

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**



DEPARTEMENT DE GESTION

**ASSOCIATION ENGINEERING
POUR TOUS**

Pour l'obtention du
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE**

ETUDE D'IMPACTS DES RISQUES LIES AU CONTROLE INTERNE CAS DE L'ASSOCIATION ENGINEERING POUR TOUS - EPT

Présenté par : **ANDRIAMALALANIAINA Norotiana Nancy**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Origène Olivier ANDRIAMASIMANANA

Maître de Conférences

Encadreur professionnel :

Jean Gérard RABVOHITRA

Expert Comptable et Financier

Commissaire aux comptes de sociétés

Année Universitaire : 2010 – 2011

Session Août 2011

Date de soutenance : 12 Août 2011

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT DE GESTION



**ASSOCIATION ENGINEERING
POUR TOUS**

Pour l'obtention du
**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE**

ETUDE D'IMPACTS DES RISQUES LIES AU CONTROLE INTERNE CAS DE L'ASSOCIATION ENGINEERING POUR TOUS - EPT

Présenté par : **ANDRIAMALALANIAINA Norotiana Nancy**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Origène Olivier ANDRIAMASIMANANA

Maître de Conférences

Encadreur professionnel :

Jean Gérard RABVOHITRA

Expert Comptable et Financier

Commissaire aux comptes de sociétés

Année Universitaire : 2010 – 2011

Session Août 2011

Date de soutenance : 12 Août 2011

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre I : Présentation de l'Association EPT

Section 1 : Historique de l'Association EPT

Section 2 : Activités et missions de l'Association EPT

Section 3 : Structure Organisationnelle

Chapitre II : Aspects théoriques sur le Contrôle Interne

Section 1 : Définitions et objectifs du Contrôle Interne

Section 2 : Principes du Contrôle Interne

Section 3 : Les types de contrôle

Section 4 : L'évaluation du système de Contrôle Interne

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION :

Chapitre III : Inventaire des risques liés au contrôle interne :

Section 1 : La défaillance au niveau de l'environnement du contrôle interne

Section 2 : Le cycle achat

Section 3 : Le cycle immobilisation

Section 4 : Le cycle de la paie

Section 5 : Le cycle trésorerie

Chapitre IV : Impacts des risques au niveau de l'activité de l'Association EPT

Section 1 : Perte de discipline financière

Section 2 : Perte de contrôle sur la gestion des activités

Section 3 : Existence de différend entre employeurs et employés

Section 4 : Défaillance de gestion

TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS

Chapitre V : Respect des procédures et politiques mises en œuvre

Section 1 : Respect des procédures dans le cycle achat

Section 2 : Valorisation des procédures concernant le cycle immobilisation

Section 3 : Les procédures adaptées au cycle de la paie

Section 4 : Application des procédures dans le cycle de la trésorerie

Chapitre VI : Recommandations sur l'amélioration du système de contrôle Interne de l'Association EPT

Section 1 : Amélioration des procédures et règlements au sein de l'Association

Section 2 : Changement de méthode dans l'administration

Section 3 : Renforcement de l'audit interne

Section 4 : Définition préalable des objectifs de l'Association

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

C'est Dieu, par lui et pour lui que sont toutes choses

A lui la gloire dans tous les siècles ! Amen.

Nous tenons à exprimer notre extrême reconnaissance à :

- ✦ *Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo.*
- ✦ *Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de Conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.*
- ✦ *Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences, Chef du Département Gestion, et encadreur pédagogique, qui a bien voulu accepter la soutenance de ce mémoire et qui nous a accordé son temps, malgré ses nombreuses obligations, et nous a guidé inlassablement dans nos recherches.*
- ✦ *Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion.*
- ✦ *Monsieur RABEVOHITRA Jean Gérard, Expert Comptable et Financier, Commissaire aux comptes de sociétés, et encadreur professionnel, d'avoir apporté tous ses appuis et ses encadrements pour la réalisation de cet ouvrage malgré ses multiples occupations.*
- ✦ *Au Président et les membres du Jury, qui malgré leurs obligations professionnelles ont accepté de faire partie du Jury.*
- ✦ *Tous les Enseignants de la filière GESTION pour leurs précieux conseils durant nos études à l'Université, ainsi que les personnels administratifs.*
- ✦ *Tout le personnel de l'Association Engineering Pour Tous qui m'a apporté des aides dans le travail.*
- ✦ *Mes parents, mes sœurs, mes frères, et mes amis pour les aides, les encouragements, le soutien moral et financier durant mes études universitaires et surtout pendant la réalisation du présent mémoire.*
- ✦ *A tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à l'élaboration de ce travail.*

Par ce témoignage, nous les admirons et nous les remercions très vivement.

Merci beaucoup !

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

- AD-SS : Assistant de Direction – Secrétaire Standardiste ;
- AI : Auditeur Interne ;
- AICPA : American Institute of Certified Public Accountants;
- AMF : Autorité des Marchés Financiers ;
- BC : Bon de Commande ;
- BL : Bon de Livraison ;
- BR : Bon de Réception ;
- BRC : Bordereau de Remise de Chèques ;
- BSF : Bon de Sortie de Fournitures ;
- CA : Conseil d’Administration ;
- CN : Coordonnateur National ;
- CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ;
- COMPTA : Comptabilité
- DA/P : Demande d’Achats et de Prestations ;
- DCD : Diagramme de Circulation de Documents ;
- FID : Fond d’Intervention pour le Développement ;
- FID – EPT : Fonds d’Intervention pour le Développement – Education Pour Tous
- FRNS : Fournisseur ;
- ICCA : Institut Canadien des Comptables Agréés ;
- IDA : International Development Association ;
- LOG : Logisticien
- MDAT : Ministère de la Décentralisation et de l’Aménagement du Territoire
- MENRS : Ministère de l’Education Nationale et de la Recherche Scientifique ;
- MFB : Ministère des Finances et du Budget ;
- MINJUS : Ministère de la Justice ;
- MINSANPF : Ministère de la Santé et du Planning Familial ;
- ONG MAEFA : Organisation Non Gouvernementale MAdagascar Engineering For All.
- OV : Ordre de Virement ;
- PV : Procès-verbal ;
- QCI : Questionnaires de Contrôle Interne ;
- RAF : Responsable Administratif et Financier ;

- RCP : Résultat Comparaison de Prix ;
- RPM : Responsable en Passation de Marchés
- RT : Responsable Technique

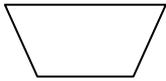
UNICEF : United Nations Children Emergency Funds

LISTE DES SYMBOLES

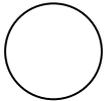
Symboles d'opérations :



Création, préparation d'un document.



Approbation, autorisation :
la matérialisation de l'opération est mentionnée dans le symbole.



Contrôle, rapprochement de 2 ou plusieurs documents :
la matérialisation de l'opération est mentionnée dans le symbole.



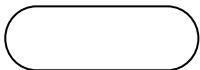
Vérification, autres opérations (enregistrement, report ...) :
la matérialisation de l'opération est mentionnée dans le symbole.

Symboles de documents :

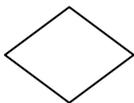


Documents facilement circulables en un ou plusieurs exemplaires (factures, BC, DA/P ...) :
le chiffre dans le cadre indique le nombre d'exemplaires créés.

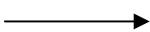
Symboles de flux :



Début, origine, destination ou fin.



Alternative, décision.



Circulation physique d'un document.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Plan de financement par catégorie	10
Tableau N°2 : Identification de l'Association.....	12
Tableau N°3 : Exemple de tableau de plan de travail hebdomadaire	85
Tableau N°4 : Situation sur le respect de délai d'exécution	87
Tableau N°5 : Exemple d'un tableau de bord d'évaluation	88
Tableau N°6 : Exemple de constatation des surcouts dans la réalisation des sous-projets ...	90

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1 : Schéma de l'intervention de l'Association EPT	11
Schéma N°2 : Organigramme de l'Association.....	13
Schéma N°3 : Résumé du circuit de traitement d'achat	34
Schéma N°4 : Collecte d'informations	83

INTRODUCTION

Actuellement, la lutte contre différentes maladies comme le SIDA, la maladie de la peau, le cancer, constitue une occupation de l'Etat avec les investisseurs étrangers, mais le plus important pour eux c'est surtout de lutter contre la pauvreté depuis plusieurs années quelque soit le régime en place. Ainsi, par le biais de l'accord de crédit passé entre le Gouvernement de la République Malagasy et l'Association Internationale de Développement (IDA), le Fonds d'Intervention pour le Développement - FID a pu bénéficier d'un financement permettant de réaliser plusieurs projets de différentes natures dans tout le territoire de Madagascar.

Le FID est chargé de réaliser les objectifs fixés par le projet de développement communautaire et rural, et par la suite, il confie ces projets aux autres personnes physiques ou morales pour les réaliser. D'où l'existence d'une branche d'activité du FID, appelée FID – EPT (Fonds d'Intervention pour le Développement – Education Pour Tous), comme son nom l'indique, elle est chargée d'assurer la scolarisation des enfants malgaches dans la réalisation des salles de classe partout dans toutes les régions de Madagascar. Compte tenu de la performance et de l'efficacité de cette branche dans sa mission, elle a pris son indépendance en devenant une Association « Engineering pour tous » en 2004. A partir de ce moment, elle n'est plus l'agence d'exécution des projets existants au sein du FID mais elle est devenue l'agence d'exécution de l'Etat et des autres investisseurs contractants avec elle. La convention qu'elle a signée avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique en 2004 consistait à réaliser 1400 salles de classe. A la fin de l'année 2008, elle a pu réaliser 951 salles de classe, 324 en cours de finition, et 125 salles non encore entamées pour plusieurs causes.

Dans la réalisation de projet, on parle d'argent et de technicité, ainsi que de buts et d'objectifs. Pour que le projet soit satisfaisant sur tous les plans, il est essentiel de suivre de façon rationnelle et systématique les procédures en vigueur de l'Association EPT, lesquelles ont été conçues pour assurer l'efficacité et l'efficience des projets.

La mission confiée à l'Association s'accroît d'année en année, puisque presque tous les Ministères ont signé des conventions avec elle dans la réalisation des divers projets. En 2007, d'après le rapport d'activité de l'Association, le total des conventions qu'elle a signées avec ces partenaires atteignait plus de 36 milliards d'Ariary dont 24 milliards avec le Ministère de la Santé, du Planning Familial et de la Protection Sociale, 04 milliards avec le

Ministère de la Justice, 0.8 milliards avec le Ministère de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire, 2.5 milliards avec l'UNICEF, 4.6 milliards avec le CCPREAS, et 0.2 milliards avec des partenaires privés.

Actuellement, cette Association EPT s'est transformée en Organisation Non Gouvernementale ou ONG MAEFA pour plusieurs raisons. Mais, nous avons décidé de prendre le cas quant elle a été encore Association EPT, sur laquelle la situation nous paraît plus appropriée à notre recherche.

Vu le nombre important des projets confiés à l'Association, cela nécessite une grande performance au niveau du contrôle interne pour pouvoir assurer tous les travaux dans les normes et dans le but d'atteindre l'objectif fixé par la mission.

Le contrôle interne est un processus très important dans un organisme puisqu'il permet de sauvegarder le patrimoine, par la mise en œuvre des procédures évitant les erreurs et fraudes. Par ailleurs, il est également un outil très important pour la prise de décision des dirigeants. L'instauration d'un contrôle interne permet aussi d'améliorer la gestion dans la mesure où il a pour vocation de fournir l'assurance raisonnable quant à la qualité de l'information comptable et, est utilisé pour mesurer la réalisation des objectifs.

Donc l'Association a essayé de mettre en place un bon système de contrôle interne pour assurer la bonne gouvernance et la gestion efficace et efficiente. Mais comme toute organisation qui gère une somme importante, divers projets avec à peu près 150 personnels, tout cela n'empêche pas l'existence des anomalies (si on ne cite par exemple que la mauvaise gestion des fonds apportés par les partenaires) qu'il faut gérer aussi vu que ses impacts pourraient compromettre la continuité de l'exploitation de l'Association.

C'est pourquoi, le présent mémoire intitulé « **étude d'impacts des risques liés au contrôle interne** » au sein de l'Association **Engineering Pour Tous - EPT** essaie, tout au long de cette recherche de disserte sur cet outil « le contrôle interne », après avoir constaté le déroulement de l'activité au sein de l'Association.

La problématique que nous allons essayer de soulever est : « à travers les risques constatés au niveau du Contrôle Interne, comment peut-on l'améliorer ? », « Comment peut-on assurer une utilisation efficace et durable du contrôle interne mis en place ? ».

Notre mission est donc d'apporter des constatations et des améliorations à partir de la formation que nous avons acquise en la combinant avec les expériences vécues tant que comptable au sein de l'Association.

Pour ce faire, la méthodologie que nous avons adoptée consiste à la consultation de divers documents, plus particulièrement le manuel de procédure de l'Association EPT, où nous avons consacré beaucoup de temps à la lecture et à la compréhension de son contenu ; ensuite, on a procédé aux entretiens avec les responsables et le personnel pour réunir le maximum d'information possible en vue de pouvoir l'analyser et de faire une confrontation sur le fait réel ; sans oublier la recherche bibliographique sur la gestion et le contrôle interne qui nous a beaucoup aidé et facilité à la compréhension et à l'étude des faits existants ; et dans l'ensemble, nous avons combiné tout cela avec les expériences vécues au sein de l'Association de 2006 jusqu'au 2010.

Dans cet ordre d'idée, le plan que nous avons adopté est le suivant:

- la première partie est consacrée à la présentation générale de la recherche où l'on va décrire l'Association Engineering Pour Tous – EPT, tout ce qui lui concerne, son fonctionnement ainsi que son activité ; et puis nous allons parler aussi de la théorie générale du contrôle interne qui représente les mots clés de notre recherche.
- La deuxième partie concerne l'analyse critique de la situation existante où l'on va inventorier les risques liés au contrôle interne sur lequel diverses anomalies vont être décortiquées au niveau de ce système ; ainsi que ses impacts au niveau de l'activité de l'Association qui représenteront évidemment des faits négatifs.
- Et la dernière partie va essayer d'apporter une proposition des solutions sur le respect des procédures mises en place par l'Association, et des recommandations en vue d'améliorer le système de contrôle interne existant.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION
GENERALE DE LA RECHERCHE**

Actuellement, les organismes de projets font leur apparition dont le but principal est consacré sur le développement du pays. Vu leur nombre important, plusieurs types d'activités peuvent être constatés dans ce cadre de développement du pays. Il y en a qui entre dans le domaine de la protection de l'environnement, de la protection des droits des enfants, de la santé, d'aide à la malnutrition, d'aide à l'éducation et à la formation des handicapés, à la construction et à la réhabilitation des infrastructures publiques. Et l'Association Engineering Pour Tous – EPT fait partie de ces organismes dont la majorité de ses projets consiste à la réalisation des infrastructures selon les besoins du public et les exigences des partenaires financiers.

Pour la réalisation de ces activités, chaque organisme doit être en mesure de bien fonder toutes les stratégies ainsi que des divers systèmes pour assurer l'efficacité de ces activités, et le système de contrôle interne est l'un des aspects le plus important qu'il fallait trouver dans chaque organisme.

Pour cela, deux rubriques seront abordées dans cette première partie, à savoir :

- La présentation de l'Association EPT ;
- Les aspects théoriques sur le contrôle interne.

Chapitre I : Présentation de l'Association EPT

Une Association est souvent un organisme qui cherche à réaliser ou exécuter des projets de développement, mais chacune d'elle a sa spécificité dans le domaine.

Ce premier chapitre nous permettra d'avoir un aperçu global de l'Association EPT, il est reparti en trois sections à savoir l'historique, ensuite les activités et les missions de l'Association et enfin sa structure.

Section 1 : Historique de l'Association EPT

Très différente de toutes autres associations, EPT bénéficiait d'une grande opportunité surtout dans le domaine de l'éducation et de la santé, qui constitue l'une des plus grandes occupations de l'Etat malgache.

1.1. Introduction

Le Gouvernement malagasy, afin de mettre en œuvre une politique de scolarisation efficiente et au vu de ses expériences réussies avec le Fonds d'Intervention pour le Développement « FID » dans la réalisation des travaux de construction de bâtiments scolaires, a décidé de déléguer les travaux d'infrastructures scolaires à l'Association EPT. C'est à partir de ce moment que cette dernière a pris une grande place dans le développement du pays car elle œuvre dans des domaines variés, que ce soit dans le cadre de l'éducation et de la santé, ou autres au niveau de plusieurs Ministères.

1.2 : Historique

Le 28 Novembre 2003, un protocole d'accord relatif à la construction d'écoles publiques de l'enseignement fondamental dans le cadre du programme « Education Pour Tous » a été signé, entre d'une part, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, maître de l'ouvrage et, d'autre part, le Fonds d'Intervention pour le Développement « FID », maître de l'ouvrage délégué, comme agence d'exécution. Et ce, pour une période de trois ans, plus précisément, à partir du début de l'année 2004 jusqu'à la fin de l'année 2006.

A ce titre, le FID a pour mission d'assurer en « bon père de famille » la gestion technique et financière de ce volet « infrastructures », notamment la recherche de partenariat,

la passation de marchés nationaux et internationaux, le contrôle et le suivi de travaux ainsi que la réception des infrastructures.

Le volet « infrastructures » du projet consiste également à réaliser des travaux de construction de salles de classe et de leurs infrastructures annexes (bureau, logement, latrines, point d'eau ...) et d'équiper de mobiliers des écoles publiques de l'Education Fondamentale.

Deux programmes ont été ainsi définis au sein du FID :

1. Le Programme de Développement Communautaire – PDC ou FID IV, financé par l'IDA ;
2. Le Programme « Education Pour Tous » FID-EPT sur financement de l'aide budgétaire du MENRS.

Ces deux programmes diffèrent sur plusieurs points essentiels : les procédures de gestion et de déblocage de fonds. Aussi, les bailleurs de fonds ont-ils émis des recommandations pour une gestion séparée et autonome de ces deux programmes.

De ce fait, pour la gestion et ce, depuis le mois de novembre 2003 :

- Le FID-EPT est devenue une structure indépendante et autonome pour la gestion du programme Education Pour Tous ;
- Le FID-EPT lui-même a été, par la suite, relayé par l'Association « Engineering Pour Tous – EPT », une Association sans but lucratif créée en octobre 2004 et régie par l'ordonnance 60-133.

A partir de cette date, ces deux Associations sont devenues deux entités distinctes de par leurs cadres juridiques et institutionnels.

Et dans le cadre du programme « Education Pour Tous » lancé par le MENRS, l'Association Engineering Pour Tous a établi une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée pour la construction de 1400 salles de classe en éléments modulaires industrialisés.

Section 2 : Activités et missions de l'Association EPT

Etant une association à caractère d'agence d'exécution de projets d'utilité publique, EPT est une association à but non lucratif. Cela impose des caractéristiques et déontologie particulière dans ses activités.

2.1 : Description des activités et missions

Elle se positionne en tant que partenaire technique de l'administration publique et des organismes privés dans la mise en œuvre de leurs programmes de construction d'infrastructures (agences d'exécution).

Elle dispose d'une structure à couverture nationale dans la réalisation de ses projets. L'Association EPT s'efforce d'apporter « une valeur ajoutée réelle dans le management de programmes et de projets de construction d'infrastructures sociales et administratives:

- en mobilisant une équipe de techniciens de très haut niveau ;
- en mettant en œuvre un moyen logistique très important ;
- en capitalisant les expériences acquises dans la gestion de projets spécifiques ;
- en développant de nouvelles méthodes de travail pour l'optimisation de la gestion de projets de construction de bâtiments, tenant compte des réalités locales ;
- en adoptant des procédures rigoureuses et transparentes de passation de marchés ».

L'objectif général de l'Association est de contribuer à la réalisation des objectifs du millénaire tels que définis dans le MAP, en mobilisant des fonds en vue de promouvoir, de financer et de réaliser des projets à caractère économique et social avec ses partenaires tels que les Ministères et les autres ONG.

Son objectif spécifique est de stimuler et d'accroître l'accessibilité de la « population cible » aux différentes infrastructures de qualité.

La stratégie de mise en œuvre des activités de l'Association EPT est basée sur :

- la participation active aux différents appels à manifestation d'intérêt dans le cadre d'une éventuelle convention de maîtrise d'ouvrage déléguée ;

- l'utilisation des compétences techniques disponibles au sein des opérateurs privés (bureau d'études et entreprises de construction, ...) ;
- l'instauration d'un dialogue permanent entre les bailleurs de fonds, les agents du Projet et les populations bénéficiaires.

Dans l'exercice de ses activités, l'Association EPT est mandatée et soutenue par de nombreux partenaires dont principalement le MENRS, le MFB, le MINJUS, le MINSANPF, MDAT et l'UNICEF pour assurer la gestion des programmes de réalisation et de réhabilitation d'Infrastructures dans le secteur éducatif, sanitaire, judiciaire, social et administratif. Dans cette mission, l'Association EPT réalise essentiellement des infrastructures sociales et administratives telles que : bâtiments scolaires, centres hospitaliers, centres de santé, maisons centrale d'arrêt, bâtiments administratifs (tribunaux administratifs et financiers, palais de justice, mairie,...)

En somme, l'Association EPT a pour mission de réaliser les projets d'infrastructures et d'équipements pour le compte de ses partenaires (administration publique et organismes privés).

A travers les protocoles d'accord passés avec les partenaires financiers, le projet entreprend une série d'actions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. A cet égard, le projet se définit en deux composantes dont :

Composante I : études, recherche et développement, travaux de construction ou réhabilitation d'infrastructures à caractère économique et social ;

Composante II : coordination, administration et supervision d'un projet par le biais :

- de la mise en place d'un comité exécutif, chargé de coordonner la mise en œuvre du projet, de superviser et de contrôler les partenaires sous-traitant, les activités de terrain et de gérer les fonds du projet ;
- de recrutement du personnel du projet et la mise à sa disposition des moyens de travail nécessaires.

Les Ministères, institutions, Associations ou organisations non gouvernementales œuvrant dans les projets communautaires à caractère économique et social peuvent déléguer à l'Association EPT la réalisation de leurs programmes respectifs.

En ce sens, les conventions passées avec les partenaires financiers concernent la réalisation de sous projets préalablement identifiés par le maître d'ouvrage ; l'Association EPT, quant à elle, agit en qualité de maître d'ouvrage délégué. La détermination « a priori » du coût du projet, dans cette forme de collaboration, s'avère peu aisée dans la mesure où, à la différence des autres projets, il ne s'agit pas d'un crédit à utiliser pendant une période bien déterminée par les partenaires.

2.2 : Système de financement de l'Association EPT

Pour le montant total du financement, il y a une part destinée à la réalisation du projet, et une autre pour le fonctionnement ou l'administration du projet. Le financement des dépenses par catégorie se ventile généralement comme suit :

TABLEAU N°1 : Plan de financement par catégorie

Catégorie de dépenses	Proportion de coût
A - Etudes, Contrôle et Surveillance	0,93
B - Constructions et Réhabilitation / Fourniture d'équipements ou mobiliers	
C - Fonctionnement	0,07
TOTAL	1,00

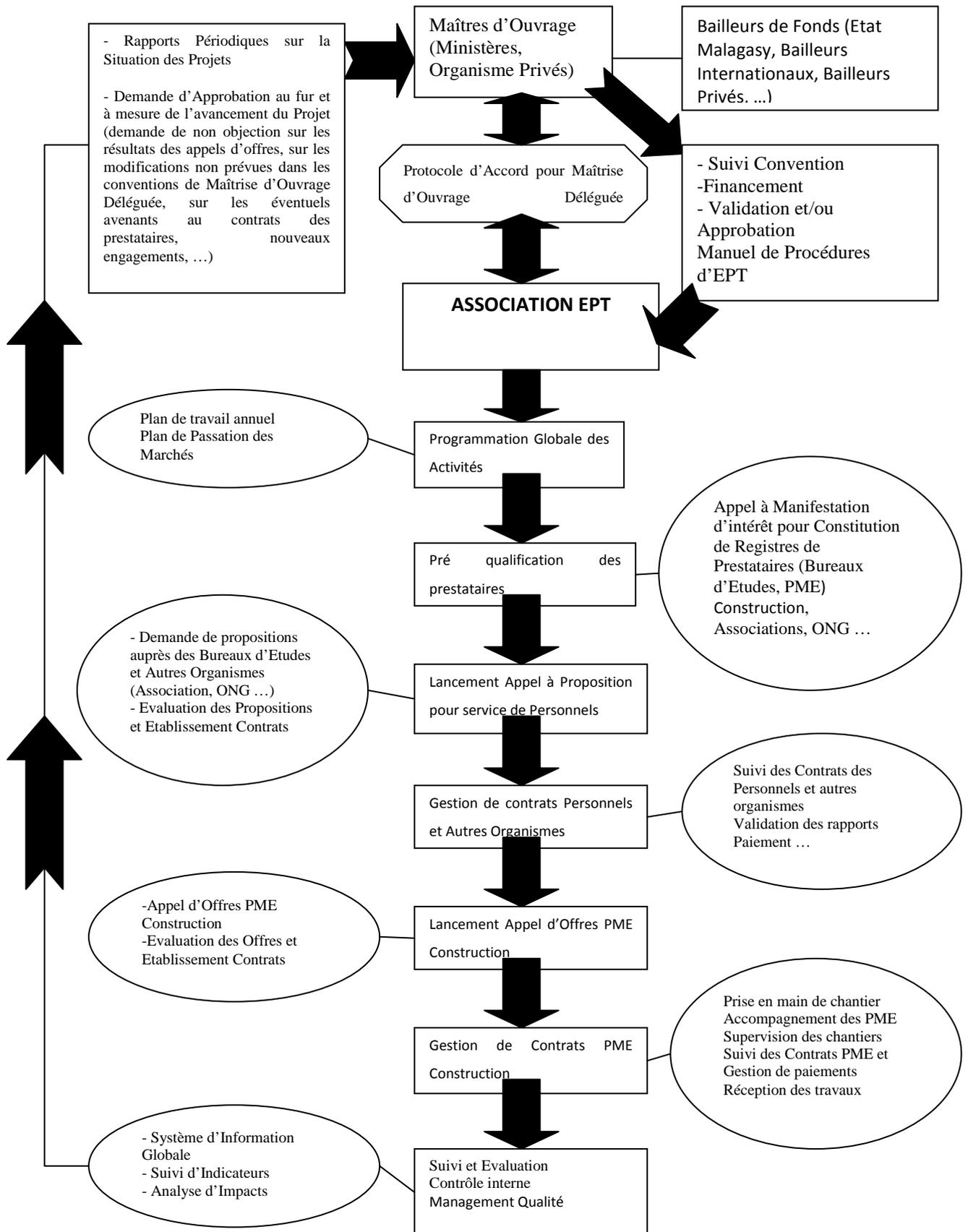
SOURCE : Brochure de présentation de l'Association EPT

Dans les travaux délégués à l'Association EPT, 93% du financement sont dédiés aux activités ayant une relation directe avec les dits travaux, c'est-à-dire, la réalisation proprement dite du projet ; tandis que les 7% restant sont attribués aux charges d'administration du projet.

