire les étapes des procédures de traitement des dépenses et identifier les forces et les faiblesses ;
- proposer des schémas du circuit de traitement des dépenses tout en prenant en compte les solutions aux faiblesses ;
- faire des recommandations permettant d'optimiser les procédures de traitement des dépenses.

Intérêts de l'étude

Cette réflexion menée à son terme présenterait plusieurs intérêts pour les acteurs suivants :

Pour l'ASECNA : la prise en compte de nos analyses et recommandations permettront aux décideurs de l'Agence de poser les bases de la réforme du suivi et du contrôle des procédures de traitement des dépenses. Il s'agira de mettre en place un système de contrôle interne qui permettra de verrouiller au maximum les erreurs dans le but de sauvegarder le patrimoine de l'Agence.

Pour le CESAG : un document scientifique destiné à la bibliothèque et servant de guide et outil pour les futures études et questions sur ce sujet.

Pour nous-mêmes : en application des enseignements professionnels reçus au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), cette étude pourrait être pour nous l'occasion de

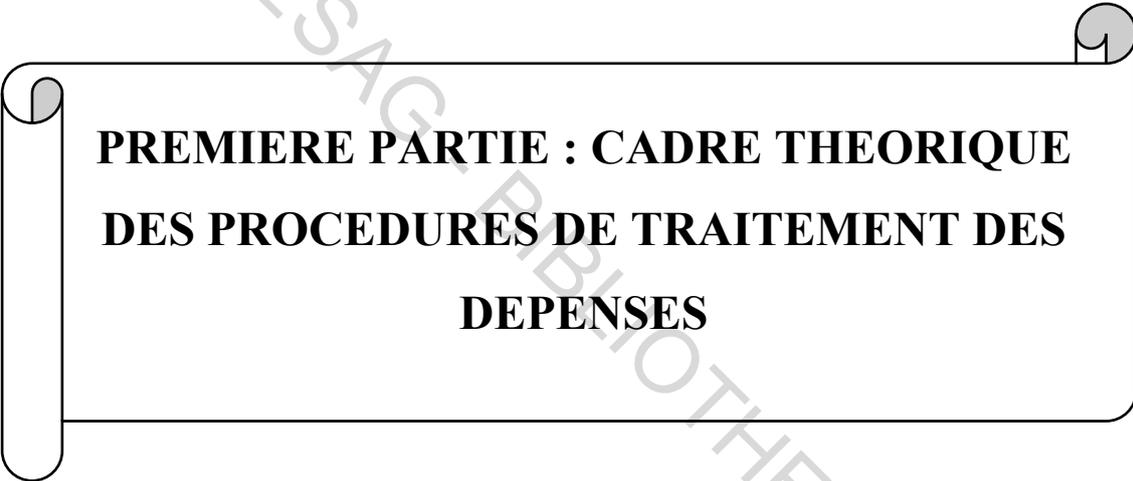
confronter la théorie à la pratique en testant la pertinence des outils de gestion et leur efficacité dans le contexte de l'Agence pour la Sécurité de Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar. Cela nous permettrait non seulement de mieux les maîtriser mais aussi sanctionner notre diplôme de MBA (Master in Business Administration).

Méthodologie sommaire

Pour mobiliser les informations nécessaires, nous avons eu recours à la recherche documentaire dans une large mesure, des enquêtes par questionnaire, des entretiens réalisés auprès des agents lors de notre stage professionnel à la Paerie de la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal.

Annonce du plan

Ce travail comporte deux parties : la première partie traitera le cadre théorique des procédures de traitement des dépenses et la deuxième sera consacrée à la description et à l'évaluation des procédures de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal.



**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES
DEPENSES**

Introduction de la première partie

Nous développerons cette première partie en deux (02) chapitres : le premier chapitre exposera la présentation des flux et typologies des dépenses puis décrira les processus prévus pour un engagement et un ordonnancement de ces dépenses; le deuxième chapitre, lui, présentera l'organisation de l'ASECNA et la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES

L'objectif premier de toute organisation est de faire du profit. Cet objectif ne peut être atteint lorsque les recettes ne couvrent pas les dépenses.

Ce chapitre sera divisé en deux (02) sections :

- la première section présentera les typologies de dépenses d'une organisation ;
- la deuxième développera le processus de traitement des dépenses.

Section 1 : flux de dépenses d'une organisation et typologies

Pour définir la dépense, il faut d'abord commencer par l'origine de cette dépense. Du latin *dispensa*, participe passé neutre substantivé de *dispendere* (« peser en distribuant », d'où « distribuer ») dont dérive *dispendium* (« frais, dépense »).

1.1 Définition de dépenses

Action de dépenser c'est « l'action de donner de l'argent pour acquérir ou payer quelque chose » GIDE, Ecole femmes (1929 : 1265). Le concept de dépenses est souvent associé à la comptabilité. Par dépense on entend l'argent qui sort de la trésorerie d'une organisation.

En terme de jurisprudence, dépenses nécessaires, celles qui sont faites par celui qui n'est pas propriétaire d'une chose pour la conserver, utiles ; pour l'améliorer ; voluptuaires, de pur agrément.

Les dépenses correspondent aux ressources financières sortantes (l'argent qui sort, qui est dépensé) par opposition aux apports du capital (l'argent qui entre en caisse). Toute fois ce sont des frais qui n'ont pas d'influence sur les pertes et les profits.

1.2 Les différents types de dépenses

Il faut noter qu'il existe plusieurs types de dépenses. Ainsi dans le cadre de notre étude, nous limiterons aux notions de quelques dépenses reconnues par l'OHADA (l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires) tout au long de notre présentation.

1.2.1 Les dépenses de fonctionnement

La notion de frais de fonctionnement désigne les dépenses nécessaires au fonctionnement d'une organisation. Ces frais sont les coûts salariaux (de rémunération) des personnels, les loyers, les dépenses d'entretien et de fourniture, pour n'en citer que quelques-uns. Autrement dit, les frais de fonctionnement sont ceux qui sont destinés à maintenir un actif dans sa condition existante ou à le changer pour qu'il puisse être en mesure de fonctionner.

Les frais de fonctionnement peuvent se diviser en frais administratifs (les salaires, les services de bureau), financiers (intérêts, émission de chèques), coûts irrécupérables (coûts ayant été payés définitivement ne pouvant ni être remboursés, ni récupérés par un autre moyen) et les dépenses de représentation (cadeaux, voyages, logements, repas).

1.2.2 Les dépenses d'équipement ou d'investissement

Selon la définition de la finance du marché, un bien d'équipement peut être de deux natures différentes :

- bien d'équipement professionnel, auquel cas il est utilisé dans le processus de production d'autres biens et services (machines, équipements mécaniques, équipements électriques, bâtiments, etc.) ;
- bien d'équipement des ménages, auquel cas il est utilisé en tant que consommation individuelle (meubles, électroménager, véhicule, accessoires, etc.).

Selon le plan comptable OHADA, un bien d'équipement est un bâtiment ou un outil contribuant à la production d'autres biens, pendant une durée minimale d'un an, pour l'acheteur professionnel qui se l'est procuré.

Par extension, il représente tout bien durable (meubles, appareils électroménagers, équipements de loisir, accessoires...) contribuant à l'équipement d'un acheteur particulier ; d'où l'expression « bien d'équipement des ménages ».

Les industries travaillant à la production des biens d'équipements occupent en France plusieurs centaines de milliers de salariés répartis entre plusieurs milliers d'entreprises : leurs chiffres d'affaires s'élèvent à plus de 30 milliards de francs. Il s'agit d'un secteur industriel de premier plan, qui alimente d'importants courants d'exploitation. La fabrication des biens

d'équipement est moins spectaculaire, moins uniforme que celle des automobiles : Maurice Wolkowitsch (1964 :431-449)

1.2.2.1 Seuil de passation de marché

Selon la définition de la finance du marché, La passation de marché est le processus par lequel des tierces personnes sont sélectionnées selon des procédures préétablies pour l'exécution des travaux, la livraison de fournitures, la réalisation des services.

Il existe deux (02) types de marchés : le marché de fournitures et le marché de travaux.

1.2.2.1.1 Marchés des fournitures

Le code des marchés de travaux, des marchés de fournitures et des marchés de services en France (loi n°2011-702 du 22 Juillet 2011-art.5) définit que les marchés de fournitures sont les marchés conclus avec des fournisseurs qui ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente, de produits ou matériels. Un marché ayant pour objet la fourniture de produits et, à titre accessoire, des travaux de pose et d'installation est considéré comme un marché de fournitures.

1.2.2.1.2 Marchés des travaux

Selon ce même code (loi n°2011-702 du 22 Juillet 2011-art.5), les marchés de travaux sont les marchés conclus avec des entrepreneurs qui ont pour objet soit l'exécution, soit conjointement la conception et l'exécution d'un ouvrage ou de travaux de bâtiment ou de génie civil répondant à des besoins précisés par le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice. Un ouvrage est le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique. Lorsqu'un marché porte à la fois sur des services et des travaux, il est un marché de travaux si son objet principal est de réaliser des travaux.

1.2.2.2 Retenue de garantie

La retenue de garantie a pour seul objet de couvrir les réserves à la réception des travaux, fournitures ou services ainsi que celles formulées, le cas échéant, pendant le délai de garantie.

La retenue de garantie qui peut être prévue par le marché à la charge du titulaire, est prélevée par fractions sur chacun des versements autres qu'une avance. Le montant de la retenue de garantie ne peut être supérieur à 5 % du montant initial augmenté, le cas échéant, du montant des avenants.

1.2.2.3 Intérêts moratoires

Les intérêts moratoires sont les intérêts dus au bénéficiaire du titulaire ou du sous-traitant, à compter du jour suivant l'expiration du délai global de paiement. Le défaut de paiement dans ce délai fait courir de plein droit et sans autre formalité ces intérêts.

Section 2 : Processus de traitement des dépenses

Une fois voté, le budget est exécuté. Son exécution obéit à un certain nombre de règles qui cherchent à garantir que le budget sera exécuté comme prévu, tout en permettant une certaine souplesse.

Au-delà de règles assez générales (que l'on trouve généralement dans les lois ou directives relatives aux lois de finances), il existe des règles spécifiques aux dépenses (que l'on trouve souvent dans le règlement général de la comptabilité publique) et, dans le cas des dépenses, un deuxième ensemble de règles spécifiques, relatives aux marchés publics.

2.1 Notion de budget

Un programme est l'expression d'objectifs en unités physiques. Ces objectifs portent à la fois sur un volume de produits ou de prestation à fournir et sur un volume de ressources allouées pour ces prestations. Un budget est l'expression de ces mêmes objectifs en valeur.

2.1.1 Définition du budget

Selon le petit Robert, le budget est « l'acte par lequel sont autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ou des autres services que les lois assujettissent aux mêmes règles ».

Christian Goujet et Chrisian Roulet (1994 : 98) précisent que « est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ».

Cette définition diffère de la première, en ce sens qu'elle prend en compte non seulement l'aspect financier mais aussi l'aspect quantitatif et le facteur temps, qui sont des éléments non négligeables dans la réalisation de tout objectif.

Le budget est en fait, un ensemble de documents prévisionnels. Il contribue à la coordination et à l'exécution du programme d'action et tient lieu de feuille de route.

2.1.2 Démarche budgétaire

Pierre LAUZEL & Robert TELLER (1997 : 195) précisent que « dans l'entreprise, chaque responsable doit assumer son rôle principalement prévoir, organiser, commander, contrôler dans un cadre d'ensemble coordonné qui a comme premier caractère la prévision dans la concertation ». Le cadre budgétaire devra donc s'appuyer sur l'organigramme et les définitions de fonctions à l'intérieur de l'entreprise.

Les partisans du modèle classique pensent que les règles budgétaires seraient nécessaires, car les gouvernements ne sont pas bienveillants ; ils n'ont pas le souci d'optimiser le bien public, mais celui de se faire réélire. Chaque génération est égoïste et ne se soucie pas de la situation des générations futures. Enfin, il faut rassurer les marchés financiers sur la capacité à assurer le service de la dette publique. Chacune de ces préoccupations induit une règle différente.

Selon la théorie de l'Etat-Léviathan ou du Public Choice, chaque groupe social demande des augmentations de dépenses publiques en sa faveur, en ne tenant pas compte du fait qu'il faut augmenter les impôts pour les financer. A l'équilibre non-coopératif, il y a trop de dépenses publiques. Les gouvernements ont tendance à faire trop de dépenses pour satisfaire leurs électeurs, sans augmenter les impôts en contrepartie. Ils utilisent la politique budgétaire à des fins électoralistes et non à des fins de régulation. Ils ne font pas les efforts nécessaires en période de bonne conjoncture. Le choix social dépenses/impôts est faussé par la possibilité d'endetter. Chaque administration se donne comme objectif d'augmenter ses effectifs et ses moyens, sans souci d'efficacité et de productivité. Aucun mécanisme social ou économique ne garantit l'optimalité du niveau des dépenses publiques ou du déficit. Aussi, le déficit public est-il en permanence trop élevé, conduisant à une trop forte accumulation de dette.

2.2 Les principes de l'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire repose sur un certain nombre de principes et de pratiques, inclus dans la loi sur les lois de finances, dans des textes de niveau inférieur, voire dans des usages informels au stade de la mise en œuvre pratique.

Les quatre domaines de l'exécution budgétaire qui ont été retenus ici sont ceux de l'annualité, de la modification des autorisations parlementaires, de la régulation budgétaire et des révisions budgétaires.

Les deux directives auxquelles il est fait référence sont la directive N° 06/2009/CM/UEMOA de l'UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA – ci-après UEMOA ou Directive UEMOA –, et la directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux lois de finances – ci-après CEMAC ou Directive CEMAC.

2.2.1 L'annuité

L'annualité est un principe budgétaire inscrit dans les directives sur les lois de finances.

Le budget est adopté pour une année et les crédits ne peuvent être consommés que pendant cette période.

La règle souffre d'exceptions dont certaines ont été mentionnées :

2.2.1.1 Autorisation d'engagement et crédits de paiement

Les deux directives autorisent les autorisations d'engagement à côté des crédits de paiement.

Article 17 UEMOA. Les crédits ouverts par les lois de finances sont constitués :

- de crédits de paiement, pour les dépenses de personnel, les acquisitions de biens et services et les dépenses de transfert ;
- d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement, pour les dépenses d'investissement et les contrats de partenariats publics-privés.

Article 18 UEMOA. Les autorisations d'engagement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des investissements prévus par la loi de finances.

Article 19 UEMOA. Les crédits de paiement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de l'exercice.

Article 21 CEMAC. Les crédits ouverts en dépenses d'investissement distinguent des autorisations d'engagement et des crédits de paiement. Les autorisations d'engagement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagées et dont le paiement peut s'étendre, le cas échéant, sur une période de plusieurs années.

Les crédits de paiement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'année pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations d'engagement.

Cette distinction entre autorisations d'engagement et crédits de paiement peut également être appliquée dans des conditions fixées par la législation nationale aux crédits relatifs à certaines dépenses importantes s'exécutant sur plusieurs années.

L'article 46 UEMOA précise que les PAP (Projets annuels de performance) incluent l'échéancier des crédits de paiement associés aux autorisations d'engagement. L'article 45 CEMAC en fait une annexe de la loi de finances à part entière.

L'engagement, permis par l'autorisation d'engagement, n'est pas défini explicitement par la Directive portant loi de finances, mais par la Directive N°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA, qui dispose, en son article 45 :

L'engagement juridique de la dépense publique est l'acte par lequel l'Etat crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

L'engagement comptable de la dépense publique consiste à affecter des crédits au paiement de la dépense. Le montant total des engagements ne doit pas dépasser le montant des autorisations budgétaires.

L'intérêt de la Directive Règlement général UEMOA est de faire la distinction entre les engagements juridique et comptable. La question est alors de savoir lequel des deux engagements est pertinent en matière d'autorisation d'engagement. Il est clair que c'est l'engagement juridique, comme le précise l'article 18 de la Directive lois de finances. C'est en effet celui qui implique une consommation de crédits de paiement consécutif à la consommation d'autorisations d'engagement.

La question reste cependant très théorique, les deux engagements, juridique et comptable devant être concomitants.

La Directive N°2/11-UEAC-190-CM-22 relative au règlement général de la comptabilité publique, ne distingue pas les deux engagements, juridique et comptable, et vise implicitement, en son article 49, l'engagement juridique: L'engagement est l'acte par lequel Les principes de l'exécution budgétaire un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

De la distinction claire entre l'autorisation d'engagement et l'engagement résulte la nécessité d'inscrire dans les PAP de la loi de finance pour l'année N+1 les crédits de paiement des années N+1 et au-delà correspondant aux encours d'engagement non payés au 31/12/N, mais qui juridiquement, engagent l'Etat.

Ces engagements dont les paiements sont reportés sont autant d'autorisations d'engagement consommées et ne doivent pas être confondus avec les autorisations d'engagement du budget N reportées sur le budget N+1. Ces autorisations d'engagement non pas été consommées, elles n'ont pas données lieu à engagement juridique de l'Etat, elles peuvent être considérées comme caduques, mais elles peuvent également être reportées (voir plus loin).

En résumé, quatre notions sont donc à prendre en compte dans les PAP :

- engagements des années N et antérieures non payées (autorisations d'engagement consommées) ;
- autorisations d'engagement (non consommées) de l'année N reportées ;
- autorisations d'engagement de l'année N+1 ;
- crédits de paiement de l'année N+1.

2.2.1.2 Reports de crédits

Il ne s'agit pas ici des autorisations d'engagement consommées dont les crédits de paiement ne l'ont été qu'à une hauteur inférieure. Le report sur l'année suivante de la différence entre les montants engagés et les crédits de paiement consommés est dans la nature même de l'autorisation d'engagement. Il s'agit ici des autorisations d'engagement et des crédits de paiement non consommés au cours de l'exercice.

La justification du report peut être trouvée dans le fait que l'impossibilité de reporter les crédits non utilisés d'une année sur l'autre peut conduire, et généralement conduit, à des dépenses accélérées en fin d'année, sans justification d'efficience ou d'efficacité suffisante.

Il peut alors être souhaitable d'autoriser, dans une mesure limitée, les reports de crédits en fin d'année.

Cette solution suppose cependant une maîtrise suffisante de la chaîne de la dépense, celle-ci devant être capable de traiter l'exécution de deux budgets à la fois, que ce soit au point de vue de la capacité des agents que de celle du système informatique.

Les deux directives prévoient des possibilités limitées de report d'une année sur l'autre, tant pour les autorisations d'engagement que pour les crédits de paiement.

Article 24 UEMOA. Sous réserve des dispositions concernant les autorisations d'engagement, les crédits ouverts et les plafonds des autorisations d'emplois fixés au titre d'une année ne créent aucun droit au titre des années suivantes.

Les autorisations d'engagement, au sens de l'article 18 de la présente Directive, disponibles sur un programme à la fin de l'année peuvent être reportées sur le même programme par décret pris en conseil des ministres, majorant à due concurrence les crédits de l'année suivante. Les crédits de paiement ne peuvent être reportés. Par exception, les crédits de paiement relatifs aux dépenses d'investissement disponibles sur un programme à la fin de l'année peuvent être reportés sur le même programme dans la mesure où les reports de crédits retenus ne dégradent pas l'équilibre budgétaire tel que défini à l'article 45 de la présente Directive.

Article 28 CEMAC. Sous réserve des dispositions concernant les autorisations d'engagement, les crédits ouverts et les plafonds des autorisations d'emplois fixés au titre d'une année ne créent aucun droit au titre des années suivantes.