2.3 : Système d'intervention de l'Association :

Le système d'intervention de l'Association se schématise comme suit :

SCHEMA N°1: Schéma d'intervention de l'Association EPT



SOURCE: Brochure de présentation de l'Association EPT

2.4 : Identification de l'Association EPT

L'identification simplifiée de l'Association EPT se présente comme suit :

TABLEAU N°2 : Identification de l'Association

Libellés	Identifications
Raison sociale	Association Engineering Pour Tous
Sigle	EPT
Statut juridique	Association
Direction Générale	Lot III M 39 Ambohijanahary Tananarive 101
Date de création	Octobre 2004
Téléphone	261 20 22 257 60
Fax	261 20 22 258 09
e-mail	mail@ept.com

SOURCE: Statut de l'Association, 2004

C'est une association à but non lucratif, c'est-à-dire elle ne cherche pas de profit mais exécute des travaux d'intérêt public.

Section 3 : Structure

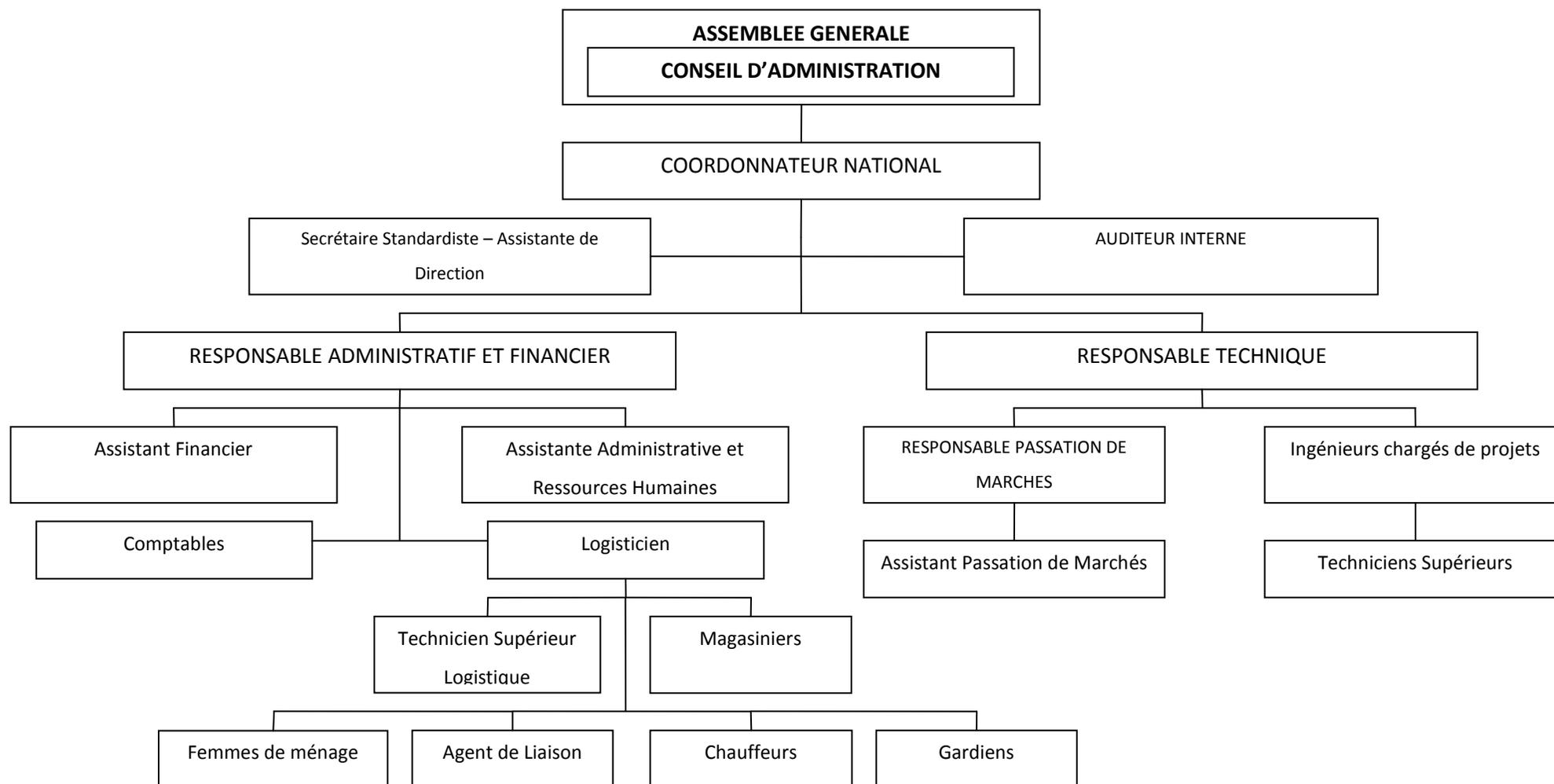
La structure de l'Association est caractérisée par son organigramme, le fonctionnement des niveaux hiérarchiques et des divers services.

3.1 : Organigramme

L'intérêt de l'organigramme, c'est pour identifier les tâches de chacun (qui fait quoi ? A quel moment ? Comment ?), ainsi que leur responsabilité ; formaliser la question sur la cohérence et l'efficacité de l'organisation ; et donner une garantie sur la continuité du service en toute circonstance.

Ainsi se présente cet organigramme :

SCHEMA N°2 : Organigramme de l'Association EPT



SOURCE : Manuel de procédure de l'Association,2005

3.2 : Description des niveaux hiérarchiques

Cet organigramme est une structure qui présente les divers services de l'Association EPT ainsi que les personnes responsables tout en indiquant le rapport hiérarchique et fonctionnel existant entre eux.

En général, l'organigramme de l'Association présente trois niveaux hiérarchiques :

- la direction : qui est composée par le Conseil d'Administration, le Coordonnateur National, l'Assistante de Direction et l'Auditeur Interne ;
- sous direction ou département : où l'on trouve le Responsable Administratif et Financier et le Responsable Technique ;
- les fonctions opérationnelles : ce sont les subordonnés et les personnels qui assurent toutes les activités de l'ONG.

3.3 : Organes de fonctions

3.3.1 : Le Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration prépare, convoque et préside les assemblées générales par l'intermédiaire de son président. Il définit les orientations générales de l'Association EPT, supervise et contrôle les activités du comité directeur conformément aux politiques générales de l'Association et aux décisions prises par l'Assemblée Générale. Il se charge également du recrutement du Coordonnateur National. Le Conseil statue également sur l'administration du patrimoine appartenant à l'Association EPT

3.3.2 : Le Coordonnateur National (CN)

Le Coordonnateur National, chef du comité directeur, est mandaté par le Conseil d'Administration pour représenter l'Association auprès des différents organismes et entités partenaires et partout où besoin sera. Il est l'ordonnateur du budget de l'Association, dirige son activité, et signe les contrats et autres actes au nom de l'Association.

Il a pour mission de planifier, de coordonner et de contrôler l'effectivité des orientations générales de l'Association EPT ; de coordonner et de superviser la mise en œuvre des activités prévues dans les protocoles d'accord et/ou conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée ; de diffuser des informations sur les activités de l'Association dans les circuits appropriés et de conduire toutes les actions de promotion et de valorisation du projet à

l'échelle régionale et nationale ;de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie de communication de l'Association aux fins de garantir la fluidité de la circulation d'informations ;de créer et de maintenir les conditions d'un bon partenariat entre les différents acteurs (Partenariat Public – Privé ou 3P) ;de développer des stratégies de maîtrise et de renforcer les capacités institutionnelles de l'Association; et de soutenir les missions d'appui technique, de superviser les projets et de contrôler la mise en œuvre de leurs recommandations.

3.3.3 : Assistante de Direction – Secrétaire Standardiste (AD-SS)

Cette personne assiste le Coordonnateur National et assure le secrétariat administratif.

En tant qu'assistante de direction, elle a pour rôle de gérer l'emploi du temps du Coordonnateur National ;d'accueillir des visiteurs ;d'enregistrer les courriers (correspondances, factures et autres, ...) ;d'expédier les courriers départ ;de rédiger les comptes rendu de réunion ; et de classer les documents administratifs.

En tant que secrétaire standardiste, elle assure la réception des appels provenant de l'extérieur ;l'émission des appels demandés par le personnel du projet ;l'enregistrement des messages et la transmission de ces derniers aux personnes concernées ;l'accueil et le renseignement, par téléphone ou en personne, des visiteurs sur les activités d'ordre courant, les politiques et les règlements de son unité ou s'enquiert de ses besoins et la réfère aux personnes concernées ;la gestion du registre des appels émis ;la gestion du courrier : reçoit et achemine divers documents par courrier ou télécopieur, prépare les documents nécessaires au traitement de certains dossiers et s'assure que les dossiers urgents soient transmis en priorité ; et enfin l'exécution de tous travaux de secrétariat à la demande.

3.3.4 : Auditeur Interne (AI)

L'auditeur interne est responsable de l'évaluation et de l'analyse des activités de l'Association EPT ;de la fiabilité des outils de gestion utilisés par l'Association ;de l'intégrité des données et informations utilisés par le projet dans ses activités ; et d'analyses objectives d'appréciation, de recommandations et de commentaires pertinents relatifs aux activités examinées.

Ces tâches consiste au contrôle de la fiabilité et de l'intégrité des données de la comptabilité et d'autres informations opérationnelles ainsi que des instruments utilisés pour

leur identification, leur mesure, leur classification et leur évaluation ;à la conduite de tests visant à cartographier les risques et identifier et/ou prioriser les points critiques pour amélioration ;à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité des processus et des systèmes existants ;à l'examen et à l'appréciation de la valeur, du caractère approprié et de la mise en œuvre effective des contrôles relatifs aux domaines comptables, financiers et techniques ;à la vérification du degré de mise en œuvre des plans de travail annuel, plan de passation de marchés et des procédures instituées dans l'Association; à l'appréciation de la qualité avec laquelle sont remplies les différentes responsabilités déléguées dans le cadre du projet ;à la contribution à l'élaboration du Plan de Travail Annuel (PTA);à la contribution à l'élaboration des termes de référence des auditeurs externes ;à la participation à la validation des rapports des auditeurs externes ; au contrôle de la mise en œuvre effective des recommandations de l'auditeur interne et externe ; et à l'assistance aux responsables par des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents relatifs aux activités examinées.

3.3.5 : Responsable Administratif et Financier (RAF)

Sous la responsabilité du Coordonnateur National, le Responsable Administratif et Financier est chargé d'assurer la gestion administrative, financière et comptable de l'Association EPT ;la gestion des ressources humaines ; et la gestion de ses personnels.

Il est responsable de la bonne marche des activités de l'Association EPT sur les plans administratif et financier ;de l'élaboration d'une stratégie de gestion saine et transparente ;de la logistique ;de la relation, sur les plans financier et administratif, avec les intervenants externes dans activités de l'Association ; et de la conformité légale des activités du projet.

Dans son département comprend deux services :

- le service financier ;
- le service administratif et ressources humaines.

a) Le service financier

Ce service assure, par l'intermédiaire de l'assistant financier d'une part, l'approvisionnement de la caisse, la relation avec la banque et la préparation de la paie, et par le biais du comptable d'autre part, la mise à jour de tout document comptable relatif à la

situation financière d'EPT et la préparation de tout document comptable relatif à tout projet mis en œuvre par EPT.

b) Le service administratif et ressources humaines

Ce service assure le recrutement des personnels, mais aussi la gestion de la logistique de toute activité de l'Association EPT et de tous ses projets. Il assure surtout la protection et la détention de tous les biens de l'Association.

3.3.6 : Responsable Technique (RT)

Sous l'autorité du Coordonnateur National, le Responsable Technique est chargé d'assurer l'élaboration et de l'exécution des activités prévues dans les protocoles d'accord ou conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Il est responsable de la mise en œuvre d'une stratégie visant la bonne marche des activités de l'Association, de l'effectivité d'une mise en œuvre efficace tant sur le plan technique qu'administratif des activités, de la communication avec le Coordonnateur National, et de la communication avec tous les intervenants dans tout projet de l'Association.

Ce département technique assure la mise en œuvre de tous les travaux délégués à l'Association EPT.

Il a pour tâches l'élaboration des protocoles d'accord, conventions et contrats entre EPT et les partenaires financiers et techniques ainsi que les prestataires de service pour le compte du projet, l'élaboration des plans d'action de projet en vue de l'exécution des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée, ainsi que le budget y afférent, la planification du suivi de la mise en œuvre des activités du projet au niveau central et au niveau des antennes régionales, les visites et supervisions sur le terrain en vue d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet, d'identifier les problèmes et de proposer des actions/solutions appropriées, la supervision de l'exécution des activités de passations de marchés des travaux de génie civil (constructions, réhabilitations, mise en fonctionnalité des infrastructures créés ou réhabilités et équipés, ...), la vérification et la certification des propositions de décaissement de fonds destinés à l'exécution des activités du Projet avant de les soumettre à l'approbation du CN, afin d'assurer une comptabilité et une liquidation correctes et de veiller à ce que les activités à financer entrent dans le cadre des plans d'action et des allocations

budgétaires de l'Association EPT, le suivi de la gestion technique du projet, de rendre compte au CN et de proposer des solutions d'amélioration.

L'Association EPT est donc une agence d'exécution des projets d'infrastructures, en qualité de maître d'œuvre délégué qui travaille avec divers partenaires comme l'Etat et d'autres organismes. A partir des conventions et protocoles d'accord signés entre elle et les divers Ministères, elle dispose des fonds caractérisés comme des investissements, qu'elle utilise pour réaliser les projets qu'on lui confie. A part la réalisation, elle a aussi comme rôle de surveiller et contrôler ces projets jusqu'à ce qu'ils soient terminés comme ils devraient être. Ce rôle dont l'Association EPT se charge n'est pas si facile, d'où l'existence des diverses organes de fonction au sein de l'organisation pour assurer l'accomplissement dans les normes de toutes les missions qui lui sont mises à sa disposition.

Ses activités s'accroissent d'année en année, c'est pourquoi presque tous les Ministères en deviennent ses partenaires. Et ses responsabilités augmentent proportionnellement avec cette croissance.

Compte tenu de ses responsabilités, plusieurs précautions doivent être prises par l'Association pour être en mesure de réaliser dans les normes les divers projets qu'on lui met en charge. C'est pourquoi le système de contrôle interne est un outil de gestion qu'elle ne doit pas négliger, et c'est concernant cet outil que nous allons voir dans le deuxième chapitre de notre recherche.

Chapitre II : Aspects théoriques sur le contrôle interne

Le processus d'une organisation peut être défini comme un ensemble d'activités organisées dans le temps dans le but de produire un résultat précis et mesurable, ainsi, le contrôle interne doit être compris comme l'ensemble des moyens déployés par une organisation afin de s'assurer de la maîtrise et de l'efficacité de ce processus.

Pour mieux connaître les spécificités du contrôle interne, quatre sections seront étudiées à savoir les définitions et objectifs du contrôle interne, ensuite les principes, et puis les éléments de base du contrôle interne et enfin l'évaluation du système de contrôle interne qui est la méthodologie d'approche de notre travail.

Section 1 : Définitions et objectifs du Contrôle Interne

La définition du contrôle interne est très diversifiée mais repose toute sur une même finalité, et de même pour les objectifs.

1.1. Définition du contrôle interne

La littérature en matière de contrôle interne s'avère importante et diversifiée.

Ainsi, d'après l'ICCA¹, « Le contrôle interne est le plan d'organisation et l'ensemble coordonné de toutes les méthodes et mesures adoptées au sein d'une entreprise pour protéger les valeurs actives de celle-ci, assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables, promouvoir l'efficacité comptable, promouvoir l'efficacité de l'exploitation et maintenir le respect des lignes de conduite établies par la direction.

La notion de contrôle interne embrasse le contrôle administratif interne, le contrôle comptable interne, la vérification interne et l'autocontrôle ».

De son côté, l'AICPA² donne la définition suivante : « Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour la protection de ses actifs, pour le contrôle de la précision et du degré de

¹ ICCA ou Institut Canadien des Comptables Agréés, GOODFELLOW .L, *Le contrôle interne et les petits émetteurs*, Canada, 2007, 54p

² AICPA ou American Institute of Certified Public Accountants.

PLURIEX .C, session de formation en gestion de crédits et risques opérationnels, module I, Goma, septembre 2008, 44p

confiance de ses documents comptables, pour promouvoir l'efficacité des opérations et pour que soient suivies les politiques prescrites par la direction ».

Selon Alain MIKOL³: « Le contrôle interne est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable d'une entreprise, et les procédures de vérification du bon traitement de cette information comptable ».

D'après la définition issue des travaux confiés par l'AMF⁴ : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propre de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer : la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières ».

Dans ses recommandations, la CNCC⁵ de France définit ainsi le contrôle interne : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la protection du patrimoine ;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables set des comptes annuels qui en résultent ;
- la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- la conformité des décisions avec la politique de la direction ».

Selon l'OECCA⁶:

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

³ MIKOL Alain, *Le contrôle interne*, Etats-Unis, 2000, 40p

⁴ AMF ou Autorité des Marchés Financiers, *Cadre de référence du contrôle interne*, 2007, 10p

⁵ CNCC ou Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, *base documentaire en commissariat aux comptes et expertise comptable*, 2007, 57p

⁶ OECCA ou Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Agréés, *formation en 1977*, 23p

Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

En somme, d'après toutes ces définitions, on a pu avoir une définition plus ou moins simplifiée du contrôle interne : « c'est un ensemble de mesures, de directives et de règles, mais aussi de procédés, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation afin de faciliter la protection des actifs et la réalisation de leurs objectifs ».

Le contrôle interne est donc un état à atteindre et à maintenir et non pas une fonction. C'est un moyen afin d'atteindre un but et non un but à atteindre.

1.2 : Objectifs du Contrôle Interne

De toutes ces définitions émises précédemment découlent alors les objectifs du contrôle interne. Voici quelques objectifs admis par certaines entités :

D'après l'Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés:

« Il a pour but d'un coté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes:

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des renseignements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonné et efficace des opérations de l'entreprise, et la conformité des décisions avec la politique de la direction ».

« Les objectifs principaux du système de contrôle interne sont d'assurer la fiabilité et l'exhaustivité de l'information, le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements, la protection du patrimoine, l'utilisation économique et efficace des ressources, et la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou à un programme. »

Institute of Internal Auditors (1978)

En somme, un système de contrôle interne a deux fonctions principales consistant à protéger les ressources d'une organisation et à stimuler l'efficacité opérationnelle de cette dernière, de façon à ce que les politiques et les objectifs de la direction soient atteints.

L'objectif principal du contrôle interne est généralement présenté comme la recherche de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacité et de la sécurité.

En d'autres termes, les objectifs du contrôle interne consistent à assurer l'exhaustivité et la fiabilité de l'information, le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements, de protéger la totalité des biens et ressources de l'organisation, de prévenir les erreurs et les fraudes, d'assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations, de permettre une utilisation économique et efficace des ressources, et de permettre de favoriser l'amélioration des performances.

Section 2 : Principes du Contrôle Interne

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs.

2.1 : Les différents principes

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règlements dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Pour être satisfaisant, le contrôle interne s'appuie sur les principes d'organisation, de séparation de fonctions, d'intégration, de permanence, d'universalité, d'indépendance, d'information, d'harmonie et de la qualité du personnel.

2.2 : Description de ces principes

2.2.1. Principe d'organisation

Nous savons que l'on ne peut contrôler que ce qui est organisé.

En effet, pour l'exercice de la fonction de contrôle, les grandes lignes de l'organisation des responsabilités doivent être précisées clairement pour chaque poste.

L'organisation établie sous la responsabilité du chef d'entreprise comprend :

- la fixation des objectifs ;
- la définition d'un organigramme ;
- la détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

L'organisation doit être :

- préalable ;
- adaptée et adaptable ;
- vérifiable ;
- formalisée ;
- marquée par une séparation convenable des tâches.

2.2.2 : Principe de séparation de fonctions

Le principe de séparation de fonctions ne se pose qu'à partir du moment où, l'entité devient relativement complexe. Il existe alors des délégations de pouvoir, plus précisément, des délégations de signature sociale. Il est alors plus qu'impératif de séparer les trois fonctions fondamentales suivantes et de les déléguer à, au moins, trois personnes différentes :

- fonction de décision ;
- fonction de détention ;
- fonction d'enregistrement ou d'imputation comptable.

2.2.3 : Principe d'intégration

Le principe d'intégration ou l'autocontrôle est très important car il permet de déceler les anomalies dans les processus de routine. Le conseil supérieur de l'ordre des experts

comptables stipule même que « l'autocontrôle est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés ».

2.2.4 : Principe de permanence

Le principe de permanence du contrôle interne est complètement identique à celui de la comptabilité. Les procédures utilisées par l'entité doivent être pérennes car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à éviter toutes pertes de temps à l'adaptation du personnel aux procédures mises en place.

Le respect du dit principe ne doit, en aucun cas, conduire à une rigidité qui interdirait toute adaptation à de nouvelles situations. Cependant, tout changement doit être justifié par un changement de la réglementation, ou par une possibilité de produire une meilleure information.

2.2.5 : Principe d'universalité

Le principe d'universalité renvoie à l'idée que nul n'est exclus au contrôle et qu'il ne doit y avoir aucune exception.

Toutefois, certaines entreprises ou organisations négligent ce principe soit parce qu'on ne veut pas ternir l'image de la société (un supérieur hiérarchique usant de moyens frauduleux), soit parce qu'on ne dispose pas assez de temps pour tout contrôler.

2.2.6 : Principe d'indépendance

Contrairement au principe de permanence, le principe d'indépendance en contrôle interne est différent de celui de la comptabilité.

Ce principe permet de déterminer les objectifs du contrôle interne indépendamment des processus, méthodes et moyens de l'entité.

2.2.7 : Principe d'information

Pour gérer une organisation et progresser vers les objectifs qu'elle s'est fixée, il faut que l'information soit irriguée sur tous les niveaux hiérarchiques et que la qualité de celle-ci influe sur la gestion et le contrôle de l'entité.

2.2.8 : Principe d'harmonie

Ce principe repose sur l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'organisation et à son environnement. Sinon, le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant. C'est simplement un principe de bon sens qui exige que le contrôle interne s'adapte au fonctionnement de l'organisation, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles.

2.2.9 : Principe de qualité du personnel

La compétence et l'intégrité du personnel sont deux qualités nécessaires pour un bon contrôle interne mais aussi pour faciliter le contrôle.

Section 3 : Les types de contrôle

On distingue deux types de contrôle, à savoir les contrôles administratifs et comptables d'une part, et les contrôles préventifs et de détection d'une autre part.

3.1 : Les contrôles administratifs et comptables

Les contrôles administratifs et comptables se basent sur la pertinence des contrôles pour la vérification.

3.1.1 : Les contrôles administratifs :

Ces contrôles consistent à assurer une gestion ordonnée, efficace et efficiente des activités. C'est une structure administrative ayant trait aux décisions de la direction autorisant les opérations mais n'ayant pas directement trait aux états financiers.

Comme par exemple l'établissement d'une marche à suivre à l'embauche du personnel, l'établissement d'une norme de gestion des dossiers du personnel ou le renforcement des procédures de passation de marché.

3.1.2 : Les contrôles comptables :

Ils consistent à une structure administrative et procédés ayant trait à la protection des biens et à la fiabilité des documents comptables, conçus pour donner une certitude raisonnable que l'information financière présentée aux états financiers reflètent fidèlement les opérations financières de l'entreprise tout en assurant une protection adéquate des biens.

3.2 : Les contrôles préventifs et de détection

Quant aux contrôles préventifs et de détection, ils s'intéressent plutôt à l'objectif des contrôles.

3.2.1 : Les contrôles préventifs

C'est pour empêcher les fraudes et erreurs, ou de réduire le risque que se produisent les fraudes et erreurs.

3.2.2 : Les contrôles de détection

Ce système n'a pas pour but de prévenir les fraudes et erreurs mais de les déceler ou d'augmenter au maximum les chances de les découvrir afin de prendre les mesures correctives.

Section 4 : L'évaluation du système de Contrôle Interne

L'évaluation du contrôle interne est une sorte de test permettant à l'auditeur de se faire une opinion sur l'aptitude du système à satisfaire les objectifs de contrôle interne au cycle examiné.

Cette évaluation nécessite 3 étapes :

- la description du système ;
- le test de cheminement ;
- et l'évaluation des forces et faiblesses du système.

4.1 : Description du système

L'objectif en décrivant le système à étudier est de faire ressortir les forces et les faiblesses du système. Cette description peut se faire de deux manières : narrativement ou graphiquement. On se doit de choisir la forme la plus économique et la plus efficace.

Si le système comptable est complexe, le graphique d'acheminement est la manière la plus efficace de faire ressortir la circulation des documents. Le graphique d'acheminement est surtout connu sous le nom de Diagramme de Circulation de Documents.

Le diagramme de circulation des documents ou « flow-chart » est un des outils utilisés lors de l'évaluation du système de contrôle interne. Ce diagramme est un support technique constituant les outils standard de vérification afin de décrire l'enchaînement des tâches et du flux de données pour une opération ou un cycle.

Le diagramme de circulation des documents le plus utilisé est le diagramme présenté sous forme narrative et graphique.

Une description purement narrative a l'inconvénient de ne pas « visualiser » l'ensemble des processus, tandis qu'un simple diagramme peut paraître très flou.

La combinaison de ces deux modes de représentation permet de fournir des informations relativement exhaustives pour la compréhension du système et pour l'identification des forces et faiblesses du contrôle interne.

4.2 : Tests de cheminement

Pour s'assurer de la bonne description du système en vigueur de l'entité et non celui que le Directeur Administratif et Financier ou autre pense qu'il existe, il est nécessaire de tester quelques transactions à travers le système décrit.

Ce type de vérification doit être refait au début de chaque mission récurrent pour s'assurer que le système n'a pas été modifié.

4.3 : Evaluation des forces et des faiblesses du système

A l'issue de l'évaluation préliminaire, l'auditeur n'a qu'une présomption du fonctionnement satisfaisant du contrôle interne. Aussi, est-il nécessaire de s'assurer que le système fonctionne effectivement et d'apprécier le niveau de confiance du contrôle au moyen de tests de conformité. Il lui est alors nécessaire d'évaluer les forces et les faiblesses du système.

Cette évaluation permet d'avoir une opinion sur l'aptitude du système à satisfaire les objectifs du contrôle interne spécifique au cycle examiné.

Afin de l'aider dans l'identification de ces objectifs, l'auditeur se sert généralement d'un questionnaire de contrôle interne (QCI).

Le questionnaire de contrôle interne est l'outil complémentaire aux diagrammes dans l'évaluation du système de contrôle interne. Il permet de se poser des questions sur l'aptitude du système répondre aux objectifs de contrôle interne spécifiques à chaque cycle étudié.

Le QCI est composé de questions préétablies (« check-list ») relatives à chaque cycle d'activité de l'entreprise. C'est donc un guide standard qui nécessite des adaptations selon les circonstances et les spécificités de chaque entité afin de pouvoir répondre adéquatement aux objectifs fixés.

Le QCI permet également de pouvoir connaître les forces et faiblesses du système de contrôle interne.

En somme, les deux outils précédents permettent de faire l'évaluation des forces et faiblesses du système à étudier; mais aussi, les risques inhérents sur le système de contrôle interne afin de trouver les problématiques aux niveaux des différents cycles à étudier.

Dans ce chapitre, on a pu tirer que le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. L'essentiel est d'atteindre ses objectifs qui sont la sécurité financière et comptable, la qualité de l'information et l'efficacité des opérations et du management.

Dans cette première partie, nous avons pu présenter l'organisme à étudier qui est l'Association EPT œuvrant dans la gestion des projets financés par plusieurs partenaires publics ou privés, son organisation face à l'exploitation de ces activités diversifiées, mais on a vu aussi l'outil de gestion que nous allons utiliser tout au long de notre étude qui n'est autre que le contrôle interne, pour apprécier son fonctionnement, ce qui nous amène à la partie deux concernant l'analyse de la situation en matière du contrôle interne qui est en général, étendue à la maîtrise des risques sur l'ensemble des processus de gestion de l'organisation. Et ses démarches s'appuient sur un ensemble de principes qui ne sont pas difficiles mais c'est le contexte de sa mise en place qui doit être pris en compte.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA
SITUATION**

L'Association EPT met en valeur le système du contrôle interne par l'élaboration du manuel de procédure contenant tous les règlements à appliquer, à suivre et à respecter. Ce manuel de procédure est élaboré selon le type d'opération ou d'activité confiée à l'Association et surtout selon l'exigence des partenaires financiers.

Comme toute Association, vu la diversification et le volume de ses activités, EPT rencontre divers problèmes liés à la négligence et à l'insuffisance du dispositif du contrôle interne. D'où cette deuxième partie qui fera une analyse du système de Contrôle Interne. Cette analyse nous conduit à identifier et à formuler les problèmes relatifs au système de contrôle et ses impacts.

Pour ce faire, nous allons aborder successivement deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous évoquons toutes les risques liés au contrôle interne, d'après la constatation sur le déroulement des activités, tandis que dans le deuxième chapitre, nous analysons l'impact de ces risques au niveau de l'Association, les effets négatifs susceptibles de se produire quant à l'existence de ces risques.

Chapitre III : Inventaire des risques liés au contrôle interne :

Le contrôle interne est un dispositif d'une organisation, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de l'organisation qui lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le respect de la politique, des procédures et des règlements mis en place par la Direction est le premier point essentiel d'un bon contrôle interne. Ces procédures et règlements sont formulés dans un document appelé manuel de procédures, un document que chaque personnel doit lire en premier lieu avant de commencer à travailler. Il faut le lire et le comprendre ensuite pour être en connaissance de cause de la façon dont on doit mener le travail. Puisque même en étant au courant de tout ce qui est écrit dans ce document, cela n'empêche pas l'existence des risques qu'il faut gérer et essayer d'éviter à tout moment.

C'est ce que nous allons voir dans les différents cycles existant dans l'exploitation de l'Association EPT qui sont les cycles achat, immobilisation, paie et trésorerie. Mais avant d'entrer dans le détail de chaque cycle, il y a un point essentiel qui constitue une des causes de l'existence de ces risques au niveau du contrôle interne qui n'est autre que la défaillance au niveau de l'environnement du contrôle interne lui-même.

Section 1 : La défaillance au niveau de l'environnement du contrôle interne

Pour pouvoir mesurer la performance du contrôle interne, le sondage commence tout d'abord par la constatation de l'effet de ce système au niveau du comportement de chaque acteur, ce dernier a chacun leur rôle et fonction, mais les règlements s'appliquent et sont faits pour tous.

1.1 Négligence du Coordonnateur National (CN) et des responsables

Comme les procédures et règlements dans une organisation sont imposés par la direction, elle est donc le premier responsable sur l'application et le respect de ces procédures et règlements. Ce qui n'est pas vraiment le cas pour l'Association EPT parce qu'on constate

que même le Coordonnateur National ainsi que les divers responsables n'ont pas l'air d'être conscients de l'importance de ces procédures et règlements ni de son application. Ceci est justifié par l'existence des signatures des responsables pour approuver une opération qui ne suit pas les procédures, les gestes et décisions prises par le CN devant des faits irréguliers. Par exemple, la signature d'un chèque pour payer l'achat des pneus pour un montant de Ar 1.000.000 sur lequel les pièces justificatives ne comportaient ni bon de commande ni comparaison de prix pour au moins trois fournisseurs différents, même si selon les procédures il est clair qu'une telle opération nécessite l'établissement de bon de commande ainsi qu'une comparaison de prix. Un autre exemple, l'utilisation pour des fins personnelles, des véhicules et des autres matériels comme les vidéoprojecteurs, les groupes électrogènes...appartenant à l'Association sans respect des procédures concernant l'utilisation des matériels comme la demande au niveau du service logistique et la signature dans le cahier de suivi des sorties de véhicule au niveau du gardien.

1.2. Négligence du membre du Conseil d'Administration

Le membre du Conseil d'Administration ou CA est quasiment responsable sur le mal fonctionnement de l'Association, or d'après les constatations, il paraît qu'il ne prend même pas sa responsabilité au niveau de l'Association si on ne parle que le respect de la périodicité des réunions et assemblée générale, le fait de tout confier au Coordonnateur National même si certaines opérations nécessitent leur approbation. Par exemple, l'acquisition et la vente des immobilisations doivent être approuvées par le CA, pourtant plusieurs acquisitions ainsi que des ventes sont effectuées mais aucune justification d'approbation du CA n'apparaît sur chaque dossier.

Le rôle du CA ainsi que le CN et les divers responsables sont très importants sur le plan respect des procédures et règlements, sinon le cas contraire favorisera l'existence des fraudes et malversations au niveau de toutes les opérations effectuées au sein de l'Association, et même les personnels vont en profiter.

Section 2 : Le cycle achat

Le cycle achat correspond à tout achat de toute nature existant dans une organisation. Dans ce cycle, on rencontre divers anomalies que ce soit sur la comptabilisation, ou sur le système de traitement des achats. Tout cela, malgré l'existence des procédures.

2.1. Les procédures d'achat

Le déroulement de l'achat commence par l'expression de besoin par une personne qui l'initie dans un formulaire appelé « demande d'achat ou de prestation ». La demande d'achat sera approuvée et acceptée par le Responsable Administratif et Financier en vue de l'établissement du « bon de commande » en trois exemplaires. Après signature du RAF, du Coordonnateur National, ce bon de commande sera envoyé au fournisseur.

Le suivi des commandes relève de la responsabilité de l'assistant financier et se fait mensuellement.

Au moment de la livraison des biens, le fournisseur envoie « un bon de livraison » qui sera visé et certifié par les logisticiens qui reçoivent les biens livrés, l'original sera destiné au service de la comptabilité pour compléter la demande d'achat, le bon de commande et la facture comme pièce complète d'un achat effectué, et la copie reste au service logistique.

La vérification de la livraison relève de la compétence du logisticien et de l'assistant financier.

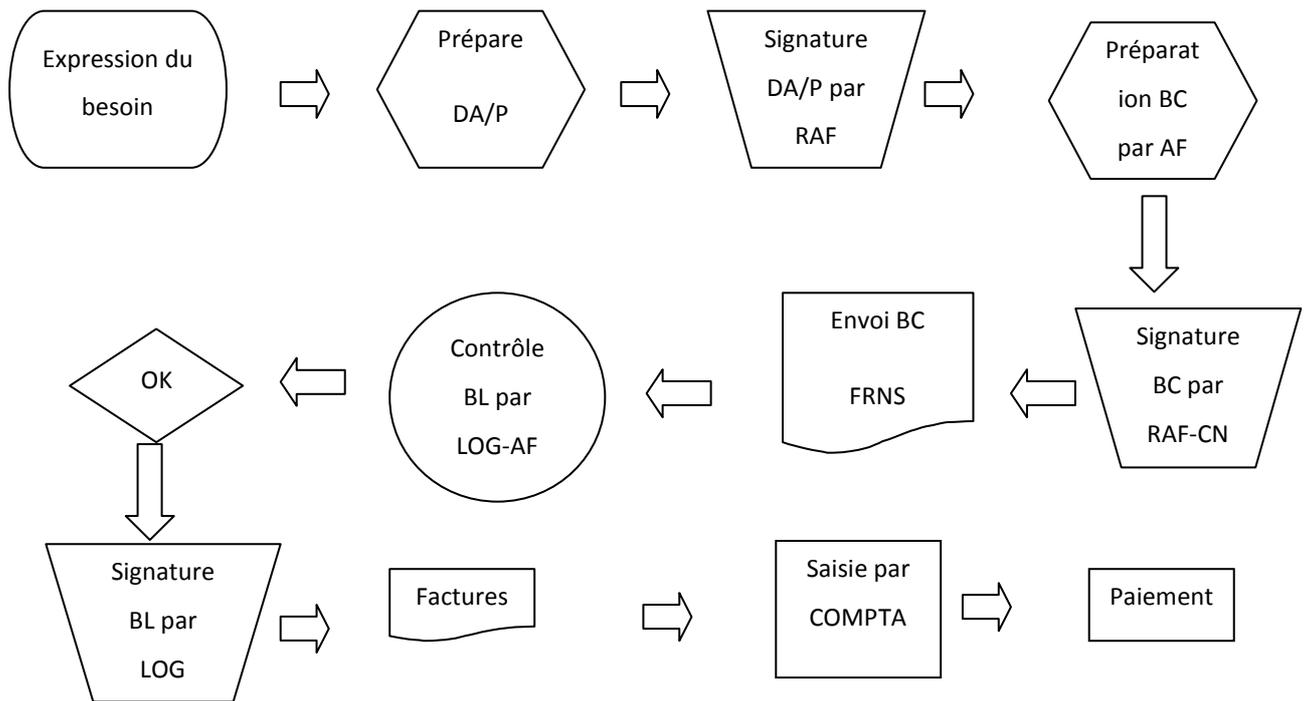
Les dossiers complets sont envoyés au service comptable pour être enregistrés et classés pour attente de paiement. Le mode de paiement devrait être mentionné dans le bon de commande et devrait être respecté.

Le suivi de paiement relève de la responsabilité de l'assistant financier et du comptable.

Tandis que pour l'achat non éligible c'est-à-dire qui ne satisfait pas aux critères d'achat prédéfinis ou non accordé par le RAF et le CN, la demande d'achat sera retournée au demandeur avec la mention « non éligible ».

Chaque bon et facture doivent être rédigés en précisant toutes les mentions utiles.

SCHEMA N°3 :Résumé du Circuit de traitement d'achat :



SOURCE : Auteur

Malgré la mise en place des procédures et politiques d'achat, on rencontre encore des problèmes au niveau de ce cycle.

2.2.Comptabilisation des achats :

La comptabilisation des achats au sein de l'Association suit les normes et la disposition du Plan Comptable Général 2005, nous venons de citer les étapes à suivre avant d'arriver à l'enregistrement et au paiement, et chaque personnel montre tout de même des efforts en vue d'accomplir dans la mesure du possible les tâches qu'on lui confie. Mais comme l'Association EPT est une organisation assez grande avec des activités diversifiées, diverses opérations même nouvelles apparaissent chaque jour, d'où l'existence de quelques anomalies ou erreurs au niveau des tâches.

2.2.1 Manque de pièces justificatives :

On dit qu'il manque de pièce lorsque l'un des bons ou la facture ne figure pas dans le dossier, ce qui arrête le déroulement du processus d'achat en attendant que les pièces deviennent complètes à chaque étape pour pouvoir accéder à l'étape suivante.

Ce problème peut être causé par :

- Le retard de passation des dossiers qui restent longtemps dans un service pour attente de signature ou plus grave par oubli à cause des différentes tâches qui bousculent trop.
- L'examen des dossiers auprès de quelque service : il y a encore une analyse ou examen de dossier lorsque les procédures ne sont pas vraiment claires et imprécises. Comme la discussion sur l'achat des diverses fournitures d'une valeur de Ar 50 000 chacune mais que le bon de commande atteint la somme de Ar 2 000 000 puisque la quantité est importante. Dans ce cas, l'assistant financier pense qu'il n'est pas nécessaire de faire un bon de commande parce que le prix unitaire des fournitures n'atteint pas le Ar 100.000. Pourtant le logisticien peut exiger qu'il n'effectuera pas l'achat tant qu'il n'y aura pas de bon de commande parce que la totalité du bon dépasse le Ar 100.000. Or, dans le manuel de procédures, il est écrit que tout achat supérieur à Ar 100 000 doit faire l'objet d'une comparaison de prix et d'un établissement du bon de commande, ce qui manque de précision si pour l'achat d'un bien ou la totalité de l'achat qui atteint la somme de Ar 100 000, qui reste à résoudre selon l'argument de chacun. Il y en a qui cherche à simplifier ses tâche alors il simplifie aussi la procédure en n'accordant pas assez d'exigence.
- La perte des pièces justificatives : quand il y a désordre au niveau du classement des dossiers, c'est-à-dire on ne distingue pas les dossiers arrivés, à traiter, à classer..., l'erreur existe logiquement et le dossier peut même disparaître et on ne sait plus où est ce qu'on l'a mis. Ce problème apparaît souvent au niveau de l'assistant financier vu que c'est dans ce poste qu'on trouve le plus de cumul de dossier de tous les services.

Tout cela retarde l'enregistrement comptable de plusieurs jours et même quelques mois, et peut modifier les données enregistrées.

2.2.2 Mauvaise qualité des pièces justificatives :

Lorsque les bons ou les factures ne sont pas acceptables, c'est-à-dire qu'on n'y trouve pas toutes les mentions nécessaires pour les qualifier de conformes, on ne peut pas les enregistrer sinon on risque d'enregistrer une fausse information qui pourra causer des problèmes dans le futur.

Cela existe dans les cas où :

- la signature de la demande d'achat ne correspond pas au nom mentionné en haut de la demande, cela signifie qu'une autre personne l'avait signé ou l'avait rédigé pour une autre personne, ce qui n'est pas acceptable. Seul le titulaire du nom mentionné peut signer la demande.
- l'entête des factures manque du nom du fournisseur, ou de l'adresse ou d'autre mention utile et nécessaire une facture en bonne et due forme, ce qui nous incite à penser que c'est une fausse. Ce cas arrive souvent pour l'achat des pièces de voiture et des petites fournitures, puisqu'au lieu de faire des achats dans les quincailleries, les logisticiens préfèrent les pièces d'occasion et de bon marché qui se trouvent au bord des routes et ces marchands ne disposent pas de facture conforme.
- les factures sont présentées sous forme de bout de papier, qui signifie que le fournisseur n'est pas un professionnel ou c'était une facture inventée par quelqu'un.

De telle situation peut causer la comptabilisation de fausse information ou erronée, et montre la faiblesse du contrôle interne au niveau de la fiabilité des pièces justificatives.

2.2.3 Différence entre charge dans la classe 60 et immobilisation dans la classe 2

Plusieurs achats rencontrent ce problème de distinction entre charge ou immobilisation parce que dans le manuel, il est noté que les achats dépassant le Ar 200 000 sont classés comme immobilisation pourtant pour être classé comme immobilisation un bien doit d'abord remplir les critères pour être une immobilisation c'est-à-dire il représente un avantage économique futur et que cet avantage est maîtrisé par l'organisation et qu'il a déjà commencé, sinon l'achat est considéré comme une charge.

Donc, si on ne maîtrise pas la définition des charges et immobilisation, il sera difficile de s'assurer sur l'exactitude de l'enregistrement qu'on effectue et le changement est significatif et a un impact au niveau du résultat et quelque compte.

Comptabilisation pour l'achat d'une immobilisation :

21...		Immobilisations corporelles	xxx	
	5/4....	Banque/caisse/fournisseurs		xxx

Comptabilisation d'une charge :

6....	5/4....	Compte de charge	xxx	
		Banque/caisse/fournisseurs		xxx

La comptabilisation nécessite, d'une part l'existence d'une information et pièces justificatives fiables, et d'autre part la compétence des personnels concernés, sinon le fait d'enregistrer une fausse information trompera les données financières et la comptabilité sera qualifiée de non fiable.

2.3. Circuit de traitement d'achat

Le circuit du traitement d'achat comme nous avons vu dans le schéma N°1, correspond aux procédures mis en œuvre par la direction, c'est un circuit simple et praticable, et aussi approprié pour le déroulement de l'achat, mais certaines opérations tentent quelque fois de l'échapper pour des certaines causes.

2.3.1 : Négligence de certaines étapes :

Quelque fois on voulait bruler une étape par pression ou pour accélérer le processus, ce qui est défini comme non respect des processus et circuit de traitement. Quelque fois on l'oublie, quelque fois on le fait par exprès pour faciliter les tâches ou par négligence tout court. Comme ce qui se passe au niveau du service technique, lorsqu'il y a des travaux très urgents et qu'il faut faire beaucoup d'impressions pourtant il manque de papier, les techniciens forcent l'assistant financier d'acheter immédiatement des papiers ou de faire des impressions à l'extérieur, donc il y a sortie de caisse sans pièces justificatives à cause de l'urgence du dossier.

Il se peut aussi que l'achat ne correspond pas aux besoins de l'Association mais juste un simple désir du demandeur alors il ne veut pas que la demande soit visée par le RAF puisque ce dernier le refusera sûrement, donc il cherche tout moyen pour pouvoir l'obtenir en dissimulant certaine chose. Comme l'achat des postes téléphoniques, certains services exigent ceux qui sont très perfectionnés, ce qui n'est pas vraiment utile. L'achat d'autoradio, il y a des

chauffeurs qui veulent acheter ceux qui sont de très bonne marque et très chers, ce qui ne convient pas au budget prévu.

2.3.2 Ignorance des procédures mises en place :

Quelque personne accomplit leur tâche comme une routine sans se documenter ou s'informer de l'actualité, c'est pourquoi on est quelque fois dépassé et on fait des choses insignifiantes.

Il y en a aussi qui effectue des achats qui ne sont pas éligibles pour un projet comme l'activité de l'Association EPT, mais par ignorance, on effectue toujours l'achat. Comme l'achat d'une carte télévision pour les ordinateurs pour pouvoir regarder des émissions télévisées pendant le travail, ce qui réduit le temps de travail réel, et pourra diminuer le rendement de l'Association.

Que ce soit négligence ou ignorance, le résultat est toujours le même, qui n'est autre que le non respect des procédures, qui cause beaucoup de problèmes dans l'accomplissement des tâches.

2.4. Non respect des critères d'achat :

De même pour le respect des critères d'achat, comme l'Association est un projet, tout achat doit concerner des besoins utiles pour le fonctionnement ou la réalisation du projet uniquement. Tout autre achat est qualifié d'abus ou excès comme l'achat de carburant pour faire des voyages familiaux, ou l'excès d'utilisation de téléphone pour des affaires personnelles, ou bien l'achat de matériel qui n'a rien à voir avec le fonctionnement du projet.

Plusieurs points sont à respecter dans le cycle achat pour que l'opération d'achat soit qualifié d'efficace, pourtant il existe quelques contraintes significatives et non significatives qui détruit ce vouloir de respect, d'où les faits et situation énumérés ci-dessus qui produisent des problèmes au niveau du cycle achat.

Section 3 : Le cycle immobilisation

Le cycle immobilisation concerne la gestion des biens acquis et détenus par l'Association, sur lequel, on y insiste surtout sur la question concernant leur préservation,

traitement, enregistrement et utilisation, en se référant toujours aux procédures mises en place.

3.1. Les procédures des immobilisations

Les immobilisations doivent répondre aux critères (nature, appartenance, durée d'utilité, montant) définis ci-après :

- durée de vie d'un (1) an au minimum ;
- d'un montant supérieur ou égal à Ar 200 000 ;

Du point de vue comptable et économique, les immobilisations sont destinées pour servir de façon durable aux activités du Projet et ne se consomment pas à leur premier usage, elles représentent un avantage économique futur et augmente le rendement de l'Association.

3.1.1. Acquisition d'immobilisation :

La procédure d'acquisition des immobilisations est tout à fait identique à celle du cycle achat concernant les achats dont le montant est supérieur à Ar 200 000 et concerne un bien éligible par le projet. Ces achats ne sont pas considérés comme des pièces de rechange, consommables ou petits matériels et outillage.

Les autorisations de dépenses pour ces catégories sont données uniquement par le Coordonnateur National.

L'entrée des immobilisations dans le patrimoine de l'Association est constatée par un bon de livraison ou procès verbal de réception.

3.1.2. Cessions et mises au rebut d'immobilisations :

La cession d'immobilisations est strictement interdite sauf dans le cas d'une difficulté financière, justifiée par un procès-verbal provenant du Coordonnateur National et approuvée par le Conseil d'Administration servant de seule et unique autorisation pour une mise en cession des biens de l'Association.

3.1.3. Suivi des immobilisations :

Le suivi et gestion des immobilisations est tenu par le Service Logistique, il tient un dossier pour chaque immobilisation, sous la supervision du RAF. Il s'occupe également de l'entretien, maintenances ou réparations des matériels ou des véhicules. Le personnel envoie un devis de la réparation ou entretien au RAF, puis il approuve ou signe si c'est accordé, et ce

devis sera envoyé à l'assistant financier pour le décaissement d'argent ou pour effectuer l'achat.

Concernant le cycle immobilisation, les critères de définition, d'acquisition, de cession et de suivi des immobilisations sont clairement définis, ils sont utiles mais ne sont pas suffisants pour pouvoir éliminer et éviter tous les risques.

3.2.Enregistrement et gestion des matériels :

Dès l'arrivée des matériels au sein de l'Association, le logisticien prend l'entière responsabilité dans la gestion et suivi de ces matériels, et comme ces matériels vont être utilisés, et distribués à chacun, plusieurs précautions sont prises comme l'enregistrement des listes de ces matériels/immobilisations dans un fichier et aussi dans un classeur, un tableau de récapitulation de chaque détenteur, ainsi que leurs mouvements. On essaie d'être performant en attribuant le maximum de précaution dans la gestion de ces immobilisations mais comme elles sont trop nombreuses et diversifiées, les risques apparaissent toujours : informations non fiables et risques de fraudes.

3.2.1. Enregistrement non exhaustif des immobilisations :

On constate l'existence des fiches de détention au niveau de la logistique, mais lors d'une vérification inopinée, on constate que quelques listes d'immobilisation ne figurent pas dans le tableau. Elles sont détenues par certain personnel mais ne sont pas enregistrées. Cela signifie qu'il y a des moments où l'on peut se posséder facilement de ce qu'on veut, sans suivre la procédure requise ni le règlement. Comme le cas des chaises appartenant à l'Association, le nombre de chaises existant est supérieur à celui enregistré à la comptabilité.

3.2.2.Utilisation des matériels selon la volonté des personnels :

Quand la gestion est désordonnée, négligée, qui signifie qu'aucune règle n'est respectée, c'est le désordre qui règne dans tous les services. Les chauffeurs peuvent prendre la voiture qu'ils veulent, d'où une seule voiture peut changer de conducteur quatre fois en une journée, ce qui favorise la destruction du matériel puisque tous les chauffeurs ne conduisent pas d'une même manière, les uns peuvent être brutales, les autres ne le sont pas. A la fin, quand la voiture tombe en panne, personne n'accepterait d'être responsable. Alors, même la durée d'utilité du matériel n'est plus respectée, on évalue une perte d'immobilisation ce qui signifie aussi une perte pour l'Association.