Les autorisations d'engagement non utilisées à la fin de l'année ne peuvent pas être reportées. Les crédits de paiement relatifs aux dépenses d'investissement disponibles sur un programme à la fin de l'année peuvent être reportés sur le même programme ou la même dotation dans la limite des autorisations d'engagement utilisées, mais n'ayant pas encore donné lieu à paiement. Ces reports s'effectuent par décret pris en Conseil des Ministres ... en majoration des crédits de paiement pour les investissements de l'année suivante, sous réserve de la disponibilité des financements correspondants. Ce décret, qui ne peut être pris qu'après clôture des comptes de l'exercice précédent, est consécutif à un rapport du Ministre chargé des finances qui évalue et justifie les recettes permettant de couvrir le financement des reports, sans dégradation du solde du budget autorisé de l'année en cours.

2.2.1.3 La période complémentaire

Dans la plupart des systèmes, francophones comme anglophones, il existe une période complémentaire, au-delà de la fin de l'exercice, durant laquelle les dépenses ordonnancées avant la fin de l'exercice peuvent être payées. Afin de réduire autant que faire ce peu la durée de cette période complémentaire, la date limite des ordonnancements peut être fixée antérieurement à la fin de l'exercice, par exemple un mois avant, voire plus.

Les deux directives sont, à cet égard, différenciées. La Directive UEMOA (contrairement à celle qui l'a précédée) ne fait pas mention d'une période complémentaire, ce qui risque de poser des problèmes d'exécution. La Directive CEMAC reprend la solution classique. Article 65 CEMAC : des dépenses budgétaires engagées et liquidées au cours de l'exercice budgétaire peuvent être payées après la fin de cet exercice, au cours d'une période complémentaire dont la durée ne peut excéder trente jours.

Les deux directives "comptabilité publique", la directive N° 07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA et la directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 Relative au Règlement général de la comptabilité publique (analysées plus en détail dans un autre chapitre) confirment les écarts de conception des deux directives "lois de finances". L'article 74 de la directive N° 07/2009/CM/UEMOA dispose que La période couverte par la comptabilité budgétaire est la gestion couvrant l'année civile, sans période complémentaire.

L'article 74 de la directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 dispose que La période couverte par la comptabilité budgétaire est la gestion couvrant l'année civile. Toutefois des dépenses budgétaires engagées et liquidées au cours de l'exercice budgétaire peuvent être payées après la fin de cet exercice, au cours d'une période complémentaire dont la durée ne peut excéder trente jours.

L'impossibilité de mouvementer les comptes après la fin de l'année, dans la zone UEMOA, implique l'impossibilité de réaliser des opérations budgétaires. La suite de l'article 74 de la directive N° 07/2009/CM/UEMOA en prend acte : Une circulaire du ministre chargé des finances fixe les délais-limites pour l'arrêté des opérations d'engagement, de liquidation et d'ordonnement au titre de l'exécution du budget d'une année donnée. La nécessité de parcourir toute la chaîne de la dépense, comptabilité comprise, avant la fin de l'année civile impose d'arrêter toute possibilité d'engagement assez longtemps avant la fin de l'année (voire

plusieurs mois), ce qui peut conduire à des dysfonctionnements dans l'exécution des politiques publiques par arrêt de dépense, ou à des comportements d'accélération de dépenses et de gaspillage juste avant la date limite d'engagement.

2.2.2 Les modifications de crédits

Les modifications de crédits s'entendent par rapport à l'autorisation budgétaire, dont il convient de préciser la portée.

2.2.2.1 La portée de l'autorisation budgétaire

La portée de l'autorisation budgétaire, en ce qu'elle concerne les modifications de crédit, est celle du principe de spécialité (voire le chapitre Les fondements de la loi de finances et du budget), qui dispose du degré de nomenclature dont le gestionnaire ne peut sortir sans procédure particulière. Ce degré de nomenclature, l'unité de spécialité, est aujourd'hui le programme.

Les gestionnaires sont libres de la répartition de la dépense à l'intérieur d'une unité de spécialité, mais non entre unités de spécialité.

La flexibilité est ainsi totale (à l'asymétrie de la fongibilité près) à l'intérieur d'un programme, elle serait nulle entre programmes si des possibilités, limitées, de modification de la répartition des crédits entre les programmes, ne venaient atténuer cette impossibilité : les transferts et les virements.

2.2.2.2 Transferts et virements

Dans les systèmes francophones, deux vocables sont classiques :

- les transferts d'un crédit entre deux ministères ;
- les virements d'un crédit entre deux programmes d'un même ministère.

Les transferts sont soumis à plus de contrainte réglementaire que les virements.

Article 21 UEMOA. Des transferts et des virements de crédits peuvent, en cours d'exercice, modifier la répartition des crédits budgétaires entre programmes.

Les transferts de crédits modifient la répartition des crédits budgétaires entre programmes de ministères distincts. Ils sont autorisés par décret pris en Conseil des Ministres sur rapport conjoint du ministre chargé des finances et des ministres concernés.

Les virements de crédits modifient la répartition des crédits budgétaires entre programmes d'un même ministère. S'ils ne changent pas la nature de la dépense selon les catégories définies à l'alinéa 7 de l'article 12 de la présente Directive, ils sont pris par arrêté interministériel du ministre intéressé et du ministre chargé des finances. Dans le cas contraire, ils sont autorisés par décret sur rapport conjoint du ministre chargé des finances et du ministre concerné.

Le montant annuel cumulé des virements et transferts affectant un programme ne peut dépasser dix pour cent (10%) des crédits votés de ce programme

Article 25 CEMAC. Des virements peuvent modifier la répartition des crédits entre programmes d'un même ministère ou entre dotations. Le montant cumulé, au cours d'une même année, des crédits ayant fait l'objet de virements, ne peut excéder 2% des crédits ouverts par la loi de finances de l'année pour chacun des programmes ou dotations concernés.

Des transferts peuvent modifier la répartition des crédits entre programmes de ministères distincts ou entre dotations, dans la mesure où l'emploi des crédits ainsi transférés, pour un objet déterminé, correspond à des actions du programme ou de la dotation d'origine.

2.2.3 La régulation budgétaire

La régulation budgétaire est l'ensemble des opérations qui consistent, en fonction des difficultés de trésorerie, à modifier le rythme de la consommation des crédits ou des paiements, ou à procéder aux annulations de crédits nécessaires.

Les mises en réserves et les annulations sont souvent prévues par les lois de finances. D'autres procédés de la régulation sont plus informels : établissement de plan d'engagement, régulation par le Contrôle financier, régulation par le Trésor public.

2.2.4 Les révisions budgétaires

Les lois de finances rectificatives peuvent, en cours d'année modifier les dispositions de la loi de finances de l'année.

Elles sont susceptibles de le faire beaucoup plus largement que l'ensemble des dispositifs évoqués ci-dessus, et dans un respect des textes qui n'est généralement pas assuré par ceux-ci (à l'exception des virements et transferts).

Les justifications de l'adoption d'une loi de finances rectificatives peuvent être :

- une révision des prévisions des recettes internes ;
- une révision des prévisions des recettes externes ;
- une révision des perspectives macroéconomiques ;
- des dépenses non prévues.

La loi de finances rectificative est nécessaire lorsque les changements à apporter à la loi initiale dépassent les modifications de crédits prévus par les textes, en particulier lorsque :

- les transferts et virements dépassent les pourcentages autorisés par la loi sur les lois de finances ;
- lorsque le montant global de la dépense est modifié à la hausse.

De trop fréquentes (plus d'une par année) et trop amples révisions budgétaires sont le signe d'une qualité médiocre de l'élaboration budgétaire et entame la crédibilité du budget.

En conclusion, nous pouvons dire que toute organisation soucieuse de sa santé financière doit mettre en place un bon système de contrôle interne permettant d'assurer efficacement le traitement des dépenses.

Cependant, ce qui est primordial dans la gestion des dépenses, c'est de respecter et d'honorer les engagements avec les partenaires (salariés, fournisseurs, prestataires, banques etc.) pour préserver la relation, mais surtout les intérêts financiers de l'organisation.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION DE L'ASECNA ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Conformément à l'article 2 de la Convention de Dakar, l'Agence est chargée de la conception, de la réalisation et de la gestion des réalisations et services ayant pour objet la transmission des messages techniques et de trafic⁷, le guidage des aéronefs⁸, le contrôle de la circulation aérienne, l'information en vol, la prévision et la transmission des informations dans le domaine météorologique⁹, aussi bien pour la circulation en route que pour l'approche et l'atterrissage sur les aérodromes secondaires.

Ce chapitre sera scindé en deux (02) sections : la première présentera l'organisation de l'ASECNA et la deuxième traitera la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Présentation de l'organisation de l'ASECNA

Cette section consistera d'une part à exposer l'historique, la mission, les différentes activités de l'Agence, les écoles de l'ASECNA et le régime juridique ; d'autre part, à présenter l'organisation avec ses composantes.

1.1 Historique

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a été créée à Saint- Louis du Sénégal le 12 décembre 1959.

Établissement public à caractère multinational, elle rassemble 18 Etats membres dont 15 Etats d'Afrique de l'Ouest et du Centre (Benin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo), Madagascar, les Comores et la France. Elle constitue l'un des meilleurs exemples de coopération Nord-Sud et Sud-Sud ainsi que l'organe de l'unité africaine par excellence en matière d'aviation civile. L'ASECNA vit depuis plus d'un demi-siècle, car elle a su s'adapter au contexte politique et économique. A sa création, l'ASECNA était

⁷ L'aviation civile désigne tout ce qui est relatif à l'aviation non militaire. Cela englobe donc le transport civil de passagers et de marchandises.

⁸ Aéronef est un moyen de transport capable d'évoluer au sein de l'atmosphère terrestre. Il est utilisé dans l'aéronautique.

⁹ La météorologie a pour objet l'étude des phénomènes atmosphériques tels que les nuages, les précipitations ou le vent dans le but de comprendre comment ils se forment et évoluent en fonction des paramètres mesurés tels que la pression, la température et l'humidité.

essentiellement un organisme de coopération franco-africain et malgache. Au fil des années, c'est la coopération interafricaine et malgache qui est devenue déterminante.

Cette transformation s'est traduite, dans les faits, par le transfert du Siège de Paris à Dakar, par l'africanisation du poste de Directeur Général et des postes de Directeur parallèlement à la signature d'une nouvelle Convention à Dakar en 1974 par les 15 Etats signataires de la convention de Saint- Louis (tous les Etats membres actuels de l'ASECNA moins la république de Guinée Equatoriale dont l'adhésion à l'ASECNA eut lieu le 22 avril 1987, la république des Comores et la République de Guinée Bissau).

Pendant toutes ces années, l'ASECNA s'est forgée une image de marque internationale, car elle a su faire face à une croissance considérable du trafic aérien, jointe à une mutation technologique (mise en service de nouveaux types d'avions tels le B 777, A 340 et bien sûr l'Airbus A 380). Il est à noter que la Convention de Dakar reste ouverte à l'adhésion de tout Etat intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des Etats signataires.

1.2 Mission

La mission essentielle est la sécurité de la navigation aérienne¹⁰.

Régie par la Convention de Dakar du 25 octobre 1974, l'ASECNA exerce à titre principal les activités communautaires prévues en son Article 2 et, à titre subsidiaire, gère les activités dites nationales au bénéfice des Etats membres pris individuellement (Articles 10 et 12) ainsi que des Etats et organismes tiers (Articles 11 et 12).

1.3 Les activités de l'Agence

Ils s'agissent des activités communautaires, les activités nationales et les autres activités.

1.3.1 Les activités communautaires

L'Agence a la charge d'un espace aérien étendu sur 16100 000 km² (1,5 fois la superficie de l'Europe) couvert par cinq centres d'information en vol (Antananarivo, Brazzaville, Dakar Océanique et Terrestre, Niamey, N'Djamena).

¹⁰La navigation aérienne est l'ensemble des techniques permettant à un pilote d'aéronef de maîtriser ses déplacements. La navigation permet à l'aéronef de suivre une trajectoire appelée route aérienne.

Elle y assure le contrôle de la circulation aérienne¹¹, le guidage des avions, la transmission des messages techniques et de trafic, l'information de vol, ainsi que le recueil des données, la prévision et la transmission des informations météorologiques. Ces prestations couvrent aussi bien la circulation en route que l'approche et l'atterrissage.

Elle assure les aides terminales sur les 28 aéroports principaux (classés Article 2) des 17 Etats membres du continent, c'est-à-dire le contrôle d'aérodrome, le contrôle d'approche, le guidage du roulement des aéronefs au sol, l'aide radio et visuelle à l'approche et à l'atterrissage, les transmissions radio, les prévisions météorologiques, le bureau de piste et d'information aéronautique ainsi que les services de sécurité incendie. Elle a en charge à ce titre la maintenance de l'ensemble des installations nécessaires à la mise en œuvre de ces différentes prestations (mais non des pistes). Pour le contrôle en vol périodique des aides radioélectriques¹² en route et des aides à l'atterrissage, l'ASECNA dispose d'un ATR 42¹³ équipé d'un banc de calibration à la pointe de la technologie.

1.3.2 Les activités nationales

Au titre des Articles 10 et 12 de la Convention de Dakar, l'Agence peut se voir confier par chacun des Etats signataires la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique, l'exécution d'études et le contrôle de travaux d'aéroports ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance. A ce titre, l'ASECNA a assuré en 2011 la gestion des Activités Nationales de huit Etats membres (Bénin Burkina, Centrafrique, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger et Tchad) qui ont signé des contrats particuliers avec elle.

Quant aux missions d'ingénierie qui lui sont confiées par les Etats membres, l'Agence en assure l'exécution avec le concours de ses structures spécialisées, dont principalement le Département Ingénierie et Prospectives.

¹¹ Ensemble des mouvements des aéronefs

¹² La radioélectricité désigne les phénomènes qui régissent la formation et la propagation des ondes électromagnétiques de faible énergie. Elle est le fondement de toutes les techniques de communications ayant pour support les ondes électromagnétiques.

¹³ Avion de transport de passager à turbopropulseur. Le premier avion fabriqué par ATR a effectué son premier vol le 16 Aout 1984 et a été mis en service le 09 décembre 1985. C'est un groupement d'intérêt économique Italo-français.

1.3.3 Autres activités

L'ASECNA est en outre habilitée à passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services au titre de l'Article 11 de la Convention de Dakar.

C'est ainsi que l'Agence réalise, avec son avion laboratoire ATR 42, la calibration en vol des aides à la navigation aérienne pour de nombreux états africains non membres de l'Agence notamment en Afrique de l'Ouest, en Afrique de l'Est, au Maroc, aux Seychelles, à l'Ile Maurice, à la Réunion ainsi que dans la zone des Caraïbes.

1.4 Ecoles de l'ASECNA

On distingue trois (3) grandes principales écoles :

- Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC) créée en 1963, à Niamey (Niger) ;
- Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management (ERNAM), basée à Dakar (Sénégal) ;
- Ecole Régionale de Sécurité Incendie (ERSI), créée en 1964 à Douala (Cameroun), est une école bilingue (française et anglaise).

1.5 Régime juridique

En sa qualité d'organisme public international, l'agence est dotée de la personnalité morale et jouit d'une pleine autonomie financière.

Le régime douanier et fiscal est défini par des accords qu'elle passe avec des gouvernements des pays dans lesquels elle exerce ses activités. Il peut ainsi lui être accordée le privilège d'être exonérée des impôts, droits de douane et ou taxes d'effets équivalents à l'exception d'impôts sur le traitement des salaires.

1.6 Organisation de l'ASECNA

Au sein de cette organisation, nous allons définir de manière générale les rôles des organes statutaires y compris ceux des services extérieurs au Siège ; et présenter de façon spécifique la structure fonctionnelle de la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal.

1.6.1 Organes statutaires

Ils comprennent :

- a. **Le Comité des Ministres de tutelle** qui est composé des ministres des transports des pays membres de l'ASECNA. Celui-ci définit la politique générale de l'Agence. Il se réunit au moins une fois par an en session ordinaire ; la présidence est tournante, à un rythme annuel. Elle est assurée depuis juillet 2010, par les Comores, succédant au Burkina Faso.
- b. **Le Conseil d'Administration** prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, au moyen de délibérations relatives notamment aux budgets annuels de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit au moins deux fois par an.
- c. **Le Directeur Général**, assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances statutaires précisées. Il recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'Agent Comptable et du Contrôleur Financier et est responsable de sa gestion administrative. Il nomme dans chaque Etat membre un agent qui porte le titre de "Représentant". Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.
- d. **L'Agent Comptable**, nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation. Il prépare le compte financier, qui est présenté au Conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la Commission de Vérification des Comptes.
- e. **Le Contrôleur Financier**, nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.
- f. **La Commission de Vérification des Comptes** est composée de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration

et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

- g. **La Commission de Vérification de la sécurité** est composée de quatre experts choisis par le Conseil d'administration. Elle a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans ses attributions relatives à la sécurité et est chargé à ce titre, de suivre la mise en place et le bon fonctionnement d'un système de gestion de la sécurité (SGS) conforme aux normes et pratiques recommandées par l'OACI.

1.6.2 Les services extérieures au Siège

Ils comprennent :

- **Les Représentations** : Dans chaque Etat membre (hormis la France), les missions de l'Agence sont assurées par une Représentation ayant à sa tête un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le Ministre de tutelle concerné ; cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

Les réformes engagées au siège ont permis la mise en place d'une nouvelle organisation au niveau des Représentations. A travers l'adoption de nouveaux organigrammes, l'objectif reste le même : mettre en place une organisation adéquate en vue de l'atteinte des objectifs fixés, en cohérence avec la nouvelle vision déclinée par le Directeur Général. Cependant, dans un souci d'adaptation aux réalités du terrain, les spécificités locales au niveau de chaque représentation ont été prises en compte. Toutes les représentations sont organisées selon un schéma quasi identique.

- **Les délégations** : L'Agence dispose de trois délégations à savoir :

→ La Délégation de l'ASECNA à Paris ;

→ Un Délégué permanent de l'Agence auprès de l'OACI est affecté à Montréal depuis le 1er janvier 1990 conformément à la décision du Conseil d'administration de l'Agence prise lors de sa session des 29 et 30 novembre 1989 ;

→ La Délégation de l'ASECNA à Accra créée le 1^{er} janvier 2011.

1.6.3 Structure fonctionnelle de la Représentation de l'ASECNA du Sénégal

La Représentation de l'ASECNA auprès Sénégal est située à 15 km du centre-ville, l'enceinte de l'aéroport Léopold Sédar SENGHOR qui constitue une vitrine nationale et un symbole du progrès économique du pays.

La Représentation du Sénégal est structurée dans les conditions ci-après :

a) Le Représentant : Il est responsable des activités de l'Agence, chargé d'assurer l'accomplissement correct de la mission de celle-ci. Il est l'ordonnateur du budget.

Les services sous sa responsabilité comprennent :

- chargé des Services Météorologiques ;
- chargé de l'Administration et des Finances ;
- responsable des opérations.

b) Chargé des Services Météorologiques : Il est composé de trois(03) unités à savoir

- unité Prévision/ Protection ;
- Unité Qualification du personnel ;
- Unité Réseau.

c) Chargé de l'Administration et des Finances(CAF) : Il est chargé de la gestion du personnel, du traitement du budget, de la facturation et de la comptabilité budgétaire.