3.2.3. Utilisation des immobilisations comme entrée d'argent personnelle :

Certains personnels trouvent le moyen de louer les biens appartenant à l'Association, ce qui est totalement interdit par la déontologie d'un projet, comme c'est une Association qui exécute les travaux demandés par les bailleurs et l'Etat et à but non lucratif, tous les biens lui appartenant doit servir le projet et non pas pour gagner de l'argent, surtout personnellement. Sauf si un PROCES VERBAL ou textes l'a autorisé. Comme la location de voiture ou de tableau ou de vidéoprojecteur.

Cela paraît incroyable de constater des telles situations dans une organisation, mais c'est ce qui se passe quand il y a mauvaise gestion, la gabegie et que tout le monde en profite. Tous ces faits sont possibles de se reproduire plusieurs fois tant qu'aucune précaution ne seront prises.

3.3.Organisation de travail sur l'inventaire des matériels :

L'inventaire est le moyen le plus efficace dans la politique de gestion des immobilisations. Le logisticien est chargé de le faire une fois par an, à la fin de l'année. Il se débrouille bien malgré le nombre important des immobilisations avec les détails qui dérangent beaucoup. Alors il arrive des moments où on se lasse en reportant les tâches de jour en jour, et à la fin on n'arrive plus à les terminer. Quand les tâches s'accumulent de jour en jour pendant un certain bout de temps, on n'a plus envi de les toucher ou de les terminer un jour. Même si un inventaire par an ne suffit pas normalement, c'est déjà presque un supplice de pouvoir l'accomplir.

3.3.1.Transfert de responsabilité aux autres collègues :

Chacun doit accomplir les tâches qu'on lui confie. Pourtant si deux logisticiens ne séparent pas clairement leurs responsabilités, il se peut que l'un passe son temps à tourner les pouces tandis que l'autre travaille comme un titan. Ou bien aussi, on passe le temps à s'attendre et on ne finit rien, et les tâches s'accumulent. Personne ne se sent responsable, on n'est pas conscient de la perte de temps ni de la perte de rendement causée par cette mauvaise attitude.

3.3.2. Inventaire permanent et inventaire physique :

L'inventaire permanent n'est pas confronté à l'inventaire physique, et s'il arrive où ils ne sont pas les mêmes, chacun garde ses données en ignorant que ce n'est pas conforme à l'autre. En effet, il y aura des informations différentes concernant l'immobilisation. D'où si on ne fait qu'un seul inventaire parmi les deux, le risque continue d'exister puisque l'autre n'est pas vérifié.

3.3.3. Manque de passation de service entre personnel sortant et entrant :

Il se passe des cas où il y a restructuration ou démission d'un logisticien comme ce qui s'est passé en 2008. L'autre qui entre doit faire attention parce qu'il sera désormais responsable de tout ce qui va se passer. Par contre l'autre qui part n'accorde pas d'importance qu'une passation aura lieu ou non, de toute façon il n'est plus responsable. En conséquence, le nouveau aura de difficulté dans son travail, il sera obligé de tout recommencer pour mieux comprendre ou de refaire plusieurs tâches que le précédent avait déjà accompli. En effet, on pourra imaginer la perte de temps que tout cela engendre, et il sera possible que le nouveau venu n'arrive pas à accomplir ses tâches dans le temps et selon l'attente du dirigeant.

3.3.4. Inexistence de vérification des responsables :

Comme le logisticien est sous la responsabilité du RAF, alors si ce dernier n'arrive pas à vérifier l'accomplissement des travaux de ses subordonnés, ces derniers peuvent en profiter pour ne pas le faire. Le RAF ne vérifie pas si le logisticien a effectué des inventaires, si la récapitulation des immobilisations est exacte, si les voitures et autres matériels sont réparés et entretenus comme il faut, si l'accomplissement des tâches suit les normes.

L'insuffisance ou inexistence même de l'inventaire des immobilisations peut arriver à cause de l'inattention ou négligence du personnel malgré la connaissance des politiques et procédures mises en place.

Section 4 : Le cycle de la paie

A part les achats des matériaux et la gestion des immobilisations, que nous appelons ressources matérielles, il y a aussi les ressources humaines qui sont les personnels, servant

d'exécuter les opérations avec des moyens physiques et intellectuels. L'entreprise devait une rémunération à ces personnels en contre partie de leurs prestations et travaux effectués répondant aux besoins de l'employeur c'est-à-dire se rapportant aux résultats attendus.

Ce cycle de la paie que nous appelons aussi cycle personnel englobe :

- l'embauche et le suivi du personnel
- le traitement de la paie et du dossier de personnel
- le débauche et l'acquittement de toutes les charges et droits du personnel.

4.1. Les procédures de la paie

La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des honoraires de l'ensemble des personnels dès le 20 du mois après avoir présenté la facture correspondante avant cette date. La facture est rédigée par le personnel de manière à faire apparaître clairement la nature exacte de l'emploi occupé, la référence du contrat et le montant des honoraires. La rémunération est versée soit en espèce, soit par chèque, soit par virement bancaire selon le désir du personnel. Une avance peut être accordée au cours du mois.

L'honoraire est déterminé en fonction de l'emploi du personnel. La fixation des grilles salariales relève de la compétence du Coordonnateur National.

Lors de l'analyse du cycle paie, on constate l'existence de certains problèmes, malgré les procédures et politiques citées ci-dessus.

4.2. Paiement des honoraires du personnel

Après avoir réussi les entretiens et toutes sortes de test d'embauche, on est recruté. On entre dans un nouvel environnement, là où on ignore ce qui va suivre, bon ou mauvais.....cette doute est à moitié allégée après avoir trouvé dans le contrat de travail quelque détail de la situation, par ce contrat, on connaît le poste occupé, la rémunération, les tâches attribuées ou termes de références, quelques règlements, les droits ainsi que les obligations.

Au fur et à mesure que l'on travaille, petit à petit les divers problèmes apparaissent. Ces problèmes sont causés par plusieurs facteurs liés au contrôle interne

4.2.1. Insuffisance de liquidité :

Les personnels supportent le problème de paiement en retard par rapport au prévu à cause du manque de liquidité permettant de les payer, l'argent est encore dévié pour payer certaines dépenses improvisées ou ne se présentant pas dans le budget comme le paiement des fournisseurs de travaux. Pourtant dans un projet comme EPT, il est déjà distingué séparément les fonds destinés au paiement des travaux ou infrastructures confiés à l'Association, et ceux destinés à payer le fonctionnement de l'Association incluant les honoraires, les divers achats ainsi que les charges se rapportant à l'administration du projet. Donc il manque d'organisation en ne respectant pas le règlement sur le budget et le délai de paiement des honoraires. Ce qui signifie qu'il n'y a même pas de prévision de trésorerie mais on décaisse l'argent sans indication ni programme. C'est une marque de faiblesse de contrôle sur le budget, et d'étude de sortie de fonds par rapport aux entrées.

4.2.2. Non respect de présentation de facture d'honoraire :

Les employés peuvent être aussi source de ce retard si on ne parle que du retard de l'établissement des factures qu'ils devaient présentées avant le 20 du mois, alors le paiement attend toujours l'existence des pièces justificatives avant de procéder à un décaissement pour éviter toute confusion et pour respecter les règles.

4.2.3. Manque d'organisation :

Quelques détails sont passibles à retarder le paiement des honoraires :

- Absence du responsable qui doit signer les décaissements, ou absence du caissier.
- Changement dans un dernier temps du mode de paiement qui nécessite encore quelque temps pour régulariser les dossiers s'y rapportant.
- Changement brusque de signataire pour plusieurs causes (par décision du membre du Conseil d'Administration.....).

Ainsi peuvent se présenter les facteurs causant le retard de paiement des honoraires, qui produisent des conséquences significatives dans l'exploitation et l'activité de l'Association.

4.3. Acquittement du droit des personnels :

Que ce soit au moment où le personnel travaille encore pour l'Association, que ce soit à la fin du contrat, certains droits doivent être honorés par le dirigeant. Ces droits devront être déjà formulés dans le manuel de procédure.

4.3.1. Non acquittement de droit de congé :

Les personnels ne doivent pas bénéficier d'un droit de congé en réalité, par contre c'est écrit dans le manuel que chaque personnel a droit à 2 jours et demi de congé à chaque mois. Ce qui revient à dire qu'on a un droit de congé qu'il faut payer au moment où ils ne sont pas consommés lors de la fin du contrat. Pourtant les personnels qui ont terminé leur contrat ne l'ont pas bénéficié, et c'était toujours le cas à chaque fois qu'il y a fin de contrat chaque année.

4.3.2. Non acquittement de droit de préavis :

Cela dépend du contrat, mais une fois qu'on accorde un préavis dans le contrat, il faut le payer pour éviter des problèmes sauf si le dirigeant dispose des justifications pour ne pas le payer. Par exemple si le personnel doit encore quelque somme à l'Association à cause d'un trop perçu sur honoraire ou remboursement d'emprunt qu'il a effectué avant.

4.3.3. Non paiement de divers avantages et indemnité :

Tant qu'on a accepté au départ que tous les personnels bénéficient d'un frais de déplacement journalier, il faudra l'honorer comme prévu. De même pour les autres avantages comme le droit d'abonnement de téléphone pour une somme quelconque, à ne pas oublier les indemnités comme l'indemnité mission qui devrait être payé avant le départ du missionnaire. Il y a des missionnaires qui ne reçoivent pas leur indemnité qu'en retour, ce qui n'est pas juste.

Entant que ressources humaines de l'Association, les personnels doivent être gérés avec attention pour pouvoir minimiser ou éliminer même les risques qui peuvent exister. Comme on a cite au dessus, ainsi sont les risques provoqués par la faiblesse du contrôle interne.

Section 5 : Le cycle trésorerie

Le cycle de trésorerie est très important sans alléger les autres cycles cités précédemment, puisqu'on y parle des dépenses et recettes de l'organisation, l'entrée et la sortie d'argent, qui est l'une des causes de la majorité des problèmes rencontrés dans une organisation. Il englobe :

- La gestion des comptes bancaires
- La gestion de la caisse
- L'approvisionnement de la caisse
- Le règlement des factures par banque et par caisse

5.1. Les procédures de la trésorerie

Ces procédures concernent surtout la gestion de la caisse et celle de la banque.

5.1.1. Résumé de la gestion de la caisse :

Pour une gestion saine et rigoureuse, on a mis en place des règles de gestion de la caisse.

L'assistant financier qui est sous la responsabilité du RAF, tient la caisse pour financer les menues dépenses éligibles au titre des activités à financer au moyen des ressources du Projet. Il enregistre tous les mouvements de caisse dans un brouillard de caisse tenue à jour en permanence. Le RAF fait procéder à un arrêté de caisse périodiquement et au moins à chaque fin de semaine, suivi d'un billettage et fait l'objet d'un Procès Verbal. Ce dernier sera signé par lui-même et le détenteur de caisse.

La cassette doit être classée dans un endroit bien fermé et sécurisé. Le niveau d'approvisionnement de la caisse est fixé à deux Millions (2 000 000) Ariary. La caisse permet de payer les dépenses de montant inférieur à 100 000 Ariary. Les dépenses supérieures ou égales à 100 000 Ariary sont réglées par chèque.

La demande d'approvisionnement caisse signée par le caissier et présentée au RAF doit être accompagnée de :

- la récapitulation par nature des dépenses effectuées depuis le dernier approvisionnement
- les prévisions par nature des dépenses qui fait l'objet de la demande.

5.1.2. Résumé de la gestion de la banque :

Les chèques et autres documents bancaires provoquant une sortie d'argent doivent comporter les signatures des personnes désignées pour être les deux signataires accordés par la banque, qui sont le Coordonnateur National et le Responsable Administratif et Financier.

La procédure s'applique aux règlements de factures par chèque ou virement bancaire d'un montant supérieur à Ar 100.000.

La prévision de règlement des dépenses doit se faire chaque semaine accompagnée des pièces justificatives complètes et conformes. Une fois cette prévision arrive au RAF, ce dernier choisit les règlements à effectuer en donnant l'ordre à l'assistant financier d'établir les chèques ou ordre de virement correspondants, ces documents sont envoyés au Coordonnateur National pour signature, puis reviennent au RAF pour une deuxième signature, et enfin retournés à l'assistant financier pour distribution auprès des fournisseurs correspondants ou envoyés à la banque, puis les chèques et ordre de virement sont retournés à l'assistant pour être distribué aux fournisseurs.

Les procédures sont bien établies mais son exécution fait défaut que ce soit pour la caisse ou pour les comptes bancaires.

5.2.Vérification et dépouillement des soldes :

Le dépouillement des soldes est une des plus grandes précautions dans l'assurance de la fiabilité des informations financières.

5.2.1.Dépenses excessives et non justifiées :

Par faute de suivi effectué par le RAF, l'assistant financier prend seul les décisions d'effectuer les dépenses qu'il paraît nécessaire vu que la caisse est sous sa responsabilité. Il pourra effectuer des dépenses sans pièces justificatives qu'il pensait régler plus tard. Tant qu'il n'y aura pas d'arrêt de caisse périodique, c'est-à-dire que le caissier est le seul au courant de tous les mouvements et le solde en caisse, il pourra se disposer des ces fonds pour ses besoins personnels en laissant à part les besoins de l'Association, qu'il ne remplira qu'au moment où on effectuera un arrêté de caisse, ou quand il y aura vérification.

5.2.2. Non respect du plafond de caisse:

Comme il est prédéfini que la disponibilité en caisse ne devrait pas excéder Ar 2.000.000. Le solde en caisse est toujours supérieur à ce seuil, pourtant le caissier ose encore faire une demande d'approvisionnement, ce qui paraît anormal. Vu qu'il n'y a plus de vérification de la part du RAF, ce dernier signe et accorde le réapprovisionnement.

Par exemple :

- Au 12/04/07 : solde en caisse : 2.500.000
- Au 15/04/07 : demande d'approvisionnement d'Ar1.000.000 pour payer des avances aux personnels.

Il y a une question qui se pose : pourquoi fait-on un approvisionnement de Ar 1.000.000 pourtant il en restait encore Ar 2.500.000. Et la réponse est très logique, le solde du 12/04/07 n'est pas disponible physiquement, il est utilisé pour un quelconque besoin non justifié et que tout le monde ignore sauf le caissier.

Par faute de vérification aussi, il y a des dépenses pour un montant supérieur à Ar 100.000 au niveau de la caisse même si dans le manuel il est dit que la sortie de caisse doit être inférieure ou égale à 100 000, dans le cas contraire on procède au paiement par chèque ou virement bancaire.

5.2.3. Sortie de caisse sans justificatif

Pour la caisse, le comptable n'enregistre que les dépenses possédant des pièces justificatives complètes et conformes, c'est-à-dire il se peut qu'il y a une sortie de caisse dans le brouillard de saisie du caissier mais par faute de pièce la sortie ne sera pas comptabilisée. Il y a aussi une sortie de caisse qui n'apparaît même pas dans le brouillard, c'est juste après le billettage qu'on constate le manque en caisse, et c'est aussi une des raisons pour laquelle le caissier échappe l'arrêté de caisse en se déclarant ne pas avoir le temps et reporte toujours pour une autre fois l'arrêté de caisse.

5.3. Rapprochement des opérations :

5.3.1. Inexistence des rapprochements périodiques :

Tandis que pour la banque, quand le rapprochement bancaire n'est pas fait mensuellement, le comptable ne s'en apercevra pas de l'existence d'un quelconque règlement

ou sortie d'argent qui ne figure pas dans la comptabilité qu'après un certain bout de temps, à ce moment là, il sera difficile de justifier cette dépense. Peut être que les pièces sont perdues ou mal placées ou n'existent même pas.

5.3.2. Non conformité des factures payées

Le RAF doit vérifier d'abord s'il a déjà paraphé le bon à payer mentionné sur la facture avant d'accorder son paiement. Or, malgré les procédures il y a des factures payées or la mention bon à payer n'y existe même pas, ni le paraphe du RAF. Il y a aussi des factures qui ne sont pas originales mais copies envoyées par l'assistant financier pour être comptabilisées, or les pièces comptables doivent être toujours originales.

5.3.3. Ordre de virement sans reçu de la banque

Quand les copies des documents envoyés à la banque (comme l'ordre de virement) sont retournés à l'Association, il doit y apparaître le cachet de la banque ainsi que son accusé de réception (date, signature et nom du banquier qui recevait le document), sinon on ne peut pas considérer que la banque l'a bien reçu. Pourtant il existe des ordres de virements sans cachet ni accusé.

Le cycle trésorerie est un cycle très délicat, et plus les risques qu'on y trouve sont grands, plus on constate la faiblesse du contrôle interne au niveau de l'Association.

Ce troisième chapitre nous a permis de voir une à une les risques et anomalies rencontrés dans les quatre cycles qui existent au sein de l'exploitation de l'Association EPT. Pour chaque cycle que ce soit le cycle achat, ou immobilisation ou paie ou trésorerie, la défaillance est surtout sur le plan comptabilisation, où il existe des erreurs et non exhaustivité des enregistrements, sans oublier la faute de pièces justificatives, ce qui nuit à la fiabilité des informations financières et comptables en modifiant le véritable contenu des états financiers sans négliger le changement du résultat. En effet, l'information financière ne reflète pas l'image fidèle de l'Association. A part cette défaillance au niveau de la comptabilisation, quelques procédures ne sont pas respectées pour le traitement des charges, l'inventaire des immobilisations, le traitement des personnels, ainsi qu'à la gestion de la trésorerie. Tout cela représente des risques significatifs dûs à la faiblesse du contrôle interne. Ces risques ont un grand impact au niveau de l'activité de l'Association que nous allons analyser dans la quatrième chapitre de la recherche.

Chapitre IV : Impacts des risques au niveau de l'activité de l'Association EPT

Dans le chapitre précédent nous avons cité les différents risques constatés au niveau des cycles achat, immobilisation, paie et trésorerie. Comme tout risque, logiquement, il provoque des conséquences ou impacts indésirables. Vu que ces cycles concernent toutes les opérations de l'Association alors ces risques ne sont pas mesurables et peuvent s'accumuler de temps en temps et ses impacts concernent effectivement l'Association tout entière.

Ces impacts seront identifiées par la perte de discipline financière dans la première section, ensuite par la perte de contrôle sur la gestion des activités dans la section suivante, dans la troisième section, l'existence de différend entre les employeurs et les employés, et enfin dans la quatrième et dernière section, la défaillance de gestion.

Section 1 : Perte de discipline financière

Les risques liés au contrôle interne provoquent des conséquences significatives sur toute l'opération de l'Association, surtout dans le processus comptable et financier, ainsi qu'aux besoins de l'ensemble des activités. D'où les deux paragraphes qui vont suivre parleront de l'impact de ces risques à savoir l'existence d'information non fiable et le non satisfaction des besoins dans chaque service.

1.1. Information financière non fiable

Le contrôle interne permet de rendre l'information plus fiable aux responsables et à ceux à qui elle est destinée afin qu'ils puissent prendre des décisions et apprécient la situation financière réelle de l'Association. Par conséquent, si ces informations ne sont pas fiables, en voilà citées ci dessous les impacts.

1.1.1. Prise de décision ne correspondant pas à la réalité

Comme on vient de dire, c'est à partir de l'information financière que les responsables et dirigeants prennent les bonnes décisions. Si ces informations ne sont pas fiables alors les décisions prises sont logiquement les mêmes, ne sont pas fiables non plus. Donc elles seront

trompeuses parce qu'elles ne concernent même pas la réalité de l'Association, ce ne sont pas les vraies et sincères décisions.

Si nous prenons le contenu du bilan d'un quelconque exercice par exemple, par faute de comptabilisation le montant de la dette est devenu la moitié de ce qu'elle devrait être, le dirigeant pense pouvoir concourir à un autre prêt. Ce qui modifie le vrai montant de la dette être majoré du nouveau prêt, ce qui entraîne l'Association vers un autre endettement alors que le précédent n'est même pas liquidé. Par conséquent, l'Association sera surendettée et il est possible qu'elle ne pourra plus payer ces dettes au moment prévu, ce qui l'entraîne vers un autre grave problème comme l'obligation de payer plus d'intérêt, etc.

1.1.2. Non reflet de l'image fidèle de l'Association

Le contrôle interne essaie de mettre en place des dispositifs visant à produire une information comptable et financière fiable pour pouvoir donner une image fidèle de l'Association. Les informations financières comme les états financiers reflètent l'image fidèle de l'Association. A partir de leur contenu, le lecteur peut tirer une conclusion sur l'image qu'elle a. Donc l'information financière et comptable non fiable ne donnera jamais l'image fidèle d'une organisation, ce qui pourra pousser les lecteurs de prendre une autre décision au lieu de ce qu'il fallait prendre.

Par exemple, comme l'Association ne pratiquait jamais d'amortissement, les immobilisations gardent toujours leur valeur d'acquisition dans le bilan même après plusieurs années, ce qui donne une image que les immobilisations sont toujours de très bon état et ne sont jamais amortis pourtant l'état réel de ces immobilisations sont déjà mauvais, et les partenaires n'envisageraient jamais de procéder à une nouvelle acquisition.

Il est très important de veiller à ce que les informations comptables et financières soient toujours fiables, sinon les conséquences peuvent être fatales pour l'Association et il sera très difficile de chercher les remèdes.

1.2 : Enregistrement incorrect et non exhaustif

Les responsables doivent vérifier et assurer que chaque personnel remplit les conditions nécessaires pour occuper une telle ou telle poste. Pour le comptable, la compétence compte beaucoup parce qu'il est le premier responsable des écritures qu'il enregistre. Mais

tous les personnels sont tous des acteurs vu que les pièces justificatives qu'on enregistre viennent d'eux.

1.2.1 Comptabilisation incorrecte

Comme on a parlé auparavant, lorsque les pièces à comptabiliser font défaut, l'enregistrement fait défaut aussi si le comptable n'arrive pas à détecter à l'avance les erreurs au niveau de ces pièces justificatives. Comme par exemple, le montant de la facture au lieu de Ar 2 000 000, il est écrit Ar 20 000 000, par faute de frappe du fournisseur. Ce qui va changer directement le solde de compte fournisseur ainsi que les charges y afférentes. Ce qui veut dire que par faute d'inattention et de vérification, on décaisse dix fois de ce qu'il devrait être, donc on aura une perte de Ar 18.000.000. Comme en décembre 2008, par manque de vérification, une charge d'un montant de Ar 19.000.000 a été comptabilisée deux fois, ce qui changera le résultat à être diminué de Ar 19.000.000 ce qui est significatif dans le bilan et pour la prise de décision des responsables.

1.2.2 Comptabilisation non exhaustive

Toutes les opérations effectuées au sein de l'Association doivent faire l'objet d'un enregistrement. Mais par faute de classement ou l'inexistence même des pièces justifiant l'opération, l'enregistrement n'aura pas lieu. Souvent, on rencontre une telle situation au niveau de la caisse.

La discipline financière concerne les règles de comptabilisation et d'enregistrement qu'il faut respecter pour que la comptabilisation suive les normes et respecte les procédures pour pouvoir détecter, analyser et éviter les risques d'apparaître et de causer des graves conséquences qui pourra détruire l'avenir de l'Association.

Section 2 : Perte de contrôle sur la gestion des activités

Dans une société, le principal rôle des dirigeants ainsi que les simples personnels est de gérer tout ce qui concerne la société. Donc la gestion des activités est très importante. Toute gestion a besoin d'être contrôlée pour qu'on puisse avoir une assurance sur le bon fonctionnement de la société. Si ce contrôle n'est pas mis en place, la gestion pourrait être inefficace, les objectifs ne seront pas atteints et il manquera d'organisation au niveau de la réalisation des travaux. A part cela, il sera impossible d'atteindre l'un des objectifs du

contrôle interne qui est la préservation du patrimoine dont la conséquence peut causer des troubles sur le futur de l'Association.

2.1 : Inefficacité opérationnelle dans la gestion

L'efficacité résulte de la compétence qui doit être appréciée en tenant compte de l'objectif fixé par l'Association. Tandis que l'inefficacité résulte de la faiblesse de l'Association au niveau des opérations.

2.1.1 Non réalisation des objectifs

L'objectif de l'Association EPT c'est de réaliser dans les normes les travaux délégués par les Ministères ainsi que les autres investisseurs, en respectant toutes conditions et modalités concernant la réalisation de ces travaux.

Dans la réalisation des travaux, ces derniers sont confiés à des entreprises présumées être compétentes selon les processus de sélection. Mais il est à la charge de l'Association de procéder aux contrôles et vérifications éventuels de ces travaux, le respect du cout, du délai d'exécution des travaux, les normes concernant l'infrastructure. Le contrôle et vérification concernant le financement est mis en place par le service financier, quant au contrôle et vérification sur la réalisation physique des travaux, les techniciens et ingénieurs s'en chargent.

Si l'un de ces responsables, que ce soit dans le service financier ou dans le service technique, néglige ses missions sans prendre les mesures visant à assurer la réalisation des travaux dans les normes, suivant les procédures, l'objectif ne sera pas atteint, la mission n'est pas accompli, et les travaux sont mauvais. Ni l'investisseur, ni l'entreprise, ni l'Association, ni les bénéficiaires des travaux n'aboutit à ses fins et ce sera une perte pour tout le monde.

2.1.2 Confusion des taches

Pour un bon contrôle interne, au niveau des cycles (achat, immobilisation, paie et trésorerie), plusieurs taches sont traitées séparément pour assurer la régularité des opérations.

Cette procédure a été mise en place pour éviter la confusion des taches qui est source de toute sorte d'irrégularité comme les fraudes, les malversations, etc.

Dans le cycle achat, le logisticien se charge de choisir les fournisseurs puisqu'il n'y a pas de responsable de passation de marché, en même temps il effectue l'achat, puis il reçoit les marchandises sans vérification des autres services ni responsable. Ce qui incite à dire que

c'est lui le décideur, l'exécuteur et le vérificateur de ce qu'il fait. Pourtant toutes ses tâches doivent être faites par plusieurs personnes surtout la vérification de l'arrivée des marchandises, parce qu'il est possible que le logisticien augmente le prix ou achète les biens auprès d'un autre fournisseur à bas prix avec des mauvaises qualités, il peut réduire la quantité, etc. Donc toute forme de fraude et vol peuvent apparaître si les tâches ne sont pas réparties à chaque responsable correspondant.

Au niveau du cycle immobilisation, la gestion des matériels, le magasinage sont assurés par le logisticien, qui procède en même temps aux vérifications, à l'inventaire ainsi qu'à l'approbation des sorties et entrées des matériels. Pareil au cycle achat, il peut commettre toute forme de fraude ou vol vu qu'il est le seul responsable du début jusqu'à la fin, il gère, décide, vérifie, tient le magasin, et approuve, ce qui est contre la procédure et le règlement.

Dans le cycle paie, l'assistant administratif établit le journal des honoraires et distribue les honoraires payés en espèce. Ce qui est contre la procédure. Il est possible qu'il en rajoute des personnels fictifs s'il n'y a pas de vérification par une autre personne.

Quant au cycle de trésorerie, le caissier ne doit pas procéder à la vente des dossiers d'appel d'offre, de dresser la liste des acheteurs et de recevoir les recettes, parce que il peut diminuer les listes en gardant pour lui les recettes correspondantes.

Cette distinction entre plusieurs fonctions est fondamentale. En l'absence de cette distinction, les possibilités de fraude s'avèrent nombreuses.

2.2 : Décroissance de l'activité de l'Association EPT

Une organisation doit toujours viser à l'accroissement, à la durabilité et à la stabilité de ses activités. Mais la faiblesse au niveau du contrôle interne, qui par la suite favorise l'existence des risques, va mener l'Association à la faillite si des précautions ne seront pas prises.

2.2.1 Perte de matériels

Les immobilisations constituent généralement une grande partie du patrimoine de l'entreprise. Ces immobilisations comme les voitures, les matériels informatiques, etc. Ils ont besoin d'entretien périodique pour garder son état et pour éviter la destruction. Si on ne procède pas à l'entretien de ces divers matériels appartenant à l'Association, leur durée de vie

va diminuer et dans ce cas, on serait obligé d'en acheter un autre pour satisfaire le besoin du projet, ce qui vaut un cout.

Les matériels sont souvent utilisés pour des fins personnelles, ce qui accélère sa destruction. Donc le fait de ne pas préserver comme il faut les matériels provoque la perte d'argent et de temps quant à leur réparation. Sans accentuer sur la question de vol qui pourrait exister s'il manque de vérification sur ces biens.

2.2.2 Perte de marché auprès des Ministères et des investisseurs

Les Ministères sont parmi les entités qui confient la réalisation de certains projets auprès de l'Association EPT. Comme on dit confier, c'est pour dire qu'il y a confiance sur tout le plan entre les deux parties à part les conventions écrites signées par les deux parties. Si on décide de faire un projet, c'est dans le but d'atteindre les objectifs et de le réaliser comme il faut. Il n'est pas question de commettre la moindre faute si on veut toujours garder l'image.

Or le fait que ces entités ou investisseurs constatent des anomalies comme mauvaise gestion de budget, retard d'exécution des travaux, non respect des délais d'exécution des travaux, etc. Si les fautes se répètent, ils sont passibles de résilier les conventions en cherchant une autre organisation à qui ils vont accorder à nouveau ses confiances. Ils coupent toutes les collaborations qui existaient avant et cherche un autre partenaire plus compétent.

2.2.3 Endettement de l'Association

Toujours causé par la mauvaise gestion, lorsque les coûts des charges deviennent supérieurs à ceux prévu au budget, alors que les budgets de travaux sont destinés uniquement pour le paiement des entreprises réalisant ces travaux, et qu'il est interdit de toucher, puisque c'est contre les procédures de gestion des fonds. Par conséquent, certaines fournisseurs ne seront pas payés parce que l'Association ne dispose plus d'argent pour les payer. Et ces charges peuvent encore s'accumuler s'il y a un besoin qu'il ne faut pas négliger vu qu'il garantie le fonctionnement de l'Association.

L'incompétence dans la gestion du projet avait pour conséquence l'inefficacité des opérations et qui peut provoquer même la décroissance de l'activité de l'Association et qui peut conduire à la faillite. Or l'incompétence relève d'abord de ceux des personnels, c'est-à-dire tous les personnels sont responsables du dysfonctionnement de l'Association peut importe la cause.

Section 3 : Existence de différend entre employeurs et employés

Nous rappelons que le contrôle interne doit donner l'assurance que tous les personnels sont régulièrement embauchés et font toujours partie du personnel. Les éléments de base du contrôle interne sont essentiellement la compétence du personnel et l'acquittement ces charges. Tandis que le cas contraire à tout cela provoque les différends entre l'employeur et employé, et par la suite produit des actions indésirables comme le manque de courage dans l'accomplissement des tâches, de la part des employés, et licenciement des employés, de la part des dirigeants.

3.1 : Manque de courage dans l'accomplissement des travaux

Dans une société de travail, il existe toujours des conflits entre employés et employeurs vu que le but n'est pas toujours le même entant que catégories différentes.

Or l'existence de ce conflit provoque des réactions pas tout à fait positives mais qui a un impact au niveau de l'opération de l'Association.

3.1.1 Diminution de rendement

Comme on a cité auparavant, l'Association cherche à réaliser les objectifs fixés avec les investisseurs, et maximise son effort pour accroître son activité.

A cause des conflits existants entre les employeurs et les employés, il est évident que l'une des parties qui est souvent l'employé exprime ses colères par la négligence des travaux qui lui sont confiés, par l'absence au bureau par exprès, le retard, et autres réactions.

Pourtant la seule victime dans ce cas c'est l'activité en question, parce que peut importe la cause du dispute que cela concerne le non paiement des honoraires ou indemnité ou avantage ou avertissement pour plusieurs raisons, c'est l'Association qui subit la conséquence parce que même si une ou deux personnes forment une barrière sur l'accomplissement d'une certaine mission, l'Association toute entière est touchée par cette barrière.

Par exemple si l'assistant financier s'absente par coup de tête a cause d'un quelconque malentendu entre lui et le RAF, personne ne devait prendre sa place en effectuant les journaux de caisse ainsi que le billetterie, ou de distribuer les chèques des fournisseurs. Alors, plusieurs tâches et services sont touchés et l'activité prend une petite pause involontaire, la pause peut

être petite mais son effet est vraiment significatif au niveau du rendement puisque au lieu d'aller faire une commission qui peut apporter de marché pour l'Association, le personnel en colère préfère rester sans rien faire et reporte ses missions, ce qui pourra modifier plusieurs choses mais c'est toujours une perte pour l'Association.

3.1.2 Perte de temps et de l'argent pour l'Association

Le personnel décide de démissionner lorsqu'il y a une raison qui le pousse à le faire. Peut être qu'il a trouvé un autre travail plus intéressant ou que c'est l'environnement au sein de la société qui lui paraît insupportable, ou qu'il n'arrive plus à accomplir ses tâches à temps vu les tonnes de travail qui le bousculent tous les jours, ou le système de paiement d'honoraire est toujours en retard. De telle situation ne lui convient pas alors il décide enfin de tout laisser tomber et de chercher un autre travail plus abordable pour lui.

Dans ce cas s'il s'agit d'un personnel qui possède une importante compétence dans le métier, il serait encore difficile pour le dirigeant d'en trouver un autre qui pourrait le remplacer et entre temps, les tâches s'accumulent durant l'absence de quelqu'un au poste quitté.

De plus, il n'est pas très recommandé à une organisation de changer de personnel très souvent parce que c'est en exerçant la même tâche au bout d'un certain temps qui favorise l'expérience et la compétence d'une personne, et il est préférable qu'une tâche sera accomplie par une personne expérimentée au lieu d'en donner encore une formation à un nouveau venu.

Les personnels sont des ressources très utiles dans le domaine du travail, l'existence de trouble de travail de leur part peut modifier grand-chose pour l'Association et peut lui coûter cher selon son importance.

3.2 : Licenciement des personnels

Le responsable ou dirigeant d'une entreprise décide de procéder au licenciement du personnel, après avoir constaté une grande faute commise par ce dernier, et qu'il pense s'avérer nécessaire d'en arriver au licenciement. Même en suivant les procédures nécessaires mises en place par l'Association, le licenciement crée des quelconques problèmes que ce soit entre la personne licenciée et l'Association, que ce soit pour l'activité proprement dite de l'Association.

- Le recours judiciaires entre employés et employeurs

Lorsque l'une des parties n'est pas contente sur la décision prise et constate qu'il pourrait avoir gain de cause en portant l'affaire au tribunal, le problème se complique à partir de ce moment là. Si aucune des deux parties ne tolère la situation, l'affaire va de plus en plus mal. Si le personnel licencié gagne, l'Association risque de payer une importante somme ou amende qui représente une charge significative pour l'Association et qui a un impact au niveau du résultat.

Par contre si c'est l'Association qui gagne, et que le personnel licencié lui doit de l'argent, c'est un gain pour lui qui augmente son bénéfice.

Sinon, au cas où l'affaire n'est pas portée très loin, il n'y a pas grand-chose qui change ni problème pour les deux parties.

La gestion des personnels est très difficile vu que chacun a sa manière de mener et de traduire les choses. Et vu l'existence de la hiérarchie, il y a des subordonnés et il y a des supérieurs, et c'est cette différence qui est la cause principale du mal entendu entre les deux parties et qui se termine mal comme nous avons pu constater dans cette troisième section.

Section 4 : Défaillance de gestion

Le niveau des risques liés au contrôle interne donne une indication sur l'efficacité d'une organisation, si le risque est très élevé cela signifie que le contrôle est très faible et qu'elle ne dispose pas assez de performance que ce soit sur le plan financier ou sur le plan opérationnel. Cette défaillance apparaît dans la façon où on gère le budget du programme et source de non transparence de la gestion.

4.1 : Mauvaise gestion de budget

La gestion du budget aurait dû être détaillée dans la convention signée par l'investisseur et l'Association EPT. 93% du fonds alloué par le Ministère est destiné pour le paiement des dits travaux et 7% destiné pour le paiement du fonctionnement ou administration de l'Association. Quelque fois, par faute de gestion, ce barème n'est pas respecté parce qu'il y a excès de dépense et confusion entre les deux budgets.

4.1.1 Excès de dépenses

Il y a excès de dépense ou achat excessif parce que chaque employé exprime ses besoins par sa propre décision sans savoir par exemple si le bien qu'il voulait demander existe encore en stock mais il n'est pas au courant vu que la demande n'était pas informée au niveau du service logistique, là où le logisticien pourrait donner son avis s'il fallait faire l'achat ou non. Dans ce cas, c'est pas seulement un excès sur achat mais aussi une existence de dépense inutile qui est source de dépassement du budget prévu pour les charges. Tout cela aura sûrement des impacts au niveau de la trésorerie et de la gestion toute entière.

On parle aussi d'excès de dépense lorsque la dépense effectuée n'est vraiment pas utile pour le fonctionnement de l'Association, n'a pas de lien avec le projet, comme l'achat d'un bateau qui a coûté très cher pourtant on ne l'utilise même pas.

Quand on parle d'achat excessif, cela veut dire qu'il y a insuffisance d'achat.

On parle d'insuffisance d'achat lorsqu'on n'accorde plus d'importance sur la priorité des dépenses, on achète ce qu'on demande sans se rendre compte des autres dépenses sur lesquelles on a le plus besoin sans que personne ne s'en aperçoive.

Tout cela résulte de l'absence de discipline et de vérification concernant l'expression des besoins.

4.1.2 Enregistrement fictif :

L'enregistrement fictif s'agit des enregistrements d'achat ou de charge non effectuées ou service non rendu, qui n'existent même pas, mais figure dans la comptabilité. C'est une opération irrégulière ou non autorisée, mais qu'on paie avec le budget de fonctionnement. Le caissier invente des pièces justificatives pour pouvoir tirer de l'argent.

4.1.3 Confusion entre budget pour fonctionnement et budget pour travaux

Certaines factures concernant les travaux sont payées par caisse pourtant le montant est très élevé. Pourtant il était clair que les fonds disponibles en caisse sont réservés au paiement des légères dépenses ou charges qui nécessitent un paiement à l'immédiat et pour une certaine somme définie. Mais les sommes assez importantes nécessitent le paiement par chèque ou par virement bancaire.

En d'autre terme, il y a favoritisme envers certains fournisseurs parce qu'il y a des types de fournisseurs à qui on accorde des exceptions pour leur paiement en leur payant par caisse, et ils sont toujours prioritaire par rapport aux autres dépenses concernant l'administration, une telle situation nuit à l'image de l'Association et aussi au comportement du caissier et du RAF qui signe et accorde le décaissement.

La mauvaise gestion favorise toutes formes d'irrégularité surtout sur le plan financier, on constate aussi les vols et fraudes pour pouvoir tirer de l'argent au niveau de la caisse ou de la banque. Cette mauvaise gestion existe lorsque le contrôle et vérification des soldes et pièces justificatives ne sont pas mis en place ou ne sont pas performant.

4.2 : Gestion non transparente

Toute organisation doit avoir une gestion transparente, ceci pour prouver que toutes les opérations sont saines et régulières, ne comportent aucune irrégularité ni malversation.

Mais dans notre recherche, la gestion n'est pas transparente vu qu'il existe des pièces justificatives ne figurant pas dans la comptabilité, l'enregistrement n'est pas régulier ni exhaustif, de plus les informations ne sont pas communiquées à tout le monde et ne sont pas fiables non plus.

Ces risques que nous avons pu constater peuvent produire les troubles qui vont suivre.

4.2.1 Double paiement des fournisseurs :

Le double paiement consiste à payer le même fournisseur avec la même facture et pour le même montant, avec des moyens de paiement différents, par chèques différents ou par ordre de virement différent, ou par un chèque et un ordre de virement, etc. Comme les factures sont rédigées en quatre exemplaires dont une seule est originale et les trois autres copies, alors il est évident que l'une des deux paiements sera effectué avec une facture copie. Vu que la vérification des pièces justificatives comme les factures ne sont pas bien approfondies puisqu'il n'y a pas de responsable chargé de la vérification des comptes fournisseurs, de l'utilisation des chèques et des autres documents bancaires ou de caisse servant pour paiement, ce qui facilite le paiement d'un fournisseur pour une deuxième fois. Sans savoir s'il y a une complicité entre le fournisseur et le responsable chargé d'arranger le paiement des fournisseurs, ou celui qui fournit les documents de paiement comme les chèques, etc.

4.2.2 Insuffisance de communication

La connaissance de l'information permet à chacun des personnels d'exercer ses responsabilités, leur aidant à la prise de précaution dans la maîtrise des risques.

On constate au niveau de l'Association qu'il n'y a pas de système d'information adéquate qui pourrait permettre aux personnels de prendre une position sur ce qu'ils devraient faire ou ne pas faire. La communication est très faible entre les personnels ce qui rend difficile pour chacun de connaître ce qui se passe dans les autres services pour pouvoir prendre des décisions rapidement si c'est nécessaire.

En matière de réunion, celle-ci n'est pas priorisée au sein de l'Association vu que c'est une meilleure façon pour se communiquer, pour évoquer tous les problèmes rencontrés par les personnels au niveau de leur travail, des problèmes de l'Association, en vue de faire un échange d'idée, de discuter les solutions qu'il faut chercher et de donner des propositions.

Au niveau du circuit de dossier et de courrier, ce n'est pas satisfaisant étant donné qu'il existe des dossiers qui ne sont pas arrivés à sa destination ou qui disparaissent.

4.2.3 Retard au niveau de la comptabilisation

En vue d'assurer la fiabilité des informations financières et comptables, les enregistrements comptables ainsi que les traitements de ces informations doivent être à jour et disponibles au moment où ils seront demandés ou utiles.

Or, ce qui se passe c'est que les documents servant de pièces comptables sont traités ou conservés trop longtemps au niveau des autres services. Comme dans le service technique, les factures des travaux y restent 10 à 15 jours pour vérification avant d'arriver au service financier, de même auprès de l'assistant financier pour vérification aussi, donc la comptabilisation tarde déjà de 1 mois à peu près à part les autres traitements qui vont suivre et accumulent ce retard. Cette réaction retarde l'enregistrement, et ainsi de suite retarde tout ce qui concerne la disponibilité des informations nécessaires.

4.2.4 Inexistence de rapport d'activité périodique

Comme l'Association EPT est une agence d'exécution, comme on dit, elle exécute des travaux ou projets délégués par ses investisseurs. Pour cela, il est dans son domaine de fournir

les documents résultants la réalisation et le déroulement de ces travaux, et c'est l'utilité du rapport d'activité.

Dans ce rapport d'activité, il est indiqué tous les détails concernant chacun des travaux à effectuer, la façon dont on les a réalisés, les détails des dépenses, la durée d'exécution, les problèmes rencontrés, etc. A partir de ces rapports, l'investisseur peut évaluer la performance et l'efficacité de l'Association dans la réalisation du projet. Le moment d'envoi du rapport dépend du contrat ou convention conclu entre l'investisseur et l'Association. Mais il peut être fait par mois, ou tous les trois mois, ou tous les six mois ou par année. Il peut être aussi rédigé par travaux dans ce cas, il doit être envoyé à chaque étape de la réalisation de travaux ou à la fin de ces travaux.

Or ces rapports ne sont pas envoyés à temps puisque le responsable qui devrait le faire n'arrive pas à le terminer puisqu'il lui manque encore des tas d'informations permettant sa réalisation. Il se peut aussi qu'il n'est pas envoyé parce qu'il manque de justification sur certaine chose comme le non respect du délai d'exécution des travaux, la cause de l'augmentation du montant des travaux, etc.

A cet effet, nous disons que la gestion au sein de l'Association ne doit pas être vraiment qualifiée de transparente malgré l'effort de chacun, parce qu'il existe encore beaucoup de problème qu'il fallait remettre en cause.

Quelque soit la forme de l'organisation, la façon dont on mène la gestion de l'ensemble de l'activité constitue le premier facteur permettant de mesurer et d'évaluer sa performance. Si elle en fait défaut, on dit qu'il y a mauvaise gestion, si c'est satisfaisant, on parle d'une bonne gestion. Dans notre cas, selon les analyses, on constate encore une faille au niveau de la gestion de l'Association EPT, qui est généralement causée par la faiblesse du contrôle interne favorisant l'existence des risques qu'on peut effectivement éviter.

Ce quatrième chapitre nous a permis de nous rendre compte des conséquences et impacts de l'existence des risques causés par la négligence des dispositifs du contrôle interne marquant sa faiblesse. Ces conséquences touchent en réalité toute l'activité de l'Association.

Sur le plan financier, on constate que les informations financières ne sont pas fiables et que cela provoque la prise d'une décision ne correspondant même pas à la réalité et le non reflet de l'image fidèle de l'Association. Quant à la gestion des activités, les objectifs fixés ne sont pas réalisés comme prévus avec les partenaires financiers. L'absence de contrôle sur la

gestion aussi explique la décroissance opérationnelle qui diminue le rendement et finit même jusqu'au surendettement.

Toutes ces défaillances apparaissent pertinemment dans les états financiers et affectent directement le compte de résultat.

L'analyse de la situation couvrant la deuxième partie de notre recherche concernait l'inventaire des risques liés au contrôle interne dans le premier chapitre, où on a évoqué tous les risques constatés dans le cycle de l'achat, le cycle de l'immobilisation, le cycle de la paie et le cycle de la trésorerie. Ces risques sont tous qualifiés de significatifs puisqu'on ne peut pas les négliger vu que les faits réalisés au sein de l'Association ne répondent pas aux objectifs fixés par le contrôle interne. Dans le deuxième chapitre de cette même partie, les impacts de ces risques au niveau de l'Association où on a souligné la perte de discipline financière, la perte de contrôle sur la gestion des activités, l'existence des différends entre les employeurs et les employés, et enfin, la défaillance au niveau de la gestion de budget. Ces impacts insinuent la destruction de l'Association qui est prouvée par son inefficacité au niveau de l'activité proprement dite et aussi au niveau de la manière pour la gérer.

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou encore de contrôles hiérarchiques. En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent. Dans ce cadre, des solutions ainsi que des recommandations doivent être proposées pour pouvoir améliorer le système du contrôle interne dans le but de porter de l'aide et une évolution au niveau de l'Association EPT, et c'est ce que nous allons voir dans la troisième partie de ce mémoire.

**TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS
PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS**

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation et en fonction de ses objectifs. Donc, ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres.

Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiqués aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne ne donne qu'une assurance raisonnable de l'atteinte des objectifs de l'Association. Autrement dit, comme nous avons constaté dans la deuxième partie de notre recherche, la mise en place d'un système de contrôle interne n'épargne pas l'Association de cas de fraude, de malversation, de gaspillage, de perte d'actifs, alors il appartient à l'Association d'identifier clairement les risques auxquels elle s'expose et d'en chercher les solutions.

Pour cela, la dernière partie de notre recherche est consacrée pour la proposition des solutions et des recommandations, où nous allons aborder dans le cinquième chapitre le respect des procédures et politiques mises en place par l'Association, et dans le sixième et dernier chapitre les recommandations sur l'amélioration du système de contrôle interne.

Chapitre V : Respect des procédures et politiques

misés en œuvre

Le contrôle interne est notamment constitué par un ensemble de procédures accessibles à l'ensemble du personnel, et concerne chaque fonction et service existants au sein de l'Association. Le respect de ces procédures constitue l'un des principaux dispositifs du contrôle interne. D'où la seule et unique solution est surtout de suivre et respecter ces procédures et politiques mises en œuvre par la direction.

C'est pourquoi dans les quatre sections suivantes concernant chaque cycle, nous avons proposé le respect des procédures dans le cycle achat, ensuite la valorisation des procédures concernant le cycle immobilisation, l'élaboration des procédures adaptées au cycle de la paie, et enfin l'application des procédures dans le cycle de la trésorerie.

Section 1 : Respect des procédures dans le cycle achat

Le contrôle interne sur les opérations relatives aux achats et aux charges doit donner l'assurance que les commandes et toutes autres pièces d'achat de marchandises ou de biens et service sont faites en fonction des besoins de l'Association, pour des quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire. Pour avoir cette assurance, il faut d'abord vérifier l'exactitude sur l'enregistrement comptable, et que le processus d'achat doit être maîtrisé par tous les acteurs concernés.

1.1. Assurance sur l'exactitude de la comptabilisation

La comptabilisation est source d'information financière, c'est pourquoi elle doit être correcte.

Tout cela est basé sur l'exactitude des pièces à enregistrer, l'organisation et la performance des personnels.

1.1.1. Mise en place de système de validation des enregistrements comptables

Pour qu'un enregistrement soit correct, il faut que le comptable soit compétent et assure que toutes les opérations soient imputées comme elles devraient être. Tout relève d'abord de la conformité des pièces justificatives provenant des divers services pour que le comptable décide du type d'imputation qu'il faudra faire. Une fois l'écriture faite, elle est enregistrée et change les informations existant dans le système. Il est rare que l'on puisse détecter si les écritures enregistrées sont correctes ou non qu'après un audit ou une vérification très profonde. Pour cela plusieurs précautions doivent être prises :

- il fallait utiliser un logiciel adéquat de haute technologie et adapté à la forme d'activité entreprise par l'Association comme le Tempo, vu que ce logiciel est mieux adapté pour les organisations de projet comme celle-là.
- avant tout enregistrement, le comptable doit s'assurer que les commandes, les bons de livraison, les bons de réception, les factures ont été approuvés par les personnes compétentes, dans le cas échéant aucun enregistrement ne doit pas avoir lieu.
- les factures doivent être enregistrées journalièrement pour éviter tout oubli ou retard.
- il faut analyser l'utilité et l'importance des dépenses avant de les effectuer.

Les responsables comme le RAF ainsi que les autres organes de direction doivent aussi procéder aux vérifications périodiques de ces informations comptables, si elles concernent vraiment l'Association et enregistrées dans le bon exercice. Pour les opérations d'achat ou de charge, le mauvais rattachement au bon exercice peut entraîner la surévaluation ou sous-évaluation de ces charges qui modifie l'information financière et modifie par la suite la décision prise par les dirigeants.

1.1.2. Vérification indépendante des règlements et comptes fournisseurs

Il faut préserver le patrimoine de l'Association en ne laissant rien perdre même un centime d'Ariary. Pour cela, les comptes fournisseurs doivent faire l'objet d'un examen et d'une justification périodique (exhaustivité, exactitude) et que les avances accordés aux fournisseurs doivent être contrôlées (autorisation, suivi, imputation), il faut les rapprocher aux charges de l'Association. La périodicité de ces tâches doit être respectée pour faciliter la détection des anomalies.

1.1.3. Vérification sur l'exhaustivité et la réalité des opérations enregistrées

Pour toutes opérations, il faut poser les questions suivantes :

- Toutes les opérations sont-elles enregistrées ?
- Les opérations enregistrées correspondent-elles à des faits réels ?
- Toutes les opérations concernent-elles vraiment l'Association ?

En matière de contrôle interne, ces questions tiennent une grande importance et il fallait y répondre avant d'entamer aux enregistrements. Mais devant ces questions, la question sur la compétence des personnels aussi mérite une réponse, puisque si la personne à qui on pose ces trois questions n'a même pas la capacité requise dans le domaine, les réponses ne seront pas fiables et l'enregistrement de même.

Donc, les responsables dans une organisation doit d'abord insister sur le plan performance des personnels, sur leur efficacité et leur disponibilité.

1.2. Amélioration de l'organisation au niveau du cycle achat :

Le processus achat devrait être organisé et formalisé dans le cadre de procédures applicables par tous les acteurs concernés.

1.2.1. Séparation des fonctions dans le cycle achat

La question sur la séparation des fonctions n'était pas claire au sein de l'Association. Pour le bon fonctionnement et le respect des procédures d'achat, plusieurs types de fonctions doivent être séparés au niveau du cycle achat, à savoir :

- La passation d'autorisation des commandes,
- La réception des commandes,
- L'enregistrement comptable et
- Le règlement des fournisseurs.

Ce qui revient à dire que la personne qui passe les commandes ne doit pas les recevoir, et n'effectue pas les enregistrements comptables correspondants, ni le règlement des fournisseurs.