Il comprend les unités suivantes :

- unité Personnel ;
- unités Budget et Facturation.

d) Responsable des Opérations (RO) : En cas d'absence du Représentant le RO est la seconde personnalité qui assure l'intérim et veille aux activités de l'Agence. Il existe quatre (04) services qui dépendent de celui-ci :

- **Chargé Maintenance Infrastructure Génie civil (IGC) :** Il est chargé de la gestion du parc automobile, de l'entretien des bâtiments, des pistes et de la gestion des patrimoines. Il comprend les unités suivantes :

- unité véhicules et transport ;
 - unité pistes et voiries ;
 - unité patrimoines.
- **Chargé Maintenance IRE (Informatique réseau électrique) :** Il a pour mission de gérer l'installation, l'entretien et la maintenance des équipements électriques et électroniques. Il est chargé de veiller à l'exploitation des applications informatiques et de gérer la bureautique. Il comprend quatre (04) unités :
 - unité transit et gestion de stock ;
 - unité énergie/ balisage ;
 - unité CNS& Météo ;
 - unité RSI.
 - **Chargé du Contrôle en route :** Il se décompose en deux (02) unités à savoir :
 - unité opération ATC ;
 - unité qualification/ intégration du personnel.
 - **Chargé exploitation aérodrome (Commandant d'aérodrome) :** Il est composé de trois (03) unités suivantes :
 - unité CA ;
 - unité AIM ;
 - unité SLI.
- e) **La Paierie :** Elle s'occupe du recouvrement des créances, du paiement des dépenses, de la gestion et de la conservation des fonds ainsi que la tenue de la comptabilité. A la tête se trouve le Payeur (chef de Service) qui dépend directement de l'Agent comptable au Siège. Il est le contrôleur financier, l'approbateur final. Il reçoit tous les documents comptables, effectue les analyses et les vérifications puis distribue les tâches à effectuer aux trois (03) unités suivantes que compte la paierie :

- **Unité des Dépenses**, chargée d'effectuer le règlement des dépenses de fonctionnement, d'équipement et des charges de personnel avec l'établissement des documents de paiement (OP, OV, chèque) (confère Annexes N°1 et 2).
 - **Unité des Recettes** qui se charge du recouvrement et de l'encaissement des recettes avec la tenue des journaux d'émission et recouvrement ainsi que tout document ayant trait aux recettes. Une fois le travail accompli, les documents traités seront retournés au Payeur pour vérification et signature.
 - **Unité Comptabilité**, qui, à l'aide des pièces justificatives validées par le Payeur se charge de la comptabilisation des écritures sur les journaux financiers et de l'établissement de la balance générale des comptes. La caisse effectue tous les paiements et encaissements en espèces et de la tenue du journal de caisse.
- f) Chargé du Contrôle, de la sécurité et de la Qualité :** Il dépend directement du DG qui le nomme pour accomplir sa mission au niveau de la Représentation. Il comprend deux (02) unités à savoir :
- Chef Unité Sécurité et Qualité ;
 - Chef Unité Contrôle.

L'organigramme détaillé de la structure fonctionnelle de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal sera présenté au niveau de l'Annexe N°3.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Dans les précédents chapitres, nous avons défini les concepts et présenté la description théorique y afférente dans le cadre de l'évaluation des procédures de traitement des dépenses. Ainsi, Nous consacrerons ce chapitre à la présentation du champ d'investigation, aux méthodes de collecte de données et au modèle d'analyse.

2.1 Démarche d'évaluation de contrôle interne (CI)

L'évaluation du contrôle interne est une étape cruciale dans la démarche d'audit.

« *La démarche d'audit est spécifique car elle nécessite une connaissance précise de l'entité et itérative par ce qu'elle est toujours précisée et complétée au fur et à mesure que sont obtenues les conclusions des premiers travaux* » (BATUDE 1997: 22).

Le point d'appui par excellence de tout Auditeur financier est le contrôle interne de l'entité auditée.

Ainsi, nous comptons évaluer les procédures de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal (Dakar-Yoff) selon la démarche suivante :

2.1.1 Prise de connaissance de la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal

La première approche de tout travail d'audit passe par la réunion des principales données significatives de l'activité de l'organisation, elle ne peut se faire que par l'étape de la prise de connaissance, elle constitue donc le préalable à chaque mission. Elle réunit la recherche des informations et leur analyse.

Pour la recherche et l'analyse des informations, nous nous basons sur l'Agence elle-même, et les autres sources telles que : l'internet, les partenaires de l'Agence, l'ADS, ANACIM etc.

Pour l'obtention de ces informations, nous privilégions l'analyse documentaire (les rapports annuels 2012 et 2013 de l'ASECNA, les procédures sur le statut et le règlement de l'Agence, les notes internes, les données issues de l'ancien système de gestion (Cogest), etc.), l'observation, les entretiens directs avec les différents agents, en utilisant si nécessaire un guide d'entretien préalablement établis (voir l'Annexe N°4).

A l'issue de cette étape, nous serions en mesure de collecter les informations d'ordre général telles que : la dénomination sociale, la localisation de l'Agence, l'historique, la mission, les activités de l'Agence, l'effectif du personnel, l'organigramme, les écoles de l'Agence, les organes statutaires, le statut juridique etc.

Après cette étape déterminante de la présentation de l'Agence, nous pourrions ainsi décrire le processus de traitement des dépenses et procéderons à l'évaluation de celui-ci pour son optimisation.

Notons que les écritures de comptabilisation des dépenses ne feront pas partie de notre travail de recherche.

2.1.2 Description des systèmes et des procédures

A ce niveau, l'auditeur saisit les procédures ou se les fait décrire. Pour cela, il effectue des entretiens, et fait des enquêtes par questionnaire.

2.1.3 Confirmation de la compréhension du système : test de conformité

Ce test permet à l'auditeur de s'assurer de l'existence effective des procédures et de l'organisation décrites. Il doit être mené parallèlement à la description des procédures. L'auditeur doit vérifier la réalité du déroulement des activités suivant la procédure et ce du début jusqu'à la fin.

2.1.4 Evaluation préliminaire

Cette étape permet à l'auditeur d'apprécier le contrôle interne tout en lui permettant de relever les forces et les faiblesses du système. Pour ce faire, il utilise le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

2.1.5 Confirmation de l'application des points forts du système

Nous chercherons à nous assurer que les points forts sont appliqués par les agents de manière permanente. Nous mettrons en œuvre à cette fin un test de permanence.

2.1.6 Evaluation définitive du CI

A l'issue de test de permanence, l'auditeur peut évaluer définitivement le contrôle interne. Cette évaluation lui permettra de distinguer les points forts du système à la fois théoriques et pratiques, et, de distinguer les faiblesses dues soit à un défaut de conception soit à une mauvaise application des procédures.

2.1.7 Rapport d'évaluation du CI

A ce niveau, l'auditeur rédigera un rapport d'évaluation qui fera ressortir les forces et les faiblesses du contrôle interne, les risques liés aux faiblesses et formulera des recommandations pour y pallier.

2.2 Méthodes de collecte des données

Pour réaliser ce mémoire, des techniques principales ont été utilisées : la recherche documentaire dans une large mesure, les entretiens, le questionnaire du CI, et la grille d'analyse des tâches.

2.2.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire est une étape du travail de recherche qui consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet, répondre à une question ou réaliser un travail.

La recherche documentaire a constitué le fondement du présent mémoire. Des ouvrages, des articles, des mémoires de fin de formation, des rapports de recherche, des sites internet, des rapports annuels de l'ASECNA, des données issues de l'ancien système de gestion (COGEST) de l'Agence et des documents divers ayant trait à notre sujet sur les procédures des dépenses ont été consultés pour l'élaboration de ce travail.

2.2.2 Les entretiens

L'entretien est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face.

Selon Olivier LEMANT (1991 ; 181), « *l'entretien est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement* ».

L'entretien des agents qui ont un trait à notre sujet de mémoire nous donne la possibilité de compléter notre prise de connaissance de l'Agence. Il se fait à l'aide de questionnaire type d'examen, appelé guide d'entretien. Ainsi, à l'ASECNA, nous avons récolté des informations par entretien direct auprès des agents de la Paierie, des agents de IGC et des agents du CAF.

Notre stage à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal nous a aussi permis de confronter la théorie à la pratique et d'avoir une meilleure connaissance des problèmes de l'Agence.

2.2.3 Le questionnaire du CI

Ce questionnaire nous a permis d'analyser les procédures des dépenses de l'Agence afin de vérifier si elles permettent d'atteindre les objectifs de contrôle interne. Il comprend des questions fermées c'est-à-dire que les réponses obtenues ne peuvent être que « OUI » ou « NON » et nous a permis de faire ressortir les points fort et points faibles de contrôle (confère annexe N°5).

2.2.4 La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches nous a permis de détecter les cumuls de fonctions et les tâches incompatibles. Elle est établie sous forme de tableau comportant les fonctions et les acteurs intervenants dans le processus des dépenses (Confère, annexe N°6).

2.2.5 Echantillonnage enquête

Notre travail de recherche porte sur une population de 340 agents à la représentation de l'ASECNA au Sénégal. Au niveau de la paierie nous avons douze (12) agents dont cinq (05) agents d'encadrement et sept (07) agents d'exécution. Compte tenu de l'effectif du personnel, nous avons orienté notre démarche au niveau des services ciblés que sont : Paierie, CAF et IGC. Au niveau de ces trois (03) services nous avons eu à nous entretenir avec 22 agents représentants l'échantillon de notre base d'enquête.

Dans la manière ou certaines nationalités sont représentées, nous en déduisons que la population de ces trois (03) services est représentative de l'ensemble du personnel participant au processus de dépenses et donc peut constituer notre base d'enquête.

Compte tenu de la spécificité de notre sujet « Evaluation des procédures de traitement des dépenses à la paierie de l'ASECNA : cas de la représentation du Sénégal (Dakar- Yoff) », nous avons jugé utile de tirer un échantillon de 22 personnes dont 15 agents d'encadrement (cinq de la paierie) et 7 agents d'exécution par rapport à la proportion de chacun dans la population mère avec une marge d'erreur de 10%. Ce choix peut se justifier par le temps qui nous ne permet pas de mener une enquête sur l'ensemble des agents de la représentation.

Conclusion de la première partie

La revue de littérature que nous venons de faire dans la première partie, a permis de définir et d'élucider les notions, des concepts, des lois et des principes fondamentaux sur l'analyse des procédures de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal.

La présentation de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal nous a permis de connaître globalement l'Agence et ses entités, de comprendre son organisation et son fonctionnement avec les différentes composantes.

La méthodologie a permis de donner un aperçu sur le cadre de l'étude, d'expliquer les techniques d'investigation et de présenter le modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES
PROCEDURES DE TRAITEMENT DES
DEPENSES ET RECOMMANDATIONS**

Introduction de la deuxième partie

Pour répondre aux besoins de plus en plus pressants des clients, il importe que l'ASECNA mette en place des moyens de gestion efficaces pour pouvoir acquérir dans les bonnes conditions les outils et les matériels nécessaires à la sécurisation des transports aériens.

Parmi ces moyens figurent la maîtrise des dépenses qui impose une définition claire des procédures pertinentes et efficaces pour une satisfaction des partenaires.

Cette partie comprend deux (02) chapitres :

- le premier chapitre sera consacré aux descriptions des procédures de traitement des dépenses ;
- le second chapitre sera réservé à l'évaluation des procédures de traitement des dépenses et aux recommandations.

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES

Le traitement des dépenses est une étape importante au sein d'une organisation. Cela permet la fiabilité et la pertinence d'une information.

A ce niveau, il est question de décrire les procédures de traitement des dépenses de la représentation de l'ASECNA au Sénégal. Pour cela, nous devons d'abord présenter les dépenses payées après ordonnancement, ensuite les dépenses sans ordonnancement préalable et, enfin de décrire les procédures de traitement de ces dites dépenses.

Section 1 : Présentation des dépenses payées après ordonnancement

Il s'agit des dépenses qui respectent certaines règles budgétaires avant tout ordonnancement.

A l'ASECNA, pour que ces dépenses soient exécutées il faut qu'elles soient autorisées, engagées, ordonnancées, imputées et visées par les autorisées compétentes.

1.1 Autorisation des dépenses

Une autorisation de dépenses (AD) est une ouverture de crédits qui permet à l'ordonnateur d'effectuer des dépenses (achats, services, salaires, etc...) sur les dotations votées. Les dépenses ne doivent être engagées, liquidées et ordonnancées que dans la limite des autorisations accordées.

Il est délivré des AD périodiques et des AD complémentaires. Cependant, en cas de besoin, notamment dans les cas de retard dans le vote du budget, il peut être délivré des douzièmes provisoires avant les AD du premier semestre.

Comme son nom l'indique, le douzième provisoire est un douzième des crédits du budget précédent qui est autorisé provisoirement. Ces autorisations ne peuvent en aucun cas dépasser l'équivalent de trois douzièmes. En outre, il est fait déduction de ces douzièmes dans les AD du premier semestre.

1.1.1 Délégation des autorisations des dépenses

Un ordonnateur peut déléguer ses crédits autorisés à un autre pour des dépenses qu'il ne peut effectuer sur place.

Une délégation de crédits autorisés est l'autorisation donnée à un ordonnateur (le délégataire) pour effectuer des dépenses au profit d'un autre (le délégant).

Autrefois, La délégation de crédits était accordée par le chargé administratif et financier (CAF) sur demande du délégant et par prélèvement sur les crédits qui lui sont déjà autorisés. Depuis l'arrivée en 2011 du nouveau Directeur général (DG) de l'ASECNA, il a mis en place un nouvel organigramme confiant cette responsabilité au Responsable des Opérations (délégataire secondaire) de seconder le Représentant en cas d'absence.

La délégation de crédits réduit ainsi les crédits autorisés au délégant au profit du délégataire à qui il est demandé de procéder à des engagements et ordonnancements de dépenses pour le compte du délégant.

1.2 Autorisation de paiements

Parallèlement aux autorisations de dépenses données par la Direction Générale aux Représentants, l'Agence Comptable adresse des autorisations de paiement aux Payeurs. Ces autorisations de paiement permettent de s'assurer de la parfaite coordination entre les services, particulièrement pour les opérations en capital. En effet, bien que ces opérations soient le plus souvent réglées par le Siège, les Payeurs peuvent être amenés à régler localement certaines dépenses, notamment des travaux effectués en régie, des achats de fournitures et des travaux hors marchés. En ce qui concerne les charges de fonctionnement, la procédure des autorisations de paiement permet de s'assurer des précautions nécessaires en la matière.

Afin de permettre une stricte surveillance de la consommation des crédits, il est nécessaire de bloquer dans les écritures de l'Agence Comptable, les sommes correspondant aux règlements susceptibles d'être effectués sur place.

Les Payeurs ne peuvent effectuer des règlements sur une autorisation de dépenses que dans la mesure où ils auront reçu de l'Agence Comptable, soit une copie de cette autorisation revêtue de la mention "Vu et transmis pour valoir autorisation de paiement", soit une autorisation particulière de paiement, celle-ci ne répondant à aucune condition de forme. En aucun cas les Payeurs ne peuvent payer au-delà des autorisations de paiement signifiées par l'Agence Comptable, sous peine d'engager leur responsabilité.

1.3 Engagement des dépenses

L'engagement peut résulter :

- d'actes individuels accomplis par l'ordonnateur principal, l'ordonnateur délégué ou secondaire (commandes de fournitures, de matières, de services ou de travaux, passation d'un bail de location, d'un marché) ;
- de la combinaison de lois, de règlements et de décisions individuelles (de dépenses de personnel) ;
- de l'application de dispositions législatives ou réglementaires.

En Représentation, seul le Représentant est qualifié pour engager une dépense au nom de l'Agence. Il peut toutefois déléguer une partie de son pouvoir à certains collaborateurs. Cette délégation qui est révocable à tout moment, doit faire l'objet d'une décision en la forme. Elle ne peut être subdéléguée.

Cependant, la tenue comptable des engagements est assurée par la cellule des engagements placée sous l'autorité du Chargé Administratif et Financier. A ce titre :

- il tient les feuilles d'engagement ;
- il suit l'utilisation des crédits dans le respect des autorisations des dépenses accordées ;
- il veille au respect des règles et procédures d'engagement et à l'imputation correcte des dépenses.

1.4 Ordonnancement des dépenses

L'ordonnancement est l'acte administratif ordonnant conformément aux résultats de la liquidation l'ordre de payer la dette contractée par l'Agence.

La qualité d'ordonnateur secondaire dévolue aux Représentants, aux délégués du Directeur Général et au Directeur de l'EAMAC, confère au titulaire et à lui seul le pouvoir d'ordonner l'exécution des dépenses sur les crédits qui lui sont délégués. Les dépenses ordonnancées par l'ordonnateur secondaire ne sont définitives qu'après leur prise en charge dans les écritures de l'Agent Comptable, ce dernier pouvant rejeter les dépenses dont l'exécution n'aurait pas été assurée réglementairement.

Le Payeur, dans le cadre de la Représentation, de la délégation ou de l'établissement assure le même rôle que l'Agent Comptable au Siège et pour l'ensemble des paieries de l'Agence. Dans le cas d'insuffisance de crédits sur un chapitre limitatif, d'erreur ou d'irrégularité concernant l'imputation de la dépense, l'ordre de paiement, l'acceptation ou les justifications produites à l'appui, ou si la validité de la créance lui paraît contestable, le Payeur doit, sous sa responsabilité, surseoir au paiement et en aviser immédiatement l'ordonnateur secondaire. Simultanément, il en rendra compte à l'Agent Comptable en lui adressant la copie de sa note d'observations.

Dans le cas où l'ordonnateur secondaire, qui ne détient pas le pouvoir de réquisition, estimerait qu'il doit être passé outre à l'opposition du Payeur, il lui appartient de rendre compte au Directeur Général qui, si l'Agent Comptable maintient le refus de paiement, pourra utiliser la procédure de réquisition. L'ordonnateur secondaire est personnellement responsable des certifications qu'il délivre. La signature de l'ordonnateur secondaire doit être déposée auprès du Payeur et de l'Agent Comptable. L'ordonnateur secondaire ne peut pas déléguer ses pouvoirs ni désigner son intérimaire.

1.5 Imputation des dépenses

En comptabilité générale, l'OHADA définit l'imputation comme l'inscription d'un mouvement comptable à un compte débité ou crédité. En comptabilité analytique, l'imputation est l'inscription des coûts de section aux coûts de produits en proportion des unités d'œuvre des centres consacrés à ces produits.

A l'ASECNA, Seules peuvent être admises sur opérations d'équipement les factures relatives soit à des achats nommément désignés dans les autorisations de dépenses ouvertes à cet effet, soit à des achats dont la nature se rapporte à l'objet de ces autorisations et qui correspondent :

- pour les matériels, à la liste des immobilisations jointe en annexe N°7 ;

- pour les immeubles et accessoires, aux achats, constructions et améliorations d'immeubles ainsi qu'aux dépenses annexes occasionnées par ces constructions et améliorations.

Toutes les opérations en capital sont suivies opération par opération, article par article. Les dépenses qui sont normalement imputables aux comptes de la classe 6 mais qui concernent des travaux d'équipement effectués en régie, sont imputées à l'opération qu'elles concernent. Les ordonnateurs fixent l'imputation des dépenses de fonctionnement par compte limitatif, par compte de charge par nature par centre de responsabilité et de synthèse.

Si l'imputation par compte limitatif et par compte de charge par nature est aisément contrôlable, l'imputation à un centre de responsabilité et de synthèse n'est en principe connue que par l'agent qui a eu l'initiative de la dépense. Il incombe donc aux chefs des services techniques, qui doivent établir les prévisions budgétaires et engager les dépenses sur les comptes pour lesquels ils ont reçu délégation, de mentionner eux-mêmes les imputations en comptabilité budgétaire (compte limitatif) et générale (compte de charge par nature) et en comptabilité analytique (centre de responsabilité, de synthèse et de coût).