Ce système est adapté pour tout achat, puisque le fait de confondre ces fonctions favorise l'existence des fraudes et vols au niveau de ce cycle. Chaque étape doit être assurée par une personne distincte des autres étapes, et si c'est possible, la meilleure précaution c'est de confier une étape à deux ou plusieurs personnes pour renforcer le contrôle et vérification des tâches.

1.2.2. Meilleur classement des dossiers comptables :

Le classement des dossiers tient un rôle très important pour leur archivage et pour leur consultation.

En commençant par les demandes d'achat ou de prestation, elles doivent être classées dans le service logistique dans un classeur par nom de personnel ou de demandeur. Les bons de commande, doivent être classés dans le service de la comptabilité par ordre chronologique dans un classeur réservé au bon de commande uniquement. Les factures doivent être classées par ordre chronologique ou par nom de fournisseur auprès de la comptabilité, et obligatoirement originales.

Les dossiers comptables sont très précieux étant donné que leur modification ou disparition peut modifier grand-chose et a un impact grave sur toute l'opération de l'Association, c'est pourquoi il faut accorder une grande attention dans leur classement. Et pour le renforcer, il doit y avoir une version fichier de tous ces classements.

1.2.3. Meilleur traitement des dossiers comptables

A part le classement, le traitement des pièces comptables constitue une des précautions et procédure dans un bon contrôle interne.

La rapidité est un des critères essentiels dans l'accomplissement d'une tâche. Donc pour être plus efficace, tous les traitements doivent être rapides, justes et conformes.

Tous les documents comme le bon de commande, bon de réception, facture doivent être pré-numérotés.

Les documents non encore vérifiés doivent être classés en attente.

Avant l'enregistrement de la facture, un certain nombre d'opérations est effectué, à savoir :

- Le rapprochement de la facture et du bon de réception en vue de s'assurer que la facture correspond à une réception effective et acceptée ;
- Le rapprochement de la facture et du bon de commande ;
- La vérification de la facture : additions, multiplications, prix unitaire calcul des taxes ;
- L'affectation comptable des montants figurant sur la facture : comptes de charges, de T.V.A ;
- L'approbation de la facture, par une personne responsable.

Une fois enregistrée, la facture doit être classée dans un échéancier jusqu'à ce qu'elle soit payée. Les factures sont contrôlées avant la mise en paiement si elle est autorisée et que les factures ne sont pas payes plusieurs fois.

La mention « bon à payer » n'est portée sur la facture qu'après comparaison de celle-ci avec les bons de réception et de commande correspondants, et uniquement sur l'original, afin d'éviter de le donner plusieurs fois pour la même facture. A cette fin, lorsque la facture est reçue en plusieurs exemplaires, la mention « duplicata ou copie » est indiquée, dès la réception, sur les exemplaires autres que l'original.

Les charges et achats effectués par l'Association doivent être bien vérifiés si elles sont éligibles dans le cadre du projet de l'Association, sinon, elles doivent être refusées.

Au sein d'une Association comme EPT dont l'activité consiste à la réalisation d'un projet, l'achat doit premièrement respecter les termes de l'utilisation de financement fixés par les investisseurs, et en second lieu, il doit respecter les procédures mises en œuvre par l'Association.

Les procédures mises en place doivent donc permettre de répondre de manière satisfaisant aux questions suivantes :

- Qui peut déclencher la commande ?

- Quand passer la commande ?
- Quelle quantité faut-il commander ?
- A quel fournisseur doit-on s'adresser ?

Section 2 : Valorisation des procédures concernant le cycle

Immobilisation

Les immobilisations constituent généralement une grande partie du patrimoine de l'entreprise. Il est donc important que l'entreprise se prémunisse contre les risques qui peuvent menacer leur existence physique.

2.1 Amélioration des procédures sur les immobilisations :

Les procédures concernant les immobilisations sont surtout cadrées sur l'exactitude de l'enregistrement de ces biens, à ses utilisations.

2.1.1. Assurance sur l'enregistrement des immobilisations :

La comptabilité doit assurer que toutes les immobilisations sont enregistrées. Pour avoir cette assurance, il faut que :

- La demande de ces immobilisations suit le processus de demande d'achat ;
- Les immobilisations achetées soient vraiment utiles dans le fonctionnement de l'Association, c'est-à-dire éligibles ;
- Les immobilisations ne soient pas des charges mais se trouvent dans la classe 2 ;
- Leur entrée soit autorisée et approuvée par les responsables ;
- Tous les mouvements les concernant sont communiqués auprès du service comptable et à tous les responsables pour que chacun prennent les précautions ou décisions nécessaires ;
- Toutes les immobilisations doivent être enregistrées correctement.

2.1.2. Bonne conservation physique :

Comme étant le patrimoine de l'Association, elles doivent bénéficier principalement d'un entretien et réparation périodique auprès d'un meilleur fournisseur pour éviter le gaspillage d'argent. Leur utilisation doit suivre les normes et uniquement dans le cadre du projet. Les immobilisations comme les voitures, qui sont généralement spécialisées pour le déplacement en mission vers divers endroits, doivent être équipées confortablement de tous les matériels nécessaires pour prévoir les événements qui peuvent se produire au cours des missions.

2.1.3. Identification claire des registres des immobilisations

Leur entrée et sortie, ainsi que leur traitement doivent être approuvées par les personnes responsables. Pour faciliter le contrôle, la vérification et le suivi de ces immobilisations, il faut adapter les meilleurs moyens comme l'utilisation des registres individuels et l'établissement du tableau d'amortissement.

- **Prévision de registre individuel pour chaque immobilisation**

Chaque immobilisation, malgré le nombre important, doit avoir une information individuelle qui soit suffisante pour son suivi comptable et les décisions de gestion. Ce registre doit exister physiquement et sous forme de fichier pour assurer la sauvegarde des informations. Ce registre doit contenir tous les mouvements effectués au bien, comme sa date d'arrivée, son prix, les informations concernant ses réparations et entretiens, sa destruction, sa vente si cela existe, sa situation de suivi et de contrôle (date de suivi, par qui ?), son détenteur, etc. Ce registre doit être conservé par le magasinier ou le logisticien pour faciliter leur tâche dans le contrôle, la vérification et le suivi.

- **Etablissement de tableau d'amortissement**

Chaque organisation possédant des immobilisations doit respecter la modalité d'amortissement. Chaque matériel doit être amorti comme il devrait être, et ceci est récapitulé dans un tableau d'amortissement où on mentionne sa nature, sa date d'acquisition, sa durée de vie, son prix initial, le taux d'amortissement, sa valeur résiduelle, etc. Cette modalité est obligatoire vu qu'elle a un impact au niveau du résultat c'est-à-dire sur l'information financière de l'Association.

2.1.4. La séparation de fonction au niveau du cycle immobilisation :

Les fonctions qui devraient être séparées dans le cycle des immobilisations sont :

- la détention des immobilisations
- la vérification
- l'enregistrement

Le magasinier ou le logisticien se charge de la vérification et contrôle, chaque personnel se charge de la détention, et le comptable s'occupe l'enregistrement.

2.2. Amélioration du système d'inventaire :

La mise en œuvre de l'inventaire physique périodique permet d'identifier les pertes ou vols, les destructions, etc., et de prendre éventuellement les mesures de protections nécessaires. Des inventaires physiques périodiques constituent l'un des éléments les plus importants du contrôle interne.

Il faut rapprocher l'inventaire physique et l'inventaire permanent pour assurer l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements. Toutes les opérations de chaque service doivent être toujours rapprochées avec celle de la comptabilité.

Au même titre que l'acquisition ou l'amélioration d'une immobilisation, les opérations de cession, de mise au rebut et de destruction doivent faire l'objet d'un processus de décision qui se fonde sur des considérations à caractère opérationnel. D'une part, il convient que toute sortie d'actif soit contrôlée, afin d'éviter soit des cessions dans de mauvaises conditions, soit la destruction ou la mise au rebut de matériel pouvant encore servir, en pratique, toutes les sorties d'actif doivent être autorisées par une personne non responsable de l'immobilisation concernée. D'autre part, une bonne gestion suppose que l'entreprise se sépare des immobilisations dont la possession ne présente pas ou ne présente plus d'intérêt pour l'entreprise ; l'ensemble des immobilisations doit donc faire régulièrement l'objet d'un examen en ce sens par un responsable.

Toutes cessions ou mises au rebut doit faire l'objet d'un rapport périodique adressé au responsables concernés.

La gestion des immobilisations est un peu compliquée, mais elle sera facile si les dispositifs du contrôle interne sont relativement mis en place pour pouvoir les sauvegarder comme il faut.

Section 3 : Les procédures adaptées au cycle de la paie

Les procédures adaptées au cycle de la paie concernent également l'embauche des personnels, le paiement de ces honoraires et indemnités, et l'acquittement des ces droits.

3.1. Amélioration des procédures du cycle de la paie :

Rappelons que des procédures sont imposées par l'Association pour gérer les risques liés au contrôle interne. Ces risques seront mieux gérés si on porte une amélioration sur ces procédures déjà mises en place.

3.1.1. Assurance sur l'enregistrement des charges de personnels :

L'existence des dispositifs du contrôle interne est justifiée premièrement par l'exhaustivité et la régularité des enregistrements concernant les charges de personnel. Pour assurer cette fiabilité des enregistrements, tout doit être en règle dès l'embauche jusqu'au paiement des honoraires. Tout cela est basé sur des faits que:

- les personnels enregistrés sont vraiment embauchés au sein de l'Association ;
- les écritures les concernant ainsi que leurs honoraires sont exactes et exhaustives.

3.1.2 Séparation des fonctions dans le cycle de la paie

Dans le cycle paie, les fonctions suivantes doivent être séparées :

- Le calcul,
- L'enregistrement,
- Le contrôle,
- Le paiement et
- La transmission des feuilles de paie.

Cette séparation de fonction est insistée comme dans tous les autres cycles, puisque la personne qui assure le calcul des honoraires ne doit pas l'enregistrer, ni le contrôler, ni procéder au paiement et à la transmission des feuilles de paie.

Il est utile que les journaux de paie soient visés par les responsables des services intéressés, qui ne participent pas à la préparation de la paie, afin de s'assurer de la conformité de ceux-ci avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunération fixées, sans fraudes ni vols.

L'avis de décision d'embauche doit être obligatoirement adressé au service de la paie par le responsable indépendant qui l'a approuvé. Cet avis doit contenir un certain nombre de mentions utiles, telles que : la date prévue d'embauche ; les noms, prénoms et adresse de l'employé.

3.1.3. Rapprochement des journaux de la paie

Les feuilles de paie doivent être transmises aux RAF et au CN et approuvées par eux. Il est nécessaire que tous les responsables soient au courant de la situation des honoraires, pour qu'il n'y ait pas modification sans l'avis et l'approbation de tous.

Pour éviter aussi le changement irrégulier des honoraires des personnels, les journaux de paie de chaque mois doit être rapprochés avec ceux des mois précédents et ces journaux doivent être visés par les responsables d'autre service qui ne participent pas à la préparation de la paie, afin de s'assurer de la conformité de ceux-ci avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunération fixées.

Toutes modifications des conditions de rémunération des membres du personnel ou tous mouvements enregistrés (arrivée ou départ) doivent être communiquées en temps utile, par écrit et sous signature d'un responsable, d'une part au service du personnel, d'autre part au service de la paie pour annotation des dossiers correspondant.

3.2. Clarification des droits et système dans le cycle de la paie

L'acquittement des droits de personnel fait partie des procédures à respecter dans le cycle de la paie. Le premier et principal droit des personnels c'est l'honoraire, c'est après que suivent les avantages et indemnités.

3.2.1 : Régularité sur le paiement des honoraires

Le paiement des honoraires ne doit pas connaître de retard. Pour l'Association EPT, le paiement se situe entre le 20 jusqu'à la fin du mois. Cette procédure vise à éviter que le paiement dépasse ce délai. Mais il revient aux personnels de devoir parvenir leurs factures d'honoraire avant cette date. Et les responsables doit respecter le fait que les personnels doit passer avant toute autre dépense. Ils doivent respecter aussi le budget consacré au paiement d'honoraire pour les honoraires, et tache à ne pas commettre des erreurs sur la programmation du budget de fonctionnement.

Les modalités de paiement doit être faites par cheque ou par virement pour tous les personnels pour éviter la disponibilité d'une somme importante au niveau de la caisse, en vue d'éviter les erreurs et fraudes.

De même pour les avantages et autres, il faut préparer une prévision pour les charges de personnel pour ne pas rencontrer des difficultés en cas de besoin. Et les pièces y afférentes doivent être disponibles au moment où avant même de réclamer le paiement.

3.2.2. Traitement adéquat des personnels :

Chaque embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel comprenant tous les renseignements nécessaires sur le salarié : date d'engagement, montant de la rémunération fixée, lettre ou contrat d'engagement, etc.

Tous ces systèmes sont mis en place pour qu'il n'y ait pas d'irrégularité comme les personnels fictifs, favoritisme envers certains personnels, vol, etc.

En matière de paie, trois questions sont à répondre pour pouvoir mesurer l'efficacité du contrôle interne, a savoir :

- Toutes les charges et dettes de personnel ont-elles été enregistrées ?
- Toutes les charges et dettes enregistrées concernent-elles bien l'entreprise ?
- Les charges de personnel sont-elles enregistrées dans le bon exercice ?
- Ont-elles été enregistrées à leur vraie valeur ?

- Ont-elles été bien classées et bien récapitulées ?
- Ont-elles été bien présentées aux états financiers ?

Section 4 : Application des procédures dans le cycle trésorerie

Les financements et la trésorerie font l'objet de processus organisés (procédures, délégation, etc.) et de critères formalisés. Le plan de trésorerie permet de suivre à échéance prévisible les disponibilités propres de l'Association. Pour cela, il faut accentuer l'application des procédures se rapportant à ce cycle pour assurer les objectifs fixés en matière de contrôle interne et les objectifs fixés par l'Association.

4.1 : Renforcement de vérification, de contrôle et de dépouillement des soldes

Dans chaque opération, il faut toujours procéder à la vérification, au contrôle, et surtout au dépouillement des soldes. Le fait de ne pas réaliser l'un de ces étapes favorise l'existence des risques de non conformité et d'erreur qu'il faut prévenir ou éviter même. Mais avant ce processus, il y a divers points essentiels qu'il fallait prendre en compte :

- la fiabilité des enregistrements : tous les enregistrements doivent être conformes, corrects et exhaustifs pour être qualifiés de fiable
- La séparation des fonctions dans le cycle trésorerie : comme dans les autres cycles, on constate aussi qu'il y a des tâches qu'il faudrait séparer dans le cycle trésorerie, à savoir :
 - L'autorisation des dépenses ;
 - l'émission du paiement ;
 - la comptabilisation.

En d'autre terme, celui qui garde le fonds en caisse ne doit pas avoir accès aux enregistrements, ni à l'approbation et signature des paiements. Ces fonctions doivent être effectuées par des personnes distinctes en vue de respecter les procédures et de prévenir les anomalies et fraudes qui peuvent se produire.

- Le meilleur classement des pièces de trésorerie : le classement des chèques et Ordre de virement (OV) doit être fait par ordre chronologique. Pour les OV, il faut faire

apparaître en grand caractère les libellés, le nom du fournisseur ainsi que les montants correspondants au paiement effectué.

Il faut une conservation en lieu sûr des carnets de chèques et des avoirs en caisse pour une assurance de sécurité.

- Amélioration de la gestion de la trésorerie : la trésorerie doit être gérée de manière efficace. Le contrôle interne sur la trésorerie et les opérations de trésorerie doit notamment donner l'assurance que :
 - Les paiements sont faits à des fins autorisées par Le RAF et le Coordonnateur National;
 - Les encaissements et les décaissements font l'objet d'un suivi ;
 - Les opérations de trésorerie sont correctes et enregistrées en totalité ;
 - Le réapprovisionnement de la caisse fait l'objet d'un compte rendu mensuel ;
 - Les vérifications périodiques et inopinées de la caisse soient faites par un responsable ;
 - Aucun paiement ne peut être fait avec de facture copie ;
 - Aucun enregistrement ne peut être fait par des ordres de virement copies ;
 - Il faut acquitter les factures originales pour éviter leur réutilisation éventuelle et le double paiement des fournisseurs ;
 - Le paiement doit être autorisé.
- Limitation de décaissement par caisse et par banque : il en résulte que si le contrôle interne est efficace, les sorties de caisse ne concernent que les sommes réduites ou nécessitant une extrême urgence, telles les avances sur frais, petites fournitures, menus frais de transport, c'est-à-dire les petites dépenses concernant le fonctionnement de l'Association. Et les autres dépenses doivent être payées par cheque ou virement, telles que les fournisseurs de travaux, les fournisseurs locaux et les personnels.

4.2. Prise de précaution sur le rapprochement bancaire :

L'établissement des rapprochements bancaires doit être régulier ; une fois par mois semble être un minimum.

L'employé responsable de l'établissement de ces rapprochements bancaires ne doit avoir aucun accès à la réception et à la manipulation des chèques émis ou reçus ou d'espèces. Les relevés bancaires (celui de fin de mois) doivent lui parvenir directement de la banque pour éviter que des modifications quelconques y soient apportées. Mais en aucun cas, le rapprochement doit être toujours vérifié par une autre personne indépendante.

Les dépenses payées par l'Association doivent être bien vérifiées si elles sont éligibles dans le cadre du projet de l'Association, sinon, elles doivent être refusées.

La trésorerie représente le point stratégique ou le cœur même de tous les cycles qu'on a vu au dessus. Elle ne doit comporter aucune erreur et les règles la concernant doivent être respectées et suivies pour assurer sa perfection et pour détecter et éviter facilement les risques qui peuvent se produire. Tout cela dans le but de prouver l'existence du contrôle interne au niveau de ce cycle. Le bon contrôle interne pour la gestion de la trésorerie répond aux questions suivantes :

-Tous les paiements et encaissements ont-ils été enregistrés (exhaustivité des enregistrements) ?

-Les paiements et les recettes enregistrés correspondent-ils à la réalité (réalité des enregistrements) ?

-Tous les paiements sont-ils autorisés ?

Le renforcement au niveau de la vérification, contrôle et suivi des tâches constitue aussi des dispositifs importants du contrôle interne, qui a pour base de recherche la documentation.

Rappelons que l'objectif du contrôle interne est basé sur : l'efficacité et l'exhaustivité des enregistrements comptables, la séparation des fonctions, la préservation du patrimoine, le

respect des politiques et procédures mises en œuvre par l'Association et enfin, la régularité et la fiabilité des informations financières et comptables.

Pour mesurer l'efficacité du contrôle interne au sein de l'Association, il suffit d'évaluer la réalisation ou non des objectifs du contrôle interne. Vu l'existence importante des risques au niveau de chaque cycle, pour l'Association, le contrôle interne est très faible. D'où notre insistance sur l'amélioration des procédures que nous avons vu dans ce chapitre, où on a proposé pour chaque cycle le respect des procédures dans le but d'atteindre les divers objectifs que nous avons cité en haut.

A part les solutions proposées, plusieurs recommandations doivent être prises en compte pour l'Association dans le but d'améliorer le système de contrôle interne, et c'est ce que nous allons voir dans le dernier chapitre de notre recherche.

Chapitre VI : Recommandations sur l'amélioration du système de contrôle Interne de l'Association EPT

Nous avons vu précédemment la proposition des solutions face aux divers problèmes constatés au niveau des cycles existants au sein de l'Association. Ces solutions ne sont pas suffisantes si on voulait vraiment porter une amélioration sur le système du contrôle interne au sein de l'Association, vu que les risques sont très élevés d'après nos constatations dans la deuxième partie.

Maintenant, dans ce sixième chapitre qui termine notre recherche, nous allons nous consacrer sur des recommandations sur lesquelles seront utiles et que nous espérons apporter une amélioration au niveau de la faiblesse du contrôle interne et de ces impacts au niveau de l'activité de l'Association. Pour cela, nous allons apporter une amélioration sur les procédures déjà mises en place dans la section première, nous allons apporter, dans la deuxième section, des changements sur la méthode entreprise dans l'administration, il s'avère nécessaire aussi de renforcer l'audit interne, que nous allons voir dans la troisième section, et pour terminer notre recommandation, dans la section quatre, les objectifs de l'Association doivent être définis préalablement pour avoir une idée de ce qu'il fallait faire.

Section 1 : Amélioration des procédures et règlements au sein de l'Association

Comme l'un des objectifs du contrôle interne consiste à appliquer les procédures et règlements mises en place par la direction, la faiblesse au niveau des ces procédures et règlements a un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par l'Association ainsi qu'à la performance même de l'organisation. Ces procédures doivent être régulièrement mises à jour et s'enrichissent en permanence et que chacun sans distinction à partir du CA jusqu'au personnels d'appui doivent les respecter.

1.1. Conscientisation de tous les acteurs au sein de l'Association

Lorsqu'une procédure est mise en place, elle devrait être respectée par tout le monde parce que le manuel de procédure est destiné à tous et non pas à une certaine catégorie de personnel. Pour qu'elle soit appliquée comme elle devrait être, chacun doit être conscient et

donne l'exemple aux autres surtout le Conseil d'Administration, le Coordonnateur National ainsi que les autres responsables, pour que les autres suivent automatiquement et reconnaissent l'importance de ces procédures.

1.2. Amélioration des procédures selon les besoins de l'Association

Une Association peut varier ses activités selon la réalité et par rapport aux projets qui lui sont imposés tant que ceux-ci restent dans le cadre de ses compétences. Il est très rare que l'on est persuadé de la perfection des procédures adaptées dans une société. On constate toujours un manque à partir des constatations qui viennent petit à petit selon la réalité et les événements. Pour cela, il est nécessaire de mettre à jour ces procédures contenues dans le manuel de procédure au moins chaque année pour s'assurer de son efficacité face aux éventuels changements au niveau des activités.

1.3. Rapidité de travail

Le traitement de dossier dans chaque service doit montrer une preuve de dynamisme dans la profession. Le temps de circulation de dossier doit être limité pour éviter le retard dans l'accomplissement des tâches et pour être plus compétitif et en vue d'augmenter le rendement dans la mesure du possible. Les dossiers qui n'atteint pas le seuil de circulation doivent être analysés et nécessitent une explication de la part de celui qui les a retenus longtemps.

1.4. Amélioration du système de comptabilisation informatisée et du système d'information

La tenue de la comptabilité aux moyens de systèmes informatisés implique qu'une organisation claire et formalisée soit établie et que des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des systèmes et données informatiques soient mis en place.

Les systèmes d'information ont été développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière. L'organisation et le fonctionnement de l'ensemble du système d'information font l'objet de règles précises en matière de validation des traitements et de procédure de conservation des données, et de vérifications des enregistrements. Toutes les informations de chaque service doivent parvenir au sein du service comptable. Les systèmes d'information

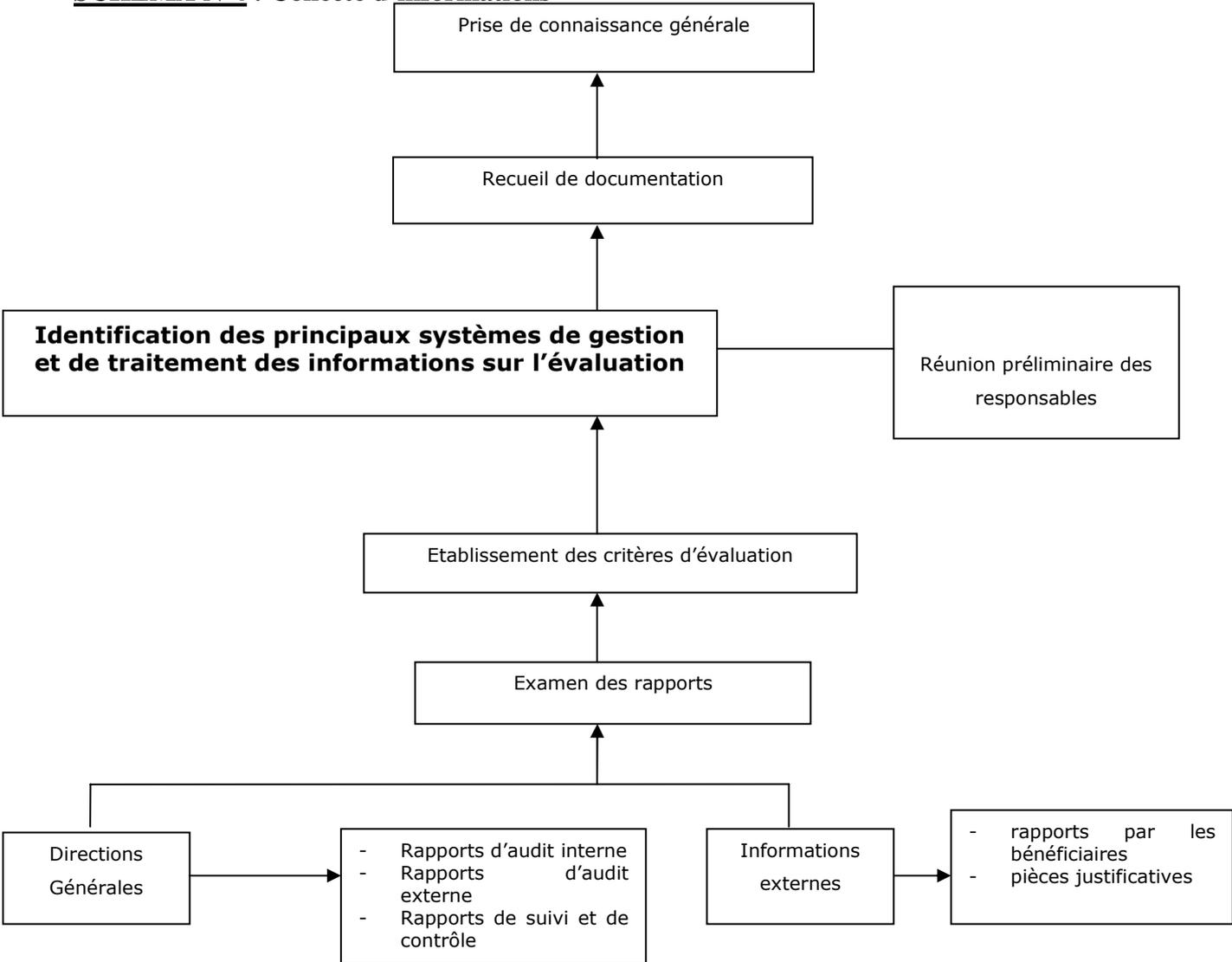
relatifs à l'information financière et comptable font l'objet d'adaptation pour évoluer avec les besoins de la société.

1.4.1. La collecte des informations

Le choix des indicateurs tient compte de la possibilité de la collecte des données, à temps utile, pour la mise à jour des diverses données. La collecte des informations se fait auprès des responsables de l'entreprise ou l'organisme, sur la base de la liste des données dressées par le concepteur (à partir du tableau de bord par exemple). Les données primaires ou secondaires sont collectées, soit à l'intérieur de l'organisme, c'est à dire au sein de l'Association par l'intermédiaire des rapports d'activités et, ou diverses pièces et déclarations soit à l'extérieur de l'organisme.

1.4.2. Schéma de collecte d'information

SCHEMA N°4 : Collecte d'informations



Le système de collecte d'information doit suivre plusieurs étapes pour optimiser la qualité et l'assurance de l'information collectée.

Section 2 : Changement de méthode dans l'administration

La manière dont les responsables ont administré l'Association n'a produit que des irrégularités dans tous les services. Il est temps d'apporter des changements au niveau de l'Administration puisque la précédente était un échec. Ces changements se rapportent surtout sur la capacité des personnels et sur la circulation des informations.

2.1 Evaluation périodique des personnels

2.1.1. Recyclage et renforcement de capacité du personnel

Pour généraliser les idées qu'on voulait exploiter, il faut faire un recyclage périodique ; premièrement pour les personnels au sein de l'Association pour s'assurer du bon déroulement des tâches et pour qu'ils puissent bien maîtriser la gestion des projets vu leur nombre très élevé, bien organiser le cycle de rotation des dossiers pour éviter toutes sortes d'erreurs, deuxièmement, pour les Agence d'Exécution, que ce soit sur le plan technique (sur le système d'infrastructure), que ce soit sur le plan financier (concernant la gestion des travaux, la comptabilité et surtout la bonne gouvernance) pour qu'elles puissent respecter les normes et les termes de contrat et aussi pour qu'elles auront vraiment la capacité de gérer le projet.

2.1.2. Mise en place d'une fonction de contrôle des projets

L'Association doit instaurer une nouvelle fonction « contrôle des projets », donc il doit engager des personnes compétentes pour ne faire que contrôler les travaux sur terrain en suivant les projets dès le début jusqu'à la fin surtout pour les projets de grande valeur.

Pour plus d'efficacité, le nombre de personnel occupant cette vérification des travaux sur terrain doit correspondre au nombre de sous projet dans le but de pouvoir disposer les rapports d'activité à temps.

2.1.3. Etablissement de plan et rapport de travail hebdomadaire

Pour assurer l'accomplissement des tâches par les personnels et pour faciliter leur vérification, il faut inventer un tableau permettant de voir toutes les tâches à accomplir par un personnel pour la semaine prochaine, qu'il doit remettre au responsable avant chaque fin de semaine.

TABLEAU N°3: Exemple de tableau de plan de travail hebdomadaire

Jour	Heure	Travail à faire	Produits	Observation
Lundi	8 – 10h	Vérification des dossiers	Journal	Réalisé
	10 – 12h	Enregistrement comptable		
	14 – 16h	Classements des dossiers		
Mardi				
Mercredi				
.....				

SOURCE : Auteur

Et les rapports se rapportant à ses tâches doivent être rédigés dès que le plan de travail sera expiré.

2.2. Rotation des personnels dans un même service

Pour maîtriser le déroulement d'une fonction dans un service, les personnels au sein de ce service doivent faire une rotation, premièrement pour que chacun maîtrise tout ce qui se passe dans le service, donc pour élargir ses connaissances, et deuxièmement, pour qu'aucune fraude ou erreur ne sera commise vu que le fait d'effectuer une rotation oblige chacun de bien vérifier avant de prendre le relai ou avant de céder à un autre.

Section 3 : Renforcement de l'audit interne

La surveillance de l'application de des dispositifs du contrôle interne s'appuie sur la fonction d'audit interne. Ce dernier devrait faire le maximum de travail pour être en mesure de détecter les dysfonctionnements, insuffisances et difficultés sur l'application de ces

dispositifs et par la suite tiendrait au courant la direction pour pouvoir mettre en œuvre à temps les actions correctives.

L'audit interne apporte une aide à la direction tout entière en faisant des propositions pour renforcer la qualité des processus du contrôle interne.

3.1. Prise en considération des recommandations des commissaires aux comptes

Les responsables ainsi que le comptable doivent s'assurer que les anomalies ou faiblesses majeures de contrôle interne communiquées par les Commissaires aux Comptes sont prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par l'Association.

3.2. Assurance sur le contrôle hiérarchique et l'autocontrôle

Chaque participant que ce soit employés ou employeurs sont tous acteurs pour la bonne marche du contrôle interne. C'est pourquoi les responsables au sein de l'Association doivent effectuer régulièrement les vérifications et contrôles qui lui sont confiées concernant les tâches de ses subordonnés. Il faut mentionner aussi la technique de l'autocontrôle pour évaluer l'efficacité du contrôle interne étant donné que c'est un processus formel et documenté dans le cadre duquel la direction ou une équipe de personne analysent leur activité ou fonction et évaluent des mesures de contrôle interne qui s'y rapportent.

3.3. Renforcement de vérification technique des travaux

A part la vérification concernant les données financières et comptables, il faut aussi procéder aux vérifications concernant le respect des critères techniques des travaux comme le respect du délai d'exécution des travaux, les normes de fabrication, etc.

TABLEAU N°4 : Situation sur le respect de délai d'exécution

Province	Travaux à réaliser	Travaux réalisés	Travaux en cours	Travaux non entamés	% de réalisation
Antananarivo	243	243	0	0	100%
Diego	179	99	69	11	55,31%
Fianarantsoa	243	165	64	14	67,90%
Majunga	211	115	56	40	55,50%
Tamatave	284	243	26	15	85,56%
Tuléar	240	86	109	45	35,83%
TOTAL	1 400	951	324	125	67,93%

SOURCE : Rapport d'activité de l'Association EPT

Il faut renforcer les contrôles des travaux vu que ceux situés dans des endroits enclavés ne sont pas souvent réalisés à temps comme ceux situés dans les hauts plateaux, c'est ce que le tableau ci-dessus nous a montré. Comme les techniciens doivent assurer la bonne marche des travaux, l'élaboration des budgets et la supervision de ces travaux, et aussi pour la prise de décision, la vérification technique nécessite aussi l'élaboration des tableaux de bord.

TABLEAU N°5 : Exemple d'un tableau de bord d'évaluation

	Rn-1	Pn	Rn	Ecart		Variation	Cumul	Interprétation	Décision prise
				Rn-Pn	Rn/Pn	Rn – Rn-1			
Nombre rapports d'activité	20	25	15	-10	0,6	-5	35	Insuffisants	A revoir avec les responsables
Nombre marchés passés	10	10	10	0	1	0	20	Conforme à la prévision	
Nombre des rapports d'audit	2	2	1	-1	0,5	-1	3	Insuffisants	Effectuer le rapport à la date prévue
Nombre des projets et activités réalisés selon les normes	8	10	10	0	1	2	20	Satisfaisants	
Nombre de projets sélectionnés	20	10	10	0	1	-10	30	Non conforme à la prévision	Voir de près les projets à sélectionner et organiser si possible des formations pour les bénéficiaires
Nombre des projets réalisés par direction	10	10	10	0	1	0	20	Satisfaisants	
Nombre de formation organisée	2	4	3	-1	0,75	1	5	A augmenter	
% de contribution en apports bénéficiaires	80%	100%	90%	-10%	0,9	10%	170%	Satisfaisants	Inciter la population à honorer leurs parts

SOURCE : Rapport d'activité

R = Réalisation

P = Prévision

n = année en cours

n-1 = année précédente

En effet, d'après ce tableau, nous constatons que la réalisation des différents projets et activités, voire même les prestations de service sont plus ou moins satisfaisantes, dans ce cas, les responsables peuvent prendre une décision fiable notamment en matière de continuité du financement

L'audit interne est une fonction d'évaluation indépendante qui a pour objectif d'examiner et d'évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne. Il assiste les personnes chargées de l'organisation dans l'exercice effectif de leurs responsabilités et leur fournit à cet effet des analyses, évaluations, recommandations, avis et informations sur les activités examinées. C'est pourquoi il faut lui accorder une grande importance vu qu'il aide en grande partie la direction dans l'atteinte de son objectif.

Section 4 : Définition préalable des objectifs de l'Association

L'Association EPT doit bien définir ses objectifs avant de commencer un nouveau projet, pour pouvoir optimiser le résultat et permettre de le réaliser dans les normes.

4.1 : Assurance sur l'adéquation de la gestion du budget :

L'Association EPT doit gérer dans l'efficacité et l'efficience le budget qui lui est confié, il y a le budget pour le fonctionnement d'une part qui est destiné pour l'administration du projet, et le budget des travaux d'autre part qui est destiné pour le paiement des entreprises qui se chargent de la réalisation physique des travaux d'infrastructure ou de prestation. Comme ce budget est limité, Il doit y avoir une prévision sur sa gestion pour essayer à la limite de la respecter puisque le fait de la dépasser induirait à l'existence d'un écart que ce soit pour le fonctionnement ou pour les travaux.

4.1.1 Réalisation des travaux en nature et en montant réel

Les travaux doivent être réalisés comme prévu pour son montant réel, à temps et selon la demande des investisseurs. Il faut éviter surtout le surcoteur puisque cela nuirait à l'exécution des autres travaux.

TABLEAU N°6 : Exemple de constatation des surcoteurs dans la réalisation des sous projets

Année	Montant protocole	Montant contrat des Entreprises	% du montant contrat des Entreprises	Insuffisance de financement
1	864 000 000	1 000 000 000	115%	136 000 000
2	2 300 000 000	2 400 000 000	104%	100 000 000
3	1 400 000 000	1 500 000 000	107%	100 000 000
	4 564 000 000	4 900 000 000	107%	336 000 000

SOURCE : Rapport d'activité de l'Association EPT

Dans ce tableau, on constate un dépassement de 7% du budget, au lieu de dépenser Ar 4 564 000 000, on a dépensé Ar 4 900 000 000. D'où l'écart de Ar 336 000 000. C'est une somme importante et qui doit être utile pour autre chose mais on a accordé pour réaliser les travaux 1,2 et 3. Et si une telle situation continue, plusieurs projets ne seront réalisés et le budget est dépensé, ce qui veut dire que l'objectif n'est pas atteint. Donc il faut tenter au maximum de respecter le cout prévu pour chaque destination, voire même essayer de le minimiser mais en respectant la régularité et la réalité des opérations, pour gagner une économie qui permettra à l'Association de réaliser un supplément de projet en sa faveur ou pour accroître son activité.

4.1.2. Mise en place d'un contrôleur

Pour éviter le dépassement de budget, le non respect de la réalisation des projets, il s'avère nécessaire pour l'Association de recruter une personne qu'on désignera au nom de contrôleur, qui assurera le suivi du respect du cout de projet, l'évaluation des risques qui pourra provoquer le surcoteur, la faille dans la réalisation et surtout les diverses anomalies, et surtout qui veille à ce que le système de contrôle interne soit mise en place dans l'exécution des opérations.

4.2. Mise en place d'une gestion transparente

La gestion d'un projet doit être transparente vis-à-vis des investisseurs et entre les collègues au sein de l'Association.

Il arrive quelque fois que l'on dépasse le budget prévu, en effet, l'écart qui en résulte ce dépassement doit être justifié, son intérêt, sa cause, etc.

Dans le cas de l'existence de ces écarts, il faut adopter un système sur l'approbation et l'autorisation du dépassement de budget, qui doit être contracté entre l'investisseur et l'Association pour être transparente et saine dans la gestion et pour éviter tout abus de la part des entreprises et de l'Association.

Pour le respect du règlement, toutes les situations sur le budget et la réalisation des travaux ainsi que les états financiers de l'Association doivent être rapportés au sein du conseil d'administration régulièrement et être tous les personnels tant qu'il ne s'agit pas d'une information classée de confidentielle.

4.3 Récapitulation des données dans un tableau de bord.

Le tableau de bord est un système très efficace pour pouvoir récapituler plusieurs données dans un tableau, en vue de faciliter dans un coup d'œil la compréhension de la situation de ses données. Dans un tableau de bord, il doit y avoir toutes les informations nécessaires en ce qui concerne une ou plusieurs données mais de façon réduite et facile à lire, mais répondant à toutes les questions qui se posent.

4.3.1. Mise en place d'un tableau de bord de fonctionnement

Les dépenses concernant l'administration du projet, comme les divers achats pour le bon fonctionnement des tâches (diverses fournitures, matériels, etc.), doivent être récapitulées chaque semaine et/ou chaque mois dans un tableau, pour faciliter le contrôle sur la fréquence de ces dépenses, pour les comparer facilement aux dépenses précédentes en vue de porter une amélioration ou de prendre la décision nécessaires dans une telle ou telle situation selon l'information fournie par le tableau de bord.

4.3.2. Mise en place d'un tableau de bord des travaux

De même pour le fonctionnement, la situation des travaux doit être récapitulée dans un tableau pour faciliter le suivi et le contrôle les concernant. Pour éviter la perte de temps au lieu de feuilleter les contrats et conventions, il suffit de consulter le tableau qui donne la

récapitulation des informations concernant chaque travaux, son montant, le décaissement effectué, le reste a payer, le délai d'exécution, les observations correspondantes, etc.

Donc, ce tableau est plus que nécessaire car il comprendra pour l'essentiel l'avancement technique des sous projets d'une part, et l'exécution financière correspondante d'autre part.

4.3.3. Vérification de ces tableaux de bord par rapport aux données comptables

Les données consultées dans ces tableaux de bord doit répondre aux mêmes informations au niveau de la comptabilité concernant les informations financières, et pour le bon contrôle, il faut rapprocher ou confronter ces deux traitements pour s'assurer de l'exactitude et la fiabilité des informations qui vont servir de guide dans la prise de décision et dans la mesure de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des activités.

Les dirigeants, les employés ainsi que le conseil d'Administration doit prendre au sérieux les aspects majeurs susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation. Chacun doit assurer le bon fonctionnement de l'Association et vise à l'accroissement des activités. C'est la raison pour laquelle on a proposé les recommandations correspondantes à l'amélioration du système de contrôle interne au sein de l'Association dans ce dernier chapitre pour pouvoir remédier aux risques constatés dans la deuxième partie de notre recherche. Certaines méthodes doivent être aussi modifiées vu qu'elles n'ont pas réussi auparavant malgré son existence. Il faut aussi renforcer le système de l'audit interne étant donné que le contrôle interne constitue une étape au niveau de l'audit interne, donc si l'audit interne est efficace, cela résulte automatiquement l'efficacité du contrôle interne. La définition de l'objectif constitue la meilleure stratégie dans le travail, donc il devrait être défini au préalable pour que les étapes suivantes suivent sans difficulté le parcours pour y arriver.

Tant d'anomalies et risques liés au contrôle interne sont constatés lors du développement dans la deuxième partie, mais autant sont les solutions proposées ainsi que les recommandations pour s'assurer de réparer ce qu'il fallait réparer, prévenir, corriger et éviter les fraudes, malversations, erreurs et anomalies, causées par l'inefficacité du contrôle interne.

CONCLUSION

L'Association Engineering Pour Tous – EPT, comme toute Association, à but non lucratif, gère des fonds octroyés par les bailleurs et partenaires financiers en vue de l'exécution des projets de développement dans toutes les régions de Madagascar. Ce qui nécessite la mise en place d'un système de gestion efficace, efficiente et aussi transparente pour la satisfaction des ses partenaires techniques et financiers, des bénéficiaires, de son personnel.

La problématique qui se pose au niveau de l'Association et qui constitue un blocage réel dans la mise en place de ce système de gestion efficace et transparente est multiforme et caractérisée globalement par le non respect des procédures et règlements mis en place au sein de l'Association, la négligence et même la complicité des instances dirigeantes à tous les niveaux du Conseil d'Administration aux divers responsables au sein de l'Association, l'absence d'un système de contrôle interne efficace capable d'alerter et d'interpeler à temps les divers responsables, le manque de professionnalisme et d'honnêteté intellectuelle au niveau de certains cadres employés de l'Association.

Cette problématique se manifeste à différents niveaux de processus de la mise en œuvre des projets et à tous les cycles. Au niveau du cycle d'achat, les problèmes sont caractérisés par le non éligibilité des achats effectués, le non conformité et/ou l'absence des pièces justificatives, les erreurs sur l'enregistrement, et le non respect des étapes de traitement d'achat. Quant au cycle de l'immobilisation, les risques sont caractérisés par le non exhaustivité de l'inventaire des immobilisations ce qui veut dire qu'une partie du patrimoine de l'Association disparaît ou est détournée sans être inventoriée, la mauvaise gestion des matériels si on ne parle que de leur utilisation à des fins personnelles, la non régularité de la réalisation des inventaires des immobilisations entraînant leur non-conformité avec l'état réel des immobilisations de l'Association, l'inexistence des contrôles périodiques par les responsables de l'état de l'immobilisation. Tandis que dans le cycle de la paie ou cycle personnel, le problème se pose surtout sur la mauvaise gestion du budget alloué à l'Association, le non respect des procédures concernant la présentation des pièces à temps par le personnel, l'absence des contrats qui résulte le paiement de personnel fictif, et l'absence des dispositions claires de réglementations générales du personnel relatives aux droits, avantages et indemnités. Et au niveau du cycle de la trésorerie, les risques sont caractérisés par l'existence de certaines dépenses non justifiées, et la sortie de caisse illicite c'est-à-dire la mauvaise gestion des fonds surtout au niveau de la caisse, causée par l'absence de prise de responsabilité de la part du Responsable Administratif et Financier et l'inexistence du dépouillement et des rapprochements périodiques et systématiques permettant

de connaître en temps réel l'état de la situation financière de l'Association, le non respect des règles minimum dans les procédures de paiement concernant l'éligibilité des opérations et la conformité des pièces justificatives.

Il est évident que tous ces risques constatés à tous les niveaux et à tous les cycles de mise en œuvre de l'activité de l'Association ont causé d'importants préjudices à l'Association même, à ses partenaires, aux bénéficiaires et à l'Etat qui était son principal bailleur de fonds. Ces préjudices se sont manifestés concrètement par la perte de la discipline financière caractérisée par le non fiabilité des informations mises à la disposition des responsables, entraînant par conséquent des prises de décisions non fondées. D'autre part, le non fiabilité des informations comptables et financières fait que l'image de l'Association n'est pas reflétée fidèlement ni objectivement. On constate aussi la perte de contrôle sur la gestion des activités caractérisée par la désorganisation au niveau des cycles et des travaux proprement dits. Tout ceci entraîne une perte de confiance vis-à-vis des partenaires techniques et financiers et surtout vis-à-vis de l'Etat provoquant le non renouvellement de certaine convention qui signifie perte de financement et diminution des activités de l'Association, ainsi que l'endettement de l'Association qui est devenu incapable d'honorer ses engagements ayant provoqué différents conflits avec les fournisseurs, les entreprises et même les propres employés de l'Association.

Donc, en essayant de répondre à la problématique que nous avons posée au début de notre recherche « A travers les risques constatés au niveau du Contrôle Interne, comment peut-on l'améliorer ? », « Comment peut-on assurer une utilisation efficace et durable du contrôle interne mis en place ? » ; nous voulons tout d'abord souligner que les impacts de ces risques sont fatales pour l'Association, c'est pourquoi, il est temps de réagir pour remédier à ces problèmes en insistant tout d'abord à la prise de conscience de tous les acteurs au niveau de l'Association surtout les dirigeants et les membres du Conseil d'Administration qui sont les premiers responsables du bon fonctionnement de l'Association sur la nécessité de la mise en œuvre effective et le respect au stricto sensu des règles et procédures, le respect de la déontologie du métier et de l'orthodoxie financière et avec plus d'honnêteté intellectuelle et de bonne volonté. Ce sont les conditions sine qua none pour améliorer le système de contrôle interne et de le rendre efficace et durable. A part cela, il faut penser à adapter le manuel de procédures à l'évolution des activités de l'Association tout en prenant en compte des différentes leçons tirées lors de son application durant les quelques années d'existence de l'Association.

Pour cela, nous avons proposé, à part le respect et la mise à jour des procédures, le renforcement de la vérification et contrôle des activités et opérations de l'Association pour s'assurer sur l'exactitude, l'exhaustivité et la réalité des enregistrements, le respect de la séparation des fonctions, la conservation de biens ou l'actif de l'Association.

Quelques recommandations doivent être aussi prises en compte pour améliorer ce système de contrôle interne au niveau de l'Association EPT. Premièrement, il faut améliorer le système de comptabilisation. Deuxièmement, il faut faire une évaluation du personnel, veiller à la qualité du personnel, créer un poste de contrôle de projet indépendant au sein de l'Association, et établir des rapports de travail hebdomadaire. Troisièmement, il faut renforcer l'audit interne pour s'assurer de l'adéquation de la vérification et du contrôle, et prendre en considération les recommandations des auditeurs. Enfin, quatrièmement, il faut savoir définir préalablement les objectifs du projet de l'Association en adaptant une bonne gestion transparente.

La bonne marche et la réussite des activités de l'Association comme l'EPT qui se traduit par l'atteinte des résultats attendus par ses principaux bailleurs de fonds, ses partenaires techniques et ainsi que les bénéficiaires des projets réalisés, devraient passer par la mise en place et la mise en œuvre rigoureuse d'une organisation, des procédures, et d'un ensemble de mesures de contrôle interne que ce soit comptables, financières ou organisationnelles. Tout cela, afin d'assurer la protection de son patrimoine, la régularité, la sincérité, l'objectivité et la conformité des écritures et enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la fiabilité des informations exploitées au niveau de l'Association par les décideurs, l'exhaustivité des inventaires d'immobilisation, la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'Association, l'utilisation rationnelle des ressources matérielles et humaines. L'effectivité et la réussite de toutes ces mesures exigent de la part des dirigeants qu'ils soient membres du Conseil d'administration, Coordonnateur National, ou Responsables au niveau de l'Association, plus d'engagement, du professionnalisme et d'honnêteté intellectuelle dans la conduite des activités de l'Association. La gestion en bon père de famille, des fonds et ressources mis à la disposition de l'Association, devrait se manifester par le respect de toutes les règles et procédures mises en place.

Au regard de cet état de fait, nous espérons que notre projet d'amélioration du contrôle interne resterait un guide d'application pour toute Association cadrée dans la réalisation des projets comme l'Association EPT, et serait prise en compte par les dirigeants.