1.6 Visa des dépenses

Préalablement au paiement, les contrôles des dépenses que le Payeur doit effectuer portent sur :

- la qualité de l'ordonnateur ;
- la disponibilité des crédits ;
- la validité de la créance ;
- la production des justifications ;
- la certification du service fait appuyée d'un bordereau de livraison pour les fournitures de biens ou d'un procès-verbal de réception pour les travaux ;
- l'exacte imputation au compte limitatif et au compte de charge selon la nature et l'objet de la dépense. Les pièces produites par l'ordonnateur devant énoncer obligatoirement le compte limitatif, le compte de charge, l'objet de la dépense et la nature des fournitures ou des services facturés, le Payeur peut contrôler si l'imputation donnée est correcte en rapprochant ces pièces de la nomenclature des comptes.

Lorsque les énonciations contenues dans les pièces justificatives produites par l'Ordonnateur ne sont pas suffisamment précises, le Payeur peut demander des explications complémentaires qui lui seront fournies par certificat administratif, attestations délivrées par l'Ordonnateur ou copie de correspondances ou de notes.

1.6.1 Paiement des dépenses

Les paiements peuvent être effectués en numéraire, par virement ou par chèque, dans les conditions ci-après :

- a. **Paiement par numéraire** : Sous réserve d'une réglementation locale plus restrictive, les paiements en numéraire sont limitativement autorisés :
 - **Au profit des Agents de l'ASECNA** :
 - pour le paiement de leur traitement, salaire ou indemnités, dans la limite d'un plafond fixé par la réglementation de l'Etat ;
 - pour le remboursement de menues dépenses ou de frais exposés à l'occasion d'un déplacement ;
 - pour le versement d'avances individuelles (missions, fonds d'aide sociale).
 - **Au profit des fournisseurs de l'ASECNA** : Lorsque le montant total de la dépense due à un même fournisseur ne dépasse pas la somme de 100 000 F CFA ou son équivalent en monnaie locale. Aucun paiement ne peut être effectué en numéraire à une société.
- b. **Paiement par virement** : Les autres dépenses de l'ASECNA sont obligatoirement payées par virement à un compte bancaire, postal ou Trésor.
- c. **Paiement par chèque bancaire** : Lorsqu'une situation particulière ne permet pas le règlement en numéraire ou par virement, le Payeur peut délivrer un chèque bancaire. Le chèque ne peut être remis qu'au créancier ou à une personne dûment habilitée à cet effet. Tous les chèques émis doivent être barrés et porter la mention au verso « non endossable ».

Section 2 : présentation des dépenses sans ordonnancement préalable

Le Payeur de l'ASECNA peut être autorisé, dans les cas ci-après, verser à un tiers des sommes sans que cette opération ne soit précédée d'une liquidation ou d'un ordonnancement en la forme.

Il s'agit :

- des avances ou acomptes sur salaire ;
- des dépenses imputées au fonds d'aide social (FAS) ;
- des remboursements des frais médicaux ;
- demandes de paiement pour compte ;
- ISA et 10% ;
- Etc.

Section 3 : Description des procédures de traitement des dépenses

Il s'agit des procédures de dépenses payées après ordonnancement et des procédures de dépenses sans ordonnancement préalable.

1.1 Description des procédures payées après ordonnancement

Pour acheter chez un fournisseur, il faut exprimer un besoin. Compte tenu de l'exhaustivité des dépenses, nous nous limiterons aux descriptions des procédures suivantes : procédure achat-expression du besoin, procédure de traitement chez les fournisseurs, procédure de traitement des Ordres de Missions (OM) ou formations, et la procédure de traitement des prêts ou avances.

1.1.1 Etapes de la procédure achat-expression du besoin en Représentation

Il existe trois (03) services qui expriment les besoins à travers une demande d'achat à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal : le service IGC, le service IRE et le service CAF.

Le chef Unité IGC, IRE ou CAF exprime le besoin à travers une demande d'achat (DA) qu'il émet à partir d'un carnet à souches de demandes pré numérotées, sur lesquelles doivent être indiquées : le centre de synthèse, le centre de responsabilité, le centre de coût de demandeur, le compte limitatif concerné, le détail des achats demandés (quantité, prix unitaire et le total indiqué en chiffres et en lettres), le délai souhaité de la livraison, la date d'émission de la demande, le cachet et le visa du service émetteur, la signature du Représentant. La hiérarchie de la structure jusqu'au Représentant approuve, réaffecte, demande des informations ou rejette la demande diverse. Le RO approuve seulement les DA provenant de IRE et de IGC et les DA au niveau du CAF sont directement approuvées par le Représentant. Ensuite, les

demandes d'achat sont transmises à la cellule d'engagement pour l'établissement du bon de commande et d'engagement.

Le chef Unité IRE, IGC ou budget récupère la DA dans la synthèse des demandes d'approvisionnement, et l'affecte au service CAF pour émettre un bon de commande provisoire, mais aussi pour faire un engagement budgétaire avec les pièces justificatives jointes. Les carnets de bons de commande sont centralisés au niveau du bureau des engagements(CAF) qui est seul habilité à les détenir et à les utiliser. Une fois la disponibilité du budget vérifiée et validée, le bureau des engagements émet, à partir d'un même carnet à souches : le bon d'engagement et le bon de commande provisoire. Le bon d'engagement porte le même numéro que le bon de commande et reprend les indications suivantes : le centre de synthèse, le centre de responsabilité, le centre de coût du demandeur, le compte limitatif concerné, le service émetteur , le nom et le code du fournisseur, le code du compte de la comptabilité générale, le montant de l'autorisation des dépenses , le montant du bon, le compte de la comptabilité générale, le cumul des engagements, le disponible, le cachet et le visa de la cellule des engagements. La hiérarchie du chef Unité budget jusqu'au CAF approuve la demande diverse.

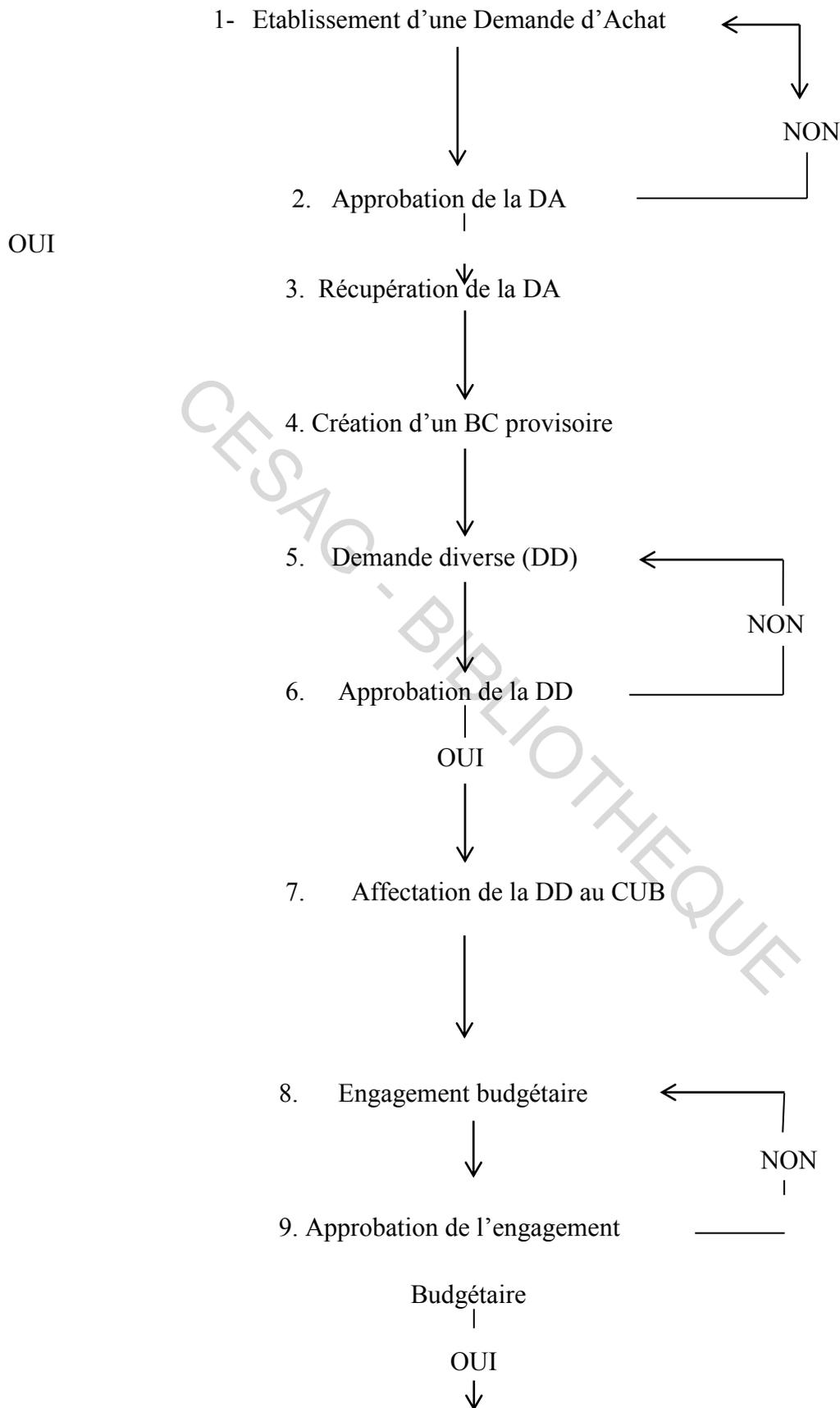
La hiérarchie du payeur jusqu'au Représentant approuve l'engagement budgétaire (impact budgétaire) à travers le circuit d'approbation (Workflow)¹⁴. L'approbation de l'engagement budgétaire de la demande diverse est notifiée par le CUB (Chef Unité Budget). Le CUB récupère la décision d'achat et la transmet à l'acheteur pour communiquer les références de l'engagement budgétaire (numéro, date, montant).Les références de l'engagement sont reportées sur le tableau informatisé de suivi des engagements ou la feuille d'engagement par compte limitatif et par centre de responsabilité pour mise à jour du disponible cumulé.

Le chef Unité budget établit le bon de commande (BC) définitif en rattachant le numéro d'engagement au bon de commande provisoire. La hiérarchie du payeur jusqu'au Représentant en passant par le RO pour les commandes IRE et IGC approuve le BC définitif.

Le BC définitif peut faire l'objet d'approbation, de réaffectation, de rejet ou demande d'information par le Représentant. Le CUB imprime en fichier PDF le BC définitif. Le BC définitif signé par le Représentant est remis à l'acheteur pour être transmis au fournisseur en double exemplaire (l'original plus une copie) par le service courrier. Le schéma se présente :

¹⁴Système permettant d'automatiser un flux d'information au sein d'une organisation.

Figure N°2 : Circuit de la procédure achat-expression du besoin en Représentation



10. Notification de l'Approbation de

L'engagement budgétaire au CUB



11. Communiquer le N° de REB



12. Etablissement du BC définitif



13. Approbation du BC

OUI



14. Impression du BC validé



15. Signature du BC

OUI



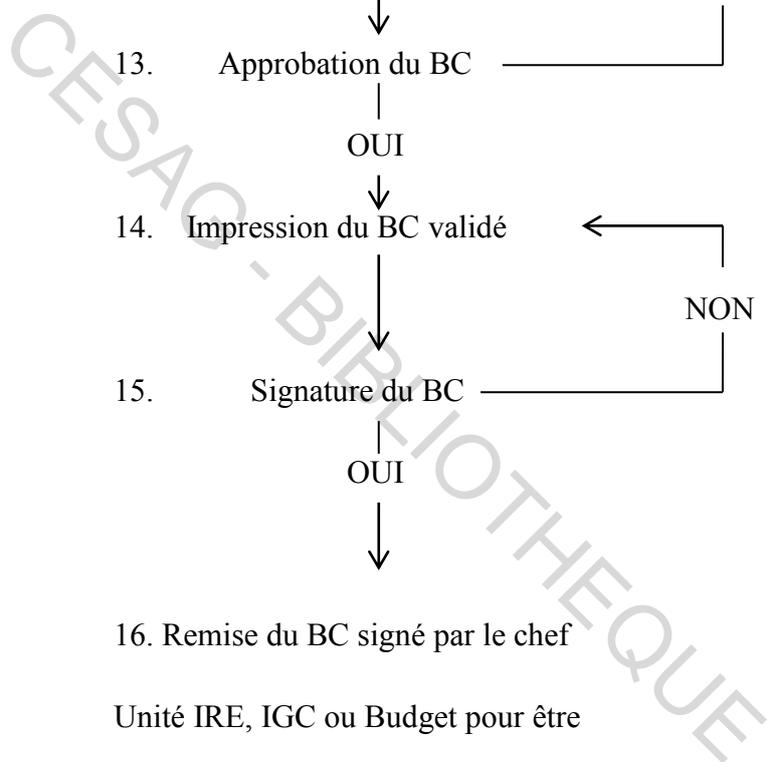
16. Remise du BC signé par le chef

Unité IRE, IGC ou Budget pour être

Transféré au fournisseur

NON

NON



Source : procédures du PGI

1.1.2 Etapes de la procédure chez les fournisseurs

Avant toute opération de liquidation, les factures émises par le fournisseur et reçues par le service courrier sont transmises dès leur arrivée aux services du CAF. La facture originale établie en quatre (04) exemplaires, accompagnée de l'original du bon de commande et du bon de livraison est enregistrée au RAF (registre d'arrivée des factures) par le payeur. Cet enregistrement est effectué le jour même de la réception. Cette opération n'est en aucun cas un

contrôle sur le fond ou sur la forme de la facture, mais le simple enregistrement préalable car l'acte d'enregistrement de celle-ci est obligatoire dès sa réception, et, elle sera ensuite transmise aux services dépenriers pour certification du service fait et liquidation.

Le service dépenrier réceptionne les factures au niveau du courrier. Il les saisit, les valide et les transmet à leurs chefs hiérarchiques pour la certification. Cette certification doit indiquer clairement la date de réception des travaux ou de la livraison des fournitures. Elle est matérialisée par les mentions suivantes : certifié le service fait ; la date de l'exécution du service, le lieu, la date de certification, l'identification du signataire (nom, prénom et affectation) et la signature. Le responsable du service dépenrier doit par ailleurs : s'assurer que les factures sont bien revêtues de la mention de certification du service fait ; vérifier que la dette n'a pas précédemment été éteinte en partie ou en totalité par un paiement antérieur ; contrôler que les mentions portées sur le bordereau d'engagement sont bien exactes et pourront être reprises automatiquement au niveau de l'ordonnancement ; transmettre la facture au service CAF sur bordereau.

Le CAF les affecte au CUB qui procède à leur liquidation. La liquidation a pour objet de vérifier les droits du créancier et de déterminer ou contrôler les montants. Le CUB crée un dossier d'ordonnancement dans PGI, il choisit le type des dépenses (fonctionnement ou équipement) et ajoute les mouvements (factures, saisies). Il établit les bordereaux (7 cg) avec tous les éléments inclus (factures, dates, bons de commandes, bons de livraisons numéros provisoires) et il les transfère d'abord à travers le système Workflow au représentant pour l'approbation et, ensuite au Chef unité Dépenses (CUD) à la paierie. Le CUB imprime en fichier PDF tous les bordereaux, il les enregistre dans un Registre CAF et les achemine chez le CUD pour la décharge. La décharge consiste à vérifier si les montants y compris les numéros provisoires des bordereaux inscrits dans le Registre sont conformes aux imprimés 7 cg. Le CUD garde les originaux des bordereaux ou factures et restitue le registre au CUB. Les numéros des bordereaux deviennent définitifs dès que le représentant les approuve dans le système.

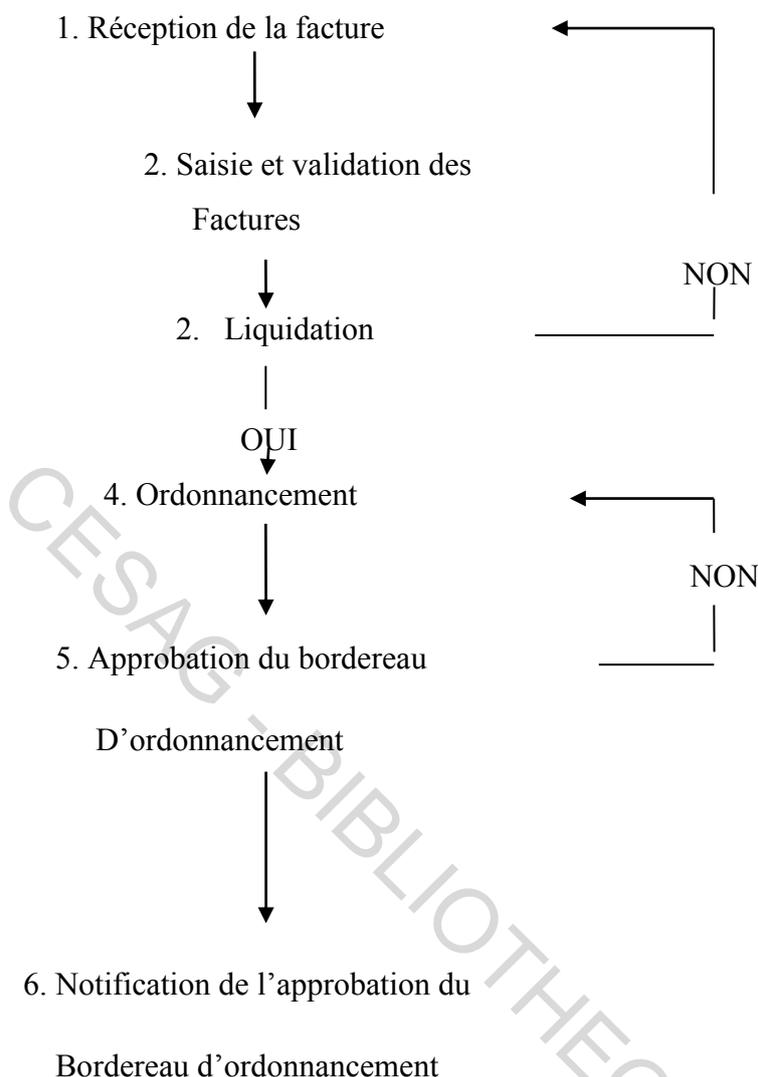
Après l'approbation des bordereaux par le représentant, le CUD ouvre le paramètre des notifications dans le système pour procéder aux notifications en inscrivant les numéros définitifs par un stylo sur les bordereaux. Les Notifications consistent à vérifier les bordereaux, à les approuver, à les réaffecter, à les rejeter ou à faire l'objet d'informations.

Ensuite, le CUD regroupe les bordereaux notifiés dans une chemise et les envoie au payeur pour la validation finale. Après la validation des bordereaux par le payeur, le CUD les récupère et les affecte à l'agent d'exécution des dépenses. Celui-ci va ouvrir le paramètre AP paiement ou AP dépenses dans PGI pour tirer ou extraire les Ordres de paiement (OP) de chacun des bordereaux avant d'établir les chèques et les Ordres de virement (OV). Ensuite, dans le même paramètre AP paiement, l'agent d'exécution des dépenses règle les chèques et les virements ; il les comptabilise préalablement à leur imputation. Enfin, l'agent d'exécution des dépenses classe les OV et les chèques (y compris les factures ou bordereaux) dans un parapheur qu'il dépose dans un premier temps au secrétariat du payeur pour la signature. En second lieu, il récupère le parapheur et le dépose au cabinet du représentant pour solliciter la seconde signature. A l'appel de la secrétaire du représentant pour signifier que le parapheur est prêt, l'agent des dépenses le récupère et l'amène automatiquement chez la secrétaire du payeur qui vérifie la conformité avant tout dépouillement. L'agent des dépenses procède au dépouillement qui consiste tout d'abord à établir les avis de règlement joints aux chèques non barrés et à les déposer y compris les OV chez la secrétaire du payeur. Ensuite, il consiste à classer tous bordereaux dans les chemises numérotées dans le bureau du CUD. Au final, la secrétaire du payeur se chargera de relancer par mail ou téléphone les fournisseurs pour qu'ils viennent prendre leurs chèques. Quant aux OV ils sont expédiés par l'intermédiaire du chauffeur de la paierie à la banque crédit du Sénégal (CS) qui va recouvrer les comptes fournisseurs concernés à travers leurs différentes banques.

Notons que la banque CS est la seule que l'Agence utilise pour toutes ses transactions à travers les autres banques. Les dépenses d'investissement sont faites au niveau du service IGC (Travaux de construction, BTP, matériel de transport, Fournitures de bureau...). (Confère Annexes N°8 et 9 des pièces sur marchés des fournitures et travaux jointes à l'appui des 7 cg) Les dépenses de fonctionnement sont exécutées au niveau du CAF (voir l'exemple d'un 7 Cg dans annexe N°10). En ce qui concerne les dépenses permanentes (eau, électricité, téléphone ...) qui relèvent du service IRE, une provision sera inscrite dans chaque compte limitatif au début de la période concernée.

On retrouve le circuit ci-dessous :

Figure N° 3 : Circuit de la procédure chez les fournisseurs



Source : procédures du PGI

1.1.3 Les étapes de la procédure de traitement des Ordres de Missions (OM) ou formations

La fiche de mission ou de formation est remplie dans le PGI par l'agent et celle-ci suit le circuit d'approbation jusqu'au DG.

L'OM est notifié au service CAF. Au niveau du CAF, La fiche de mission peut faire l'objet d'approbation, de réaffectation, de rejet, de demande d'informations. Le CAF vérifie l'exhaustivité des informations contenues dans l'OM ou formation avant de l'affecter à l'agent chargé d'établir les bons de transports (BT) et au chef Unité budget (CUB) . Le CUB ou l'agent budget procède à l'engagement budgétaire. L'engagement budgétaire est approuvé

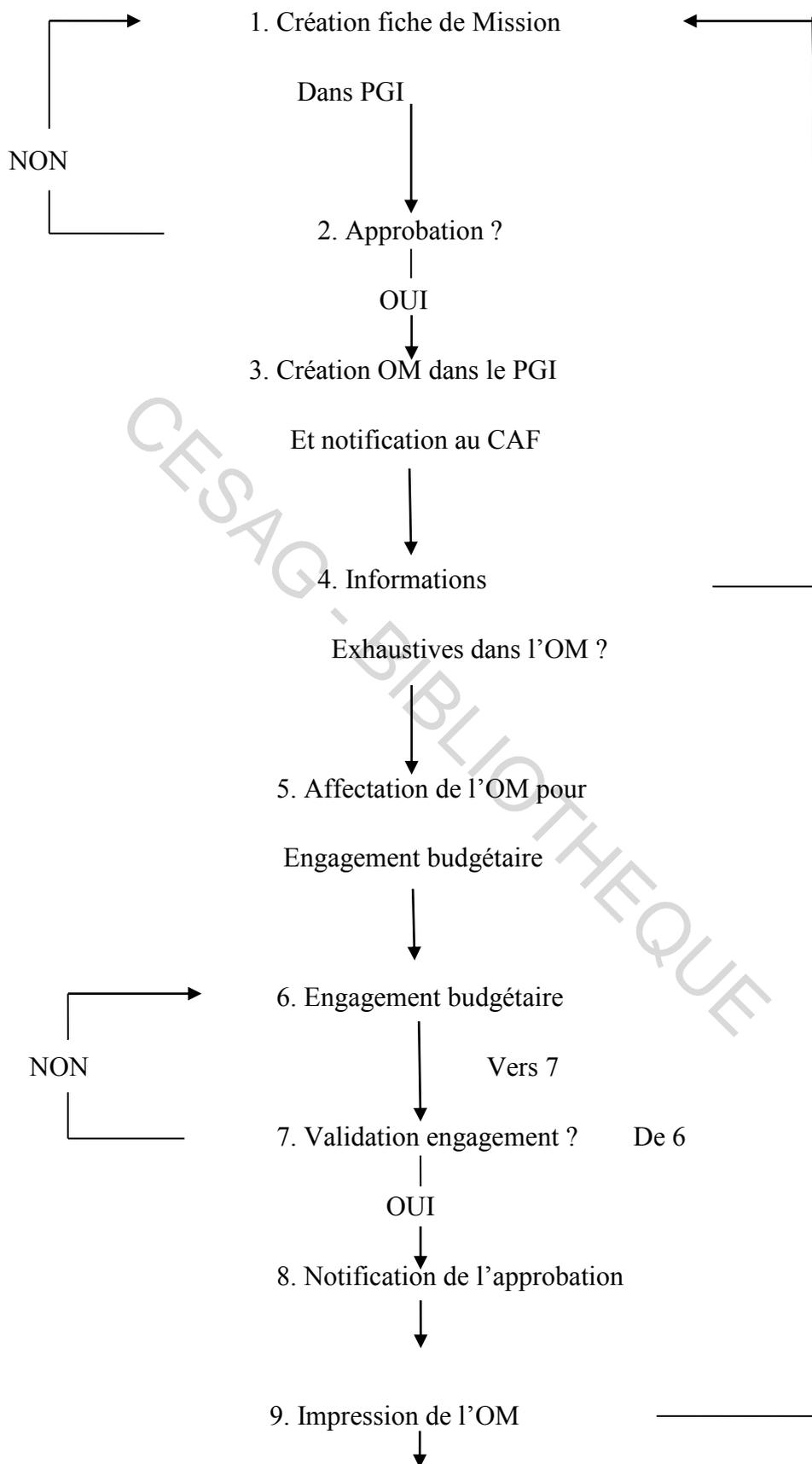
par la hiérarchie du payeur jusqu'au représentant. L'approbation de l'engagement budgétaire est notifiée par le CUB ou à l'agent budget.

Le CUB ou l'agent budget imprime l'OM en fichier PDF et l'enregistre dans le registre CAF avant de l'envoyer au CUD pour l'ordonnancement. Le CUD notifie l'OM dans le système avant de l'envoyer au payeur pour l'approbation finale. Une fois l'OM approuvé le CUD le récupère au niveau du secrétariat et procède à l'ordonnancement. Ensuite, l'agent de dépenses tire ou extrait l'OP dans le système et établit le chèque de l'agent. Il passe au règlement, à la comptabilisation et à l'imputation dans AP paiement. Enfin, il classe le chèque de l'agent y compris l'OM imprimé dans un parapheur pour être signé par le payeur et le Représentant. Après cela, le cadre de dépenses récupère le parapheur au niveau du secrétariat du représentant et l'achemine chez la secrétaire du payeur pour vérification de conformité. Le cadre dépenses dépouille le parapheur en déposant le chèque et l'OM de l'agent chez la secrétaire du payeur qui se chargera de contacter l'agent.

Notons que pour les missions ou formations à l'étranger le CUD ordonnance 100% des frais qui sont payés à l'agent à son départ. Pour les missions locales il n'ordonne que 80% qui sont payés à l'agent au départ. Au retour, l'agent ramène l'OM imprimé (y compris toutes les factures y afférentes à la mission) au niveau du CAF. Le CAF l'affecte au CUB qui procède à l'ordonnancement des 20% restants des frais de mission qui sont calculés dans le système cogest au Prorata temporis (en tenant compte de nombres de jours, heure de départ aller et heure d'arriver retour de mission) avant tout paiement. Le CUB fait un rapprochement entre la paierie et le CAF en faisant le lettrage des 80% des frais ordonnancés par le CUD.

Le schéma du circuit est donné ci-dessous :

Figure N° 4 : circuit de la procédure des OM ou formations





11. Transmission de l'OM

A l'intéressé

Source : procédures du PGI

1.1.4 Les étapes de la procédure de traitement des prêts ou avances

Il existe trois (03) types de prêts à l'Agence: les prêts statutaires (PSTA), les prêts non statutaires (PNST), et les prêts non statutaires hors commissions (PHCO).

Les PSTA sont destinés aux cadres supérieurs de l'Agence (les chargés ou responsables des services et départements, les chefs unités, les agents expatriés etc.). Il s'agit des prêts équipements et des prêts de première affectation.

Les PNST passent par une commission au niveau du CAF. Le CAF doit statuer sur les intéressés avant de valider leur demande. Il s'agit : des prêts immobiliers, des prêts ASECNA, des prêts exceptionnels, des avances pâques, des avances korité, des avances tabaski, des avances scolarité, des avances Noël etc.

Les PHCO qui sont généralement accordés à tous les agents quel que soit leur grade ou catégorie. Il s'agit : des Avances exceptionnelles (sur ICA), des acomptes, des avances précomptes impôt sur PEBR et les fonds d'aide sociale remboursable.

L'agent voulant solliciter un prêt écrit une lettre manuscrite dans laquelle il mentionne le type de prêt choisi. Ensuite, Il adresse une correspondance au Représentant qui, après l'avoir lue, la valide avant de l'affecter au CAF. Le CAF assure le suivi du prêt en se basant sur la quotité de l'agent avant d'approuver la demande.

Notons que tous les prêts sont ordonnancés et réglés dans AP dépenses au niveau de la paierie par le CUD ou agent dépenses avant tout décaissement. Concernant certains prêts comme les prêts immobiliers, le suivi au niveau du CAF peut prendre du temps voire même des années car il existe une liste d'attente des agents sollicitant ces prêts.

Le tableau du budget des prêts est présenté ci-dessous :

Tableau N° 1 : Budget des prêts 2014

Dossier budgétaire		Comptes comptables	Nature de la dépense	Crédits annuels Siège-ERNAM DELP-DELM	Toutes les Représentations
PSTA	Prêts statutaires	272400 272100	Prêt équipement Prêt 1 ^{ère} affectation	354 000 000	1 300 000 000
PNST	Prêts non statutaires (en commission)	272300 272000 272500 421110 421120 421130 421140 421180 421190	Prêt immobilier Prêt ASECNA Prêt exceptionnel Avance Pâques Avance Korité Avance Tabaski Avance fêtes religieuses Avance scolarité Avance Noël	2 909 614 119	11 000 000 000
PHCO	Prêts non statutaires (hors commission)	421150 421160 421170 424100	Avance exceptionnelle (sur ICA) Avance sur salaire du mois (acompte) Avance précompte impôt sur PEBR Fonds d'aide sociale remboursable	344 446 552	1 300 000 000

Source : budget 2014

1.2 Description des procédures de dépenses sans ordonnancement préalable

Compte tenu de l'exhaustivité des dépenses sans ordonnancement, nous nous limiterons aux descriptions suivantes : des étapes de traitement de la procédure ISA et 10%, les étapes de la procédure des demandes de paiement, et les étapes de la procédure des fonds d'aide sociale (FAS).

1.2.1 Les étapes de la procédure ISA et 10%

ISA (Indemnités des Sécurités Aéroportuaires) et 10% sont des indemnités que l'ADS paye mensuellement à tous les agents nationaux de la représentation de l'Agence à l'exception des agents expatriés.

Au niveau du service CAF, le CUP crée un fichier dans Excel dans lequel il saisit : les noms des agents de l'Agence, leurs matricules, leurs fonctions, leurs différentes associations ou coopératives, leurs divers comptes bancaires, leurs salaires de base et les noms de ceux payés à la caisse. Dans le même fichier, le CUP calcule et n'applique les 10% que sur le salaire de base de chaque agent avant de totaliser le montant des 10%. ISA sont appliquées dans le même fichier en fonction des catégories des agents (agents encadrement et agents d'exécution) avec une fourchette comprise entre 75000fcfa à 200000fcfa. Après cela, le CUP vérifie tous les calculs et détermine les totaux d'ISA et 10%, puis il transfère le fichier à travers un mail adressé au CUD. Il imprime en trois (03) exemplaires le fichier en format PDF et les envoie au CAF pour la signature. Ensuite, il récupère les trois exemplaires du fichier chez le CAF et les envoie à nouveau à la paierie chez le CUD. Le CUD procède aux vérifications en confrontant le fichier reçu par mail aux exemplaires. Ces vérifications consistent à détecter s'il n'existe pas des erreurs d'imputation sur le salaire de base des agents ou sur ISA des agents avant d'expédier un exemplaire du fichier imprimé à l'ADS. Les deux (02) autres exemplaires restent à la paierie (un chez le payeur et l'autre chez le CUD). Quand l'ADS reçoit l'exemplaire, elle vérifie tous les éléments concernant la situation de chaque agent avant d'émettre un chèque pour la représentation de l'ASECNA au Sénégal. Une fois que le chèque est émis, l'ADS contacte l'ASECNA et le payeur charge son chauffeur pour le récupérer. Le Payeur reçoit le chèque, vérifie l'exactitude de celui-ci et ordonne au CUD d'établir les documents de paiement. Au même moment, le payeur charge à nouveau son chauffeur d'aller déposer le chèque à la Banque CS pour qu'il soit encaissé pour le compte de la représentation. Le CUD ou cadre des dépenses établit les chèques, les OV, et les transmet au cadre comptable pour qu'ils soient comptabilisés dans GL. Enfin, le cadre comptable les classe dans un parapheur (y compris les exemplaires du fichier de la paierie) pour qu'ils soient signés par le payeur et le représentant. Le comptable récupère le parapheur, le dépouille avec la secrétaire du payeur qui garde les chèques pour les intéressés. Les OV sont expédiés à la banque CS qui assure le recouvrement des agents suivant leurs différentes banques.

Notons que pour ISA : les 75 000fcfa sont uniquement payés aux agents d'exécution, 120 000 aux agents d'encadrement, 160 000fcfa pour les responsables ou les chargés et les chefs unités qui sont aussi des agents d'encadrement, et, 200000fcfa pour tous les contrôleurs (agents d'encadrement).

1.2.2 Les étapes de la procédure des demandes de paiement

C'est une opération de trésorerie commandée par l'Agent Comptable à l'un de ses payeurs lorsqu'il doit payer une dépense qui se situe dans une autre zone hors du Siège.

Au niveau des représentations, la demande de paiement est faite par les payeurs des pays concernés. Le payeur (destinataire) adresse un courrier électronique à son homologue (récepteur) de la demande de paiement de l'agent qui viendra en mission ou formation dans le même pays que le payeur (récepteur). Le récepteur (payeur du Sénégal) reçoit le mail, imprime la demande de paiement en PDF, la valide et l'affecte au CUD pour le traitement. Ensuite, le CUD établit le chèque de l'agent et le transmet au cadre comptable pour la comptabilisation dans GL. Le cadre comptable fait un avis de règlement manuscrit et le transfère par mail au payeur destinataire. Le cadre comptable classe le chèque de l'agent y compris l'imprimé de la demande de paiement dans le parapheur et le dépose pour les signatures. Enfin, il récupère le parapheur et se dirige dans le bureau de la secrétaire du payeur pour le dépouillement. La secrétaire garde le chèque, l'imprimé de la demande de paiement est classé à la comptabilité par le cadre comptable.

Notons que le montant de la dépense pour compte doit être obligatoirement engagé au préalable. Le Payeur ayant effectué une telle dépense doit produire en vue d'un ordonnancement de régularisation les pièces ci-après :

- avis de règlement (confère annexe N°11) ;
- factures ou justificatifs de la dépense effectuée pour compte ;
- copie ou référence du message ayant ordonné cette dépense ;
- bordereau de livraison ou procès-verbal de réception de travaux.

1.2.3 Etapes de la procédure de fonds d'aide social (FAS)

Au sein de l'Agence fonctionne un fonds d'aide sociale (FAS) dont le capital est alimenté en cas de besoin, par une dotation annuelle ordonnancée.

Cependant l'utilisation du fonds d'aide sociale ne fait jamais l'objet d'un ordonnancement en la forme : les dépenses sur fonds d'aide sociale sont réglées directement par le payeur au débit du compte 428000, dans la limite du solde créditeur de ce compte sur présentation du procès-verbal du comité du FAS et des pièces justificatives des autres dépenses définitives. Il convient de souligner que le solde du compte 428000 ne peut en aucun cas ni sous aucun prétexte, être débiteur.

Le contrôle du payeur avant règlement d'une avance ou d'une dépense définitive imputée au compte 428000 porte exclusivement sur les points suivants :

- existence d'un solde créditeur du compte 428000 ;
- authenticité des procès-verbaux du comité de gestion ou des décisions de prise en charge des dépenses ou d'octroi d'avance ;
- qualité du bénéficiaire d'une subvention pour donner acquit.

Le Payeur n'a en aucune manière, à vérifier si les opérations en cause rentrent bien dans la vocation du fonds d'aide sociale, ni à contrôler les conditions de recouvrement des avances, celle-ci étant du ressort du comité de gestion et du Représentant.

CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES ET RECOMMANDATIONS

Cette partie est consacrée à évaluer les procédures de traitement des dépenses de l'Agence, après la description des procédures.

Dans ce chapitre, nous mettrons en œuvre les différents tests et contrôles pour évaluer définitivement les procédures de traitement des dépenses de l'Agence et nous présenterons les résultats qui en découleront. Ces résultats obtenus seront ensuite analysés pour ressortir les points forts et les points faibles. Les points faibles feront l'objet des recommandations dans la deuxième section.

Section 1 : Présentation des différents tests et résultats

Pour le besoin de notre étude, nous allons d'abord effectuer un test de conformité qui permettra de relever les points forts et les points faibles des procédures. Ensuite, nous allons faire une évaluation préliminaire des procédures ; et ; enfin un test de permanence à partir duquel Les points forts feront l'objet de test en profondeur pour s'assurer de leur fiabilité.

1.1 Le test de conformité

L'objectif est de s'assurer que la description des procédures de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal correspond bien aux procédures appliquées. Pour cela, nous avons choisi au hasard douze (12) bordereaux Fournisseurs dans une chemise Fournisseur 2014 contenant 85 bordereaux.

Mais pour des raisons de confidentialité et la tenue du secret professionnel, nous avons préféré remplacer les noms (y compris les numéros des bordereaux) des différents fournisseurs sélectionnés par des lettres de A à L.

Ce test se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : Test de conformité

Fournisseurs choisis au hazard	Contrôles effectués															Commentaire
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
A	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
B	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
C	√	√	√	è	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	IL
D	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
E	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	è	√	√	6
F	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
G	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
H	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
I	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
J	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	è	√	√	6
K	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
L	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	

Source : Nous-même à partir des informations obtenues.

Légende :



vérifié conforme



vérifié non conforme

Commentaire :

IL : Absence de bon de livraison (BL)

6 : Bordereau non comptabilisé et non imputé dans PGI

Travaux effectués :

1 : l'expression des DA par les services dépendiers ;

1 : saisi et certification des DA par les agents des services dépendiers ;

2 : approbation et certification des DA par les responsables des services dépendiers ;

3 : Existence des bons de livraison (BL) ;

- 4 : Création de BC par le bureau budget et signature de BC par le représentant ;
- 5 : Engagement des factures par le bureau budget (BB);
- 6 : création du dossier ordonnancement et établissement des bordereaux au BB ;
- 7 : Notification à la paierie en mentionnant les numéros définitifs sur les bordereaux ;
- 8 : Existence des bordereaux avec des numéros provisoires ;
- 9 : signature des fournisseurs sur les BL ;
- 10 : Rapprochement des montants de BC et de BL ;
- 11 : Règlement des factures dans PGI ;
- 12 : Comptabilisation et imputation des factures dans PGI ;
- 13 : Adresse des fournisseurs sur les bordereaux ;
- 14 : Existence des OP extraits dans PGI sur les bordereaux.

Conclusion : Pour notre part, le test de conformité a été en grande partie concluant malgré les faiblesses relevées, car les éléments retrouvés confirment la description des procédures, mais pour une meilleure appréciation, il est préférable de procéder à leur évaluation.

Le test de conformité effectué précédemment nous a permis de vérifier l'existence des procédures et de les apprécier. Néanmoins, il est important de procéder à une évaluation préliminaire, de vérifier l'application des procédures à travers un test de permanence et de procéder à une évaluation définitive avant de donner une opinion sur la qualité des procédures de dépenses de l'ASECNA.

1.2 Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire permet de s'assurer que les procédures sont bien conçues afin d'éliminer les risques d'erreurs ou de fraude. Pour cela, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches. Cette évaluation nous a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles de conception des procédures au niveau des fonctions opérationnelles des dépenses.

Tableau N°3 : Forces et faiblesses du CI des procédures de dépenses à l'ASECNA

Fonctions	Points forts	Points faibles
Budgétisation des dépenses	Dépenses effectuées sur la base du budget préétabli.	Absence d'un service d'audit pour suivre les dépenses. Absence de manuel de procédures interne
Expression du besoin	Tous les besoins sont exprimés par les services dépensiers sur les DA pré numérotées dûment approuvées.	
Sélection des fournisseurs	Existence d'un catalogue de fournisseurs agréés, régulièrement mis à jour.	Choix du fournisseur attribué au service dépensier dans certains cas. Certains fournisseurs ne sont pas agréés.
Passation de marché	Mise en concurrence des fournisseurs. Vente des dossiers d'Appel offre (AO) au niveau de la Paierie (caisse).	Non-respect des procédures de passation de marché pour les travaux et fournitures dans certains cas.
Réception des factures	Reception des factures au niveau du courrier par le dépensier qui contrôle l'exactitude. Le BL signé par le fournisseur et approuvé par le service dépensier. L'enregistrement dès la réception de la facture au courrier par le Payeur. Rapprochement entre BC et BL.	Dans certains cas, réception non conforme car la commande n'a pas clairement été définie.
Engagement des dépenses	Etablissement des bons de commandes avec des numéros provisoires au niveau du CAF. Dépenses engagées sur la base du crédit disponible au niveau du service CAF. L'approbation de l'engagement budgétaire par le payeur et le représentant.	certaines dépenses engagées ne respectent pas les comptes limitatifs.
Ordonnancement des dépenses	Vérification et saisi des factures, création du dossier ordonnancement. Etablissement des bordereaux avec des numéros définitifs.	
Comptabilisation	Contrôle arithmétique des factures avant toute comptabilisation.	
Réglément	Rapprochement BC,BL Facture. Signature du Payeur et du Représentant sur les chèques.	

Source : Nous-même à partir des informations

1.3 Test de permanence

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses relatives à la conception des procédures du système de Contrôle Interne.

Le test de permanence porte sur les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire. Son but est de s'assurer que les points forts théoriques sont réellement appliqués et ce de façon permanente dans l'Agence. Pour réaliser ce test, nous avons choisi dix (10) bordereaux fournisseurs dans une chemise fournisseurs de l'exercice 2014 contenant 63 bordereaux.

Mais pour des raisons de confidentialité et la tenue au secret professionnel, nous avons préféré remplacer les noms des différents fournisseurs par des lettres de A à J.

Le tableau se présente ci-dessous :

Tableau N°4 : Test de permanence

Fournisseurs sélectionnés	Contrôles effectués												Commentaire
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
B	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
C	√	√	√	√	√	⊗	√	√	√	√	√	√	IL
D	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
E	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
F	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
G	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
H	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
I	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
J	√	√	√	√	√	√	√	√	√	⊗	√	√	⊗

Source : Nous-même à partir des informations obtenues

Légende :

√ Vérifié conforme

⊗ Vérifié non conforme

Travaux effectués :

1. les BCP se déclenchent sur la base des DA ;
2. Existence des OP extraits dans PGI sur les bordereaux ;
3. Existence des numéros provisoires sur les bordereaux ;
4. Inscription des numéros définitifs sur les bordereaux par le CUD ;
5. Existence des adresses des fournisseurs sur les bordereaux ;
6. Existence des BL joints aux bordereaux ;
7. Visa du payeur et du représentant ;
8. Signatures des responsables des services dépensiers sur les factures ;
9. Concordance entre le montant du BC et celui de BL;
10. Sélection des fournisseurs suivant les critères de passation de marché ;
11. Contrôle de régularité des bordereaux ;
12. Paiement.

Commentaire :

IL : Absence de bon de livraison (BL).

G : non-respect des procédures de passation de marché concernant la sélection de certains fournisseurs.

Conclusion : le test est satisfaisant

A ce stade, nous serions amenés à distinguer les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués, et les points faibles. L'ensemble de ces éléments nous conduisent à l'évaluation définitive de notre processus de traitement des dépenses à la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal.

1.4 Analyse des résultats ou évaluation définitive

L'évaluation préliminaire nous a permis mettre en évidence les points forts théoriques et les points faibles théoriques du contrôle interne des procédures de dépenses. A l'issue du test de permanence nous avons constaté que les points forts théoriques ne sont pas appliqués de manière permanente. Quant à l'évaluation définitive, elle va nous permettre de relever les points forts définitifs (points forts théoriques et pratiques) et les points faibles définitifs (points forts théoriques non appliqués) et de mettre en évidence les risques y afférents.

Tableau N°5 : Evaluation définitive

Forces du système	Faiblesses du système
Prévision des achats	Absence du manuel des procédures interne
Besoins matérialisés sur les DA pré numérotées	Mise en concurrence insuffisante pour certaines commandes
Approbation des DA par le supérieur hiérarchique du demandeur	Mise en concurrence insuffisante pour certaines commandes
Etablissement de BCP et de BC pré numéroté	Absence de BL dans certains cas
Engagement budgétaire sur la base du crédit disponible.	Dans certains cas, non-respect des comptes limitatifs. Absence du service d'audit pour suivre et contrôler les dépenses budgétaires
Approbation budgétaire par les responsables concernés	Restreindre le circuit d'approbation facilitant le traitement efficace des opérations
Ordonnancement des bordereaux 7 Cg au niveau du service CAF (BB)	Le CUD ordonnance les OM ou formations et les avances ou prêts.
Existence des numéros provisoires sur les bordereaux	
Inscription des numéros définitifs sur les bordereaux par le CUD	
Prêt accordé à un Agent sur la base de quotité	Non respect de la quotité de l'agent dans certains cas
Demandes de paiement engagées préalablement par le Payeur destinataire	
Notification de toutes les factures au niveau de la paierie	Erreurs d'imputation dans la création des bordereaux dans certains cas
Etablissement des documents de paiement par les cadres des dépenses	
Numérotations de tous les OV et OP manuels	Absence de certains numéros sur les OP
Cachet " Non Endossable" sur les chèques fournisseurs	
Règlement dans PGI des chèques et OV par les cadres dépenses	Dérangement ou lenteur du PGI retardant les activités
Comptabilisation des demandes de paiement, dans PGI par le cadre comptable	Dérangement (lenteur) du PGI retardant les activités. Certaines factures ne sont pas comptabilisées. Comptabilisation des chèques, des OV, des caisses d'avances, des OM dans PGI par le CUD
Les avis de règlement des demandes de paiement sont envoyés par mail.	
Tous les chèques sont déposés au niveau du secrétariat de la Paierie qui se charge de contacter les intéressés.	La première relance téléphonique n'est pas faite par la secrétaire

Section 2 : Recommandations

Au vu des différents constats relevés lors de notre étude, nous formulons les recommandations suivantes :

- Le Siège de l'ASECNA doit mettre en place un manuel de procédure interne dans toutes les Représentations de cette Agence :
 - Ce manuel de procédures interne doit être conforme au manuel de procédures général du Siège ;
 - Le Siège doit veiller à ce que ce manuel interne soit respecté tout en prenant en compte des réalités de chaque pays membre ;
 - Le Siège doit veiller à ce que ce manuel de procédures interne soit actualisé à chaque exercice tout en prenant en compte les changements apportés.
- Le Siège doit mettre en place un service d'Audit Interne au niveau de chaque Représentation ;
- Recruter un Spécialiste à la tête du service d'Audit interne. Il a pour rôle :
 - de veiller au respect des procédures tout en redéfinissant les tâches de chaque agent dont le but d'atteindre les objectifs définis par le Siège ;
 - d'adapter les exigences du Siège aux réalités de la représentation de l'Agence au Sénégal ;
 - de veiller à ce que les transformations stratégiques et opérationnelles de l'ASECNA ne soient une menace pour les activités de la paierie ;
 - de mettre en place un système d'information efficace permettant de retracer tout le processus de dépenses ;
 - d'être au cœur de ce système d'information ;
 - sensibiliser régulièrement les agents sur l'utilité des procédures ;
 - Essayer d'actualiser le manuel de procédures interne sur proposition du Siège.
- Préparer les agents à l'arrivée du PGI. Il s'agit :
 - Mobiliser tous les acteurs clés intervenants dans le processus de dépenses ;
 - Ces acteurs doivent être formés au préalable avant l'avènement du PGI ;
 - Ils doivent suivre des ateliers et des séminaires sur le PGI.

- Continuer à travailler avec l'ancien système de gestion (cogest) jusqu'à la stabilisation du nouveau système de gestion ;
- Restreindre le circuit d'approbation pour faciliter le traitement rapide des opérations ;
- Changer le serveur du système pour faciliter la connexion rapide et surtout pour éviter la rupture de connexion qui freine les activités de l'Agence. Il s'agit :
 - De revoir le système de paramétrage du système ;
 - De sous-traiter le système à une entreprise qualifiée.
- Eviter le cumul des fonctions :
 - Renforcer l'effectif des agents de la paierie ;
 - Renforcer l'effectif de l'Agence pour permettre un travail plus efficace ;
 - le CUD ne peut être ordonnateur et payeur en même temps ;
 - Tous les bordereaux ou factures doivent être ordonnancés au niveau du service CAF par le bureau budget;
 - Toutes les factures doivent être comptabilisées par les cadres comptables.
- Dès la réception des chèques la secrétaire du payeur doit relancer automatiquement par téléphone ou mail les fournisseurs ;
- Accorder les prêts ou avances aux agents sur la base de quotité ;
- Recruter un spécialiste des archives qui va aider les cadres de la paierie à bien classer, ranger et ordonner tous les dossiers ;
- Sélectionner les fournisseurs sur la base des dossiers AO répondant aux critères définis par l'Agence ;
- Veiller à ce que tous les OP manuels soient numérotés et enregistrés dans un cahier.

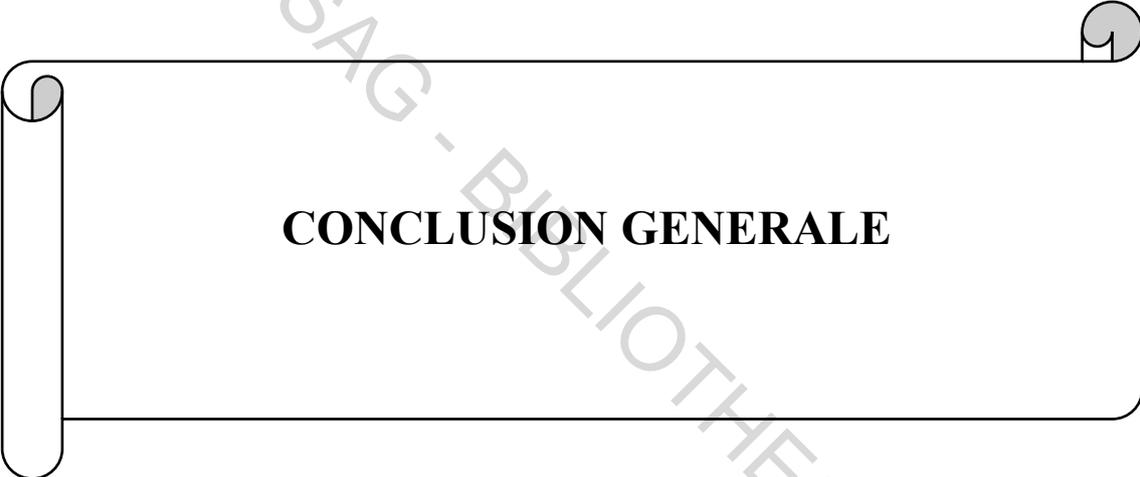
En définitive, cette analyse nous a permis de relever les principaux points forts et points faibles des procédures de traitement des dépenses à la paierie de l'ASECNA : cas de la Représentation du Sénégal (Dakar Yoff). Les différentes recommandations faites, sont des méthodes optimales de prévention, de suivi et de contrôle des dépenses. L'optimisation de ce système pourrait non seulement sauver le patrimoine mais aussi préserver l'intérêt financier de l'Agence et la relation commerciale avec ses partenaires.

Conclusion de la deuxième partie

Cette seconde partie nous a permis d'avoir une compréhension et une connaissance suffisantes du fonctionnement, de l'organisation et des activités de la Représentation de l'ASECNA au Sénégal, et surtout du degré d'efficacité de son système de traitement des dépenses, au regard des difficultés auxquelles elle est confrontée.

Sur la base de notre évaluation et de notre modèle d'analyse conçu à travers la revue de littérature, nous avons fait des recommandations dans le souci d'optimiser les procédures de dépenses. Il appartiendra à la représentation de l'Agence de prendre les mesures appropriées pour d'une part, corriger les défaillances observées ; et d'autre part, adopter une politique efficace de suivi et de contrôle des dépenses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, il est important de retenir que les risques demeurent inhérents aux activités de l'organisation et qu'il est nécessaire de ne pas les négliger. D'où la nécessité de procéder à une évaluation du contrôle interne afin de mieux apprécier les procédures existantes ou celles à mettre en place pour éviter que des défaillances soient fatales à l'organisation. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de l'organisation.

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut garantir de manière absolue l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En effet, il existe des limites pouvant compromettre tout système de contrôle interne. Malheureusement, ces limites échappent au contrôle de l'organisation car relevant des incertitudes de l'environnement extérieur ou de dysfonctionnements résultants d'une simple erreur. Dans ces conditions, il sera inutile de mettre en place un système de contrôle interne trop coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

En faisant l'évaluation du contrôle interne du processus des dépenses à la représentation de l'ASECNA au Sénégal, notre but est de déterminer dans quelle mesure les procédures de contrôle interne mises en place par l'Agence contribuerait à la maîtrise des activités de dépenses à la paierie.

La première partie de notre travail était consacrée au cadre théorique du traitement des dépenses. A ce niveau nous avons défini les concepts en rapport avec notre thème d'étude et présenté l'organisation de l'Agence ainsi que la méthodologie de l'étude. Le cadre méthodologique nous a permis de mettre en évidence la démarche d'évaluation du contrôle interne du processus des dépenses et de suivre les objectifs visés par le contrôle interne. La deuxième partie traitait le cadre pratique dans lequel nous avons évalué les procédures de traitement des dépenses et formulé les recommandations.

Nous avons relevé des insuffisances suivantes :

- L'absence de manuel de procédures interne;
- Mise en concurrence insuffisante pour certaines commandes ;
- Non-respect des procédures de passation de marché dans certains cas ;

- Absence de BL dans certains cas ;
- Non-respect des comptes limitatifs ;
- Absence des numéros sur les OP manuels ;
- Dérangement du PGI retardant les activités ;
- Non comptabilisation de certaines factures dans PGI ;
- Retard de paiement ;
- Prêt accordé sans tenir compte de la quotité des agents dans certains cas ;
- Erreur de saisi sur certains bordereaux lors de l'ordonnancement dans PGI ;
- Absence d'un service d'audit interne.

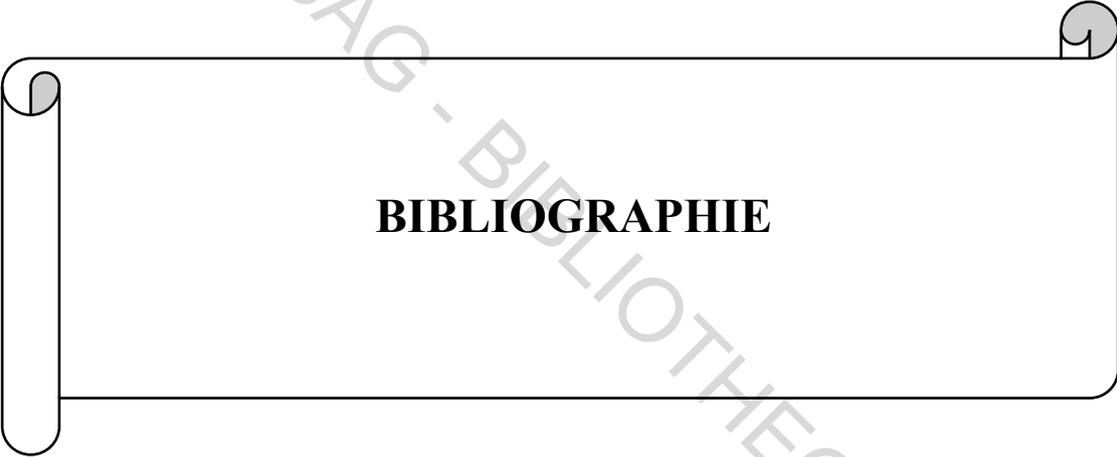
Toutes ces irrégularités ont fait l'objet de recommandations après avoir mis en évidence les risques y afférents.

Le traitement des dépenses étant très sensible, la prise en compte des recommandations formulées ci-dessus permettrait à l'ASECNA d'exercer un contrôle adéquat sur ses activités de dépenses à la paierie. Ceci contribuerait à l'atteinte des objectifs.

Ainsi, nous pouvons affirmer :

- Un bon système du contrôle interne permet à l'ASECNA d'atteindre ses objectifs ?
- Les suivis et contrôles permanents permettent de sécuriser les procédures de dépenses ?
- Les résultats des tests effectués ont été en grande partie concluants ?

La plupart des faiblesses identifiées relèvent d'une négligence des procédures mises en place, ce qui nous amène à suggérer la mise en place de contrôle efficace, afin de réduire les risques.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. BARRY Mamadou (2009), *audit contrôle interne, achevé d'imprimer sous les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 172 pages ;*
2. BAROLET et Pierre BOUMER (1986), *la trésorerie des Entreprises, 2^e édition Dunod, 76 pages ;*
3. BARREAU Jean & Jacqueline DELAHAYE (2003), *Gestion financière, 9^e édition, Dunod, Paris, pages.246 pages ;*
4. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), *contrôle interne, concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, 3^{ème} édition, Maxima, Paris, 325 pages ;*
5. BERLAND Nicolas (2002), *le contrôle budgétaire, édition la Découverte, Paris, 120 pages ;*
6. BERLIN Elisabeth« *Audit Interne : enjeux et pratiques à l'international* » groupe EYROLLES édition d'organisation, 319 pages
7. Charpentier (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Nathan, Paris, 357 pages ;*
8. GOUJET Christian, Christain et Chritaine RAULET (1994), *comptabilité de gestion, 7^e édition, DUNOD, Paris, page 78 ;*
9. Mohamed HAMZAOU, *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne (normes ISA 200, 315, 330, 500), achevé d'imprimer le 04 mars 2008 sur les presses de l'imprimerie « la source d'or », France, 243 pages ;*
10. HENRY Alain et DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratiques 3^e édition, Edition d'organisation, Paris, 55 pages ;*
11. HILARION Alain BITSAMANA (2003), *Dictionnaire de Droit OHADA, Pointe Noire ;*
12. LASSEGUE Pierre (2007), *Lexique de comptabilité, 6^e édition, Dunod, Paris, 767 pages ;*
13. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne 4^{ème} édition, Edition Dunod ; 121 pages ;*

14. ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2011), *Gestion de trésorerie*, 3^e édition, Dunod, Paris, 432 pages ;
15. SYSCOA (1996), *Plan comptable général des entreprises*, Edition FOURCHER, Paris, 831 pages.

Mémoires :

16. ABDOULAYE Mahama Djiddah Khalid « *Diagnostic du système de recouvrement des créances : cas d'EMS CHRONOPOST-NIGER* », CESAG-MPCGF-ISCBF, Dakar, Avril 2013, 101 pages ;
17. AKINOLA Frédéric « *Audit de la gestion du poste client : cas de CNAO* » CESAG, Novembre 2006, Dakar, 98 pages ;
18. DIOP Libasse « *Audit du cycle de trésorerie du CESAG* », 2^{ème} promotion, Avril 2010, 90 pages ;
19. NIKIEMA Serge William Wendwaoga « *Diagnostic des procédures d'exécution et de contrôle budgétaire au niveau de la direction des fonds et de budget de l'UEMOA* » MPCGF-Promotion 07, octobre 2014, 83 pages ;
20. SOMLARE Idrissa « *Elaboration d'un manuel de procédures des cycles de trésorerie et d'achat de l'entreprise ECG* », CESAG- Master en Comptabilité et Gestion Financière 2010, Dakar, 119 pages ;
21. SOUMA Hadiza Hamidou « *Evaluation des procédures opérationnelles du cycle achat/fournisseur à l'ASECNA* », ISM-Audit & Contrôle de Gestion, Mai 2015, Dakar, 70 pages.

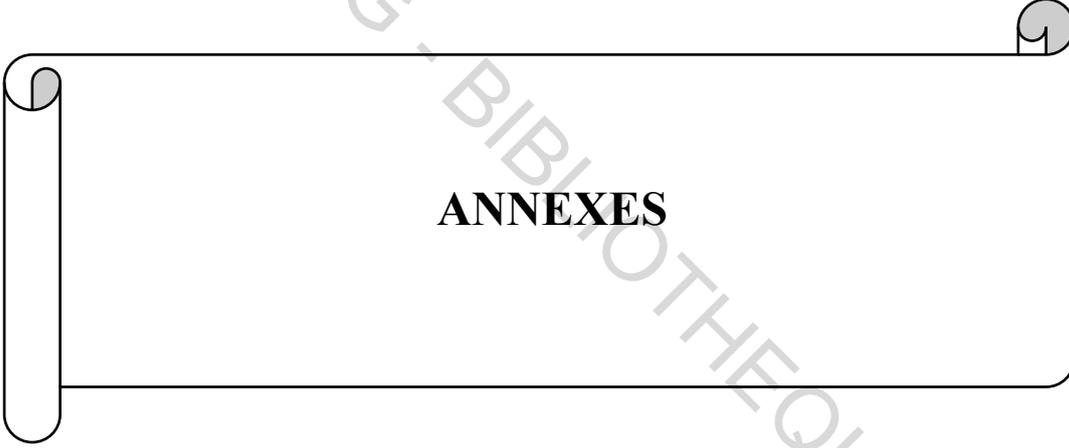
Rapports de l'étude et Articles :

22. ADJOVI Edwige, *Rapport de stage de familiarisation au poste de Payeur à la Représentation de l'ASECNA au Sénégal*, Dakar, 15 pages ;
23. OHADA (2001), acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises ;
24. ASECNA ; *Rapports annuels 2014*, Dakar ; 100 pages ;
25. CMP, « *loi n°2011-702 du 22 Juillet 2011-art.5* », France ;
26. IFACI (2003), *COSO II et Gouvernement d'entreprises*, Edition Paris, Page 10 ;

27. KONE Seydou (2007), *Audit et contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance, séminaire IIA-FANAF, Ouagadougou (Burkina-Faso), 55 pages ;*
28. UEMOA (28 Mars 2008), *Règlement Financier des Organes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine N°01/08/CM/UEMOA, Ouagadougou, 62 pages ;*
29. UEMOA (2003), *Traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, Ouagadougou, 40 pages ;*

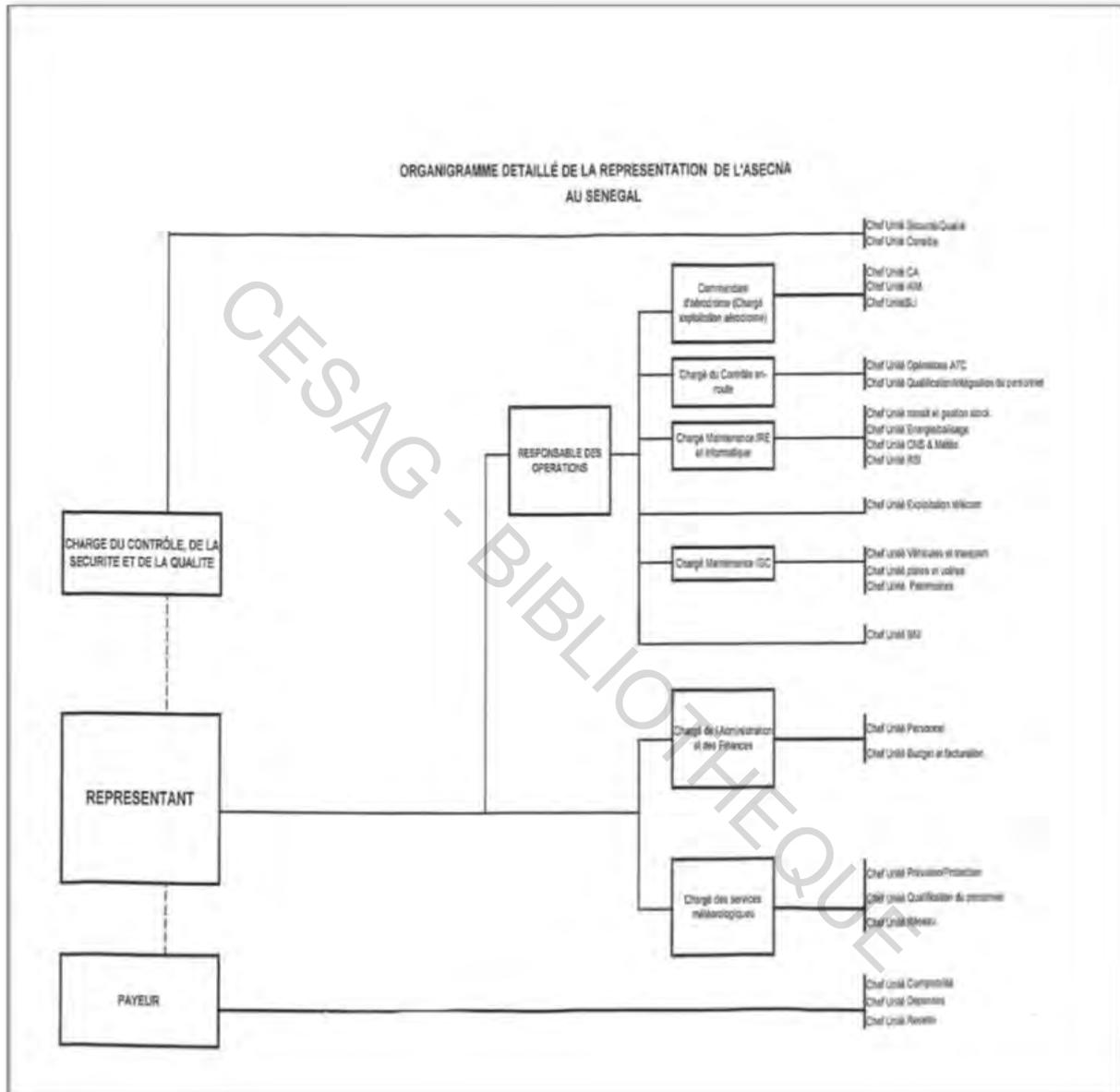
Webographie :

30. www.wikipedia.org;
31. www.cnrtl.fr/lexicographie/risque
32. <http://www.ohada.com/actes-uniformes/496/acte-uniforme-portant-organisation-des-procedures-simplifiees-de-recouvrement-et-des-voies-d-execution.html>



ANNEXES

Annexe N°3 : Organigramme détaillé de la structure fonctionnelle de la Représentation de l'ASECNA auprès du Sénégal (Dakar-Yoff)



Annexe N°4: guide d'entretien

I. Réception et enregistrement des factures

Existe-t-il un service de réception des factures ?

Les DA exprimées par le service dépensier répondent-elles aux besoins de l'Agence ?

Les DA sont-elles approuvées par les Responsables du dépensier ?

Toutes les factures reçues sont-elles enregistrées à leur arrivée ?

Les factures réceptionnées comportent-elles des BL ?

Existe-il une concordance entre le montant de BC et celui de BL ?

II. Engagement et ordonnancement des bordereaux

Existe-t-il un service qui s'occupe de la création de BC ?

Existe-t-il un service qui engage et ordonnance les bordereaux ?

L'engagement des factures prend-il en compte les comptes limitatifs ?

Les règles budgétaires sont-elles respectées ?

L'engagement est-il approuvé par les responsables ?

L'ordonnancement des bordereaux prend-il en compte tous les détails sur les factures ?

Existe-t-il des numéros sur les bordereaux ?

III. Paiement

Existe-il un service qui s'occupe du paiement ?

Tous les bordereaux ordonnancés sont-ils reçus au niveau de ce service ?

Tous les bordereaux sont-ils enregistrés ?

Sont-ils notifiés ? Sont-ils comptabilisés ?

Les bordereaux sont-ils approuvés par le responsable du service ?

Existe-il un délai de paiement des factures ?

Existe-il un contrôle de régularité ?

Les documents de paiement sont-ils visés ?

Annexe N°5 : Questionnaire du CI du processus des dépenses à l'ASECNA

Objectif 1 : S'assurer de la bonne organisation générale de l'Agence

Questions	OUI	NON	Observations
Existe-t-il un organigramme à l'Agence?	X		Nouvel organigramme défini par le Directeur Général par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels.
Est-il diffusé, appliqué et reconnu?	X		L'organigramme est diffusé et appliqué dans tous les pays membres de l'ASECNA
Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche?		X	Cumul des fonctions
Existe-t-il un manuel des procédures interne?		X	Non-respect et non actualisation des procédures
Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins?		X	
La direction exerce-t-elle un contrôle rigoureux sur les activités?		X	Absence d'un service d'audit interne
Les délégations du pouvoir accordées aux personnels sont-elles clairement bien définies?	X		
Font-elles l'objet d'une diffusion au sein de l'Agence?	X		
La gestion s'appuie-t-elle sur des prévisions?	X		Souvent dépassement budgétaire du fait de l'instabilité des procédures
Des budgets, bilan et compte d'exploitation prévisionnels sont-ils établis?	X		
L'Agence considère-t-elle ces budgets comme base d'action ou comme un moyen administratif de contrôle ou les deux à la fois?	X		
L'organisation tient-elle une comptabilité d'engagement?	X		
Existe-t-il un service d'audit interne?		X	
Le service de dépenses est-il assuré par un chef compétent?	X		
La paierie est-elle assurée par un chef compétent?	X		
La qualification et la moralité du personnel de la paierie sont-elles vérifiées (casiers judiciaires, références professionnelles etc.)	X		
Les Agents perçoivent ils leurs salaires à temps?	X		Retard de paiement dans certains cas
Des employés travaillent ils en dehors des heures normales du bureau?	X		Les heures supplémentaires sont payées dans certains cas
L'agence permet elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste?	X		
Tous les agents prennent-ils des vacances annuelles?	X		

Les prêts ou avances sont-ils accordés aux agents?	X		Sur la base de la quotité de l'agent et souvent non-respect de la quotité
Les imputations, les règlements et les comptabilisations sont-elles assurées uniquement par le chef comptable?		X	Le chef unité dépenses règle, impute et comptabilise tous les bordereaux 7 Cg.
Toutes les factures sont-elles ordonnancées au niveau du service CAF?		X	Le CUD ordonnance les OM ou formations
L'effectif de la paierie est-il suffisant pour l'accomplissement des tâches?		X	Cumul des fonctions pour l'exécution d'une tâche
Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction?		X	
Les tâches sont-elles effectivement attribuées à d'autres employés en l'absence du titulaire en vacance ou absent?		X	
L'Agence intègre t'elle la comptabilité générale?	X		
Le plan comptable est-il conforme au plan comptable professionnel?	X		

Objectif 2 : S'assurer que toutes les dépenses sont dûment autorisées par les responsables

Questions	OUI	NON	Observations
La DA faite par le service dépensier (IGC, IRE ou budget) est-elle autorisée?	X		
Est-elle signée par le Responsable supérieur?	X		Le RO signe pour les services IGC et IRE, le représentant pour CAF
Est-elle pré numérotée?	X		
Représente-t-elle un achat normal (en quantité et en genre d'articles) pour le demandeur?	X		Dans certains cas demande non clairement définie
La DA répond-elle aux besoins de l'Agence?	X		Pas tout le temps
Est-ce que le choix du fournisseur est fait en accord avec la politique de l'ASECNA?		X	Non-respect de la procédure de passation de marché
Les OM ou formations sont-ils autorisés par les responsables des directions concernées?	X		
Toutes les OM ou formations viennent-ils de la Direction générale?	X		
Les commandes sont-elles livrées dans les délais respectés?		X	Retard de livraison

Objectif 3 : s'assurer que toutes les dépenses autorisées sont engagées et ordonnancées.

Questions	OUI	NON	Observations
Les factures réceptionnées par le service dépensier sont-elles transmises au CAF?	X		
Existe-t-il un service courrier à l'Agence?	X		Enregistrement des factures à l'arrivée au service courrier par le Payeur
Comportent-elles des bons de livraisons signés par les fournisseurs?	X		Absence de bons de livraison dans certains cas
Les bons de commandes sont-ils établis au niveau du service CAF?	X		A partir des carnets à souche
Les BC sont-ils pré numérotés?	X		
L'engagement est-il fait sur la base du crédit disponible?	X		Non-respect des comptes limitatifs dans certains cas
L'engagement budgétaire est-il approuvé par les responsables concernés?	X		Le Représentant et le Payeur approuvent l'engagement budgétaire
L'ordonnancement est-il fait sur appui des 7 CG?	X		
Les prêts ou avances et les OM sont-ils ordonnancés?	X		C'est la paierie qui s'en occupe (CUD)
Les bordereaux 7 CG portent-ils des numéros provisoires?	X		
Les bordereaux 7 CG comportent ils des numéros définitifs?	X		Les numéros définitifs proviennent de l'approbation des bordereaux dans PGI par le Représentant
Tous les bordereaux sont-ils imprimés en PDF?	X		

Objectif 4: S'assurer que les paiements soient effectués avec les documents de paiement (chèques, OP et OV)

Questions	OUI	NON	Observations
Les bordereaux 7CG sont-ils reçus à la Paierie?	X		Le CUD réceptionne et décharge toutes les factures
Toutes les factures sont-elles notifiées?	X		Par le CUD et le payeur avant tout traitement
Existe-t-il un contrôle de régularité avant tout paiement?	X		Paieement sans contrôle das certains cas
Les documents de paiement sont-ils établis conformément aux factures?	X		
Les bordereaux 7 CG sont-ils réglés dans PGI avant tout paiement?	X		Par le CUD
Sont –ils comptabilisés et imputés dans PGI.	X		Par le CUD, mais non comptabilisés dans certains cas
Les OM et les prêts ou avances sont-ils comptabilisés?	X		Par le CUD
Les demandes de paiement sont-elles	X		Le cadre comptable établit l'avis de

accompagnées d'un avis de règlement avant tout paiement?			règlement
Les avis de règlement sont-ils envoyés au mail au pays concerné?	X		
Les demandes de paiement sont-elles comptabilisées dans PGI?	X		Par le cadre comptable
Tous les documents de paiement (chèques et OV) sont-ils signés?	X		Par le Payeur et le Représentant
Tous les OP manuels sont-ils signés?	X		Par le Payeur
Le montant du chèque ISA et 10% est-il conforme au montant de l'Agence?	X		
La réception du parapheur au cabinet du Représentant doit toujours parvenir au secretariat du payeur avant dépouillement	X		tout le temps
La secrétaire relance-t-elle régulièrement par mail ou appel téléphonique les fournisseurs?		X	
L'ADS paye-t-elle régulièrement ISA et 10% à l'Agence?		X	Souvent jusqu'à deux mois de retard
L'Agence respecte-t-elle les délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs?		X	Trop de retard

Objectifs N°5 : S'assurer que les paiements par caisses sont justifiés et dûment autorisés

Questions	OUI	NON	Observations
En dehors des opérations de petite caisse, toutes les dépenses sont-elles faites sous la forme de chèque ou de virement bancaire?	X		Pour les dépenses ayant dépassé 100 000fcfa, le paiement se fait par chèque ou par virement bancaire.
Les sorties d'argent matérialisées par l'émission et l'approbation d'un bon de caisse sont signées par les personnes habilitées?	X		
Tout paiement par caisse est-il accompagné d'un OP manuel?	X		
OP est-il numéroté?	X		Absence de numéro dans certains cas
OP est-il enregistré dans un cahier dépense	X		Souvent omission d'enregistrement

Annexe N°6 : Grille d'analyse des tâches

Fonction	Agents concernés									
	Rep	Payeur	CAF	SD IRE (IGC, et budget) qui exprime le besoin	RO pour l'entité IGC et IRE	CUB	CUD	Comptable	CUP	
Expression de la DA				X						
Approbation de la DA	X				X					
Réception de la DA au service courrier				X						
Enregistrement de la DA au service courrier		X		X						
Transmission de la DA au CAF				X						
Création de BC						X				
Engagement de facture						X				
Approbation de l'engagement	X	X								
Ordonnancement du 7 Cg						X				
Ordonnancement de 2 Cg									X	
Approbation des prêts	X		X							
Approbation des bordereaux	X									
Réception des OM			X							
Validation des OM		X	X							
Ordonnancement des OM							X			
Réception de 7 Cg							X			
Notification de 7 Cg							X			
Notification des OM							X			
Extraction dans PGI des OP (7 Cg et OM).							X			
Réception des demandes de paiement (DP)		X								
Validation des DP		X								
Comptabilisation de 7cg et OM							X			
Comptabilisation de DP								X		
Préparation des chèques OV, et OP							X			
Signature de chèques et OV	X	X								

Annexe N°7 : Liste des matériels faisant l'objet d'immobilisations

Matériels radioélectriques

Émetteurs
Récepteurs
Émetteurs/récepteurs
Multi coupleurs
Enregistreurs-lecteurs (y compris les magnétophones de bureau)
Horloges parlantes
Pylônes et antennes en stock y compris pylônes anémométriques
Commutateurs et boites de couplage
Tous appareils de mesure pour ateliers et laboratoires

Matériel électrique

Groupes électrogènes comprenant : moteur, alternateur, armoire de commandes
Régulateurs
Convertisseurs et onduleurs
Transformateurs
Générateurs thermoélectriques

Matériel télégraphique

Téléimprimeurs et dispositifs additionnels
Reperforateurs
Équipements de duplexage et de correction automatique d'erreurs
Meubles de relayage
Centraux de commutation

Matériel de balisage

Balisages complets piste et approche
Systèmes VASIS/ AVASIS

Matériel téléphonique

Auto communicateurs
Postes téléphoniques

NOTA : Seuls sont considérés comme immobilisations les postes téléphoniques sur les lignes directes non rattachées à un standard ou auto communicateur.

Les postes reliés à un standard ou auto communicateur sont considérés comme une partie d'un ensemble et de ce fait non susceptibles d'immobilisation.

Armoires, tables et autres mobiliers techniques

Matériels de station météorologique

Abris météorologiques
Anémomètres
Bacs d'évaporation
Baromètres à mercure
Barographes
Générateurs d'hydrogène
Girouettes
Héliographes
Hydrographes
Pluviographes
Projecteurs néphoscopiques

Pylônes anémométriques

Téléventes

Thermographes

Théodolites

Matériels de station de radiosondage, de radio vent, de radar vent

Radar vents

Radio théodolites

Récepteurs 403 Mhz

Récepteurs 28 Mhz

Caissons à vide

Interphones

Pupitre réception 28 Mhz

Tables de dépouillement de vent

Matériels météorologiques spéciaux

Émetteurs Fac-Similé

Enregistreurs magnétiques

Ensemble de réception de satellites

Machines à reproduire

Radars panoramiques

Récepteurs Radar

Récepteurs photo Fac-Similé

Solari mètres

Tables traçantes

Télémesures de température

Télémètres de nuages

Transmissiomètres

Matériel de sécurité

Véhicules de piste

Citernes incendie

Véhicules à mousse : VIMP, VIPP, VIGP

Véhicules à poudre ou CO2 : VIPIG, VIPEL, VLIS

Canots pneumatiques

Moteurs pour canots

Outils mécaniques d'ateliers

Affûteuses

Aléseuses

Bancs d'essais de moteurs

Bobineuses

Cisailles à grande capacité

Dégauchisseuses

Echelles métalliques (grandes)

Etaux

Vilières à tubes

Forges

Fours électriques

Chargeurs de batteries

Fraiseuses

Groupes électro- compresseurs
Groupes moto ou électropompes
Massicots
Cintreuses pneumatiques
Moteurs d'ateliers
Perceuses
Poinçonneuses
Postes de soudure
Postes de graissage
Raboteuses
Rectifieuses
Scies mécaniques
Toupies
Machines combinées pour travail du bois
Ponts de levage
Tours à bois
Tours d'ateliers de mécanique
Tours d'horlogerie
Crics de levage (rouleurs)
Ponceuses électriques
Matériel de transport
Voitures de liaison (voitures légères prévues pour le transport de six personnes au Maximum)
Véhicules utilitaires (voitures mixtes, fourgonnettes, camionnettes, jeeps, ambulances)
Camions (bennes, à ridelles ou bâchés, équipés de banquettes pour le transport de personnes)
Autocars (véhicules carrossés en vue du transport de 7 à 12 places assises, 13 à 22 places assises)
+ Cars (23 à 30 places assises, 31 à 49 places assises, 50 places assises et au-dessus)
Motos et scooters
Vélocycle et cyclomoteurs
Outils mécaniques mobiles
Tracteurs moins de 25 CV, de 25 à 50 CV (roue à chenilles)
Remorques jusqu'à 2 T., de 2 T. à 3 T., plus de 5 T.
Moto-tondeuses à gazon
Groupes électro pulvérisateur
Outils mécaniques de manutention (élévateurs, etc. ...)
Moto-scies portatives
Faucheuses tractées
Giro broyeuses
Citernes tractées
Arroseuses
Engins de génie civil
Bulldozers
Scrapers
Moto graders
Tourna pulls

Point à temps
Répondeuses
Pulvimixeurs
Rouleaux à pneus vibrants
Pelles mécaniques
Concasseurs
Bétonnières
Niveleuses tractées
Chargeurs à tamis ou à godets

Mobilier de logement

Armoires
Commodes à tiroirs pour chambres
Bureaux
Lampadaires à pied
Lits 1 place
Lits 2 places
Lits d'enfants
Tables salle à manger
Tables coiffeuses
Tablettes pour apéritif
Fauteuils
Buffets
Meubles de desserte
Cuisinières
Réchauds à gaz
Réchauds électriques
Réfrigérateurs
Climatiseurs jusqu'à 1 HP
Climatiseurs plus d'1 HP
Ventilateurs portatifs à pied

Mobilier et matériel de bureau

BOIS

Armoires
Bureaux
Fauteuils
Meubles classeurs
Tables
Tables à dessiner
Tabourets à dessin

METALLIQUE

Armoires
Bureaux
Fauteuils
Meubles classeurs
Tables

MACHINES DE BUREAU

Duplicateurs
Machines à calculer
Machines à écrire
Machines à photocopier
Machines à tirer les plans
Massicots hydrauliques
Equipement mécanographique
Ordinateur unité centrale
Ordinateur lecteur perforateur
Ordinateur imprimante
Ordinateur unité de contrôle
Ordinateur unité de disques
Ordinateur secteur de cartes
Tabulatrices
Interclasseuses
Trieuses
Traductrices
Reproductrices
Perforatrices
Vérificatrices
Equipement d'exploitation commerciale
Bascules à bagages
Chariots à bagages
Tracteurs de parkings

NOTA : Dans le cas d'achat d'un matériel non prévu sur cette liste, dont le caractère d'immobilisation apparaît évident, il convient de saisir le Bureau du contrôle de gestion afin de faire confirmer l'imputation à retenir.

Annexe N°8 : Exemple de bordereau 7 CG avec tous les éléments

Ordre de paiement Page 1 sur 1

Version	Original	Date de 1er Impression	15/10/2015
N° Ordre de paiement	ACSNMAN f740Déf2015.ACSN Chèque		
C.S	100		

Comptes budgétaires		
Compte Budgétaire :	Projet :	Source de financement
6043 : MATIERES ET FOURNITURES POUR BA	0 : Non Significatif	0 : Auto financé

Informations d'ordonnement				
Date Bordereau	Numéro provisoire	Date de Validation O	Numéro Définitif du CF	Date Prise en charge
13/10/2015	ACSNBO f757Prov2015	15/10/2015	ACSNBO f740Déf2015	13/10/2015
Numero Ordre Mandat	Numero Definitif du Mandat	Devis	Description Mandat	Montant Ordonné
ACSNMAN f819Prov2015	ACSNMAN f740Déf2015	XOF	ALU INOX BC294 ACHAT	1.438.000,00
Montant en lettre		Un million quatre cent trente-huit mille XOFs.		

Contenu de l'ordre de paiement			
Bénéficiaire		Code	Compte Fournisseur
ALU INOX DESIGN		25992	401100
Fonction	Poste	Service	
N° Marché/BDC	Description Marché BDC	Engagement Budgétaire	Description Engagement Budgétaire
20150294		SNEBf-2015-497	BC294-ALU INOX-FOURNITURES MATERIE
N° Facture	Description Facture	Montant Ordonné	Avance Reprise
03-OCT-2015		1.438.000,00	,00
Solde après reprise			
1.438.000,00			

Information sur le paiement				
Date Exigibilité	Mode de Paiement	Source Financement	Demande Paiement	Montant Restant Dû
03/10/2015	ACSN Chèque	0	Non	1.438.000,00

Total du Présent Ordre de paiement en lettres:
Un million quatre cent trente-huit mille XOFs.

Responsable	Nom	Date Validation
Payeur	NICOLE MAMY ESTHELLE RAZAFINANDRIANILANA	15/10/2015

Cachet

Reglee validee 15/10/15
BV n° = 1452 1 NE/10/15



Alu Inox
Design

2745, ouagou niayes1
Dakar – SENEGAL
77 517 30 70
inox.alu.design@gmail.com

ACSNBOP 757 P10V 2015
ACSNBO 740 Déf 2015

Certifié le Service Fait
le 08/10/2015
Fait à Dakar, le 08/10/15

Valentin Ndiaye

A l'attention de
ASECNA
03/10/2015

FACTURE

DESIGNATION	QUANTITE FORFAIT	UNITE	Montant
FOURNITURE DE MATERIELS ALU POUR BLOC TECHNIQUE, BLOC ADMINISTRATIF, TOUR DE CONTROLE ET CTE BATTERIE	01	UNITE	1 438 000
TOTAL TTC			1 438 000

ALLU INOX DESIGN
Ouagou Niayes 1
Tél: 77 517 30 70

Vu et certifié, Conformément au montant indiqué par le fournisseur,
Date: 08/10/2015

Valentin Ndiaye

Régie, Valade 116/10/15
BV n° 1443

ASECNA
Le Chef Unité Budget
Mahanta Ndiaye

Mahanta NDIAYE

Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
Représentation ASECNA Sénégal
 Aéroport Leopold Sedar Senghor Dakar BP: 08132 Sénégal
 BON DE COMMANDE N° : 2015/0294
 AVENANT N° : 0

(A rappeler pour toute correspondance) Etabli le : 06-08-2015

Emetteur : AC-Maintenance IGC-DKR		ALU INOX DESIGN DAKAR	
REF.DA: 201500270		REF. OFFRE:	
Conditions de règlements : Immédiat		Incoterm :	

Exercice Budgétaire	Millésime AE	Code titulaire	Article	Observation
2015	2015	25992	02:Activité Communautaire	

ADRESSE DE LIVRAISON	ADRESSE DE FACTURATION
Aéroport Leopold Sedar Senghor BP : 08132 Tel : 2213 38 20 02 77 Fax : 2213 38 20 06 00 Dakar Sénégal	Aéroport Leopold Sedar Senghor BP : 08132 Tel : 2213 38 20 02 77 Fax : 2213 38 20 06 00 Dakar Sénégal

N°	Designation	Quantité/Forfait	Unité	PU HT	Tx TVA	Total TTC
1	Fourniture de matériels alu pour bloc technique, bloc administratif, Tour de contrôle et cité Batterie Adresse de Livraison : Aéroport International Léopold Sédar Senghor 08132 2213 38 20 02 77 2213 38 20 06 00 DKR SN	1	Unité	1438000	0	1438000

	Total HT	Mont.TVA	Total TTC	Devisé	Total TTC
TOTAL COMMANDE	1438000	0	1438000	XOF	1438000

Arrêté le présent bon de commande à la somme de : Un million Quatre cent trente huit mille Franc CFA - BCEAO

Signature et cachet de l'ordonnateur ✓



Conditions: Le Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) applicable au présent Bon de Commande est le Cahier des Clauses Administratives Générales applicable aux marchés de fournitures/ services/ travaux de l'ASECNA.

Annexe N°9: Les pièces justificatives des paiements sur marchés des fournitures produites à l'appui des 7 CG.

a - Procès-verbal d'adjudication, marché sur appel d'offres ou de gré à gré approuvé et portant la date de notification et le numéro de l'opération spéciale d'équipement, éventuellement avenant au marché lorsque les conditions initiales du marché ont été modifiées après sa signature. Les marchés et les avenants doivent être signés par l'ordonnateur et le titulaire du marché et comporter le visa du Contrôleur Financier.

b - Cahier des charges ou des prescriptions spéciales.

c - Devis estimatif ou soumission contenant l'indication des fournitures et des prix, lorsque ces détails ne résultent ni du procès-verbal d'adjudication ou du marché, ni du cahier des charges ou des prescriptions spéciales.

d - Justification de la réalisation du cautionnement qui peut être versé en numéraire ou remplacé par la caution personnelle et solidaire d'un organisme bancaire. Le cautionnement est facultatif. Si le marché prévoit un cautionnement, aucun paiement ne peut être effectué tant que le cautionnement n'est pas réalisé.

e - Facture, mémoire ou décompte administratif certifié ou accepté par le fournisseur, indiquant le détail des fournitures en quantité, les prix unitaires, la somme à payer. Sur un décompte administratif, la mention "lu et accepté" doit être datée et signée avec le nom et qualité des signataires ainsi que le cachet du fournisseur.

f - Certificat administratif constatant l'exécution du service dans les délais et suivant les conditions stipulées et mentionnant, s'il y a lieu, la date des ordres de livraison.

g - Décompte des pénalités de retard, si elles sont prévues au marché, en cas de livraison tardive ou décision prononçant la remise ou la réduction des pénalités encourues pour retard dans l'exécution des livraisons, en cas d'exonération ou de réduction de ces pénalités.

Pour un paiement unique et intégral, les pièces *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, *f* et éventuellement *g* sont à joindre.

Pour un paiement fractionné, les pièces *a*, *b*, *c*, *d*, *e* et *f* sont à joindre au premier paiement (pièces *a*, *b*, et *c* en double exemplaires), les pièces *e*, *f* et éventuellement *g* aux paiements subséquents.

Annexe N°10 : Les pièces justificatives des paiements sur marchés des travaux produites à l'appui des 7 CG.

a - Procès-verbal d'adjudication, marché sur appel d'offres ou de gré à gré approuvé et portant la date de notification et le numéro de l'opération spéciale d'équipement, éventuellement avenant au marché lorsque les conditions initiales du marché ont été modifiées après sa signature. Les marchés et les avenants doivent être signés par l'ordonnateur et le titulaire du marché et comporter le visa du Contrôleur Financier.

b - Cahier des charges ou des prescriptions spéciales.

c - Devis descriptif des travaux.

d - Bordereau ou série de prix, lorsque les prix qui doivent servir de base au décompte ne sont pas déterminés par l'une des pièces ci-dessus.

e - Justification de la réalisation du cautionnement qui peut être versé en numéraire ou remplacé par la caution personnelle et solidaire d'un organisme bancaire. Le cautionnement est facultatif. Si le marché prévoit un cautionnement, aucun paiement ne peut être effectué tant que le cautionnement n'est pas réalisé.

f - Facture, mémoire ou décompte administratif des travaux exécutés, certifié ou accepté par l'entrepreneur, contenant le détail des travaux, l'application des prix par article, la date de l'exécution et la somme à payer. Sur le décompte administratif, la mention "lu et accepté" doit être datée et signée avec le nom et qualité des signataires ainsi que le cachet de l'entrepreneur.

g - Procès-verbal de réception ou certificat administratif constatant l'exécution du service dans les délais et suivant les conditions stipulées.

h - Copie de l'ordre de service donné à l'entrepreneur de commencer les travaux lorsque le point de départ du délai d'exécution dépend de cet ordre de service.

i - Décision prononçant la remise ou la réduction des pénalités encourues pour retard dans l'exécution des livraisons, en cas d'exonération ou de réduction de ces pénalités.

Pour un paiement unique et intégral, les pièces *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, *f*, *g*, *h* et éventuellement *i* sont à joindre.

Pour un paiement fractionné, les pièces *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, *f* et *h* sont à joindre au premier paiement (pièces *a*, *b*, *c* et *d* en double exemplaires), les pièces *f*, *g* et éventuellement *i* aux paiements subséquents.

Annexe N°11 : Avis de règlement

..... le,.....

**AGENCE POUR LA SECURITE
DE LA NAVIGATION AERIENNE
EN AFRIQUE ET A MADAGASCAR**

Le.....
(Comptable expéditeur)

PAIERIE.....
N°...../ASECNA/

A M.....
(Comptable destinataire)
.....

OBJET : AVIS DE REGLEMENT

REFERENCE: Confirmation de mon message n° du.....

Je soussigné, de l'ASECNA à
(Comptable expéditeur)

certifie avoir réglé pour le compte de
(Comptable destinataire)

de l'ASECNA à
à M.....
(Nom du bénéficiaire)

la somme de
.....
représentant.....
(nature de la dépense)

Références à la demande de règlement
Ce règlement a été effectué par
(mode de règlement)

.....
Cette dépense est enregistrée au débit du compte 450..... du.....

Le.....
(Comptable expéditeur)
NOM.....

3 exemplaires : Comptable destinataire, Agence comptable (services Paieries), Archives.*



TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES.....	8
CHAPITRE 1 : PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES	10
Section 1 : flux de dépenses d'une organisation et typologies.....	10
1.1 Définition de dépenses.....	10
1.2 Les différents types de dépenses	10
1.2.1 Les dépenses de fonctionnement.....	11
1.2.2 Les dépenses d'équipement ou d'investissement.....	11
1.2.2.1 Seuil de passation de marché.....	12
1.2.2.1.1 Marchés des fournitures.....	12
1.2.2.1.2 Marchés des travaux.....	12
1.2.2.2 Retenue de garantie.....	12
1.2.2.3 Intérêts moratoires.....	13
Section 2 : Processus de traitement des dépenses	13
2.1 Notion de budget	13
2.1.1 Définition du budget	13
2.1.2 Démarche budgétaire	14
2.2 Les principes de l'exécution budgétaire	14
2.2.1 L'annuité.....	15
2.2.1.1 Autorisation d'engagement et crédits de paiement.....	15
2.2.1.2 Reports de crédits.....	17
2.2.1.3 La période complémentaire.....	19
2.2.2 Les modifications de crédits	20
2.2.2.1 La portée de l'autorisation budgétaire.....	20
2.2.2.2 Transferts et virements.....	20

2.2.3 La régulation budgétaire	21
2.2.4 Les révisions budgétaires	21
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L’ORGANISATION DE L’ASECNA ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	23
Section 1 : Présentation de l’organisation de l’ASECNA.....	23
1.1 Historique	23
1.2 Mission	24
1.3 Les activités de l’Agence.....	24
1.3.1 Les activités communautaires	24
1.3.2 Les activités nationales	25
1.3.3 Autres activités.....	26
1.4 Ecoles de l’ASECNA	26
1.5 Régime juridique	26
1.6 Organisation de l’ASECNA	26
1.6.1 Organes statutaires	27
1.6.2 Les services extérieures au Siège.....	28
1.6.3 Structure fonctionnelle de la Représentation de l’ASECNA du Sénégal	29
Section 2 : Méthodologie de l’étude	31
2.1 Démarche d’évaluation de contrôle interne (CI)	31
2.1.1 Prise de connaissance de la Représentation de l’ASECNA auprès du Sénégal.....	32
2.1.2 Description des systèmes et des procédures	33
2.1.3 Confirmation de la compréhension du système : test de conformité	33
2.1.4 Evaluation préliminaire.....	33
2.1.5 Confirmation de l’application des points forts du système.....	33
2.1.6 Evaluation définitive du CI.....	33
2.1.7 Rapport d’évaluation du CI.....	33
2.2 Méthodes de collecte des données.....	34
2.2.1 La recherche documentaire	34
2.2.2 Les entretiens	34
2.2.3 Le questionnaire du CI.....	35
2.2.4 La grille d’analyse des tâches	35
2.2.5 Echantillonnage enquêté	35
2.3 Modèle d’analyse.....	36
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES ET RECOMMANDATIONS.....	38

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES	40
.....	40
Section 1 : Présentation des dépenses payées après ordonnancement	40
1.1 Autorisation des dépenses	40
1.1.1 Délégation des autorisations des dépenses	40
1.2 Autorisation de paiements	41
1.3 Engagement des dépenses	42
1.4 Ordonnancement des dépenses	42
1.5 Imputation des dépenses	43
1.6 Visa des dépenses	44
1.6.1 Paiement des dépenses	45
Section 2 : présentation des dépenses sans ordonnancement préalable	45
Section 3 : Description des procédures de traitement des dépenses	46
1.1 Description des procédures payées après ordonnancement	46
1.1.1 Etapes de la procédure achat-expression du besoin en Représentation	46
1.1.2 Etapes de la procédure chez les fournisseurs	49
1.1.3 Les étapes de la procédure de traitement des Ordres de Missions (OM) ou formations	52
1.1.4 Les étapes de la procédure de traitement des prêts ou avances	55
1.2 Description des procédures de dépenses sans ordonnancement préalable	56
1.2.1 Les étapes de la procédure ISA et 10%	57
1.2.2 Les étapes de la procédure des demandes de paiement	58
1.2.3 Etapes de la procédure de fonds d’aide social (FAS)	58
CHAPITRE 4 : EVALUATION DES PROCEDURES DE TRAITEMENT DES DEPENSES ET RECOMMANDATIONS	60
.....	60
Section 1 : Présentation des différents tests et résultats	60
1.1 Le test de conformité	60
1.2 Evaluation préliminaire	62
1.3 Test de permanence	64
1.4 Analyse des résultats ou évaluation définitive	65
Section 2 : Recommandations	67
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	68

TABLE DE MATIERES..... 68

CESAG - BIBLIOTHEQUE