Avoir un bon système de contrôle interne n'est pas suffisant, il faut surtout la volonté de tout un chacun de le mettre en œuvre à tous les niveaux et à tous les cycles du processus de réalisation des activités de l'Association. Les erreurs et les irrégularités sont propres aux humains, il en est de même à une Association, le contrôle interne ne peut pas tout prévenir ou déceler, c'est le risque de non contrôle. Alors, comment peut-on assurer que ce risque de non contrôle soit réduit au minimum ? Ceci pourrait faire l'objet d'une autre étude.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AMF. *Cadre de référence du contrôle interne : Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites*, Paris, février 2008, 10p ;
- BECOUR J.C, BOUQUIN H. *Audit opérationnel*, Lassay-les-Châteaux, Economica, septembre 1991, 389p ;
- BERNARD Frédéric. *Contrôle interne – Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} édition, éditions MAXIMA, Paris, 2008, 302p ;
- BERNARD Frédéric. *Fonction achats – Contrôle interne et gestion des risques*, éditions MAXIMA, Paris, 300p ;
- Contrôle Fédérale des Finances. *Mise en place d'un système de contrôle interne*, 2^{ème} édition, Berne (Suisse), octobre 2007, 16p ;
- GOODFELLOW.L, *Le contrôle interne et les petits émetteurs*, Canada, 2007, 54p
- HAMZAOUI.M, PIGE Benoît. *Audit : Gestion des risques et contrôle interne*, Village Mondial, Paris, 2005, 243p ;
- IFACI, Price Waterhouse Coopers. *La pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris, mars 2002, 384p ;
- IFACI. *La nouvelle pratique du contrôle interne (Traduction du COSO Report version 1)*, Cadre de référence – Techniques d'application, Editions d'organisations, 2005
- PIGE Benoît. *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, éditions EMS, Paris, 216p ;
- SCHIK Pierre. *Mémento d'audit interne – Méthode de conduite d'une mission*, Editions Dunod, Paris, 2007, 232p ;
- VILLENEUVE.J. *Le contrôle interne : Guide des procédures*, Québec, janvier 1995, 19 p ;

Cours dispensés à l'Université :

- Audit Approfondi, année 2009-2010
- Normes IAS/IFRS, année 2009-2010
- Contrôle de gestion, année 2009-2010

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Journal de banque
- Annexe II : Journal de caisse
- Annexe III : Tableau de suivi technique
- Annexe IV : Facture
- Annexe V : Questionnaire d'évaluation du contrôle interne

ANNEXE II : JOURNAL DE CAISSE

N°	Date	Libellé	Recettes	Dépenses	Solde
		Report de solde
		
		Solde à reporter	

ANNEXE IV : FACTURE

Nom de l'AGEX :

Adresse :

N° Statistique - Requête de commerce :

CONVENTION N° :

OBJET :

LOCALISATION :

MONTANT HT CONTRAT :

MONTANT TTC CONTRAT :

Facture n° :

Désignation	COUT HT	SITUATION		
		Cumul	Antérieur	Période

Montant HT

TVA 20%

Montant TTC

Arrêté la présente facture à la somme de (....Fmg), y compris la TVA 20% pour un montant de.....(.....Fmg)

Signature :

Certifié, service fait

Service Administratif et Financier

Responsable PS

Responsable AGEX

ANNEXE V :

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE - MOYEN ET GRAND SYSTEME INFORMATIQUE

Nom du client :

Fin de l'exercice :

	EXISTENCE			TESTS DES CONTROLES
	Oui	Non	So	N°FT ET résultats
CONTROLE DE STRUCTURE				
A. Existe-il des structures assurant un contrôle efficace sur les fonctions regroupées au sein du service de l'information ? (A, R)				
1. Est –ce que le service de l'information est séparé des services exerçant des fonctions non compatibles telles que : -négociation et autorisation des transactions ; -enregistrement de transaction autrement que par l'ordinateur ; -garde des biens. (A, R)				
2- Est –ce que les fonctions de programmation et de développement de système sont séparées des fonctions d'exploitation des ordinateurs ? (A, R)				
3- A-t-on établi un groupe de contrôle des données indépendant des autres fonctions d'exploitation ? (A, R)				
4- A-t-on établi une bibliothèque pour les fichiers informatiques ? (A, R)				
5- Existe-il une division des tâches entre le personnel qui développe le système informatique et ceux qui l'utilisent ? (A,R)				
B- Y a-t-il une participation active de la direction, des services usagers dont le service de la comptabilité, et des vérificateurs dans le développement, la conception et la maintenance du système informatique ? (A, I, R)				

CONTROLE DE DEVELOPPEMENT				
A- Est-on assuré d`un développement efficace et adéquat du système et des programmes informatiques ? (A,I,R,E)				
1- A-t-on établi et documenté les normes de conception du système informatique ?(A,I,R,E)				
2- A-t-on établi et documenté les normes de conception des programmes informatiques ?(A,I,R,E)				
3- Est-ce que le directeur de l`informatique a révisé et approuvé chacun des systèmes informatiques avant la conception des systèmes ?(A,I,R,E)				
4- A-t-on mis en place un système de révision de l`avancement des travaux du système informatique ? (A,I,R,E)				
5-A-t-on obtenu l`approbation finale avant de mettre en exploitation le nouveau système informatique ?(A.I,R,E)				
6- Les services usagers et le service de l`information ont-ils coopéré ensemble à tester le nouveau système ? (A,I,R,E)				
7-Dans les tests finaux, a-t-on inclus des tests pour toutes les phases du système informatiques et toutes étapes manuelles du système ?(A,I,R,E)				
8-Les fichiers maîtres sont –ils contrôlés afin de prévenir des changements non autorisés et pour s`assurer d`obtenir des résultats exacts et adéquats ?(A,I,R,E)				
B- Est-ce que les systèmes et les programmes informatiques sont efficacement mis à jour ?(A,I,R,E)				
1-Les coûts des changements apportés aux systèmes informatiques sont-ils imputés aux services usagers correspondants ?(A,I,R,E)				
2-Obtient-on une autorisation avant d`apporter un changement au système informatique ? (A,I,R,E)				

3-Interdit-on aux opérateurs d'effectuer des changements, si mineurs soient –il ?(A,I,R,E)				
4-Exerce-t-on un contrôle sur l'essai et l'approbation finale des modifications ?(A,I,R,E)				
5-Les services d'exploitation acceptent-ils seulement les changements correctement approuvés ?(A,I,R,E)				
CONTROLE D'EXECUTION				
A-Des mesures permettent –elles de prévenir ou de détecter les erreurs accidentelles par le service de l'information ?(A,I,R,E)				
1- A-t-on instauré un groupe de contrôle des données qui : <ul style="list-style-type: none"> - Reçoit toutes les données pour le traitement ; - S'assure que toutes les erreurs décelées au cours du traitement sont corrigées ; - S'assure que les données à la sortie sont correctement distribuées ?(I,R,E) 				
2- Utilise-t-on dans la mesure du possible les programmes d'épuration pour : <ul style="list-style-type: none"> -vérifier l'intégralité, l'exactitude et l'autorisation adéquate des données ; -aider les fonctions du groupe de contrôle des données ?(I,R,E) 				
3- Evalue-t-on , d'après les exigences d'un contrôle d'ensemble , la façon dont l'ordinateur contrôle ses propres opérations ?(I,R,E)				
4- Le responsable de l'exploitation examine-t-il les méthodes en vigueur ?(I,R,E)				
5- A-t-on identifié les fichiers d'ordinateur au moyen d'une étiquette externe et d'un indicatif interne ? (I,R,E)				

6- A-t-on mis tous les fichiers d`ordinateur sous le contrôle de la bibliothèque informatique ?(I,R,E)				
7- Fournit –on au personnel des manuels des systèmes et des méthodes pour toutes les phases de l`exploitation informatique ? (I,R,E)				

8- Utilise-t-on, autant que possible, le système d'exploitation (ou programmes) de l'ordinateur pour vérifier les appareils ainsi que le montage des fichiers ? (I,R,E)				
9- Etablit-on les totaux des fichiers d'entrée, des fichiers principaux et des fichiers de sortie et en fait-t-on périodiquement le rapprochement au cours du traitement ? (I,R,E)				
10- Utilise-t-on chaque fois que cela est possible, l'ordinateur lui-même pour déceler les erreurs ? (I,R,E)				
11- Adopte-t-on une méthode visant à s'assurer que les appareils fonctionnent correctement ? (I,R,E)				
B. Des mesures permettent-elles de prévenir ou de déceler les manipulations frauduleuses de données au cours du traitement informatique par le service de l'informatique, et empêchent-elles le mauvais emploi d'informations confidentielles ? (I,R,E)				
1- Séparé-t-on les fonctions de programmation des fonctions d'exploitation ? (I,R,E)				
2- S'assure-t-on que les opérateurs n'aient pas une connaissance approfondie des programmes ? (I,R,E)				
3- Adopte-t-on un plan de rotation des opérateurs et procède-t-on au traitement en parallèle des applications les plus délicates ? (I,R,E)				
4- Restreint-t-on l'accès à la salle de l'ordinateur ? (I,R,E)				
C. Protège-t-on les enregistrements contre la destruction accidentelle et s'assure-t-on d'une exploitation continue ? (I, R, E)				
1- A-t-on mis en place des procédés permettant de déceler les erreurs aussitôt que possible ? (I,R,E)				
2- Prépare-t-on, à l'intention de l'opérateur, des instructions détaillées concernant les conditions d'erreurs et d'arrêts ? (I,R,E)				
3- Garde-t-on des fichiers auxiliaires de secours ? (I,R,E)				
4- Inclut-t-on des points plus de trente minutes ? (I,R,E) de contrôle et des procédés de reprise dans tout programme d'exploitation qui requiert				

5-Utilise-t-on des appareils et des fichiers en double dans les systèmes d'une importance vitale pour l'entreprise ? (I,R,E)				
6-Surveille-t-on l'environnement afin d'empêcher les excès d'humidité, de température ou autres conditions atmosphériques ? (I,R,E)				
7-Protège-t-on la salle de l'ordinateur contre le feu ? (I,R,E)				
8-Utilise-t-on pour fins d'entreposage des locaux situés hors du bâtiment principal ? (I,R,E)				
9-Entrepose-t-on les fichiers hors du bâtiment principal ? (I,R,E)				
10-A-t-on à sa disposition un ordinateur de secours ? (I,R,E)				
11-A-t-on consigné les méthodes de travail à suivre en cas d'urgence ? (I,R,E)				
12-A-t-on souscrit une assurance suffisante ? (I,R,E)				
CONTROLE DE DOCUMENTATION A-S'assure-t-on de l'existence d'une bonne documentation et de l'exercice d'un contrôle efficace sur cette documentation ? (R,E)				
1-Prépare-t-on des instructions d'exploitation pour chaque programme ?(R,E)				
2-Prépare-t-on des instructions d'exploitation permanentes pour chaque installation particulière ?(R,E)				
3-Pour chaque système, prépare-t-on des instructions concernant le contrôle des fichiers et les met-t-on à la disposition du personnel chargé de la garde des fichiers ? (R,E)				
4-Pour chaque installation particulière, prépare-t-on des instructions permanentes concernant la protection des fichiers ? (R,E)				
5-Pour chaque système, prépare-t-on des instructions concernant la conversion des données et les met-t-on à la disposition du personnel chargé de cette opération ?(R,E)				

6-Pour chaque système, prépare-t-on des instructions concernant le contrôle des données et les met-on à la disposition du personnel chargé de ce contrôle ? (R,E)				
7-Pour chaque système, prépare-t-on des instructions concernant les services aux usagers et les met-on à la disposition des personnes en cause ? (R,E)				
CONTROLE DE TRAITEMENT A-S'assure-t-on de l'intégralité des données traitées par l'ordinateur ? (I)				
1-Est-ce que chaque transaction est initialement enregistrée sur un formulaire spécialement désigné qui : - Porte un numéro d'identification ; - Est classé de telle manière que l'on puisse s'y référer par la suite ? (I)				
2-L'ordinateur est-il programmé, c'est possible - Prévoir chaque transaction, - Déceler les entrée manquantes (contrôles par anticipation) ? (I)				
3-Les employés chargés de la préparation des données d'entrée ou ayant accès à des formules en blanc de documents d'origine ont-ils accès aux programmes d'ordinateur ou à l'ordinateur lui-même ? (Bonne division des tâches). (I)				
4-Met-on en lot les données d'entrée dès qu'elles sont préparées et fait-on des totaux de contrôle des lots ? (I)				
5-Utilise-t-on des formules de sommaires de lots portant un numéro d'identification et indiquant le total de contrôle du lot ? (I)				
6-Est-ce que le groupe de contrôle ou d'ordinateur concilie les totaux de contrôle de sortie avec les totaux de contrôle d'entrée ? (I)				
7-Est-ce que les services d'origine ou les services aux usagers concilient les totaux généraux des données de sortie et des données d'entrée ? (I)				
8-Dans le cas de certaines applications, fait-on imprimer par l'ordinateur la liste des données de sortie et la vérifie-t-on visuellement en détail en les comparant avec les documents d'entrée ? (I)				
9-Le groupe de contrôle consigne-t-il dans un registre d'erreurs toutes les données rejetées au cours du traitement ? (I)				

10-Le groupe de contrôle coche-t-il les erreurs dans ce registre lorsque, après correction, les données sont entrées à nouveau dans le cycle ? (I)				
11-Le groupe de contrôle passe-t-il régulièrement en revue les données rejetées et les erreurs non corrigées et fait-il les recherches qui s'imposent ? (I)				
12-Comme solution de rechange aux points 9 à 11, l'ordinateur enregistre-t-il les données rejetées qui attendent leur correction et leur réinscription dans le système ? (I)				
13-L'ordinateur produit-il régulièrement un relevé des rejets restés en suspens pour une période dépassant un temps prédéterminé ? (I)				
14-A-t-on établi un système bien défini pour : -corriger les erreurs ; -réinscrire les données corrigées ; -fixer les responsabilités à l'intérieur de ce système ? (I)				
15-A-t-on vérifié les conciliations des totaux de contrôle aux dates d'arrêt des comptes afin de s'assurer que toutes les données d'entrée ont bien été reçues pour être traitées ? (I)				
B-S'assure-t-on de l'exactitude des données traitées par l'ordinateur ? (E)				
1-A-t-on décrit en détail dans des manuels d'instructions les procédés concernant la préparation des documents d'origine ? (E)				
2-A-t-on donné une formation adéquate à toutes les personnes prenant part à la préparation des données devant être traitées par ordinateur, et les a-t-on bien supervisées ? (E)				
3-Chaque fois que cela est possible et faisable en pratique, a-t-on pré imprimé ou pré codé l'information sur les documents d'origine ? (E)				
4-Chaque fois que cela est pertinent, utilise-t-on des procédés manuels pour épurer ou passer au crible les données d'entrée afin de s'assurer de leur exactitude ? (E)				

5-En l'absence des autres contrôles, utilise-t-on dans les codes clés d'identification la technique des chiffres autocontrôles afin de pouvoir repérer les erreurs de codage ? (E)				
6-A-t-on choisi un matériel informatique doté de contrôles incorporés suffisants ? (E)				
7-Tient-on des registres de contrôle aux terminaux d'entrée ? (E)				
8-Contrôle-t-on par retransmission au point d'origine les données importantes transmises en direct ? (E)				
9-A-t-on choisi des dispositifs de transmission de données dotés de contrôles incorporés suffisants ? (E)				
10-A-t-on suivi les instructions données par le fabricant en ce qui a trait à l'entretien préventif du matériel ? (E)				
11-A-t-on respecté les consignes du fabricant en ce qui a trait à l'environnement informatique ? (E)				
12-Rapproche-t-on l'information de contrôle de chaque total de contrôle individuel ?(E)				
13-Utilise-t-on des procédés d'épuration manuels et par ordinateur pour déceler les dérangements possibles des équipements informatiques ? (E)				
14-Exerce-t-on des contrôles de conversion adéquats ? (E)				
15-Vérifie-t-on la validité des fichiers utilisés au moyen du système d'exploitation de l'ordinateur ? (E)				
16-Programme-t-on adéquatement l'ordinateur ? (E)				
17-Utilise-t-on des procédés adéquats de contrôle de programmation ? (E)				
18-A-t-on recours, dans toute la mesure possible, aux tests de dépassement et à la vérification des additions transversales et des calculs arithmétiques ? (E)				
19-Les services usagers reçoivent-ils les rapports de sortie provenant du centre de traitement ? (E)				
B-S'assure-t-on que toutes les données traitées par l'ordinateur sont autorisées ? (R)				
1-Limite-t-on l'accès aux formules importantes aux seules personnes chargées de leur préparation ? (R)				

2-Dans les systèmes de traitement par lot, a-t-on institué des méthodes de travail concernant l'autorisation des entrées et la vérification subséquente de cette autorisation ? (R)				
3-Utilise-t-on, dans toute la mesure du possible, des sous-programmes pour l'autorisation des entrées et leur examen par la suite afin de voir si elles sont dument autorisées ? (R)				

	Fait par	Commentaires et renvois
TESTS DES CONTROLES Concevoir et effectuer les tests des contrôles destinés à vérifier si les lignes directrices et les mécanismes de contrôle ont été appliqués efficacement tout au long de la période d'appui.		

N.B P: présentation adéquate ; A: appartenance; I: intégralité R: réalité, existence

E: évaluation, mesure

CONCLUSION

Evaluer l'application des contrôles sur l'environnement informatique en tenant compte des résultats des tests des contrôle et reporter vos conclusions dans l'évaluation du risque de non-contrôle relatif aux différentes assertions dans la partie conclusion des questionnaires QC à QG.

Préparé par :

Date :

Révisé par :

Date :

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES	iv
LISTE DES SYMBOLES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES SHEMAS	viii
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	4
Chapitre I : Présentation de l'Association EPT.....	6
<i>Section 1 : Historique de l'Association EPT.....</i>	<i>6</i>
1.1. Introduction	6
1.2. Historique.....	6
<i>Section 2 : Activités et missions de l'Association EPT.....</i>	<i>8</i>
2.1. Description des activités et missions.....	8
2.2. Système de financement de l'Association EPT	10
2.3. Système d'intervention de l'Association	10
2.4. Identification de l'Association EPT	12
<i>Section 3 : Structure Organisationnelle</i>	<i>12</i>
3.1. Organigramme.....	12
3.2. Description des niveaux hiérarchiques.....	14
3.3. Organes de fonctions	14
3.3.1 : Le Conseil d'Administration.....	14

3.3.2 : Le Coordonnateur National	14
3.3.3 : Assistante de Direction – Secrétaire Standardiste	15
3.3.4 : Auditeur Interne.....	15
3.3.5 : Responsable Administratif et Financier.....	16
3.3.6 : Responsable technique	17
Chapitre II : Aspects théoriques sur le contrôle interne.....	19
<i>Section 1 : Définitions et objectifs du Contrôle Interne.....</i>	<i>19</i>
1.1. Définition du contrôle interne.....	19
1.2 : Objectifs du Contrôle Interne.....	21
<i>Section 2 : Principes du Contrôle Interne.....</i>	<i>22</i>
2.1 : Les différents principes	22
2.2 : Description de ces principes	23
2.2.1. Principe d'organisation.....	23
2.2.2 : Principe de séparation de fonctions.....	23
2.2.3 : Principe d'intégration.....	23
2.2.4 : Principe de permanence	24
2.2.5 : Principe d'universalité	24
2.2.6 : Principe d'indépendance	24
2.2.7 : Principe d'information	24
2.2.8 : Principe d'harmonie	25
2.2.9 : Principe de qualité du personnel.....	25
<i>Section 3 : Les types de contrôle.....</i>	<i>25</i>
3.1 : Les contrôles administratifs et comptables	25
3.1.1 : Les contrôles administratifs	25
3.1.2 : Les contrôles comptables	25
3.2 : Les contrôles préventifs et de détection.....	26
3.2.1 : Les contrôles préventifs.....	26
3.2.2 : Les contrôles de détection.....	26

Section 4 : L'évaluation du système de Contrôle Interne.....	26
4.1 : Description du système.....	26
4.2 : Tests de cheminement.....	27
4.3 : Evaluation des forces et des faiblesses du système.....	27
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION	29
Chapitre III : Inventaire des risques liés au contrôle interne	31
Section 1 : La défaillance au niveau de l'environnement du contrôle interne.....	31
1.1 Négligence du Coordonnateur National (CN) et des responsables	31
1.2. Négligence du membre du Conseil d'Administration	32
Section 2 : Le cycle achat.....	32
2.1. Les procédures d'achat	33
2.2. Comptabilisation des achats	34
2.2.1. Manque de pièces justificatives	34
2.2.2. Mauvaise qualité des pièces justificatives	35
2.2.3 .Différence entre charge dans la classe 60 et immobilisation dans la classe 2.....	36
2.3. Circuit de traitement d'achat	37
2.3.1. Négligence de certaines étapes	37
2.3.2. Ignorance des procédures mises en place.....	38
2.4. Non respect des critères d'achat	38
Section 3 : Le cycle immobilisation	38
3.1. Les procédures des immobilisations.....	39
3.1.1. Acquisition d'immobilisation	39
3.1.2. Cessions et mises au rebut d'immobilisations	39
3.1.3. Suivi des immobilisations.....	39
3.2. Enregistrement et gestion des matériels	40
3.2.1. Enregistrement non exhaustif des immobilisations	40
3.2.2. Utilisation des matériels selon la volonté du personnel	40

3.2.3. Utilisation des immobilisations comme entrée d'argent personnelle	41
3.3. Organisation de travail sur l'inventaire des matériels	41
3.3.1. Transfert de responsabilité aux autres collègues.....	41
3.3.2. Inventaire permanent et inventaire physique	42
3.3.3. Manque de passation de service entre personnel sortant et entrant	42
3.3.4. Inexistence de vérification des responsables	42
<i>Section 4 : Le cycle de la paie.....</i>	<i>42</i>
4.1. Les procédures de la paie.....	43
4.2. Paiement des honoraires du personnel.....	43
4.2.1. Insuffisance de liquidité	44
4.2.2. Non respect de présentation de facture d'honoraire	44
4.2.3. Manque d'organisation	44
4.3. Acquittance du droit des personnels	45
4.3.1. Non acquittance de droit de congé	45
4.3.2. Non acquittance de droit de préavis	45
4.3.3. Non paiement de divers avantages et indemnité	45
<i>Section 5 : Le cycle trésorerie.....</i>	<i>46</i>
5.1. Les procédures de la trésorerie.....	46
5.1.1. Résumé de la gestion de la caisse	46
5.1.2. Résumé de la gestion de la banque	47
5.2. Vérification et dépouillement des soldes	47
5.2.1. Dépenses excessives et non justifiées	47
5.2.2. Non respect du plafond de caisse.....	48
5.2.3. Sortie de caisse sans justificatif	48
5.3. Rapprochement des opérations	48
5.3.1. Inexistence des rapprochements périodiques	48
5.3.2. Non conformité des factures payées.....	49

5.3.3. Ordre de virement sans reçu de la banque	49
Chapitre IV : Impacts des risques au niveau de l'activité de l'association EPT.....	50
<i>Section 1 : Perte de discipline financière.....</i>	<i>50</i>
1.1. Information financière non fiable.....	50
1.1.1. Prise de décision ne correspondant pas à la réalité	50
1.1.2. Non reflet de l'image fidèle de l'association	51
1.2 : Enregistrement incorrect et non exhaustif.....	51
1.2.1. Comptabilisation incorrecte.....	52
1.2.2. Comptabilisation non exhaustive.....	52
<i>Section 2 : Perte de contrôle sur la gestion des activités.....</i>	<i>52</i>
2.1 : Inefficacité opérationnelle dans la gestion.....	53
2.1.1. Non réalisation des objectifs.....	53
2.1.2. Confusion des tâches.....	53
2.2 : Décroissance de l'activité de l'association EPT	54
2.2.1. Perte de matériels.....	54
2.2.2. Perte de marché auprès des ministères et des investisseurs	55
2.2.3. Endettement de l'association.....	55
<i>Section 3 : Existence de différend entre employeurs et employés.....</i>	<i>56</i>
3.1 : Manque de courage dans l'accomplissement des travaux.....	56
3.1.1. Diminution de rendement.....	56
3.1.2. Perte de temps et de l'argent pour l'association.....	57
3.2 : Licenciement des personnels	57
<i>Section 4 : Défaillance de gestion.....</i>	<i>58</i>
4.1 : Mauvaise gestion de budget	58
4.1.1. Excès de dépenses.....	59
4.1.2. Enregistrement fictif	59
4.1.3 .Confusion entre budget pour fonctionnement et budget pour travaux	59
4.2 : Gestion non transparente	60

4.2.1. Double paiement des fournisseurs	60
4.2.2. Insuffisance de communication.....	61
4.2.3. Retard au niveau de la comptabilisation.....	61
4.2.4. Inexistence de rapport d'activité périodique.....	61
TROISIEME PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS.....	64
Chapitre V : Respect des procédures et politiques mises en œuvre.....	66
<i>Section 1 : Respect des procédures dans le cycle achat</i>	<i>66</i>
1.1. Assurance sur l'exactitude de la comptabilisation.....	66
1.1.1. Mise en place de système de validation des enregistrements comptables.....	67
1.1.2. Vérification indépendante des règlements et comptes fournisseurs.....	67
1.1.3. Vérification sur l'exhaustivité et la réalité des opérations enregistrées.....	68
1.2. Amélioration de l'organisation au niveau du cycle achat	68
1.2.1. Séparation des fonctions dans le cycle achat	68
1.2.2. Meilleur classement des dossiers comptables	69
1.2.3. Meilleur traitement des dossiers comptables.....	69
<i>Section 2 : Valorisation des procédures concernant le cycle Immobilisation.....</i>	<i>71</i>
2.1 Amélioration des procédures sur les immobilisations	71
2.1.1. Assurance sur l'enregistrement des immobilisations	71
2.1.2. Bonne conservation physique	72
2.1.3. Identification claire des registres des immobilisations	72
2.1.4. La séparation de fonction au niveau du cycle immobilisation	73
2.2. Amélioration du système d'inventaire	73
<i>Section 3 : Les procédures adaptées au cycle de la paie.....</i>	<i>74</i>
3.1. Amélioration des procédures du cycle de la paie.....	74
3.1.1. Assurance sur l'enregistrement des charges de personnels.....	74
3.1.2 Séparation des fonctions dans le cycle de la paie.....	74

3.1.3. Rapprochement des journaux de la paie.....	75
3.2. Clarification des droits et système dans le cycle de la paie.....	75
3.2.1 : Régularité sur le paiement des honoraires	76
3.2.2. Traitement adéquat des personnels	76
<i>Section 4 : Application des procédures dans le cycle trésorerie.....</i>	<i>77</i>
4.1 : Renforcement de vérification, de contrôle et de dépouillement des saldes.....	77
4.2. Prise de précaution sur le rapprochement bancaire.....	79
Chapitre VI : Recommandations sur l'amélioration du système de contrôle Interne de l'association EPT.....	81
<i>Section 1 : Amélioration des procédures et règlements au sein de l'association</i>	<i>81</i>
1.1. Conscientisation de tous les acteurs au sein de l'association	81
1.2. Amélioration des procédures selon les besoins de l'association	82
1.3. Rapidité de travail.....	82
1.4. Amélioration du système de comptabilisation informatisée et du système d'information	82
1.4.1. La collecte des informations.....	83
1.4.2. Schéma de collecte d'information.....	83
<i>Section 2 : Changement de méthode dans l'administration</i>	<i>84</i>
2.1 Evaluation périodique des personnels.....	84
2.1.1. Recyclage et renforcement de capacité du personnel	84
2.1.2. Mise en place d'une fonction de contrôle des projets.....	84
2.1.3. Etablissement de plan et rapport de travail hebdomadaire.....	85
2.2. Rotation des personnels dans un même service	85
<i>Section 3 : Renforcement de l'audit interne</i>	<i>85</i>
3.1. Prise en considération des recommandations des commissaires aux Comptes.....	86
3.2. Assurance sur le contrôle hiérarchique et l'autocontrôle	86
3.3. Renforcement de vérification technique des travaux.....	86

Section 4 : Définition préalable des objectifs de l'association.....	89
4.1 : Assurance sur l'adéquation de la gestion du budget	89
4.1.1 Réalisation des travaux en nature et en montant réel.....	90
4.1.2. Mise en place d'un contrôleur	90
4.2. Mise en place d'une gestion transparente	91
4.3 Récapitulation des données dans un tableau de bord	91
4.3.1. Mise en place d'un tableau de bord de fonctionnement	91
4.3.2. Mise en place d'un tableau de bord des travaux	91
4.3.3. Vérification de ces tableaux de bord par rapport aux données comptables	92
CONCLUSION GENERALE.....	93

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES