

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE PORTANT SUR L'AUDIT INTERNE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET D'URGENCE POUR LA SECURITE ALIMENTAIRE ET LA PROTECTION SOCIALE	7
SECTION 1- HISTORIQUE DU PROJET	7
SECTION 2- OBJECTIFS	9
SECTION 3-ACTIVITES DU PROJET ET FINANCEMENT	9
SECTION 4-PERFORMANCE ATTENDUE DU PROJET	13
CHAPITRE II : GENERALITE SUR L'AUDIT INTERNE	18
SECTION 1-DEFINITION ET OBJECTIF DE L'AUDIT INTERNE	18
SECTION 2. CADRE REGISSANT LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE	20
SECTION 3. LE CONTRÔLE INTERNE	24
SECTION 4- LES MISSIONS D'AUDIT INTERNE	28
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	31
SECTION 1- MATERIELS	31
SECTION 2- METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	32
SECTION 3 : EXPLOITATION DES DONNEES	35
SECTION 4 – DEMARCHE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES	36
CONCLUSION PARTIELLE	39
PARTIE II : CAS PRATIQUE DE MISSIONS D'AUDIT INTERNE DU PURSAPS	40
CHAPITRE IV : ELABORATION DU PLAN D'AUDIT INTERNE DU PURSAPS	42
SECTION 1-CADRES REFERENTIELS	42
SECTION 2 –CARTOGRAPHIE DES RISQUES	43
SECTION 3- PLAN D'AUDIT INTERNE PURSAPS	45
CHAPITRE V : RESULTATS DES MISSIONS D'AUDIT INTERNE	49
SECTION 1- TRAVAUX D'INVESTIGATION MENES PAR LES MISSIONS	49
SECTION 2- OBSERVATIONS DES MISSIONS D'AUDIT	51
SECTION 3- RECOMMANDATIONS D'AUDIT INTERNE	63
SECTION 4-CONCLUSION DES MISSIONS D'AUDIT	68
CHAPITRE VI : LIENS ET IMPACTS DES RECOMMANDATION D'AUDIT SUR LA PERFORMANCE DU PROJET	69
SECTION 1-ASPECT GESTION FINANCIERE	69
SECTION 2- ASPECT PASSATION DE MARCHE	71
SECTION 3- SOUS-PROJETS AGRICOLES	72
CONCLUSION PARTIELLE	74
CONCLUSION GENERALE	75

## LISTE DES ABREVIATIONS

**CCRF** : Cellule de Coordination de la Réforme Foncière

**COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**CPGU** : Cellule de Prévention et de Gestion des Urgences

**DGSF** : Direction Générale des Services Fonciers

**DRDR** : Direction Régionale du Développement Rural

**DRF** : Demande de retrait de fonds

**DTS** : Droit de Tirage Spécial

**FID** : Fonds d'Intervention pour le développement

**IDA** : International Development Association

**IFACI** : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

**IIA** : Institut of Internal Audit

**LSF** : Loi de Sécurité Financière

**MPAE** : Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage

**OF** : Observatoire du Foncier

**ONN** : Office National de Nutrition

**OP** : Organisation Paysanne

**PAD** : Project Appraisal Document

**PN BVPI** : Programme National Bassins Versants Périmètres Irrigués

**PPM** : Plan de Passation de Marché

**PTA** : Plan de Travail Annuel

**PTF** : Partenaire Technique et Financier

**PURSAPS** : Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale

**RSF** : Rapport de Suivi Financier

**SEC** : Securities and Exchange Commission

**TTL** : Task Team Leader

**URP** : Unité Régionale du Projet

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°1</b> : Financement par composantes ou activités .....	11
<b>Tableau n°2</b> : Financement par catégorie de dépense .....	12
<b>Tableau n°3</b> : Indicateurs d'objectifs de développement du projet.....	13
<b>Tableau n°4</b> : Indicateurs de résultats intermédiaires .....	14
<b>Tableau n°5</b> : Indicateurs de performance de la gestion financière .....	15
<b>Tableau n°6</b> : Indicateurs de performance des autres activités .....	16
<b>Tableau n°7</b> : Composantes du contrôle interne – modèle COSO .....	25
<b>Tableau n°8</b> : Niveau de la qualité du contrôle interne du projet .....	44
<b>Tableau n°9</b> : Plan d'audit interne du projet .....	47

# INTRODUCTION

Madagascar est la cinquième plus grande île du monde avec une superficie d'environ 587 000 km<sup>2</sup>, et une population estimée à 24 millions d'habitants en 2016. Même si le pays dispose d'une immense richesse et potentialités reconnues (biodiversité unique au monde, ressources minières importantes, population encore très jeune, grande superficie de terre cultivable, ...) Madagascar est encore actuellement l'un des pays les plus pauvres de la planète.

Les Gouvernements successifs du pays ont élaboré des stratégies, programmes et projets de développement censés réduire en premier lieu la pauvreté touchant la majorité de la population, et en second lieu apporter un développement durable au pays. Compte tenu de l'insuffisance des moyens et d'autres ressources internes de Madagascar, des projets de développement ont été financés et appuyés par les Partenaires Techniques et Financiers-PTF à travers des subventions ou dons, et aussi par l'intermédiaire des prêts à taux concessionnels, remboursables sur des dizaines d'années. Très présente dans l'appui au développement du pays, la Banque Mondiale est un Partenaire Technique et Financier qui a accompagné Madagascar depuis les années 1960. Au 31 décembre 2017, elle a soutenu 176 projets de développement de Madagascar (140 achevés, 28 en cours et 8 proposés) pour un montant d'environ 5 milliards de dollar américain (Source : site web de la Banque Mondiale) , et prévoit d'allouer 1,3 milliards de dollars dans le Cadre de Partenariat Pays de la période 2017-2021.

La mise en œuvre des projets financés par les PTF a été confié généralement à des structures appelées « Agence d'Exécution » ou « Entité de Mise en œuvre » relevant des Ministères sectoriels ou du secteur privé. Compte tenu des financements alloués et les résultats attendus des projets de développement, la performance des Agences d'Exécution est alors déterminante et constitue l'une des conditions d'évolution de la situation du développement de Madagascar. Pour être performante, l'Agence d'Exécution ou le « Projet » devra être à la fois efficace et efficiente. Cela suppose qu'il doit, cumulativement, atteindre au moins les objectifs fixés (efficacité), et maximiser ses résultats sur la base des moyens alloués (efficience). Ainsi, l'équipe du « Projet » ont une obligation de résultats, et ne peuvent pas décevoir une population en attente de l'amélioration de son quotidien. Toutefois et bien que la préparation d'un projet de développement implique l'intervention d'experts sectoriels, nationaux et internationaux, et dans des domaines variés, les risques d'échec lors de la mise en œuvre existent toujours et peuvent être à des niveaux divers : niveau pays, niveau de l'agence d'exécution, ...

Le niveau du risque global d'un projet de développement de la Banque Mondiale est évalué selon divers aspects : politique et gouvernance, macroéconomique, stratégies et politiques sectorielles, conception technique du projet, renforcement des capacités institutionnelles pour la mise en œuvre et pérennité, fiduciaire, environnement et social, parties prenantes, ...

En effet et lors de la mise en œuvre du « Projet », l'attention de l'équipe dirigeante se focalise davantage sur la mobilisation des ressources, l'exécution technique et financière, pour des résultats concrets et en rapports aux objectifs fixés initialement. De cela, le management des risques et les activités de contrôles sont parfois placés en arrière-plan, voire délaissés, alors que des défaillances sur ces derniers peuvent compromettre l'atteinte des objectifs et n'améliorent pas les résultats. En effet, pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds aux fins prévues et de l'atteinte des objectifs, les bailleurs de fonds préconisent souvent la mise en place d'un service d'audit interne au sein des « Projet » et notamment pour ceux qui sont estimés à risques élevés au moment de leur évaluation. En général, c'est sur l'appréciation de l'adéquation et efficacité du système de contrôle interne que l'audit interne intervient, et de cela pour que le projet maîtrise ses opérations, et atteindra par la suite ses objectifs et améliorera la performance.

L'objectif principal de l'audit interne est d'assister le Management dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités et domaines examinés. Ainsi, l'apport de l'audit interne est très attendu des principaux Responsables.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi le thème « **La Contribution de l'Audit Interne à la performance d'un projet de développement** » cas du **Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale – PURSAPS**, au titre de la présente étude. Le PURSAPS est un projet de développement financé par la Banque Mondiale à hauteur de 65 millions de dollar américain. En effet, la problématique soulevée par le présent mémoire est la suivante : « **Quels sont les apports de l'Audit Interne au sein d'un projet de développement, et dans quelles conditions ils permettront d'améliorer la performance ?** En d'autres termes, la réponse à la problématique posée se repose sur la question suivante : quelles sont les conditions requises pour que les résultats des travaux d'Audit Interne contribuent à la performance du projet ? Les deux hypothèses suivantes ont été retenues dans le cadre de notre recherche pour répondre à la problématique.

La première hypothèse adoptée pour notre étude est « **L'Audit interne permet de soulever objectivement les faiblesses/dysfonctionnement, anomalies ou risques significatifs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du projet et ou l'amélioration de la performance** ». Nos recherches se rapportant à cette première hypothèse se rapportent ainsi aux différentes étapes requises pour définir et mener des missions d'audit interne, et par la suite formuler les observations et recommandations à l'issue des travaux effectués.

La seconde hypothèse avancée pour répondre à la problématique est « **La mise en œuvre des recommandations (et ou conseils) formulées par l'audit interne influe sur la performance d'un projet de développement** ».

Tenant compte de la problématique posée et les hypothèses retenues, le présent mémoire a ainsi comme objectif principal de déterminer l'apport réel de l'audit interne par rapport à la réalisation des objectifs fixés, et l'amélioration de la performance en générale, et d'identifier en parallèle les paramètres ou conditions de réussite et d'échecs de l'audit interne. Autrement, cette étude essayera de répondre comment l'audit interne insuffle-t-il une dynamique d'amélioration de la performance et comment réussit-il ou pas à le faire ?

Il est essentiel alors de comprendre et avoir les réponses aux questions suivantes : en quoi consiste l'audit interne, quels sont ses objectifs et missions, de quelle manière et comment il intervient, quelles sont ses spécificités par rapport aux autres fonctions de contrôle, quels sont les résultats attendus de ses travaux, quelle est la relation qui existe entre les résultats des travaux d'audit interne et les objectifs ou performance du projet.

Les réponses à ces principales questions seront développées tout au long de cette étude.

Pour mener à bien cette étude, notre démarche méthodologique s'était basée sur des recherches documentaires et webographies se rapportant à l'audit interne, complétée par la préparation et réalisation de missions d'audit interne sur terrain auprès des différents sites d'opérations et fonctions existantes au sein du Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale. Etant Consultant en Audit Interne au sein de ce projet depuis quelques années, l'examen des documents, états, rapports ; la revue des systèmes, l'accès aux différents bureaux du projet ainsi que les échanges avec tous les principaux Responsables du projet ont contribué largement à la réalisation de la présente étude. Comme le présent travail a été réalisé dans un cadre limité du PURSAPS, les résultats de nos recherches ne prétendent pas à identifier et résoudre les problèmes et ou risques liés à la maîtrise des opérations et à l'atteinte des objectifs de tous les projets de développement de Madagascar. Néanmoins, ils peuvent être

utiliser et servir d'orientation par les différents futurs utilisateurs car ils représentent des cas pratiques vécus au sein d'un projet existant.

Le présent mémoire est divisé en deux parties.

La première partie se rapporte principalement à la partie théorique de la recherche et concerne ainsi l'entité concernée par l'étude, le cadre général de l'audit interne et la méthodologie de recherche. Cette partie relative à l'aspect théorique comporte ainsi trois chapitres. En premier lieu, cette partie se rapportant à la zone d'étude présente la description détaillée du PURSAPS et comprenant les différentes caractéristiques du projet et les indicateurs sur les performances attendues. En second lieu, elle illustre les fondamentaux sur l'audit interne notamment la définition et objectifs, le cadre régissant la profession, le contrôle interne et les différentes missions d'audit interne. Enfin, la partie illustre les outils et méthodologies adoptés durant les travaux de recherche et élaboration du présent document.

La seconde partie est consacrée essentiellement au cas pratique et met en exergue les étapes suivies lors de l'élaboration du plan d'audit interne du projet d'une part, et les résultats des missions d'audit issues dudit plan d'autre part. Elle comporte ainsi les aspects pratiques observés quant à l'élaboration du plan d'audit interne notamment la cartographie des risques, l'analyse et classement des risques résiduels du projet, les observations et recommandations formulées après l'analyse des données et des informations collectées lors de la phase de vérification des preuves d'audit, et finalement l'illustration des impacts des recommandations d'audit sur la performance du projet.

**PARTIE I- CADRE THEORIQUE PORTANT SUR L'AUDIT  
INTERNE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT**



Cette première partie sera consacrée à la présentation du Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale qui est l'entité objet de notre étude. Elle traitera aussi le cadre théorique de l'audit interne, et enfin met exergue la méthodologie de recherche adoptée durant toute les phases et étapes ayant abouti à l'élaboration du présent document.

En effet, et avant la présentation des résultats de l'étude, il est important de cerner en premier lieu l'entité sur laquelle la recherche va se focaliser, et également quelles sont les fondements et aspects importants sur l'audit interne. Dans notre cas, notre étude se rapporte au Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale mis en œuvre par le Programme Nationale Bassins Versants et Périmètres Irrigués – PN BVPI. Aussi et en choisissant l'audit interne comme étant un facteur de performance dans la réalisation des objectifs d'un projet, nous allons illustrer dans cette première partie sa définition et les autres notions et méthodologies touchant l'audit interne et influant sur la performance d'une entité.

Nous allons ainsi décrire le projet et l'entité de mise en œuvre, et développer les notions essentielles en matière d'audit interne selon les Normes Internationales de la profession et les ouvrages de référence consultés durant la recherche et l'élaboration du présent mémoire

# **Chapitre I- PRESENTATION DU PROJET D'URGENCE POUR LA SECURITE ALIMENTAIRE ET LA PROTECTION SOCIALE - PURSAPS**

Le Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale est l'un des projets de développement de Madagascar, financé par la Banque Mondiale et sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Pour l'obtention de résultats rapides, les interventions du PURSAPS s'inscrivent dans la mise en synergie des activités de deux agences d'exécution : le Fonds d'Intervention pour le Développement - FID et le Programme National Bassins Versants et Périmètres Irrigués - PNBVPI assurent la mise en œuvre du Projet. Les activités de ce projet sont ainsi exécutées par ces deux entités : PN-BVPI va mettre en œuvre la composante A tandis que le FID pour la composante B.

Etant donné que le présent travail de recherche se rapporte principalement aux activités de la Composante A du projet, nous avons limité la description de l'entité de mise en œuvre à celle de PNBVPI. Le Programme National Bassins Versants Périmètres Irrigués - PN BVPI est l'entité chargée de la mise en œuvre de la composante A du crédit du PURSAPS. C'est une structure au sein du Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage-MPAE, et a pour but de rendre opérationnel la politique BVPI de l'Etat Malagasy. Il a été créé suivant le Décret N°2006-644 du 05/09/2006. Il est animé par une Cellule Exécutive, constituée de consultants privés, d'assistants techniques et d'agents de la fonction publique ; et dirigé par un Coordonnateur National. Il dispose d'une capacité de gestion autonome et fonctionne essentiellement sur contrats de délégation de la gestion des financements et des interventions.

## **Section 1- HISTORIQUE DU PROJET**

Depuis la crise socio-politique de l'année 2009, la croissance économique a stagné à Madagascar et la pauvreté a considérablement augmenté, en particulier dans les zones rurales. Les effets socio-économiques de la crise politique ont été exacerbés par la suspension de l'aide extérieure. Les dépenses de l'Etat à maintenir les infrastructures rurales d'irrigation, les services d'appui agricole, et les services de protection sociale ont baissé.

Madagascar était au bord de la crise de sécurité alimentaire nationale. L'invasion acridienne a aggravé l'insécurité alimentaire d'une population dans une situation d'extrême pauvreté et aucun filet de sécurité sociale n'existait pour les ménages extrêmement pauvres.

Aussi, la perte de la résilience des systèmes de production agricole de Madagascar a augmenté la probabilité de l'insécurité alimentaire à long terme, alors que la grande majorité de la population malgache vit dans des ménages dont le revenu est fortement tributaire de l'agriculture et le secteur agricole contribue à environ un tiers du produit intérieur brut. Le gouvernement de transition de l'époque a mis l'accent sur la gestion quotidienne du pays plutôt qu'à des initiatives à long terme.

Ces différents facteurs et contextes ont amené le Gouvernement Malgache et la Banque Mondiale à préparer et élaborer le PURSAPS.

Concernant l'intervention du Projet, le PURSAPS intervient dans deux (02) zones représentées par huit (08) sites d'opérations. La zone 1 comprenant cinq (05) sites représente des zones touchées par les criquets, zones où la capacité de production agricole a besoin d'être restaurée : Vakinankaratra, Amoron'i Mania, Haute Matsiatra/Ihorombe, Menabe, Itasy/Bongolava. La zone 2 disposant trois (03) sites concerne les zones de production rizicole qui ont besoin d'être soutenues pour produire de surplus : Alaotra, Marovoay, Andapa.

Les Bénéficiaires du projet incluent les communautés rurales dans les districts et les Communes cibles des zones d'intervention avec production de cultures irriguées. Ils comprennent les agriculteurs et les ménages agricoles, ainsi que les organisations d'agriculteurs et les associations d'usager de l'eau. Les fournisseurs de services seront renforcés par des activités de renforcement des capacités et de réalisation des activités qui profiteront un nombre supplémentaire d'agriculteurs qui peut ne pas être inclus dans le projet d'irrigation des activités de réhabilitation. Indirectement, des milliers de consommateurs bénéficieront de l'augmentation de la production qui est commercialisé à la suite de la mise en œuvre des activités du projet. Des petits exploitants dont les droits à la terre sont sans papiers recevront des certificats fonciers. Des ménages seront subventionnés à participer dans un reboisement d'urgence ; opération de plantation en amont du bassin versant connecté avec les périmètres irrigués à être réhabilités. Cette activité permettra de protéger et de promouvoir la durabilité des investissements dans l'irrigation et l'intensification de la production agricole.

Les bénéficiaires de la composante du filet de sécurité sociale sont des ménages extrêmement pauvres vivant dans les deux zones du projet.

## **Section 2- OBJECTIFS**

Les objectifs du PURSAPS décrits dans les documents du projet sont les suivants.

### **2.1 Objectifs stratégiques**

Le **Projet d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire et la Protection Sociale (PURSAPS)** vise à rétablir la production agricole dans les régions les plus gravement affectées par les invasions acridiennes pèlerins et de la sécheresse, et de préserver la production du pays qui sont dans les principales zones de productions de riz négligées et où les invasions acridiennes n'ont pas encore détruit la base de production.

Le projet s'efforce de traiter les effets immédiats de la crise et éviter les pénuries alimentaires sur une échelle encore plus grande, qui pourraient avoir des impacts sociaux négatifs et d'enclencher d'autres troubles civils.

### **2.2 Objectif de développement**

L'objectif de développement du projet PURSAPS est de renforcer la capacité immédiate du gouvernement malgache de répondre efficacement à la situation d'insécurité alimentaire et à la crise acridienne par l'augmentation de la capacité de production agricole dans les zones d'intervention du projet tout en permettant l'accès des ménages extrêmement pauvres aux activités en numéraire et de paiement contre travail, et l'amélioration de la capacité de l'Etat à répondre rapidement et efficacement à une crise ou situation d'urgence.

## **Section 3-ACTIVITES DU PROJET ET FINANCEMENT**

Pour réaliser les objectifs stratégiques et objectifs de développement du projet, des activités bien précises ont été définies et à entreprendre durant la vie du projet. Le financement des activités prévues est défini dans le document pas les parties contractantes : Le Gouvernement Malgache représenté par le Ministère des Finances et Budget, et la Banque Mondiale.

### **3.1 Les composantes ou activités du projet**

Le projet s'articule autour de quatre (04) composantes ci-dessous.

### **3.1.1. Composante A : Restauration et maintien de la capacité de production agricole essentielle**

Pour améliorer la productivité et la production alimentaire et préserver les revenus à court terme, à la fois dans les zones affectées par les criquets et des zones à grenier hautement productives, cette composante comprend les principales activités suivantes.

- Distribution d'urgence de semences améliorées, d'engrais, d'outils agricoles, et assistance technique associée, y compris la promotion de la nutrition à améliorer les cultures.
- Remise en état et l'entretien des petits éléments de l'infrastructure agricole, les micro-systèmes d'irrigation et de grands projets d'irrigation, complétés par le renforcement des capacités pour les organisations de producteurs et les associations d'usagers de l'eau.
- Renforcement des capacités institutionnelles afférentes à la lutte antiacridienne.
- Appui de la lutte contre l'érosion des efforts dans la zone 1 visée par le Projet.
- Prise en charge de l'Observatoire du Foncier et le soutien aux bureaux de cadastre au niveau de terres communales (Guichets fonciers).
- Prise en charge de l'extension des systèmes nationaux d'alerte rapide pour les cyclones et les inondations, ainsi que le développement de base de données, les infrastructures résistantes au climat dans le domaine de l'agriculture en zones du projet.

### **3.1.2. Composante B : Fourniture d'un filet de sécurité sociale pour les pauvres**

Cette composante fournit un filet de sécurité de base pour les familles les plus pauvres dans les zones de projet grâce à des projets de travail rémunéré ou transferts d'argent conditionnels.

### **3.1.3. Composante C : Fonds Urgence**

Cette composante établit une récupération de fonds de réserve d'urgence qui pourrait être déclenchée dans le cas d'une catastrophe naturelle par une déclaration formelle sur l'état d'urgence national ou régional, ou à la suite d'une demande officielle du Gouvernement de Madagascar à la suite d'une catastrophe. Dans ce cas, les fonds pour les autres composantes du projet pourraient être réaffectés à la composante C afin de faciliter le financement rapide d'une liste positive de produits et de services liés aux composantes A et B.

### 3.1.4. Composante D : Gestion de Projet

PN-BVPI sera en charge de la gestion du projet, y compris la planification et la mise en œuvre des activités au titre de la composante A et une assistance technique pour l'analyse des politiques à l'appui du développement du bien-fonctionnement discontinu des marchés alimentaires dans le cadre de la composante D. Le FID mettront en œuvre les activités prévues au titre de la composante B. L'agence en charge de la gestion des composants C sera déterminée si et quand une intervention d'urgence est définie.

### 3.2 Financement du Projet

Le Gouvernement Malagasy a obtenu un crédit de 42,3 millions de DTS (équivalent à 65 millions américain) de la Banque Mondiale, pour financer les activités prévues par le Projet d'Urgence de Sécurité Alimentaire et de la Protection Sociale – PURSAPS : CREDIT IDA 5374-MAG. Le projet est d'une durée de quatre (04) ans, signé le 27 mars 2014 et mis en vigueur le 15 septembre 2014, et prévu être clôturé le 28 février 2018.

Le montant des allocations financières initiales pour chacune des activités ou composantes du projet est récapitulé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Financement par composantes ou activités

COMPOSANTE	DESCRIPTION	ALLOCATION TOTALE INITIALE en dollar Américain
<b>A</b>	Restauration et maintien de la capacité de production agricole essentielle	38 583 000,00
<b>B</b>	Pourvoir un filet de sécurité social pour les populations pauvres	17 200 000,00
<b>C</b>	Fonds d'urgence (secteur agriculture)	0,00
<b>D</b>	Gestion du projet	9 217 000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>65 000 000,00</b>

Source : Auteur, juin 2018

Les montants affectés pour chaque composante ou activité sont estimatifs et servent de cadre de planification. Aussi, le cadre des résultats du projet, ou indicateurs de performances, a été déterminés sur la base des allocations par composantes ou activités. Ainsi, une révision ou modification des montants alloués aux composantes implique une modification du cadre des résultats.

Par catégories de dépenses, le financement du Projet est exprimé comme suit, après les restructurations opérées sur le projet.

Tableau 2 : Financement par catégorie de dépense

CATEGORIE DE DEPENSE	DESCRIPTION	ALLOCATION en DTS*
1A	Fournitures, travaux, services de Consultants pour les Composantes A.2 (a), B et D.1 (ii)	3 300 000,00
1B	Paiement contre arbre au titre de la Composante A.2 (a)	0,00
1C	Paiement contre travail au titre de la composante B (a)	8 367 492,00
1D	Paiement en numéraire au titre de la Composante B (a)	1 432 508,00
2A	Fournitures, travaux, services de Consultants pour les Composantes A, D.1 (i) et D.2	26 882 000,00
2B	Paiement contre travail au titre de la composante A2 (b)	602 000,00
2C	Dons de contrepartie au titre de la Composante A1 (a)	1 716 000,00
<b>TOTAL</b>		<b>42 300 000,00</b>

Source : Accord de financement du crédit, 14 mars 2013

\*DTS : Droit de Tirage Spécial. Au 31 décembre 2017, 1 DTS = 1,417920 USD.  
Le Droit de Tirage Spécial est l'unité de compte des fonds des membres affiliés à la Banque Mondiale.

Les catégories de dépenses représentent une affectation par nature des différents paiements effectués sur le compte du crédit. Les catégories de dépenses ont ainsi des liens avec les composantes ou activités.

Il convient de mentionner que les montants alloués aux catégories de dépenses ne peuvent être modifiés sans une restructuration du projet car ces montants ont été fixés et mentionnés dans l'accord de financement signé par les parties concernées :

Le Gouvernement Malgache et la Banque Mondiale. Une restructuration du projet implique l'accord formel du Conseil d'Administration de la Banque Mondiale. Néanmoins, tout dépassement de catégories de dépenses dans la limite de quinze (15%) peut être autorisé par le Responsable du projet auprès de la Banque Mondiale : Le Task Team Leader-TTL.

## Section 4-PERFORMANCE ATTENDUE DU PROJET

Etant donné que le PURSAPS est une entité comme une autre, la performance du projet est mesurée par le degré d'atteinte des objectifs fixés, et cela du point de vue efficacité et efficience. L'analyse et mesure de la performance se déclinent ainsi à deux niveaux :

- L'**efficacité** mesure la capacité du PURSAPS à atteindre ses objectifs. Le projet est efficace si les résultats obtenus sont au moins identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- L'**efficience** est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Le PURSAPS est efficient si le projet atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés. C'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts.

### 4.1 Performance globale

Afin de suivre et mesurer l'évolution de l'atteinte des objectifs de développement liés aux objectifs stratégiques, des indicateurs de performance globale ont été convenus, entre l'Etat Malagasy et la Banque Mondiale, et intégrés dans les documents de projet : Dossier d'Evaluation du Projet ou PAD (Project Appraisal Document). Il s'agit des indicateurs d'objectifs de développement et des indicateurs intermédiaires. Les caractéristiques et les valeurs-objectifs de ces indicateurs sont récapitulés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 3 : Indicateurs d'Objectifs de développement du projet

Dénomination de l'indicateur	Unité de mesure	Objectifs initiaux du projet	Objectifs du projet après restructuration
Superficie couverte par les services d'irrigation et de drainage	Hectare (Ha)	27 670	35 050,0
Bénéficiaires directs de l'appui du Projet (dont 50% sont de sexe féminin).	Nombre	81 350	39 450
Dont 50% de sexe féminin	Nombre	40 675	19 770

Source : Rapport d'activité du projet, décembre 2017.

Ces indicateurs représentent des résultats justifiant le projet et financement par les bailleurs de fonds : Etat Malagasy et Banque Mondiale. L'atteinte des indicateurs d'objectifs



de développements constitue l'engagement principal du Gouvernement Malgache, par l'intermédiaire du projet, dans le cadre de l'exécution du projet. Toutes les activités et fonctionnement du projet devront alors converger sur ces indicateurs.

Tableau 4 : Indicateurs de résultats intermédiaires

Dénomination de l'indicateur	Unité de mesure	Objectifs initiaux du projet	Objectifs du projet après restructuration
Bénéficiaires ayant reçu les services agricoles promus par le projet	Nombre	16 000	18 280
Communes ayant réhabilité les petites infrastructures d'accès au marché dans la zone de projet	Nombre	20	1
Parcelles de terrains bénéficiant d'une sécurisation foncière par le Projet	Nombre	325 000	52 000
Aire restaurée et reboisée	Hectare (Ha)	15 500	3 800

Source : Rapport d'activité du projet, décembre 2017.

Les indicateurs de résultats intermédiaires ont été définis pour mieux suivre et apprécier l'évolution des objectifs de développement atteints par le projet. Ces indicateurs ont ainsi des liaisons directes aux objectifs de développement.

En effet, le PURSAPS est performant quand il utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières, ...) afin d'atteindre ses objectifs. La performance globale du PURSAPS se mesure ainsi sur l'atteinte de ces indicateurs, par la réalisation des activités convenues et l'utilisation des fonds alloués, durant la durée de mise en œuvre de quatre ans.

#### **4.2 Performances au niveau des activités et fonctions**

Pour chaque domaine d'activité ou fonction, il existe également des indicateurs et des mesures de la performance. Il est évident que les performances associées aux différentes activités et fonctions du projet concourent à la performance globale. Elles ont été déterminées lors de la préparation du projet et ont généralement été admises et retenues car conformes aux standards de la profession ou de la fonction concernée. Les tableaux ci-dessous représentent certains de ces indicateurs.

Tableau 5 : Indicateurs de performance de la gestion financière

Mesure de la performance	Objectif	Commentaires ou justification
Décaissement	Les décaissements du projet sont conformes aux prévisions budgétaires annuels.	Les montants décaissés réellement par le projet constituent le premier indicateur de suivi de la Banque Mondiale quant à l'avancement global du projet.
	Au moins une DRF mensuelle est adressée à la Banque Mondiale.	
	Consommation du montant total du crédit dans les délais légaux du financement.	L'existence de crédit non consommé dans le délai prévu illustre une faiblesse dans le pilotage du projet en général.
Demande de retrait de fonds-DRF	Les montants des demandes de retrait de fonds envoyées à la Banque Mondiale sont affectés dans les catégories de dépenses appropriées, et sont déterminés sur la base des taux de conversion applicables.	Les erreurs touchant les DRF peuvent modifier les allocations financières prévues aux activités et impactant les résultats techniques y afférents.
Eligibilité des dépenses	Toutes les dépenses payées sur le fonds du crédit sont issues des activités éligibles du projet, documentées correctement et conformes aux directives de la Banque Mondiale.	L'existence des dépenses non éligibles compromettent l'opinion sans réserve des auditeurs externes et peuvent faire l'objet d'un remboursement par le projet.
Rapport d'audit externe et opinion sur les états financiers.	Remise d'un rapport d'audit externe annuel au plus tard avant le 30 juin de l'année n+1, et avec une opinion sans réserve.	Le rapport d'audit externe annuel doit être transmis à la Banque Mondiale au plus tard avant le 30 juin de l'année suivante. Une opinion avec réserves des états financiers indique un risque substantiel ou élevé sur la gestion financière du crédit.
Exécution budgétaire	Le taux d'exécution budgétaire du programme de travail annuel est satisfaisant.	Des contres performances budgétaires importants (dépassement ou faiblesse des réalisations) représentent une mauvaise prévision ou lacune dans la planification.
Ratio financier	Le rapport entre la gestion de projet et les décaissements : le montant total du fonctionnement du projet ne doit pas dépasser 14,17% du total des décaissements.	Un dépassement de ce ratio implique que des fonds destinés aux activités ont été utilisés au fonctionnement du projet : inefficience.

Source : Auteur, juin 2018

Etant donné que le PURSAPS est un projet financé sur un emprunt extérieur de l'Etat Malagasy, les indicateurs financiers sont très importants et méritent un suivi très particulier de

la part de la partie Malagasy. Les missions d'appui ou de supervision de la Banque Mondiale et les Auditeurs Externes légaux du projet s'assurent entre autres l'exécution et respect de ces différents indicateurs. Le non-respect, l'inobservation ou le défaut d'atteinte de l'un de ces indicateurs peut engendrer une suspension du décaissement de fonds de la part de la Banque Mondiale.

**Tableau 6-Indicateurs de performance des autres activités**

Mesure de la performance	Objectif	Commentaires
<b>1-Passation de marché</b>		
Respect du plan de passation de marché.	Les marchés du projet sont initiés dans les délais acceptables, selon les méthodes et revues prévues, et mentionnés dans le plan de passation de marché approuvé par la Banque Mondiale.	Le non-respect du plan de passation de marché indique une mauvaise planification ou une faiblesse de l'organisation existante au sein du projet.
Conformité des marchés exécutés.	Tous les marchés conclus et exécutés sont en relation avec les activités du projet, et en conformité par rapport aux contrats signés et les directives de la Banque Mondiale.	Une non-conformité des marchés initiés par rapport aux procédures de la Banque Mondiale peut amener à une non éligibilité des paiements y afférents.
<b>2-Sous-projets agricoles</b>		
La qualité de la gestion des fonds octroyés aux bénéficiaires des sous-projets agricoles.	Les fonds alloués aux sous-projets sont destinés aux bénéficiaires et activités éligibles. L'utilisation des fonds des sous-projets devront être documentés correctement, conformes aux biens et services convenus dans le contrat de financement, et respectant les procédures prévues par le projet.	Le non-respect des procédures d'utilisation des fonds des sous-projets peut amener à une non éligibilité des dépenses effectuées.
Le rendement rizicole moyen à l'hectare.	Le rendement moyen attendu des sous-projets agricoles financés par le projet est de 4,5 tonnes à l'hectare.	Cette référence a été définie par le projet, en concertation avec le Ministère.

Source : Auteur, juin 2018.

Les indicateurs illustrés sur dessus et concernant la passation de marché et les sous-projets agricoles sont prépondérant quant au fonctionnement et exécution de l'activité concernée. En particulier, le rendement rizicole attendu permet de situer la performance nationale en matière d'autosuffisance en riz.

### Suite Tableau 6-Indicateurs de performance des autres activités

Mesure de la performance	Objectif	Commentaires
<b>3-Travaux de réhabilitation de périmètres</b>		
Coût de réhabilitation d'un périmètre	Le coût d'un hectare de périmètre irrigué réhabilité s'élève au plus à 1 350 dollar américain.	Cette référence a été définie lors de la conception du projet et intégrée dans le Manuel d'exécution.
Délai d'exécution des travaux de réhabilitation	Les travaux exécutés par les partenaires sont réceptionnés au plus tard dans le délai contractuel, et en conformité aux qualités dans les conditions du marché et standards de la profession.	Les travaux en retard ou de mauvaise qualité impliquent des surcoûts affectant l'efficacité. Aussi, un périmètre non réhabilité à temps entraîne le retard des autres activités qui y sont attachées (sous-projets agricoles) et affecte en même temps la production prévue.
<b>4-Activités sous Protocoles</b>		
Les activités prévues dans le Protocole sont réalisées et selon les budgets approuvés.	Les fonds confiés aux Partenaires titulaires d'un Protocole d'accord sont destinés aux activités éligibles et convenues. L'utilisation des fonds devront être documentés correctement et respectant les procédures prévues par le projet.	Le non-respect des termes du Protocole ou l'existence de dépenses non documentées correctement peut amener à une non éligibilité des dépenses déjà effectuées.

Source : Auteur, juin 2018.

Les efforts et orientation des activités des membres de l'équipe du projet sont focalisés sur ces indicateurs de performance compte tenu de l'importance accordé aux travaux de réhabilitation des périmètres hydroagricoles. Ces travaux représentent plus de soixante-dix pourcents du budget du projet et constitue la pierre angulaire des activités.

Le suivi périodique et analyse des résultats affichés sur ces indicateurs permettent de déterminer les actions correctives à entreprendre, et éviter tout décalage important entre les objectifs fixés et les résultats du projet. Ces indicateurs sont regroupés et synthétisés dans le tableau de bord du projet et mis à jour périodiquement à partir des informations émanant des divers bureaux du projet.

## **Chapitre II – GENERALITE SUR L’AUDIT INTERNE**

La fonction d’audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. Les entreprises subissaient la récession économique et une des priorités de l’époque était de faire des économies de toute nature. On chercha alors les moyens de réduire les dépenses et on vint à suggérer de faire assumer certains travaux préparatoires par du personnel de l’Entreprise, avant l’intervention des Auditeurs Externes. Ainsi apparurent des « auditeurs » qui effectuaient une partie des travaux courants des auditeurs externes sans toutefois en établir les synthèses et les conclusions. Ils permirent d’atteindre l’objectif initialement fixé : l’allègement des charges des entreprises. Elle n’est apparue en France que dans les années 1960, et orientée principalement à l’initial sur le contrôle comptable du fait de ses origines.

Le champ d’investigation de l’audit interne s’est élargi : du domaine purement financier, il s’est étendu à l’ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations. La plupart des grandes organisations privées ou publiques sont aujourd’hui dotées d’une activité d’audit interne. Les Administrations ont progressivement adopté la fonction. Tous ont déjà perçu à quel point cette fonction nouvelle pouvait leur permettre de mieux maîtriser leurs activités et d’atteindre plus sûrement les objectifs assignés.

### **Section 1-DEFINITION ET OBJECTIF DE L’AUDIT INTERNE**

Pour s’assurer d’une bonne compréhension de l’audit interne, il est nécessaire que sa définition et ses objectifs soient explicités et compris par les différents intéressés en premier lieu.

#### **1.1 Définition**

Selon l’IFACI-Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes, « L’audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d’entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

L’audit interne s’applique à toutes les organisations, mais aussi à toutes les fonctions là où il s’exerce.

Il s'intéresse sur l'ensemble des activités ou processus opérationnels et stratégiques, et en général exercé par des cadres supérieurs de l'organisation, ou des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Selon le code de déontologie régissant la profession d'audit interne, on désigne par « Auditeurs Internes » ceux et celles qui proposent des services entrant dans le cadre de la définition de l'Audit Interne ci-dessus. Pour une bonne compréhension de la définition de l'audit interne, les termes ci-après sont interprétés comme suit et selon les Normes Internationales.

Gouvernement d'entreprise : « Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs. »

Management des risques : « Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. »

Contrôle (dispositifs de contrôle) : « Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints. »

Valeur ajoutée : « Les missions d'assurance comme les missions de conseil apportent de la valeur ajoutée en augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques.

## **1.2 Objectifs**

De la définition de l'audit interne ci-dessus, l'objectif principal de l'audit interne est d'assister le Management dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités et domaines examinés.

Il s'agit alors pour l'audit interne d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'organisation, à travers ses dispositifs de contrôle interne, et de recommander des actions pour l'améliorer. L'audit interne cherche ainsi à assurer et conseiller le Management de l'organisation, à la lumière de ses principaux objectifs, quant à la maîtrise de ses processus opérationnels, stratégiques et de gouvernance.

En d'autres termes, les missions d'audit devront apporter de la valeur ajoutée, contribuer à l'atteinte des objectifs, et s'assurer que l'organisation concernée dispose de dispositif adéquat pour empêcher ou atténuer l'effet des risques pouvant porter négativement à la réalisation des objectifs. Ces missions d'audit sont dans la pratique orientées à répondre aux objectifs généraux ci-après.

- Conformité et régularité aux exigences des référentiels de l'organisation : normes, lois et textes réglementaires, spécifications, contrat, accord...).
- Adéquation et efficacité des dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, ...): établies, connues, comprises et appliquées.
- Efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- Identification des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'organisation vers le progrès.

## **Section 2. CADRE REGISSANT LA PROFESSION D'AUDIT INTERNE**

Deux importants Instituts de références mondiales existent actuellement et ils ont pour but d'accroître la compétence professionnelle, technique et managériale des auditeurs internes et développer l'activité de l'audit interne. Il s'agit de l'Institut des Auditeurs Internes (Institute of Internal Auditors -IIA) créé en 1941 aux États-Unis, et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne -IFACI, créé en 1965.

Le code de déontologie et les Normes élaborés par l'IIA ou IFACI constituent les références de base reconnues pour la bonne pratique professionnelle de l'audit interne.

### **2.1 Normes d'audit interne**

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, des Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit interne ont été édictées pour que l'audit interne et les auditeurs internes s'acquittent correctement de leurs responsabilités.

Les Normes ont pour objet de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne.

Elles permettent de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ; d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ; et de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes se composent des Normes de qualification, des Normes de fonctionnement et des Normes de mise en œuvre, et visent à clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis des membres de l'entreprise ou entité et de ses différentes structures ( Direction Générale, Conseil d'Administration, Comité de Pilotage et autres) ; définir les bases pour l'organisation et l'évaluation de la qualification et le fonctionnement de l'audit interne ; et améliorer la pratique de l'audit interne.

Les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit, tandis que les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

#### **2.1.1. Les Normes de qualification**

Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles se composent de quatre (04) articles principaux dont chacun comporte plusieurs articles subsidiaires : NORME 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités ; NORME 1100. Indépendance et objectivité ; NORME 1200. Compétence et conscience ; NORME 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité.

#### **2.1.2. Les Normes de fonctionnement**

Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Ces normes sont composées de sept (07) articles principaux : NORME 2000 - Gestion de l'audit interne ; NORME 2100 - Nature du travail ; NORME 2200 - Planification de la mission ; NORME 2300 - Accomplissement de la mission ; NORME 2400 - Communication des résultats ; NORME 2500 - Surveillance des actions de progrès ; NORME 2600- Acceptation des risques par la direction générale.

Pour mieux comprendre davantage les Normes et notamment éviter une interprétation erronée, il est utile et recommandé de se référer aux sites de l'IIA ou IFACI.



## **2.2 Code de déontologie**

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, un code a été élaboré pour la profession. Le code de déontologie a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Le code de déontologie comporte deux composantes complémentaires :

Les principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;

Les règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Ces deux composantes sont chacune articulées autour des quatre caractéristiques : intégrité, objectivité, confidentialité, compétence.

### **2.2.1. Principes fondamentaux**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. Toute appréciation est fondée sur des faits ou événements correctement documentés. Cette objectivité ne peut lui porter préjudice.

Concernant la confidentialité, les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, et les résultats de ses travaux. Ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

Sur l'aspect compétence, les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

### **2.2.2. Règles de conduite**

Sur l'aspect intégrité, les auditeurs internes doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité. Aussi, ils doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession. Les auditeurs interne ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation. Ils doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

Concernant l'objectivité, les auditeurs internes ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts du projet. Egalement, ils ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel. Les auditeur internes doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

Au titre de la confidentialité, les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

En dernier lieu et relatif à la compétence, les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir- faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne et doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et appliquer les principes fondamentaux et code de déontologie décrits par l'IIA ou IFACI. Ces deux instituts peuvent prendre des sanctions à l'encontre des individus concernés par l'inobservation ou violation du code de déontologie.

## **Section 3. LE CONTRÔLE INTERNE**

Le contrôle interne est la matière première de l'audit interne. Le rôle principal de l'audit interne est d'évaluer le contrôle interne quant à son adéquation et efficacité à la maîtrise des activités, notamment sa capacité à couvrir les risques portant atteinte aux objectifs de l'Entreprise ou entité.

COSO ou Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission est une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO.

### **3.1 Définition et objectifs**

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes selon Kurt F.Reding (Manuel d'Audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques , Groupe Eyrolles -746 pages, page 254) : « Un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne.

Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent : objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi. Il est mis en œuvre par des personnes : il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation. Il permet à la Direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue. Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. »<sup>1</sup>.

Le Contrôle Interne comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque entité, 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.

Les objectifs généraux du Contrôle Interne sont :

- Respect des obligations de rendre compte ;
- Conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- Exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces ;
- Protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages dus au gaspillage, à la fraude et aux irrégularités. Autrement, la sauvegarde des actifs.

### 3.2 Composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est constitué de cinq (05) composantes interdépendantes. Il existe un lien direct entre les objectifs généraux, qui représentent ce qu'une organisation s'efforce de réaliser, et les composantes du contrôle interne, qui représentent les instruments nécessaires à leur réalisation. Ce lien peut être représenté schématiquement par une matrice à trois dimensions, de la forme d'un cube : modèle COSO schématisé ci-dessous.

Tableau 7 : Composantes du contrôle interne - Modèle COSO

Rendre compte	Conformité	Opérations	Protection des ressources	-Organisation, Entité, Département, ...
1-Environnement de contrôle				
2-Evaluation des risques				
3-Activités de contrôle				
4-Information et Communication				
5-Pilotage				

Source : Document atelier Audit Interne de la Banque Mondiale du 16 décembre 2016

Les colonnes verticales représentent les objectifs généraux dont les détails sont énumérés ci-dessus, les rangs horizontaux reflètent les cinq (05) composantes qui sont développés ci-dessous, et la troisième dimension de la matrice correspond aux différentes divisions de l'organisation et à ses départements.

### **3.2.1. Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle constitue le fondement de l'ensemble du système de contrôle interne. C'est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue la discipline et la structure aussi bien que le milieu qui influence la qualité globale du contrôle interne. En retour, il influe largement la manière dont la stratégie et les objectifs sont déterminés et dont les activités de contrôle sont structurées. L'environnement de contrôle correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise : culture de l'organisation dans l'appréhension des risques (éthique, sensibilisation des collaborateurs, délégation des pouvoirs...)

### **3.2.2. Evaluation des risques**

Toute entreprise est confrontée à des risques externes et internes qui doivent être indéniablement évalués. Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques et ceux-ci peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Ainsi, il est nécessaire de procéder à une évaluation des risques auxquels l'organisation est confrontée pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, afin de définir une réponse adaptée à ces risques.

L'évaluation des risques est une activité exercée de manière continue par les dirigeants pour identifier et analyser les risques liés à la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés et pour prendre des mesures correctives nécessaires. Elle constitue un préalable à la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Il permet également d'adapter à tout moment le dispositif du contrôle interne en place aux fluctuations de l'environnement interne et externe.

### **3.2.3. Activités de contrôle**

La principale stratégie pour minimiser les risques réside dans la mise en place d'activités de contrôle interne. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels et elles sont orientées vers la prévention et/ou la détection. Ces activités comportent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions. Les mesures correctives constituent un complément nécessaire des activités de contrôle interne en vue de la réalisation des objectifs. Le coût des activités de contrôle et des mesures correctives ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle (rapport coût-efficacité).

### **3.2.4. Système d'information et de communication**

Une information et une communication efficaces sont cruciales pour qu'une organisation puisse mener et contrôler ses opérations. Le Management doit avoir accès, en temps opportun, à une communication pertinente, exhaustive et fiable concernant les événements internes aussi bien qu'externes. De manière générale, l'organisation a besoin d'information à tous les niveaux afin d'atteindre ses objectifs. Egalement, le Management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle. Le personnel doit comprendre le rôle qu'il est amené à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel et doit être en mesure de faire remonter les informations importantes. Il s'agit ainsi de l'identification et collecte des informations utiles, la communication (dans les temps) aux collaborateurs concernés et à la Direction, la communication de la part de la Direction à l'ensemble de l'organisation. Tous les membres du personnel ont donc une responsabilité en matière de contrôle interne.

### **3.2.5. -Pilotage**

Etant donné que le contrôle interne est un processus dynamique qui doit être adapté constamment pour tenir compte des risques et des changements auxquels une organisation est confrontée, il est nécessaire que le système de contrôle interne fasse l'objet d'un suivi et d'un pilotage pour s'assurer que le contrôle interne reste en phase avec des objectifs, un environnement, des moyens et des risques susceptibles d'avoir évolué. En effet, il convient de mettre en place un système de suivi permanent et ou de procéder à des évaluations périodiques.

## **3.3 Dispositifs légaux des autres pays**

En matière de contrôle interne, les Etats-Unis et la France ont adopté des lois spécifiques pour astreindre les Sociétés à renforcer leur dispositif de contrôle.

En réponse aux scandales financiers et comptables (Enron, Worldcom, ...), le Congrès Américain a promulgué en 2002 la loi Sarbanes–Oxley (the Sarbanes-Oxley Act ou SOX act). Cette loi oblige les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions dans les états demandés par la Securities and Exchange Commission -SEC.

En France, la loi de sécurité financière (dite loi LSF ou loi Mer) a été promulguée en 2003 ayant comme objectif d'améliorer la gouvernance d'entreprise des sociétés faisant appel à l'épargne publique et les sociétés anonymes. Elle se caractérise par une intensification de la responsabilité des dirigeants et des commissaires aux comptes, une amélioration du contrôle interne, et la prévention des conflits d'intérêts. Le président de ces entreprises doit fournir un rapport annuel aux actionnaires, précisant les conditions d'exercice du conseil d'administration, et détaillant les procédures qui régissent le contrôle interne. Comme la loi américaine Sarbanes-Oxley, la loi de sécurité financière repose principalement sur une responsabilité accrue des dirigeants, un renforcement du contrôle interne et une réduction des sources de conflits d'intérêt.

Ces illustrations permettent de situer l'importance accordée au Contrôle Interne dans une organisation ou entreprise.

## **Section 4- LES MISSIONS D'AUDIT INTERNE**

Deux types de missions sont menées par l'audit interne : les missions d'assurance qui constituent le principal axe de ses interventions, et les missions de conseil.

L'ensemble des Missions d'Assurance et de Conseil programmées au cours de l'année, en cohérence avec les priorités et objectifs du projet, forment le plan annuel de l'audit interne.

### **4.1 Missions d'assurance**

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet.

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

Les missions d'assurance ont pour objectifs généraux de :

- Evaluer les contrôles internes en place,
- Examiner si les règlements et règles applicables sont appropriés,
- Vérifier la conformité de certaines transactions avec les politiques et procédures applicables, et de

- Déterminer si les activités examinées étaient conformes aux principes de l'utilisation efficiente, efficace et économique des ressources.

Le socle de l'audit interne reste l'activité d'assurance. Le classement par nature d'audit ou par objectif correspond aux quatre catégories ci-après : Audit de conformité/régularité, Audit d'efficacité, Audit de management et Audit de stratégie.

À ces quatre catégories correspondent des audits touchant les différentes fonctions de l'entreprise ou une entité, et appelés « opérationnels ». Il y aura donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions au sein de l'entreprise.

#### **4.1.1. Audit de conformité/régularité**

L'audit de conformité correspond à la démarche qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information, ...L'auditeur va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel. L'auditeur, s'étant informé sur tout ce qui devrait être, informe au responsable les distorsions, les non applications (évitables ou inévitables) les mauvaises interprétations des dispositions établies.

L'auditeur fait son analyse, détermine les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées. Aussi, il permet de s'assurer que tous les dispositifs et procédures sont définis afin de garantir une application optimale de la législation et de la réglementation en vigueur, ainsi que des règles internes de l'Entreprise. Il peut vérifier si leur mise en œuvre est effective.

Il a pour finalité d'identifier les non conformités, les points de dysfonctionnement ou d'amélioration, les risques encourus et de formuler des recommandations.

#### **4.1.2. Audit d'efficacité**

L'audit d'efficacité est aussi appelé audit de performance car englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. L'efficience, et dont le critère est de faire le mieux possible. Il permet de vérifier que les objectifs assignés à une fonction ou à une mission exercée par une entité sont atteints ou peuvent être atteints en fonction des moyens mis en œuvre et de leur gestion. Il peut aussi apprécier l'adéquation des objectifs au regard de la stratégie arrêtée.



Il a pour finalité d'établir un constat sur les résultats par rapport aux objectifs fixés, d'évaluer les conséquences de ces résultats et d'émettre des recommandations.

#### **4.1.3. Audit de management,**

Il convient de préciser qu'il s'agit d'audit de management et non pas d'audit du management. Il permet généralement de déterminer si les orientations d'une fonction ou d'une mission (exemple : fonction soutien) sont en cohérence avec les objectifs des autres entités et si elles s'inscrivent bien dans la stratégie définie.

Il a pour finalité d'identifier les éventuels points de divergence et de recommander des actions permettant le réalignement.

#### **4.1.4. Audit de stratégie.**

Il s'agit par exemple de la comparaison ou une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cela correspond à des audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses et qui ne sont encore pratiqués que par quelques-uns.

### **4.2 Missions de conseil**

Les missions de Conseil ne se confondent pas avec les recommandations des missions d'assurance, lesquelles s'appuient sur des constats de dysfonctionnement. Les missions de Conseil sont spécifiques et initiées à la demande. Leurs natures et périmètres sont généralement l'objet d'un accord, et sont convenus au préalable, et elles ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation : avis, conseil, assistance et formation, ...

Les missions de Conseil comportent deux intervenants : la personne ou le groupe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne, et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client. Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management au sein de l'entité à auditer. La mission de Conseil est strictement balisée dans les Normes et doivent figurer dans la Charte d'Audit. Comme il ne peut y avoir Conseil sans compétence reconnue, la Norme 1210.C1 fait obligation de refuser la mission si la compétence exigée pour la mission n'est pas acquise. Cela suppose une capacité d'autocritique qui n'existe pas toujours.

## **CHAPITRE III – METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Une méthodologie bien définie a été retenue pour la réalisation de cette étude. Cette méthodologie permet de soutenir la validité scientifique de notre travail. Ainsi, des méthodes ont été planifiées et mises en œuvre pour recueillir des informations et données sur le thème traité, connaître la réalité sur terrain, et permettant de valider les hypothèses retenues.

Ainsi, cette partie sera consacrée essentiellement à la description des matériels, supports et outils de collecte de données de l'étude, les méthodes de traitement et d'analyse des informations et données recueillies, et l'approche sur la validation des hypothèses.

### **Section 1 : Matériels**

Des matériels ont été nécessaires et utilisés dans le but d'alléger le travail de recherche. Il s'agit essentiellement des matériels informatiques, bureautiques et de communication. S'ajoute à ces matériels, il y a également les ouvrages, rapports et les documents divers sur le projet étudié.

#### **1.1 Documents et rapports sur le projet**

Les documents et les rapports rédigés durant la préparation et la mise en œuvre du projet constituent les matériels et supports de premier niveau permettant d'avoir directement des informations sur le sujet de l'étude : le PURSAPS. On peut citer parmi ces documents et rapports : l'accord de financement, le document d'évaluation du projet, le manuel d'exécution, le de manuel de procédures administratives et financières, le manuel de suivi-évaluation, le manuel de passation de marché, le programme de travail annuel et budget, les rapports des auditeurs externes, les rapports des prestataires d'études, les aide-mémoire des missions d'appui et de supervision de la Banque Mondiale, les rapports de suivi financier trimestriel.

#### **1.2 Ouvrages et documents de la bibliographie et webographie**

En sus des documents et rapports concernant directement le projet objet de l'étude, les ouvrages et documents indiqués dans la bibliographie et de la webographie ont contribué significativement à la réalisation du présent travail et sont supports matériels secondaires de notre recherche. Ces ouvrages et documents se rapportent de près ou de loin à l'audit interne et les projets développement. Les cours académiques prodigués par les enseignants durant l'année universitaire ont servi également de référence dans la rédaction du mémoire.

### **1.3 Matériels informatiques, bureautiques et de communication**

Les matériels informatiques, bureautiques et de communication qui ont été les plus utilisés au cours de l'étude sont : l'ordinateur, la clé USB, l'imprimante, la photocopieuse, le téléphone, ... L'ordinateur est le matériel le plus prépondérant car il a assumé plusieurs fonctions. En premier lieu, il a permis l'enregistrement, le traitement, et l'archivage ou conservation des différentes données de recherche et sous différents formats : textes, tableau, graphe, nombre, ... En second lieu, l'ordinateur a facilité l'accès à Internet pour l'obtention de données et informations des sites utiles. Les matériels informatiques ont servi non seulement à la collecte des données, mais surtout à l'analyse grâce à sa capacité de traitement de toutes informations digitales. La clé USB a été servi au transport et ou transfert des informations et données. L'imprimante a été utilisée pour les éditions/impressions des rédactions faites ou la consultation physique des produits de la recherche, et la photocopieuse pour disposer des copies des documents. Le téléphone est le matériel de communication indispensable durant la recherche.

## **Section II- Méthode de collecte des données**

L'approche adoptée pour la collecte des données se résume d'une part à des consultations d'ouvrages et informations sur l'audit interne à travers internet, et d'autre part par la pratique de l'audit interne au sein du projet objet de l'étude en tant que premier Responsable de la fonction y afférente.

### **2.1 Source des données**

Il s'agit de la phase de recherche des informations sur le sujet de l'étude et concernent la collecte des données primaires et des données secondaires.

Les données primaires représentent l'ensemble des informations recueillies directement au sein de l'entité objet de l'étude. Ainsi, une immersion au sein du projet est requise : contact direct au niveau des sites d'opérations, et travail de bureau. Une fois en contact avec les opérationnels et partenaires du projet, des entretiens, enquêtes, observations physiques, consultation de documents et utilisation de questionnaires peuvent être adoptés pour disposer des données primaires.

Concernant les données secondaires, ce sont celles qui ont été élaborées ou développées par des auteurs et autres professionnels, et relatives au thème du mémoire.

Les données secondaires permettent de confronter les théories à la réalité observée sur terrain. Pour la collecte des données secondaires, la recherche bibliographique et la recherche webographique ont été privilégiées en sus de la consultation des cours académiques prodigués par les Professeurs enseignants au cours de l'année universitaire.

Ainsi, des ouvrages, rapports et documents sur internet ou autres supports et relatifs à l'audit interne et les projets de développement ont été consultés pour l'obtention des données secondaires. Les informations issues de ces supports ont contribué largement à mieux cerner les différents domaines touchés par notre étude : l'audit interne, ses apports et ses limites, les liens entre les entités concernées, ....

Les ouvrages ont significativement beaucoup apporté à notre travail de recherche car ils défendent et argumentent des idées et théories des auteurs concernant une hypothèse ou interprétation bien précise.

## **2.2 Etapes suivies pour la collecte des données**

Deux étapes principales ont marqué la collecte des données de notre recherche.

En premier lieu, les recueils de données ont suivi deux phases distinctes mais complémentaires. A savoir, en premier lieu la recherche d'informations et théories sur l'audit interne en général par le biais des ouvrages et navigation sur internet. Les références bibliographiques et webographiques concernées sont listées dans le document. Les données et informations collectées durant cette étape ont alimenté la partie théorique du mémoire.

En second lieu, notre recherche s'est appuyée sur la pratique de la fonction ou métier d'audit interne au sein du projet PURSPAS. Cet aspect pratique a permis l'accès à tous les documents concernant l'entité de l'étude, l'élaboration du plan d'audit du projet et la réalisation des missions d'audit interne au niveau de tous les bureaux et sites d'opérations du projet.

Ainsi, étant Responsable de l'Audit Interne du projet concerné depuis plusieurs années, la collecte des principales données primaires qualitatives et quantitatives de l'étude a été faite au cours de la réalisation des missions d'audit interne : au niveau des sites d'opérations ou des différents bureaux du projet.

En effet, le déclenchement de la collecte des informations se fait par la validation des termes de références de la mission d'audit interne, et la signature de l'ordre de mission par le Coordonnateur du projet. Les termes de références mentionnent les objectifs de la mission d'audit, les périmètres d'intervention, les résultats attendus et le calendrier d'intervention. L'ordre de mission représente l'autorisation formelle de l'intervention de l'auditeur interne. Sans le mentionner explicitement dans l'ordre de mission, Cela implique que l'auditeur interne est autorisé à l'accès à tout le personnel, aux bureaux du projet, systèmes d'informations, aux documents et toutes autres informations sur le projet. Les termes de références approuvés et l'ordre de mission signée sont adressés également aux principaux Responsables de la fonction ou activités à auditer.

Pour s'assurer du bon déroulement de la mission et respecter le délai d'intervention, la liste des données et informations permettant d'accomplir les investigations requises par la mission, est demandée au site d'opérations ou bureau concerné par la mission. Ces informations sont généralement sous formes de fichiers électroniques, avec les niveaux de détails souhaités, et transmises par e-mail pour la traçabilité. Elles ont été préalablement définies lors de la conception des termes de référence de la mission. La réalisation d'une mission d'audit interne relative à un thème du plan d'audit implique l'intervention au niveau de tous les sites d'opérations ou bureaux du projet ainsi que la visite de certains bénéficiaires ou partenaires du projet. La durée de la mission sur terrain au niveau des bureaux ou sites d'opérations d'environ une semaine a été déterminée lors de l'élaboration du plan d'audit interne et ajustée au début de chaque mission.

Le calendrier de contact et d'entrevue avec chaque personnel et partenaire touché par les travaux à entreprendre est également transmis au bureau au site d'opérations d'intervention de la mission. Des entrevues et échanges avec l'ensemble du personnel du projet dont les principaux Responsables des sites d'opérations ont été effectuées au cours des différentes missions d'audit interne réalisées. Les guides utilisés lors des entrevues et échanges avec le personnel fiduciaire et les bénéficiaires partenaires du projet lors des missions de terrain sont présentés en Annexe IV.

Ces entrevues et échanges se rapportent principalement sur leurs perceptions quant aux objectifs qu'ils ont à réaliser, les ressources et moyens mis à disposition, les résultats obtenus, le suivi et contrôle des activités initiées et des résultats, les procédures opérationnelles utilisées, les contraintes et problèmes rencontrés, ....

Concernant les échanges avec les bénéficiaires ou partenaires du projet, l'objectif est d'avoir leurs avis quant au déroulement et résultats des activités d'une part, et des contraintes ou problèmes rencontrés et leurs résolutions d'autre part. Les informations obtenues à l'issue de ces entrevues et entretiens sont préservées dans des fichiers de travail pour être traitées lors de la synthèse des travaux d'audit.

Les données primaires sont capitales car elles seules peuvent servir de base pour élaborer les observations et recommandations d'audit, et confirmer ou infirmer les hypothèses définies au début de la recherche.

### **Section III : Exploitation des données**

Cette section essaie d'explicitier les méthodes retenues pour le traitement et l'analyse des données collectées durant la recherche.

#### **3.1 Regroupement des données**

Toutes les données et informations collectées notamment à l'issue des travaux de terrains ont été consolidées et triées suivant les principales rubriques des guides d'entretien. Les résultats touchant les risques et dysfonctionnement du projet ont été isolés et analysés par la suite en vue de la validation du rapport de restitution des missions de terrain.

Concernant les données primaires et relatives essentiellement aux informations collectées lors des missions d'audit sur les sites d'opérations ou bureaux du projet, elles ont été vérifiées analysées dans les détails, et validées par les parties concernées lors de l'élaboration du rapport d'audit de la mission.

#### **3.2 Analyse des données**

Les informations regroupées lors des entrevues et échanges en sus des interprétations des situations des comptes financiers ont été par rapports aux référentiels du projet ou standards admis. Cette comparaison a essayé de situer les causes des risques, anomalies ou dysfonctionnements constatés. Rapporтер aux indicateurs de performances, cette comparaison a permis de dégager les recommandations adéquates sur les cas anormaux révélés.

En effet, l'analyse des données collectées a toujours touché les paramètres déterminants ci-après : les référentiels applicables, les faits existants et constatés lors de la réalisation des missions d'audit, l'impact potentiel ou réel des situations observées. L'analyse et interprétation des données sont illustrées à travers les observations ou constats d'audit, et peuvent déboucher à des recommandations d'audit après appréciations de toutes les parties concernées.

## **Section IV – Démarche de vérification des hypothèses**

La méthodologie de vérification des hypothèses retenues au début de notre recherche se repose essentiellement sur les travaux d'investigation sur terrains qui ont débouché sur des constats, analyses des faits ou événements identifiés et les recommandations d'audit formalisées dans les rapports validés. Ces travaux d'investigations ont apporté les éléments prépondérants permettant de confirmer les liens et entre les travaux d'audit interne d'une part, et les objectifs à atteindre par le projet d'autre part c'est-à-dire la performance globale. Comme il n'est pas adéquat d'examiner l'ensemble de la population des informations touchées par les thèmes d'audit, des échantillons ont été définis et examinés lors travaux d'investigation dans l'objectif de mettre en exergue la tendance des réalités de terrain.

### **4.1 Choix des échantillons et justification**

Les huit bureaux régionaux du projet et la Coordination Centrale ont fait l'objet de revue lors de missions relatives à l'audit interne sur la gestion financière tandis que et les quatre sites d'opérations pour la zone 1 concernant la revue sur les sous-projets agricoles. La définition des échantillons pris est spécifique pour chaque thème d'audit traité.

#### **4.1.1. Sous-projets agricoles**

Cinquante (50) sous-projets rizicoles et nutrition sur les quatre-vingt-neuf (89) mis en œuvre par les quatre (04) Unités Régionales de Projet (URP) de la zone 1 constituent l'échantillon examiné et rapporté dans notre étude. L'échantillon de sous-projets retenus pour chaque URP est au nombre de quinze (15) au maximum, et pris aléatoirement sur la base de données de l'ensemble des sous-projets mis en œuvre arrêtée à la date de l'intervention.

Néanmoins, les sous-projets situés dans les localités à accès difficile ou trop éloignés du périmètre d'intervention n'ont pas été pris en compte, suite au délai d'intervention très limite pour une mission. Une mission d'audit interne de sous-projets agricoles au niveau d'une site d'opération est d'une durée de huit (08) jours au plus comportant :

- Deux (02) jours pour le délai de route (aller et retour).
- Une (01) journée pour la réunion d’ouverture de la mission et échanges avec les Responsables locaux du projet.
- Une (01) journée pour la prise de connaissance des dossiers et analyse des informations au niveau bureau.
- Trois (03) jours pour l’examen des documents et constat des réalisations physiques des sous-projets sur les terrains, avec un entretien ou discussion avec les bénéficiaires ou promoteurs des sous-projets. Pour un effort de cinq (05) sous-projets examinés par journée de travail, le nombre maximal de sous-projets pouvant être revu par la mission auprès d’une site d’opération est de quinze.
- Une (01) journée pour la synthèse des travaux réalisés, et restitution de la mission auprès des Responsables locaux.

#### **4.1.2. Gestion financière**

Concernant la revue de la gestion financière, les références de la mission sont les situations et réalisations financières arrêtées à la date de début de la mission. Pour chaque bureau du projet, les choix des échantillons ont été dictés en premier lieu sur la perception personnel de l’auditeur interne compte tenu de son expérience, et aussi sur la base des paramètres suivants.

- Le montant total des transactions examinées représente au moins trente pour cent (30%) du montant total des paiements effectués sur la période sous revue.
- Chaque transaction retenue dans l’échantillon est de montant significatif par rapport à l’ensemble des opérations de la période. Autrement, la transaction est de montant élevé en comparaison aux autres et ou présente une certaine particularité : opération non habituelle, transaction touchant des immobilisations, reversement de fonds, ...
- Comptes comptables présentant des soldes anormaux : comptes fournisseurs débiteurs, comptes de charges affichant une augmentation trop importante par rapport aux situations antérieures.
  - Postes budgétaires en dépassement ou sans réalisations.
  - Comptes comptables non justifiés.



- Au moins trois (03) contrats de prestations ou de travaux de montants élevés par rapport aux autres contrats.
- Contrats de prestations ou de travaux non terminés dans les délais contractuels, accusant un retard important, ou ne présentant pas de réalisation financière.

Ces critères ont été retenus afin de s'assurer d'une bonne couverture de l'ensemble de la situation dans la durée d'intervention, permettant de se prononcer sur une assurance raisonnable quant à la qualité des résultats des investigations.

#### **4.2 Vérification des hypothèses**

Les deux hypothèses ont été retenues pour répondre à la problématique posée par l'étude. Premièrement, l'hypothèse avancée est « **L'Audit interne permet de soulever objectivement les faiblesses/dysfonctionnement, anomalies ou risques significatifs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du projet et ou l'amélioration de la performance** ». La deuxième hypothèse est « **La mise en œuvre des recommandations (et ou conseils) formulées par l'audit interne influe sur la performance d'un projet de développement** ».

Les rapports d'audit interne, comportant les résultats des missions d'audit basées sur l'examen des échantillons explicités ci-dessus ont constitué les bases de vérifications des hypothèses de notre travail. Les rapports d'audit comportent les observations des missions mettant en relief les risques significatifs, anomalies, faiblesses ou dysfonctionnements relevés sur les échantillons analysés lors des travaux d'investigation.

Egalement, les rapports d'audit comportent les recommandations d'audit issues des observations sur les échantillons. Ces recommandations devront être mises en œuvre par les Responsables des activités ou fonctions auditées pour que les situations des échantillons examinés soient modifiées et concourant à l'amélioration de la performance du projet.

Le traitement et analyse des données collectées, l'examen des échantillons pris sur les terrains lors des missions d'audit interne et l'exploitation des résultats des entrevues avec les Responsables du projet et les bénéficiaires ou partenaires ont permis à des conclusions permettant de valider les hypothèses de l'étude en se référant également aux cas théoriques de l'audit interne.

Ces démarches ont permis de vérifier nos hypothèses pour répondre à la problématique posée.

## **Conclusion partielle**

Pour conclure, cette première partie est essentielle afin de mener notre recherche dans les meilleures conditions car elle permet d'une part, de présenter la zone d'étude et le cadre théorique, et d'autre part d'illustrer la méthodologie de recherche adopté.

Ainsi, les principales données et informations afférentes à la zone d'étude, représentée par le projet et le cadre général de l'audit interne, ont été collectées pour mieux les cerner. Les principales caractéristiques du PURSAPS ont été mis exergue dans cette partie et le développement des aspects théoriques de l'audit interne a permis de mieux connaître cette profession notamment à travers sa définition, ses objectifs et ses différentes interventions. Et enfin, pour mieux comprendre la méthodologie de recherche utilisée dans le cadre du présent mémoire, un chapitre y a été consacré. Le dernier chapitre de cette partie décrit ainsi les méthodes utilisées dans le cadre de la collecte et le traitement des données primaires et secondaires nécessaires, et surtout les échantillons observés par l'étude et les bases ou sources de vérification des hypothèses retenues.

Pour finir, la deuxième partie du mémoire illustre le cas pratique d'audit et se rapporte essentiellement sur les résultats des missions d'audit dont en particulier les risques et faiblesses du projet par rapport aux référentiels. Aussi, cette partie met en évidence les liens et impacts des recommandations d'audit par rapport à la performance attendue du projet.

**PARTIE II- CAS PRATIQUE DE MISSIONS D'AUDIT  
INTERNE DU PURSAPS**

Comme la première partie du mémoire s'intéresse à la description du projet concerné et le cas théorique de l'audit interne en général, la deuxième partie de notre recherche se rapporte au cas pratique de missions d'audit interne au sein du PURSAPS aboutissant à des résultats dont les impacts peuvent affecter la performance du projet.

Cette partie présente ainsi en premier lieu les étapes et analyse à mener pour disposer préalablement d'un plan d'audit interne. Le plan d'audit représente l'ensemble des missions d'audit prévues durant une période considérée et comportant le thème de l'audit retenu, la nature (mission d'assurance ou mission de conseil), la période et délai estimatif de réalisation des travaux, ...La seconde partie du mémoire met en exergue les observations et recommandations d'audit qui sont en faits les résultats concrets des travaux réalisés au cours des missions prévues dans le plan d'audit approuvé. Les risques, points de faiblesses du projet au niveau des activités ou domaines examinés ainsi que les causes et les impacts sont décrits dans la cinquième chapitre de la recherche. Enfin, les impacts des recommandations d'audit sur la performance du projet sont mis en évidence et développés au titre de cette partie.

## **Chapitre IV- ELABORATION DU PLAN D'AUDIT INTERNE DU PURSAPS**

Tout en respectant les normes professionnelles de la profession, comment l'auditeur interne peut-il accomplir, de façon correcte, les missions d'audit ? Selon le « Norme de fonctionnement » 2010 de la pratique professionnelle relative à la planification, « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. ».

Les missions d'audit interne sont alors précédées par l'élaboration d'un plan d'audit basé sur les risques. Entre autres, l'évaluation des risques, le choix des missions à réaliser et les périmètres d'audit devront être documentés et alignés aux objectifs de l'organisation. L'ensemble des missions d'audit et de conseil programmées au cours de l'année forment le plan annuel de l'audit interne.

Ces missions devront permettre à l'Audit Interne d'apporter de la valeur ajoutée, et de contribuer à l'atteinte des objectifs. Pour pouvoir disposer d'un plan d'audit fondé sur les risques, il importe alors d'élaborer la cartographie des risques de l'entité et définir les thèmes et missions d'audit interne sur la base des risques significatifs identifiés.

Le Plan d'Audit Interne définit ainsi toutes les missions de l'Auditeur Interne (mission d'assurance et mission de conseil), programmées au cours d'une période donnée suivant le niveau des risques, et les priorités cohérentes avec les objectifs du projet.

### **Section 1-CADRES REFERENTIELS**

Les cadres de références d'élaboration du plan d'Audit Interne du PURSAPS sont principalement les documents légaux, les manuels du projet et le document d'évaluation du projet.

#### **1.1 Les documents légaux**

Ces documents sont ceux qui ont été approuvés conjointement par l'Etat Malagasy au titre d'emprunteur, et la Banque Mondiale en sa qualité de Partenaire Technique et Financier - Bailleur de fonds.

Il s'agit de l'accord de financement, les Directives de la Banque Mondiale en matière de passation de marché, de gestion financière, de lutte contre la fraude et la corruption, ....

## **1.2 Les manuels du projet**

Il s'agit des documents élaborés pour la mise en œuvre du projet, et ayant reçu l'approbation de la Banque Mondiale. Pour le PURSAPS, ces manuels sont représentés par le manuel d'exécution et le manuel des procédures administratives-comptables et financières, le guide comptable, le manuel de passation de marché.

## **1.3 Le document d'évaluation du projet**

C'est un document élaboré conjointement par la partie Etat Malagasy, l'équipe de la Banque Mondiale et autres acteurs, lors de la préparation du projet. Même si ce document n'était pas qualifié de « document légal », il représente un cadre référence très important étant donné qu'il comporte les informations détaillées du projet issues des négociations entre les diverses entités ayant participé à l'élaboration du projet. Le document d'évaluation du projet comporte entre autres les suivants : contexte et justification du projet, objectifs et indicateurs, description du projet et modalité de mise en œuvre, principaux risques et les mesures d'atténuation, évaluation technico-financière du projet, ...

## **Section 2 –CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Conformément à la Norme 2010 Planification des « Normes de Fonctionnement » de la profession, le plan d'Audit Interne doit être « fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Les risques du PURSAPS ont été ainsi identifiés, analysés et évalués sur la base des référentiels du projet, et les paramètres déterminants décrits ci-après :

- Le Plan de Travail Annuel et Budget qui comporte la nature, volumétrie et localisation des activités ;
- Le Plan de Passation de Marché ;
- Les aide-mémoires des missions d'appui de la Banque Mondiale et de la revue à mi-parcours du projet ;
- Les recommandations formulées à l'issues des audits externes et audits internes antérieurs ;
- Les échanges avec les principaux Responsables du projet ;
- L'évaluation/appréciation des risques par la Coordination du Projet et ses priorités et l'environnement global du projet.
- La qualité du dispositif de contrôle existant ;
- Les résultats et performances déjà enregistrés.

Les mesures proposées pour la mitigation des risques résiduels ont été définies et élaborées en tenant compte des causes des risques et les contrôles internes clefs existants d'une part. et le coût de la mise en œuvre de ces mesures par rapport aux avantages ou rendements escomptés d'autre part. Ces mesures ont été discutées avec les Responsables du projet, qui sont en faits les principaux détenteurs des risques. Aussi, l'identification des risques potentiels ou scenarios d'empêchements (stratégique, opérationnel, information, financier, technologique, réputation) a été faite en partant des processus et de leurs finalités, par rapport aux objectifs généraux du contrôle interne.

## 2.1 Analyse des risques inhérents

L'analyse des risques inhérents du PURSAPS a été orientée sur l'appréciation de la qualité du contrôle interne clef en place, et de sa capacité à mitiger les risques. L'appréciation du dispositif de contrôle interne existant est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Niveau de la qualité du contrôle interne du Projet

Niveau	Qualité du contrôle interne	Appréciation du dispositif de contrôle interne
Niveau 5	Optimisé	Les activités de contrôle sont coordonnées et la gestion des risques est conduite dans un système intégré.
Niveau 4	Maîtrisé ou surveillé	Les activités de contrôle sont décrites en détail et les contrôles sont effectifs. Il y a un responsable du contrôle interne et des vérifications sont faites régulièrement.
Niveau 3 :	Standardisé	Des lignes directrices ont été mises en place, les processus sont documentés et les contrôles sont adaptés.
Niveau 2	Informel	Les activités de contrôle internes sont mises en place mais sans standardisation. Ils dépendent des individus.
Niveau 1	Non ou peu fiable	Peu ou pas d'activités de contrôle interne sont mises en place. L'organisation est à risque.

Source : Auteur, janvier 2015

Cinq (05) niveaux du contrôle interne ont été retenus pour l'évaluation des risques inhérents du projet.

Le niveau ou qualité du contrôle constitue un facteur déterminant dans l'évaluation du risque résiduel. Cela influe alors sur la cotation de la probabilité de survenance du risque et la cotation de l'impact des risques.

## **2.2 Evaluation des risques résiduels et classement**

L'évaluation des risques résiduels a été obtenue, après appréciation du contrôle interne clef existant, par la prise en compte de l'historique du risque au cours de l'exécution du projet (OUI ou NON), et par la cotation de la probabilité (P) de survenance et impact (I) potentiel de ces risques :  $P \times I$ . P et I étant cotés de 1 à 5. Trois (03) niveaux de risques ont été retenus après évaluation et cotation des risques résiduels.

**ELEVE (15 à 25)** : Activités de contrôles inexistant ou non appropriées. L'élaboration de procédures de contrôle interne et des activités de contrôles est urgente. Le risque résiduel est inacceptable.

**MOYEN (8 à 14)** : Les contrôles internes existant et les activités de contrôle sont insuffisants. Des mises à jour sont requises, accompagnées d'effort conséquent dans l'application des activités de contrôles. Le risque résiduel est inacceptable.

**FAIBLE (1 à 7)** : Les contrôles sont suffisants. Le risque résiduel peut être toléré.

Le classement des risques était obtenu selon les résultats de la cotation des risques résiduels. Neuf (09) domaines d'activités ou fonctions présentant des risques résiduels estimés de niveau élevés et moyens ont été dégagés après évaluation du contrôle interne clef existant et la cotation des risques. La cotation des risques résiduels de ces activités ou fonctions est égale ou supérieure à 12 points.

Les activités ou fonctions concernées et par ordre décroissant du niveau des risques y afférents sont : gouvernance, pilotage et reporting, budget, finances et comptabilité, travaux de réhabilitation des périmètres, passation de marché, intensification agricole, activités exécutés sous protocole. Les résultats et classements des risques résiduels au niveau des principaux domaines et activités du PURSAPS sont récapitulés et présentés en Annexe III.

### **Section 3- PLAN D'AUDIT INTERNE PURSAPS**

A l'issue de la cartographie des risques, la proposition de plan d'audit interne a été établit selon la combinaison des facteurs ci-après.

Premièrement, le classement du niveau des risques résiduels c'est-à-dire la probabilité de survenance et le poids de l'impact.

Deuxièmement, les préoccupations exprimées par les différents Responsables du projet.



Troisièmement, la période d'exécution des activités touchées par l'intervention.

Quatrièmement, les moyens mis à la disposition de l'audit interne, en particulier l'effectif.

### **3.1 Les thèmes des missions d'audit interne du PURSAPS**

Les thèmes des missions d'audit interne proposées dans le plan d'audit sont les suivants : Audit des sous-projets agricoles, Audit de la gestion financière, Audit de l'exécution des Protocoles signés avec les Partenaires du Projet. Le volet « Passation de Marché » a été intégré systématiquement dans les missions d'audit proposées étant donné qu'il s'agit d'une fonction ou activité transversale.

Toutefois, il a été décidé de procéder ultérieurement à l'audit de « Travaux de réhabilitation des périmètres irrigués », et cela de commun accord entre le Projet et la Banque Mondiale du fait que l'Audit interne était en sous-effectif.

Les travaux d'audit ont été axés principalement sur les missions d'assurance. Les champs de ces missions se rapportent à l'ensemble des huit (08) bureaux régionaux, le Bureau Central du projet et les Partenaires titulaires d'un Protocole signé, et comportent : l'examen de documents, l'analyse des activités initiées, une évaluation des processus et des procédures associés, ainsi qu'une évaluation de conformité. Aucune mission de Conseil n'a été intégrée dans le plan d'audit.

Néanmoins, les « Conseil » (propositions/avis ponctuels, participation à la formation, ...) de l'Auditeur Interne et adressés à la Coordination Centrale ont été mentionnés dans les rapports périodiques adressés au Président du Comité de Pilotage.

### **3.2 Les ressources prévues pour la réalisation du plan d'audit**

L'Unité de l'audit interne du PURSAPS est constitué d'un seul Consultant travaillant à temps plein. Aucun rajout d'effectif n'a eu lieu depuis le démarrage du projet même si le cas a été déjà évoqué lors de la mission d'appui de la Banque Mondiale en septembre 2015. Aucun recours à un Expert dans un domaine précis n'a été prévu dans le plan d'audit.

Le budget élaboré pour la réalisation du plan d'audit annuel comprend essentiellement la rémunération de l'Auditeur Interne et les dépenses inhérentes aux missions de terrain : indemnités de missions, carburant du véhicule, billet d'avion, ....

### 3.3 Approbation du plan d'audit

Les plans d'audit interne élaborés ont été transmis au Secrétaire Général du Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage, qui est également le Président du Comité de Pilotage du PURSAPS, pour approbation et également dans un souci d'efficacité et de coordination. La Banque Mondiale est également destinataire du plan d'audit interne au titre de suivi des activités réalisées par l'audit interne d'une part, et d'autre part pour une appréciation des risques et problèmes rencontrés ou susceptible d'impacter le projet.

Le Plan d'audit interne final approuvé est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Plan d'audit interne du projet

DOMAINES OU ACTIVITES	AUDIT PROPOSE			
	Type : Assurance ou Conseil	Thème	Périmètre de l'audit	Durée estimative de la mission (H/J)
Sous-projets intensification agricole	Assurance	Evaluation de la conformité et de l'adéquation de la mise en œuvre des sous-projets agricoles.	Les sites d'opérations des huit (08) bureaux régionaux du projet.	80 HJ
Gestion financière	Assurance	Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité des procédures suivies et des moyens de contrôles sur les opérations comptables, budgétaires et financières.	Les huit (08) bureaux régionaux du projet et la Coordination Centrale.	90 HJ
Réhabilitation des périmètres irrigués	Assurance	Appréciation des activités de contrôles mises en œuvre par le projet par rapport à la pertinence, qualité et coûts des études et travaux.	Les sites d'opérations des huit (08) bureaux régionaux du projet	50 HJ
Activités exécutées sous Protocoles et avec les Partenaires	Assurance	Appréciation de l'efficacité des procédures suivies et des résultats des activités financées à travers les protocoles	05 Partenaires du projet qui ont conclu des protocoles : CPGU, ONN, CCRF, OF et DGSF.	50 HJ

Source : Auteur, mars 2018

Les quatre (04) domaines concernés par les missions d'audit interne et mentionnés dans le plan reflètent les priorités du projet et classement des risques identifiés, après pris en compte de l'avis de la Coordination.

Les audits retenus sont des missions d'assurance et touchent toute les bureaux et sites d'opérations. La durée d'intervention pour chaque mission d'audit ou l'effort nécessaire a été estimée selon les moyens alloués et surtout qu'il n'y aura qu'une seule personne intervenante : l'auditeur interne du projet.

Ces missions d'audit devront être mises en œuvre pour s'assurer d'une bonne couverture des risques du projet

## **CHAPITRE V – LES RESULTATS DES MISSIONS D’AUDIT INTERNE**

Toutes les missions programmées dans le Plan d’Audit Interne ont été initiées et achevées, sauf la revue des opérations de réhabilitations de périmètres, et ont donné lieu à l’élaboration de rapports validés. Compte tenu du cadre limité du présent études, les résultats des missions d’audit décrits dans le présent document et développés dans les sections suivantes se rapportent uniquement aux activités ou domaines du projet suivants : « Gestion Financière du Projet » et « Exécution des Sous-projets Agricoles ».

Les missions d’audit interne conduites par l’Auditeur Interne du projet ont été menées conformément à la Charte d’audit interne du Projet. Ainsi, l’audit interne n’a supervisé aucune des activités ayant fait l’objet d’un audit, ni n’en a été responsable : il n’a pas exercé de fonctions opérationnelles et était indépendant des processus et des fonctions sur lesquels ont porté ses travaux.

### **Section 1- TRAVAUX D’INVESTIGATION MENES PAR LES MISSIONS**

Les champs d’audit des missions d’audit « Gestion Financière du Projet » et « Exécution des Sous-projets Agricoles » comprenaient la Coordination Centrale et toutes les Unités Régionales du Projet. Les activités ou domaines relevant des Partenaires du projet à travers les protocoles signés ne sont pas concernés par les missions d’audit ci-dessus.

#### **1.1 Travaux réalisés**

Comme la nature des audits retenus était des missions d’assurance, les travaux d’investigation menés par les missions en vue de formuler une opinion ou des conclusions sur l’activité ou domaine examiné sont essentiellement les suivants.

- Apprécier l’adéquation de la planification et exécution des activités selon les orientations du Comité de pilotage, et par rapport aux objectifs du projet.
- Evaluer la suffisance, l’adéquation et fonctionnement des politiques et procédures applicables, et vérifier la conformité de certaines transactions avec ces dernières.
- Vérifier la fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles.
- Apprécier la conformité des activités et opérations par rapport aux documents légaux du projet, contrats, lois et textes réglementaires en vigueur.

- Déterminer si les activités et opérations examinées étaient conformes aux principes de l'utilisation efficiente, efficace et économique des ressources du Projet. Il s'agit de la protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages dus au gaspillage, aux abus, à la mauvaise gestion, aux erreurs, à la fraude et aux irrégularités : la sauvegarde des actifs.

## **1.2 Résultats attendus**

Les résultats spécifiques attendus de l'exécution de chaque mission et à l'issue des travaux d'investigation étaient les suivants.

### **1.2.1. Gestion financière du projet**

Il s'agit de s'assurer de :

- L'adéquation du système comptable et budgétaire en place : enregistrement des transactions financières avec ponctualité et exactitude, suivi des dépenses du projet par catégorie et composante, comparaison des dépenses effectives au budget conformément au PTBA et en temps réel.
- L'exactitude et l'éligibilité des dépenses dans les DRFs transmises à la Banque Mondiale.
- La conformité du fonctionnement du compte désigné par rapport à l'accord de financement.
- L'existence et exactitude des justificatifs du compte désigné.
- La conformité des paiements effectués par rapport aux documents (suffisance, sincérité et exactitude) des prestations/fournitures/travaux effectivement livrés (quantité, qualité et délais prescrits), et les procédures applicables.
- La conformité des opérations de passation de marché par rapport aux directives de la Banque Mondiale, le plan de passation de marché et les réalisations effectives.
- L'exactitude des informations portées dans les rapports périodiques transmis au bailleur et le Ministère.
- La préservation des biens et patrimoine du projet contre les pertes, abus et mauvais usages, ....
- La mise en œuvre des recommandations d'audit externe et d'audit interne.

### 1.2.2. Exécution des sous-projets agricoles

Concernant les résultats spécifiques de la mission d'audit se rapportant à cette activité, il s'agit de s'assurer de :

- L'éligibilité des bénéficiaires et activités financés par les fonds du projet.
- La conformité du budget alloué et le plan de travail par rapport au cadrage général de conduite de l'activité.
- La réalisation des activités convenues, en conformité avec les procédures préconisées par le projet et le contrat de financement signé entre les parties.
- La conformité des passations de marché par rapport aux procédures prévues.
- La conformité des paiements sur les fonds des sous-projets par rapport aux activités éligibles convenues dans le contrat de financement, les pièces justificatives des dépenses et le budget.

## Section 2- OBSERVATIONS DES MISSIONS D'AUDIT

Pour une mission d'assurance, les observations (ou constats, ou constatations) sont définies dans la « MPA 2410-1, Contenu de la communication », comme « des exposés pertinents des faits » qui « sont le résultat d'un processus de comparaison d'un référentiel (la situation normale) et d'un fait (la situation actuelle) ». Ainsi, les éléments constitutifs des observations formulées sont les suivants.

- Les *référentiels*, qui sont les normes, mesures ou exigences requises, utilisées pour évaluer et vérifier « ce qui devrait être » (la situation normale) ;
- Les *faits*, qui sont les preuves factuelles identifiées par l'auditeur interne au cours de son examen, c'est-à-dire « ce qui est » (la situation actuelle) ;
- Les *conséquences* ou impacts, qui sont les effets négatifs (réels ou potentiels) qui résultent de l'écart entre la situation examinée et le référentiel ;
- **Les causes** représentées par les raisons de la différence entre les situations attendues et existantes, différence qui a des conséquences négatives.

### 2.1 Constatations sur la gestion financière du projet

Les observations ci-dessous résultent de l'examen par sondage des opérations ou transactions de tous les bureaux du Projet.

Les travaux d'audit interne ont été effectués durant la période du 19 octobre 201X au 12 décembre 201X pour les bureaux de la Zone 1, et du 18 janvier 201X au 15 mars 201X pour les bureaux de la Zone 2. Ainsi, ils ne peuvent ainsi rapporter toutes les faiblesses/anomalies ou améliorations sur les procédures suivies et des moyens de contrôles concernant les opérations comptables, budgétaires, financières et passations de marché.

### **2.1.1. Décaissement du PURSAPS-PNBVPI**

Le niveau de décaissement du PNBVPI sur le compte de crédit IDA 5374-MG au 31 décembre 201X reste modeste et s'élève à 6 647 048,93 DTS, après quinze (15) mois de la date de mise en vigueur du crédit. Soit 24,35% par rapport à la part du crédit allouée au PNBVPI d'un montant de 27 300 000 DTS. La durée du projet est de quatre (04) ans tandis que la durée écoulée est de 1an 9 mois ou 43,75%. Un délai d'environ six (06) mois s'était écoulé entre la date de signature du crédit (01 mars 2014) et la date de mise en vigueur : 15 septembre 2014.

Ce niveau de performance est la conséquence du retard dans la mise en œuvre des activités notamment celles afférentes aux travaux de réhabilitation des périmètres. Les retards constatés durant la période de démarrage du projet n'ont pas été rattrapés et ont affecté le niveau de décaissement.

### **2.1.2. Organisation du Service Financier et Comptable de la Coordination Centrale**

La vérification et le contrôle qualité des opérations comptables et financières des URP, et de l'ensemble du projet en général, n'ont pas été menés correctement. Le RAF et le Comptable constituant l'équipe financière du Bureau Central ont été submergés par les opérations journalières courantes de la Coordination Centrale et n'ont plus de temps suffisant pour les contrôles des opérations et situations des huit (08) URP du projet et les quatre (04) nouveaux sites (ex-PUPIRV B1). Aussi, la consolidation n'a été effective que trimestriellement pour la préparation des RSF périodiques.

En effet, l'organisation au niveau du Service Comptable et Financier du PURSAPS-Central n'est pas proportionnelle à la taille du Projet et le volume des opérations, et ne permet pas de s'assurer la réalisation correcte et à temps des activités de contrôles de deuxième niveau par l'équipe en place.

Ainsi, les erreurs ou anomalies relevant des opérations des sites (opportunité des dépenses, affectation catégorielle des dépenses, documentation des opérations payées) n'ont pas été détectées à temps et risques de compromettre la lecture et ou fiabilité/sincérité des informations comptables et financières du projet. Egalement, l'absence d'informations financières et comptables consolidées ne permettent pas une prise décision éclairée sur certaines situations.

### **2.1.3. Budgets et réalisations financières**

Les réalisations budgétaires de l'année considérée sont largement en dessous des prévisions correspondantes. Les réalisations financières des quatre (04) bureaux (Coordination Centrale, Itasy, Sava et Alaotra) s'élevaient à 9,590 Milliards Ariary au 31 décembre 201X contre une prévision de 14,360 Milliards Ariary, soit 66% de taux de réalisation, tandis que cinq (05) URP (Boeny, Menabe, Vakinankaratra, Haute Matsiatra et Amoron'i Mania) n'ont atteint qu'environ 50% de leurs prévisions de l'exercice au mois de novembre 201X : 4, 176 Milliards Ariary par rapport des prévisions de 8,336 Milliards Ariary.

Cette modeste performance résulte entre autres du retard dans le bouclage de plusieurs contrats d'études et consécutivement du report des travaux de réhabilitation des périmètres. Les travaux de réhabilitations de périmètres représentent plus de 60% du budget de la période.

Les observations suivantes ont été également relevées sur l'aspect budget des différents bureaux du projet.

Des postes budgétaires au niveau de quatre (04) bureaux du projet ont des dépassements sans avoir un aval formalisé de la part de la Coordination Centrale : Haute Matsiatra, Alaotra, Bureau Central, Sava.

Des réalisations ont été affectées dans des postes ne disposant pas d'allocation budgétaire. Cette situation a été relevée sur trois (03) bureaux du projet : Haute Matsiatra, Bureau Central, Sava.

Des allocations concernant plusieurs postes budgétaires n'ont pas eu de réalisations à la fin de l'année. Trois (03) bureaux ont été concernés par ce cas : Itasy, Alaotra, Bureau Central.

En effet, une faiblesse dans la détermination des allocations budgétaires et des erreurs d'affectation des réalisations dans les postes budgétaires concernés, ont marqué la gestion budgétaire du projet.



De ces situations, il apparaît que les activités de validation, de contrôle et analyse/suivi périodique des budgets n'ont pas été menées correctement par le Projet. La réactivité dans la prise de mesures budgétaires appropriées n'était pas dans le temps. Ces lacunes risquent de compliquer la gestion des engagements et peuvent compromettre la bonne exécution des activités.

#### **2.1.4. Système de gestion financière**

Le système de gestion financière du projet est caractérisé par l'utilisation du logiciel TOMPRO. Toutefois, les engagements financiers du projet (contrats signés et les avenants y afférents) n'ont pas été enregistrés dans le logiciel de gestion financière. Cela n'a pas permis de disposer d'un suivi en temps réel de la situation de tous les engagements du projet et le montant des restes à payer. La disponibilité et mise à jour de la situation des engagements est importante et requise pour la planification des activités du projet et le suivi de la trésorerie : gestion des engagements par rapport au crédit disponible. Aussi, les états des DRFs sont encore élaborés sur des tableurs et ne sont pas générés directement par le logiciel en place : cette pratique implique une surcharge de travail et présente un risque élevé d'erreur. L'utilisation ou exploitation du logiciel de gestion financière en place n'était pas alors optimisée, par méconnaissance des possibilités des modules du logiciel et des besoins impératifs du projet.

#### **2.1.5. Demande de retraits de fonds - DRF**

Comme les états des DRFs ont été élaborés manuellement à partir des tableurs et que l'effectif du personnel au sein du Service Financier et Comptable de la Coordination Central n'était pas suffisant pour les opérations de contrôle de la comptabilité et DRF des différents bureaux, des erreurs et anomalies ont été relevées lors de l'examen des DRFs déjà transmises à la Banque Mondiale.

Des dépenses payées ont été affectées à des catégories de dépenses non appropriées. Trois (03) URP sont concernées par ce cas : Amoron'i Mania, Haute Matsiatra et Itasy. Des cours adoptés lors de la conversion en dollar Américain (USD) des dépenses en Ariary (MGA) sont erronés : Haute Matsiatra, Menabe et Sava. Des écarts ont été relevés entre les montants par catégories de dépenses enregistrés dans la comptabilité et les montants déclarés dans les DRFs, sans justificatif pertinent : Haute Matsiatra.

Les erreurs catégorielles ont un impact sur les montants du crédit disponible au niveau de chaque catégorie de dépenses, et consécutivement affectent l'allocation aux différents types d'activités et composantes du projet.

Il convient de souligner que les précisions d'affectation catégorielle des dépenses spécifiées dans le manuel de procédures du projet ont induit en erreur les équipes financières au niveau des URP : Catégorie 2 b = Composante A2(b) ; Catégorie 2 a = Composante A1(a). Les catégories de financement 2b et 2a se rapportent uniquement aux financements des sous-projets (Paiement contre travail au titre de la composante A2 b = catégorie 2b ; Dons de contrepartie au titre de la Composante A1 a = 2c) alors que les sous-composantes A2(b) et A1(a) comportent des activités autres que les sous-projets.

#### **2.1.6. Éligibilité, opportunité des dépenses, pièces justificatives des paiements et enregistrement comptable.**

Des dépenses estimées non opportunes, dépenses insuffisamment documentées ou supportées par des pièces justificatives ne comportant pas les approbations/visa des Responsables habilités ont été relevées lors de l'examen des diverses transactions effectuées par les bureaux du Projet. Néanmoins, aucune dépense « non éligible » n'a été constatée sur l'ensemble des opérations examinées.

##### a) Dépenses estimées non opportunes

Les situations constatées ci-dessous peuvent illustrer cette situation.

Dotation de petits matériels, non supporté par un contrat de financement de « sous-projets », aux 14 Associations participantes à une formation initiée par le projet, et concernant la production de jeunes plants et gestion de pépinières.

Dépenses en photocopie alors que l'URP dispose d'un matériel de photocopie neuf.

Le montant payé lors de la réparation d'une photocopieuse était supérieur au prix d'acquisition d'un matériel neuf.

Des frais retenus par la banque BFV (frais de virements, ...) depuis l'ouverture des comptes banques des URP n'ont pas été annulés par cette dernière alors qu'il y a eu engagement de leur part lors de l'entrevue avec le Coordinateur du Projet.

b) Dépenses insuffisamment documentées, ou supportées par des pièces justificatives non approuvées par des Responsables habilités.

Pour les dépenses non approuvées, il s'agit des factures payées ne comportant pas l'approbation/visa du Responsable de la Passation de Marché, ou sans « Certifié services faits » par le Responsable Technique concerné : Environnement, Irrigation, ...

Concernant les dépenses insuffisamment documentées, les cas suivants ont été relevés.

Le justificatif de l'approbation des livrables remis par les Consultants n'était pas systématiquement joint aux factures payées.

Des rapports de mission sont manquants au titre de pièces justificatives des indemnités de déplacement payées.

Le PV de réception ou Bon de Livraison approuvé n'était pas joint aux pièces de paiement pour les livraisons de fournitures de bureau et produits d'entretien.

Les factures d'achats de fournitures ou de location de salle pour la réalisation de réunions et ateliers ne sont pas systématiquement accompagnées de PV de comparaison de prix, ou à défaut une note de présentation, justifiant le choix et prix du prestataire retenu.

#### c) Enregistrement comptable des opérations

Des erreurs ont été constatées sur le choix des comptes comptables lors de l'enregistrement des opérations. Les exemples ci-dessous illustrent ces cas.

Les coûts de réparation de certains véhicules des sites ont été enregistrés dans le compte de charge « 615200 Entretien et réparation Matériels roulants » de la comptabilité de la Coordination Centrale. Cette pratique ne permet pas de situer le niveau des charges supportées par les URP concernées.

Des dépenses liées à la mise en service des nouveaux véhicules et moto acquis par les fonds du projet ont été enregistrées dans des comptes de charges au lieu des comptes d'immobilisations corporelles. La valeur des immobilisations portées dans le bilan est minorée.

Les dépenses payées lors de la réhabilitation du bureau de l'URP Menabe ont été enregistrées dans le compte de charge « 615100 Entretien et réparation de bâtiment ». Ces opérations sont à reclasser dans le compte de la classe 2 pour rétablir la valeur des réalisations.

Selon le manuel de procédures, les dépenses liées aux sous-projets et exécutées par l'équipe « Pool Technique » sont à imputer dans les comptes « 247xxx Sous-projets : Autres charges à répartir ». A notre avis, cette disposition n'est pas appropriée pour le PURSAPS car les opérations sur les sous-projets ne sont pas menées exclusivement par l'équipe « Pool Technique » mais par l'ensemble de l'équipe de l'URP. Ce schéma d'écriture ne respecte pas le critère d'enregistrement comptable des opérations : « par nature ».

On peut déduire de ces situations que les vérifications des opérations et pièces correspondantes ne sont pas suffisantes avant paiement. Cela peut compromettre l'éligibilité des dépenses. L'erreur de choix de compte lors de la comptabilisation des opérations peut influencer la lecture des informations financière du projet.

#### **2.1.7. Passation de marché**

Des faiblesses et dysfonctionnements ont été relevés sur les opérations de passation de marché après examen des certaines transactions. Des achats de petites fournitures ou de prestations de services, payés en espèces, n'ont pas suivi les procédures habituelles en matière de passation de marché : consultation d'au moins trois (03) fournisseurs, accompagnée d'un PV pour la décision d'attribution du marché. L'URP concernée a avancé que le cas résulte d'une méconnaissance des règles applicables sur les opérations payées par la petite caisse tenue par les Techniciens.

Le montant final du contrat d'un Maître d'œuvre n'est pas identique au montant retenu lors de l'évaluation de l'offre : les « frais remboursables » ont été modifiés en « frais divers » et rajoutés d'une TVA de 20%. Il s'agit apparemment d'une erreur d'appréciation sur la qualification des « frais » dans les offres des Consultants.

Les temps passés du personnel intervenant du bureau d'études et facturés ne correspondent pas à la durée d'intervention. Il s'agit d'une insuffisance ou manquement lors de la vérification des documents justifiants les prestations facturées.

Un contrat de prestation a été signé avec un Consultant prestataire pour la réalisation de formation en pépinière de certaines OP bénéficiaires alors que le budget de cette formation a été déjà intégré dans les contrats de financement des trois (03) sous-projets pépinières. L'URP risque de payer deux fois le Consultant pour une même prestation.

Quatre (04) contrats de Maîtrise d'œuvre dont la nature des prestations sont identiques ont les mêmes délais d'exécution et qualités de personnels clés requises, alors que l'écart entre les montants de chaque contrat est trop important. La méthode de passation appliquée sur ces marchés est le « Qualification du Consultant – QC ». Cette situation implique que le processus suivi lors de la validation des budgets de ces prestations n'était pas satisfaisant et que la négociation du montant du contrat n'a pas abordé les différents coûts présentés dans l'offre et en particulier l'homme/jour des différents personnels intervenants.

La durée d'intervention de certains personnels clés des Maîtres d'œuvre et mentionnés dans les bordereaux de prix (contrat au forfait) dépasse largement le délai d'exécution du contrat. De même, il a été relevé des incohérences entre le délai d'intervention du personnel du Maître d'œuvre dans le contrat de Contrôle et Surveillance des travaux et le contrat d'exécution des travaux. Il s'avère que les termes de références et ou la méthodologie à adopter pour l'exécution des prestations et convenus avec le Consultant n'étaient pas cohérents par rapport au montant du contrat. Consécutivement, certains points n'ont pas été abordés lors de la négociation des prestations ou non intégrées dans le PV final de négociation.

Aucune pénalité n'a été appliquée sur le marché de travaux de réhabilitation du bureau d'une URP alors qu'il y a eu retard d'exécution des travaux par rapport au délai contractuel et les motifs de la non-application de la pénalité prévue dans le contrat n'étaient pas documentés. En effet, le montant de la pénalité qui aurait dû être appliquée est assimilable à un trop payé non éligible au financement du projet. Des cautions de garanties d'avance fournies par les prestataires ne sont plus valides car leurs dates de validités sont dépassées alors qu'il reste des sommes non encore remboursées. Il y a un risque de non recouvrement de l'avance consentie en cas de défaillance des prestataires concernés.

#### **2.1.8. Sauvegarde des données du Projet**

Les pratiques adoptées par les URP et la Coordination Centrale pour la sauvegarde des données comptables et financières sont différentes et ne sont pas suffisantes. Le risque de récupération des données perdues est trop coûteux. La périodicité et les supports pour les sauvegardes ne sont pas clairement définis au sein du projet : le Projet ne dispose pas d'instructions ou de procédures formalisées pour la sauvegarde des données du projet.

#### **2.1.9. Recommandations des auditeurs externes**

Les recommandations émises par les Auditeurs externes ont été mises en œuvre mais partiellement.

## **2.2 Constatations sur l'exécution des sous-projets agricoles**

Les observations estimées significatives ci-dessous constituent un récapitulatif des résultats de la mission d'audit sur les sous-projets agricoles de la Zone 1.

Cinquante (50) sous-projets rizicoles et nutrition sur les quatre-vingt-neuf (89) mis en œuvre à la date d'intervention ont été pris comme échantillon pour examen durant la mission.

Ainsi, les observations formulées ne peuvent pas rapporter toutes les faiblesses/anomalies ou améliorations sur la conduite des opérations afférentes aux sous-projets agricoles du projet.

### **2.2.1. Budget et objectifs techniques**

Le budget alloué aux sous-projets agricoles du premier PTA du Projet (période allant du 15 septembre 2014 au 31 décembre 2015) est estimé trop optimiste. Le montant de ce budget représente déjà 50% environ du crédit correspondant et durant le Projet.

Comme les URP ont leurs propres spécificités (zone 1 ou zone 2, calendrier agricole, périmètres d'intervention, ...) et des objectifs techniques assignés différents, il a été relevé que les hypothèses ou paramètres de base retenus par chaque URP lors de la détermination de ses objectifs (nombre moyen de bénéficiaires et superficie moyenne d'un sous-projet) ne sont pas identiques. En effet, les informations et données provenant des URP n'ont pas été examinées correctement avant leur intégration dans le PTA du Projet. Les instructions ou cadrages techniques et budgétaires, définis par les Responsables Centraux et pour l'élaboration du PTA et Budget, ont été interprétés différemment ou non suivies par certaines URP.

De cela, les hypothèses ou paramètres de base retenus par chaque URP lors de la détermination des objectifs techniques ne sont pas identiques. Aussi, les budgets alloués pour chaque site d'opérations ne reflètent pas les objectifs techniques correspondant. Ainsi, il y a risque d'engagement et consommation inappropriés des budgets alloués pouvant porter atteinte aux objectifs globaux et l'efficacité des actions du projet.

### **2.2.2. Réalisations techniques et financières**

Par rapport au PTA et budget concerné, les objectifs techniques n'ont été atteints qu'à 26% environ (superficie intensifiée/touchée : 26,69% ; nombre de bénéficiaires : 25,83%) alors que les fonds ont été décaissés à hauteur de 22,03% pour l'ensemble des cinq (05) URP de la zone 1.

Outre la survenance de cyclones et l'insécurité dans certaines localités d'implantation des sous-projets, cette faible performance résulte de la non-prise en compte du peu de temps restant dans la réalisation des diverses activités de préparation des sous-projets pour se conformer au calendrier cultural.

### **2.2.3. Rôles et responsabilités des membres de l'équipe de l'URP**

Les interventions et les implications de chaque membre de l'équipe de l'URP sont différentes d'un site à un autre. Cela résulte d'une part de l'absence de précision ou détails des tâches dans les termes de références (TDR) des contrats des Responsables, et d'autre part suite à l'inexistence de dispositions sur la répartition des rôles, responsabilités et tâches des intervenants dans le manuel de procédures ou instructions permanentes du Projet. Consécutivement, la conduite des opérations a été affectée, notamment le montage des budgets des sous-projets, les opérations d'acquisitions, la vérification et contrôle des parcelles des membres des Organisations Paysannes bénéficiaires, ....

### **2.2.4. Superficie des parcelles dédiées aux sous-projets financés**

Les superficies des parcelles dédiées aux sous-projets et déclarées par chaque membre d'une OP n'ont pas fait l'objet d'une vérification exhaustive ou adéquate. Les dispositions dans le Manuel d'Exécution (page 47) n'ont pas été suivies par les URP, ou non adaptées suite au retard de démarrage des activités ayant entraîné des surcharges de travail et de l'inexistence de précision sur les rôles et responsabilités des intervenants.

Il convient de noter que les quantités de semences et de fertilisants déjà prévues sont touchées chaque fois que la superficie des parcelles réellement exploitée par chaque membre de l'OP est différente de celle déclarée et retenue dans le contrat de financement. Le montant de la part de financement du projet est également affecté par cette situation. L'analyse de l'écart entre le rendement attendu et la performance globale du sous-projet en fin de cycle est très difficile dans le cas où les superficies prévues sont différentes de celles exploitées pour les sous-projets.

### **2.2.5. Itinéraire technique**

Les quantités à l'hectare de semences et fertilisants retenues par le projet comme références ont émané de la DRDR. Selon les URP, cet itinéraire technique n'était pas conforté par des résultats d'études des sols des périmètres d'implantation des sous-projets.

De leurs propres initiatives, les URP ont alors modifiées ou adaptées ces données de référence sans aucune justification ou approbation documentée.

#### **2.2.6. Implantation des sous-projets**

Deux remarques spécifiques ont été relevés concernant l'implantation des sous-projets :

- deux (02) sous-projets rizicoles ont été implantés dans une localité présentant un niveau d'insécurité très élevé, ne permettant pas un suivi des réalisations sans mise en place de moyens trop coûteux : nécessité probablement d'accompagnement d'agents de sécurité armés, ...
- deux (02) sous-projets nutrition se situent dans une Commune très éloignée du bureau de l'URP.

L'étude et choix des localités d'implantation des sous-projets n'a pas tenu compte du facteur insécurité et des économies d'échelle. Les étapes « état des lieux » et « information et sensibilisation » sont déterminantes lors du choix de la localité d'implantation des sous-projets en sus des autres paramètres (synergie avec les autres projets et priorité de la Région, localité où les composantes et activités du projet peuvent être combinées, ...) afin de s'assurer la préparation et suivi des activités.

Il faut éviter l'éparpillement des sous-projets pour une bonne visibilité des actions, facilité de dissémination des techniques culturelles apportées, et optimisation des impacts. Ainsi, les sous-projets ne sont pas à planter linéairement aux différents périmètres de la zone d'intervention du site d'opérations.

#### **2.2.7. Budget des sous-projets des Organisations Paysannes – OP, et contribution financière du Projet**

Les prix unitaires des intrants et matériels retenus dans les budgets des sous-projets agricoles de toutes les URP de la zone 1 n'ont pas été obtenus sur la base d'une large prospection de fournisseurs et de prix, suivie d'une analyse et décision documentées par une Commission au sein de l'équipe de l'URP. Les Responsables de Passation de Marché n'ont pas été sollicités pour participer à la détermination et définition des prix des intrants et matériels à retenir dans les budgets des sous-projets. Les budgets ont été ainsi surestimés : des OP disposent de soldes estimés élevés dans leurs comptes ouverts auprès des institutions financières, après paiement de tous les achats prévus.



Les sous-projets concernés sont à la phase de récolte et proche de la clôture. Les montants des virements de fonds du projet vers les comptes des OP pour la réalisation des sous-projets n'ont pas été ajustés par rapport à l'évolution des prix des intrants et matériels prévus dans le budget. Des nouvelles procédures ont été ainsi élaborées pour l'utilisation de ces reliquats de financement pour éviter une éventuelle mauvaise interprétation des bénéficiaires en cas de rapatriement des fonds non utilisés.

### **2.2.8. Acquisitions d'intrants et matériels**

Des opérations d'achats de matériels ont accusé de retard ou tout simplement n'ont pas été réalisés : les formations initiées par le Projet en matière d'acquisition n'ont pas été internalisées par les bénéficiaires, ou ces derniers n'ont pas assisté aux séances de formations, et l'appui aux OP par les URP n'était pas suffisant. Alors, des matériels prévus n'ont plus servi lors de la campagne visée par le sous-projet.

### **2.2.9. Gestion du financement des sous-projets par les bénéficiaires, et suivi du projet**

Les documents et les livres financiers des certaines OP ne sont pas bien tenus et mal conservés. Le risque de perte de pièces justificatives des paiements effectués est élevé pouvant conduire à un rejet des dépenses payées. Des paiements non supportés par des pièces justificatives ou utilisation des fonds des sous-projets à d'autres fins non prévues dans le contrat de financement, pour un montant total de 4 245 600Ar (environ 1 500USD), ont été relevés sur huit (08) OP. Cela résulte d'un manque de suivi et de l'existence de montant trop élevé dans la caisse de ces OP.

Il faut noter que les principales préoccupations des bénéficiaires ou des OP se rapportent à la culture et à la production attendue du sous-projet. L'enregistrement des opérations dans les livres financiers et la conservation des pièces et documents sont effectués par des bénéficiaires de niveau d'éducation très bas : difficulté à la lecture et à l'écriture.

La vérification des biens acquis (existence physique, utilisation, ...) et des documents de gestion du sous-projet (livres financiers, pièces justificatives de l'utilisation des fonds, journal des événements, cahier des travaux et de gestion des matériels, ...) par l'équipe du Projet n'était pas systématique. Aucun calendrier de contrôle ou de suivi n'a été élaboré et disponible. La charge de travail correspondante est élevée selon les URP et l'effectif disponible n'est pas suffisant.

## **Section 3- RECOMMANDATIONS D'AUDIT INTERNE**

Les recommandations sont fondées sur les observations et conclusions de l'auditeur interne » (MPA 2410-1). Les recommandations d'audit visent a priori à combler l'écart entre les référentiels et les faits.

Elles représentent les actions proposées par l'auditeur interne dans l'optique de corriger les conditions existantes ou d'améliorer les opérations. Les recommandations qui traitent des symptômes et non des causes d'un problème ont généralement peu d'utilité. Les recommandations d'actions correctives sont pertinentes dans les cas où elles remplissent les critères suivants.

- Elles traitent des causes de l'écarte entre les référentiels et les faits.
- Elles proposent des solutions de long terme plutôt que des remèdes provisoires.
- Elles sont économiquement réalisables.

Les recommandations d'audit ont été définies après échanges avec les Responsables des activités ou domaines audités. Elles ont été élaborées sur la base d'une analyse causale des risques, faiblesses et dysfonctionnements identifiés pour que ces derniers soient supprimés ou au moins maîtrisés.

Un plan d'action a été ainsi sollicité de la part des Responsables des activités ou domaines audités pour apprécier les conditions de la mise en œuvre des recommandations et faciliter le suivi par tous les concernés.

### **3.1 Recommandations sur la gestion financière du projet**

Les principales recommandations d'audit et portant sur la gestion financière du projet sont les suivantes.

#### **3.1.1. Décaissement du PURSAPS-PNBVPI**

Des efforts conséquents sont requis dans la planification, programmation et conduite des activités prévues pour l'atteinte des résultats et indicateurs fixés durant la période restante au projet. Cela nécessite un suivi rapproché de l'avancement de toutes les activités avec une prise de mesures de redressement appropriées à temps pour tout décalage.

### **3.1.2. Organisation au niveau du Service Financier et Comptable du PURSAPS-Central**

Pour s'assurer de la réalisation à temps des activités de contrôles requises pour l'identification des erreurs ou anomalies le plutôt possible d'une part, et d'autre part, avoir des données comptables et financières consolidées et vérifiées, au moins par mois, pour la prise de décision, il est nécessaire de renforcer l'effectif de l'équipe du Service Comptable et Financier du PURSAPS-Central.

### **3.1.3. Budget et réalisations financières**

Il est capital pour le projet de revoir le processus d'élaboration, de validation et de révision du budget du projet, et de procéder à une revue et analyse périodique et systématique des budgets des différents bureaux ; en vue de déterminer et mettre en œuvre dans le temps les actions correctrices nécessaires.

### **3.1.4. Système de gestion financière**

Utiliser toutes les fonctionnalités du système de gestion financière en place permettant au moins de s'assurer l'évolution et la disponibilité en temps réel de la situation de tous les engagements du projet (montant contracté, paiement effectué, solde du contrat, ...) d'une part, et de générer automatiquement les états requis pour les états des DRF d'autre part.

### **3.1.5. Demande de Retrait de Fonds - DRF**

Utiliser toutes les fonctionnalités du système de gestion financière en place permettant d'élaborer les états des DRF ou le cas échéant procéder systématiquement aux vérifications, contrôles et validation des DRFs élaborées avant envoi de ces dernières à la Banque Mondiale.

Organiser des séances de mise à jour pour les pratiques à respecter, ou formaliser les procédures à suivre, pour les contrôles et vérification à observer lors de l'élaboration des DRFs.

### **3.1.6. Eligibilité, opportunité des dépenses, pièces justificatives des paiements et enregistrement comptable.**

Procéder à une vérification de la qualité et exhaustivité des pièces supportant les dépenses à payer et de l'opportunité de l'opération, avant tout paiement ;

Faire une analyse systématique et périodique des opérations comptabilisées par rapport aux pièces justificatives existantes et relancer auprès des concernés les pièces manquantes.

Organiser des séances de mise à jour pour les pratiques à respecter notamment sur les spécificités de certaines opérations, et recourir le cas échéant à l'avis de la Coordination Centrale pour toutes opérations exceptionnelles.

S'assurer que les rapports des missionnaires soient élaborés, approuvés par la hiérarchie et transmis au Service Financier et Comptable dans un délai acceptable, et avant tout octroi de nouvelles indemnités de mission.

Mettre à jour le manuel de procédures.

Rectifier les écritures comptables erronées.

### **3.1.7. -Passation de marché**

Organiser des séances de mise à jour sur les principaux points à aborder lors de l'examen des propositions des Consultants et de la conduite des négociations du contrat de prestations.

Tenir compte de la pénalité non encore appliquée lors de la restitution de la retenue de garantie en l'absence de justificatif documenté de l'annulation de la pénalité.

Faire un suivi rapproché de la validité des cautions de garanties d'avance.

Transmettre à la Coordination Centrale le rapport d'évaluation et le PV de négociation pour vérification qualité avant conclusion des marchés estimés importants.

### **3.1.8. Sauvegarde des données du Projet**

Mettre à jour le Manuel de procédures en y intégrant les dispositions et politique de sauvegarde et archivage de toutes les données du projet. Au moins, utiliser deux (02) disques dur externe pour la sauvegarde périodique et systématique des données financières et comptables, accessible uniquement par des Responsables désignés et conserver dans deux endroits différents.

### **3.1.9. Recommandations des auditeurs externes**

Mettre en œuvre et dans les meilleurs délais toutes les recommandations des auditeurs externes, et faire le suivi rapproché.

### **3.1.10. Mesures de mitigation des risques identifiés**

Etablir un plan d'actions correspondant aux risques identifiés dans le plan d'audit et le mettre en œuvre dans les meilleurs délais.

## **3.2 Recommandations sur l'exécution des sous-projets agricoles**

Les principales recommandations d'audit concernant la mise en œuvre des sous-projets agricoles sont les suivantes.

### **3.2.1. Budget et objectifs techniques**

Définir et diffuser par des instructions officielles les paramètres et hypothèses de base pour la détermination des objectifs techniques et les budgets correspondants : nombre de membres d'un OP, superficie par membre, coût admissible à l'hectare, ...

Faire l'inventaire des superficies à « bonne maîtrise d'eau » des périmètres d'intervention pour déterminer les surfaces potentielles à intensifier et le nombre de sous-projets à préparer, et tenant compte des autres facteurs : combinaison avec les autres composantes du Projet, accessibilité, ....

Procéder aux vérifications et validations des données des URP avant consolidation.

### **3.2.2. Réalisations techniques et financières**

Elaborer un plan d'actions pour rattraper les retards constatés.

Organiser des réunions périodiques pour situer l'avancement et résultats des activités en vue de déterminer les mesures correctrices à temps pour l'atteinte des objectifs.

### **3.2.3. Rôles et responsabilités des membres de l'équipe de l'URP**

Procéder à la mise à jour du manuel d'exécution (et éventuellement une modification des TDR des contrats) par des apports de précisions ou éclaircissements sur les rôles, responsabilités et résultats attendus de chacun du personnel de l'URP intervenant sur les sous-projets : Assistant Technique aux Opérations, Agriculture, Socio-organisation, Irrigation, Environnement, Finance et Comptabilité, Marché, ...

#### **3.2.4. Superficie des parcelles dédiées aux sous-projets financés**

Le projet est sollicité à déterminer des outils et méthodes adéquats pour la vérification systématique et appropriée des superficies des parcelles de chaque membre d'une OP.

#### **3.2.5. Itinéraire technique**

Procéder à l'étude/analyse des sols des périmètres et des localités d'implantation des sous-projets pour confirmer l'adéquation de l'itinéraire technique adopté.

Appliquer systématiquement l'intégralité de l'itinéraire technique retenu. Toutes modifications doivent avoir l'approbation formelle de la DRDR ou de la Coordination Centrale.

#### **3.2.6. Implantation des sous-projets**

Apprécier le degré d'accessibilité de la localité, en tenant compte du facteur insécurité, éloignement et moyens d'accès. Une concentration des sous-projets dans des localités bien identifiées, avec une masse critique, est nécessaire aux fins d'économie d'échelle tant sur le plan technique que sur le plan organisationnel et financier.

#### **3.2.7. Budget des sous-projets des Organisations Paysannes – OP, et contribution financière du Projet**

Les prix des intrants et matériels retenus dans le budget du sous-projet doivent être issus d'un processus documenté et validé par les Responsables de l'URP.

#### **3.2.8. Acquisitions d'intrants et matériels**

Le projet doit apporter un appui conséquent aux bénéficiaires pour s'assurer de l'obtention des biens dans les délais requis, au meilleur prix et de qualité suffisante, et aussi faciliter les démarches requises en matière de passation de marché. Outre la consultation d'au moins trois (03) fournisseurs pour les achats de biens, les recommandations de la Banque Mondiale lors du BVPI IDA 4244MG constituent des références et permettent de simplifier les acquisitions.

La participation de chaque membre d'une OP aux séances de formation prodiguées par le Projet doit être impérative et peut être retenue comme une des conditions du déblocage du financement : formations techniques et formation sur la gestion simplifiée en matière de tenue de livre, pièces justificatives et passation de marché.

### **3.2.9. Gestion du financement des sous-projets par les bénéficiaires, et suivi du projet**

Le projet doit disposer autant que possible d'une copie ou photocopie des pièces de paiement des OP, avant chaque nouveau déblocage de fonds ou après les opérations de vérifications. Aussi, les formations des OP en matière de gestion financière simplifiée et passation de marché sont à renforcer lors de chaque suivi du sous-projet. Et enfin, limiter les possibilités de manipulation d'espèces par les bénéficiaires et ou procéder à des vérifications rapprochées des opérations financières des OP.

## **Section IV-CONCLUSION DES MISSIONS D'AUDIT**

Les résultats des missions formulées dans les observations d'audit ont montré que les contrôles et procédures internes formalisés par le projet n'ont pas été suivis systématiquement dans la pratique, et ou nécessitaient des améliorations sur certains domaines. Cela peut affecter la maîtrise des opérations et influe sur l'amélioration de la performance en générale.

Des efforts conséquents sont ainsi requis au niveau des activités et domaines examinés, notamment sur les aspects suivants : élaboration des budgets, suivi des engagements, élaboration et contrôle des DRF, opportunité des dépenses et documentation des transactions payées, passation de marché de maîtrise d'œuvre, vérification des parcelles dédiées aux sous-projets financés, acquisitions des intrants et matériels des sous-projets, suivi de la gestion des OP bénéficiaires du financement octroyé par le projet.

En conclusion, la mission d'audit interne ne peut pas fournir l'assurance que les risques sur les activités ou domaines examinés ont été gérés de manière appropriée pour la maîtrise des opérations. Ainsi, la gestion financière du projet et la mise en œuvre des sous-projets agricoles sont évaluées moyennement satisfaisantes.

Tenant compte des observations et recommandations d'audit décrites auparavant, quels sont alors les liens et impacts de ces dernières quant à l'atteinte des objectifs assignés et à la performance du projet. Etant donné que les différents domaines et activités disposent d'indicateurs de performance, le chapitre suivant illustre la portée des principales recommandations d'audit par rapport aux indicateurs de performance retenus.

## **CHAPITRE VI – LIENS ET IMPACTS DES RECOMMANDATIONS D’AUDIT SUR LA PERFORMANCE DU PROJET**

Partant de la définition l’audit interne, ce dernier apporte des conseils pour améliorer le degré de maîtrise des opérations et contribue à créer de la valeur ajoutée. Les conseils ou contributions de l’audit interne caractérisés par les recommandations d’audit devront alors avoir des impacts concrets sur la performance.

Il est alors nécessaire de mettre en évidence la relation qui existe entre les résultats des missions d’audit, notamment les recommandations formulées, et les indicateurs de performance retenus pour chaque activité ou domaine examiné.

Dans notre cas, trois principaux domaines d’activités ou fonctions du projet ont été concernés par les missions d’audit développées par l’étude à savoir : la gestion financière, la passation de marché et les sous-projets agricoles.

### **Section 1-ASPECT GESTION FINANCIERE**

L’aspect gestion financière est très important en matière de performance d’un projet de développement. Les principaux domaines de la gestion financière abordés et significatifs, lors des interventions durant les missions d’audit interne sont : le décaissement, la demande de retrait de fonds, l’exécution budgétaire et l’éligibilité des dépenses. Les recommandations d’audit et leurs liens avec la performance du projet sont détaillés comme suit.

#### **1.1 Décaissement**

Les résultats des missions d’audit ont révélé que le décaissement du projet reste encore modeste lors des interventions : 24,35% du montant du crédit ont été décaissés sur 43,75% du délai du crédit. Cela représente un risque élevé de contre-performance étant donné que l’indicateur en matière de décaissement est la « Consommation du montant total du crédit dans les délais légaux du financement. » La recommandation d’audit formulée pour pallier à cette situation est « Des efforts conséquents sont requis dans la planification, programmation et conduite des activités prévues pour l’atteinte des résultats et indicateurs fixés durant la période restante au projet. Cela nécessite un suivi rapproché de l’avancement de toutes les activités avec une prise de mesures de redressement appropriées à temps pour tout décalage. »



## **1.2 Demande de retrait de fonds**

La performance attendue en matière de demande de retrait de fonds exige que « Les montants des demandes de retrait de fonds envoyées à la Banque Mondiale sont affectés dans les catégories de dépenses appropriées et sont déterminés sur la base des taux de conversion applicables ».

Ainsi les erreurs catégorielles ou l'application de taux de conversion erronés ont un impact sur les montants du crédit disponible au niveau de chaque catégorie de dépenses, et consécutivement affectent l'allocation aux différents types d'activités et composantes du projet.

Or les constats d'audit ont montré que les DRFs ont été élaborés manuellement et le contrôle de l'exactitude n'était pas suffisant. Ainsi des erreurs et anomalies ont été relevées sur les DRFs transmises à la Banque Mondiale.

Pour ne pas compromettre la performance, les recommandations suivantes ont été émises :

-Utiliser toutes les fonctionnalités du système de gestion financière en place permettant d'élaborer les états des DRF ou le cas échéant procéder systématiquement aux vérifications, contrôles et validation des DRFs élaborées avant envoi de ces dernières à la Banque Mondiale.

-Organiser des séances de mise à jour pour les pratiques à respecter, ou formaliser les procédures à suivre, pour les contrôles et vérification à observer lors de l'élaboration des DRFs.

## **1.3 Exécution budgétaire**

L'indicateur de performance retenu pour l'exécution budgétaire du projet est « Le taux d'exécution budgétaire du programme de travail annuel est satisfaisant. » Or les observations d'audit ont montré que les réalisations budgétaires de l'année de quatre (04) bureaux sont de l'ordre de 66% tandis que cinq (05) autres URP n'ont atteint qu'environ 50% de leurs prévisions.

La recommandation émise sur l'aspect budget est ainsi pertinent et permet de relever les lacunes constatées : « Il est capital pour le projet de revoir le processus d'élaboration, de validation et de révision du budget du projet, et de procéder à une revue et analyse périodique et systématique des budgets des différents bureaux ; en vue de déterminer et mettre en œuvre dans le temps les actions correctrices nécessaires

## **1.4 Eligibilité des dépenses**

L'objectif de performance attendue sur l'aspect éligibilité des dépenses est : « Toutes les dépenses payées sur le fonds du crédit sont issues des activités éligibles du projet, documentées correctement et conformes aux directives de la Banque Mondiale. »

Une dérogation à cette disposition peut conduire à une non-éligibilité de la dépense par les auditeurs externes ou la Banque Mondiale.

Les résultats des travaux d'audit interne ont soulevé que « Des dépenses estimées non opportunes, insuffisamment documentées ou supportées par des pièces justificatives ne comportant pas les approbations/visa des Responsables habilités ont été relevées lors de l'examen des diverses transactions effectuées par les bureaux du Projet. »

Pour faire face à ces faiblesses, les missions d'audit ont recommandé entre autres de :

-Procéder à une vérification de la qualité et exhaustivité des pièces supportant les dépenses à payer et de l'opportunité de l'opération, avant tout paiement ;

-Faire une analyse systématique et périodique des opérations comptabilisées par rapport aux pièces justificatives existantes et relancer auprès des concernés les pièces manquantes.

-Organiser des séances de mise à jour pour les pratiques à respecter notamment sur les spécificités de certaines opérations, et recourir le cas échéant à l'avis de la Coordination Centrale pour toutes opérations exceptionnelles.

-Mettre à jour le manuel de procédures.

## **Section 2- ASPECT PASSATION DE MARCHE**

Deux indicateurs ont été retenus pour mesurer la performance du projet en matière de passation de marché. Il s'agit du respect du plan de passation de marché et de la conformité des marchés exécutés. Les principaux indicateurs de performances attendues du projet concernant la passation de marché sont :

Les marchés du projet sont initiés dans les délais acceptables, selon les méthodes et revues prévues, et mentionnés dans le plan de passation de marché approuvé par la Banque Mondiale. Aussi, tous les marchés conclus et exécutés sont en relation avec les activités du projet, et en conformité par rapport aux contrats signés et les directives de la Banque Mondiale.

Il convient de mentionner que la passation de marché est une fonction transversale. Ainsi, certaines faiblesses identifiées lors de la revue des marchés peuvent également affecter la performance en matière de gestion financière du projet et les aspects techniques du marché concerné.

Au vu des faiblesses relevées dans les observations d'audit, les recommandations suivantes ont été avancées pour améliorer la performance du projet :

-Organiser des séances de mise à jour sur les principaux points à aborder lors de l'examen des propositions des Consultants et de la conduite des négociations du contrat de prestations.

-Tenir compte de la pénalité non encore appliquée lors de la restitution de la retenue de garantie en l'absence de justificatif documenté de l'annulation de la pénalité.

-Faire un suivi rapproché de la validité des cautions de garanties d'avance.

Ces recommandations sont en lien direct et ont des impacts avec l'aspect conformité et des marchés aux contrats et certains indicateurs sur la gestion financière.

### **Section 3- SOUS-PROJETS AGRICOLES**

Les indicateurs de performance retenus par le projet et associés aux sous-projets agricoles sont « la qualité de la gestion des fonds octroyés aux bénéficiaires des sous-projets agricoles » et « le rendement rizicole moyen à l'hectare ».

a) Ainsi et concernant la qualité de la gestion, « les fonds alloués aux sous-projets sont destinés aux bénéficiaires et activités éligibles. L'utilisation des fonds des sous-projets devront être documentés correctement, conformes aux biens et services convenus dans le contrat de financement, et respectant les procédures prévues par le projet. »

Les recommandations formulées concourent à l'atteinte de cette performance :

- limiter les possibilités de manipulation d'espèces par les bénéficiaires et ou procéder à des vérifications rapprochées des opérations financières des OP.

- Les prix des intrants et matériels retenus dans le budget du sous-projet doivent être issus d'un processus documenté et validé par les Responsables de l'URP.

-Le projet doit disposer autant que possible d'une copie ou photocopie des pièces de paiement des OP, avant chaque nouveau déblocage de fonds ou après les opérations de vérifications.

-Les formations des OP en matière de gestion financière simplifiée et passation de marché sont à renforcer lors de chaque suivi du sous-projet.

-Le projet doit apporter un appui conséquent aux bénéficiaires pour s'assurer de l'obtention des biens dans les délais requis, au meilleur prix et de qualité suffisante, et aussi faciliter les démarches requises en matière de passation de marché. Outre la consultation d'au moins trois (03) fournisseurs pour les achats de biens, les recommandations de la Banque Mondiale lors du BVPI IDA 4244MG constituent des références et permettent de simplifier les acquisitions

.b) Le rendement moyen attendu des sous-projets agricoles financés par le projet est de 4,5 tonnes à l'hectare. Les recommandations d'audit suivantes ont des liens et impacts directs sur cet indicateur de performance :

Le projet est sollicité à déterminer des outils et méthodes adéquats pour la vérification systématique et appropriée des superficies des parcelles de chaque membre d'une OP

-Procéder à l'étude/analyse des sols des périmètres et des localités d'implantation des sous-projets pour confirmer l'adéquation de l'itinéraire technique adopté.

Les autres recommandations formulées sur les activités et fonctions représentent essentiellement des améliorations dans la conduite des activités, et ont également des portés et impacts sur les indicateurs de développement et résultats intermédiaires du projet.

Néanmoins, il est à souligner que même si les recommandations d'audit ont des liens et associées aux objectifs et performances attendus du projet, elles n'auront pas les impacts escomptés sans une mise en œuvre d'actions concrètes y afférentes.

## Conclusion partielle

La deuxième partie de notre travail permet d'apprécier concrètement la démarche requise pour justifier en premier lieu les missions d'audit jugées prioritaires, les résultats des travaux réalisés à l'issue des missions sur terrain, et enfin les impacts des recommandations d'audit.

Les missions d'audit estimées à initier en priorité sont déterminées sur l'analyse des risques des différentes fonctions et activités du projet et récapitulées dans le plan d'audit interne, après prise en compte des avis des principaux Responsables du projet. Quant aux résultats des travaux réalisés lors des missions, ils sont regroupés par rubriques et représentés par les observations et les recommandations correspondant à l'activité ou domaine examiné. Les observations concernent à la fois les risques et faiblesses du projet par rapport aux référentiels du projet, et les pistes d'amélioration des activités et fonctions concernées. En fin de la deuxième partie du mémoire, le cas pratique d'audit interne du PURSAPS illustre les liens et impacts des recommandations d'audit par rapport à la performance attendue du projet.

Cette dernière partie de la recherche permet ainsi de tirer les conclusions sur la problématique posée au début de notre travail : « **Quels sont les apports ou la valeur ajoutée de l'Audit Interne dans un projet de développement, et dans quelles conditions ils permettront d'améliorer la performance ?** ». Elle permet également d'infirmer ou confirmer les hypothèses retenues à savoir :

- L'Audit interne permet de soulever objectivement les faiblesses, anomalies ou risques significatifs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du projet et ou l'amélioration de la performance.

- La mise en œuvre des recommandations (et ou conseils) formulées par l'Audit Interne influe sur la performance d'un projet de développement.

## CONCLUSION GENERALE

Des circonstances et événements imbriqués ont continué d'élargir l'éventail des risques des organisations, et que les dirigeants doivent appréhender et traiter. On peut citer la mondialisation, la complexité des structures des organisations, le développement du commerce électronique et autres avancées technologiques, les scandales financiers aux conséquences dévastatrices, .... La conjonction de ces facteurs a amené à une sollicitation accentuée des services d'audit interne pour aider les organisations à renforcer leurs processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. De cela, l'audit interne est actuellement une fonction mondialement reconnue et qui jouit d'une estime de plus en plus affirmée.

Pour Madagascar, l'audit interne est présent dans les structures des grands Groupes de Sociétés, et également au sein des Agences d'Exécution des projets de développement notamment ceux financés les bailleurs de fonds internationaux dont la Banque Mondiale. Comme les projets de développement ont un rôle prépondérant dans les stratégies de développement du pays, la contribution de l'Audit interne est très attendue par les différentes parties prenantes (Bailleur de fonds, Comité de pilotage, Coordination du projet, Cadres collaborateurs, ...) pour améliorer la gestion des risques associés aux projets, maîtriser les opérations et réaliser les objectifs assignés dans les meilleures conditions possibles. Même si l'Audit interne est très bien connu notamment au sein des services comptables et financiers, il est parfois perçu comme un organe de contrôle ou d'inspection pour certaines unités opérationnelles. Des fois, les auditeurs internes sont estimés ne font que vérifier le travail d'autres personnes et de rendre compte uniquement des erreurs commises par ces dernières.

La définition de l'audit interne met en relief que l'objectif ultime de l'audit interne en général, et de chaque auditeur interne en particulier, est de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation au moyen d'activités d'assurance et de conseil. Plus particulièrement, ces activités permettent de créer de la valeur ajoutée en augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques. Ainsi, les missions d'audit interne se rapportent à l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation. En précisant expressément que l'audit interne contribue à créer de la valeur ajoutée et apporte ses conseils pour améliorer ces processus, la définition met l'accent sur l'engagement de la profession à répondre aux besoins de l'organisation.

Néanmoins et comme les activités de l'audit interne n'ont pas un impact direct que celles des autres fonctions de l'organisation sur les résultats et la performance, l'audit interne doit être capable d'expliquer clairement aux parties prenantes comment il crée ou apporte de la valeur ajoutée. En effet, on peut alors poser les questions suivantes : Quelles sont les attentes des différentes parties prenantes de la part de l'Audit Interne ou Quelle valeur l'audit interne apporte-t-il aux parties prenantes ? L'Audit Interne est-il à la hauteur des attentes des parties prenantes ?

Selon Mautz, R.K. et Hussein, A. Sharaf, (Manuel de l'Audit Interne page 76 - The Philosophy of Auditing (Sarasota, Floride : American Accounting Association, 1961, p.14), l'Audit Interne se doit de donner aux organes de gouvernances et la Coordination Centrale ou Direction Générale une « assurance et un point de vue objectifs sur l'efficacité et l'efficience (c'est-à-dire la performance) des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne ». Trois (03) critères ont été alors retenus pour définir les apports ou la valeur ajoutée de l'Audit interne : assurance, point de vue et objectivité.

- En premier lieu, l'audit interne donne une assurance sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, afin d'aider cette dernière à atteindre ses objectifs liés à la stratégie, aux opérations, au reporting et à la conformité.
- Deuxièmement, l'audit interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation, grâce à un point de vue et des recommandations fondés sur des analyses et des évaluations des informations et des processus opérationnels.
- Troisièmement, en faisant preuve d'intégrité et en assumant son devoir de rendre compte, l'audit interne crée de la valeur ajoutée pour les organes de gouvernance et la direction générale, car il constitue une source de conseils objective et indépendante.

Au terme de notre recherche, il importe alors de savoir si **l'Audit Interne du PURSAPS a pu améliorer la performance du projet** et répondre à la problématique posée qui est « **Quels sont les apports ou la valeur ajoutée de l'Audit Interne dans un projet de développement, et dans quelles conditions ils permettront d'améliorer la performance ?** ».

**Les apports réels de l'Audit interne sont représentés par les observations et recommandations formulées à partir des analyses des faits, par rapport aux référentiels du projet, des impacts et des causes des faiblesses ou risques soulevés.** Ils sont matérialisés dans le produit final de l'audit interne qui est le rapport d'audit approuvé. Ce rapport comporte

ainsi en général les observations, les recommandations et éventuellement une conclusion ou une opinion sur le degré de maîtrise des opérations et risques du projet. Dans le cas de notre étude, ces observations et recommandations sont développées dans les Sections II et III du Chapitre V. Comme ces **observations et recommandations ont des liens et impacts directs sur la performance des activités ou domaines audités (Chapitre VI), elles devront permettre à la Coordination d'améliorer la performance globale attendue et consécutivement augmenter les possibilités d'atteinte des objectifs de développement du projet.** La situation des indicateurs de performances du projet au 31 mars 2018 est présentée en Annexe 1.

La qualité et pertinence des observations et recommandations d'audit se reposent sur les qualités du service d'audit interne et des auditeurs internes intervenant, tandis que la mise en œuvre des recommandations d'audit revient aux audités et les principaux dirigeants. Le suivi de l'effectivité de mise en œuvre des recommandations relève de l'audit interne, et aussi des instances dirigeantes. En effet, **les conditions requises pour que les apports de l'Audit Interne apportent une amélioration de la performance du projet doivent être appréhendées à deux niveaux : au niveau de l'Audit Interne, au niveau de l'Audité et les autres Parties prenantes.**

De l'audit interne, **la qualité du service d'audit interne et des auditeurs internes intervenant est déterminant pour s'assurer des résultats des missions d'audit appropriés : observations fondées sur des faits et analyses, et recommandations pratiques et pertinentes. Cette qualité de l'Audit interne influe alors sur sa contribution quant à l'amélioration de la performance et atteinte des objectifs du projet.** Des recommandations d'audit ne pouvant pas être mises en œuvre, trop coûteux par rapport aux avantages escomptés ou qui ne sont pas fondées sur les causes réelles des dysfonctionnements ou risques identifiés, ne sont pas pertinents et pratiques. Elles ne sont pas d'utilité ou ne rapportent pas de résultat concret pour le projet. La pertinence des recommandations et l'impact de leurs mises en œuvre constituent les deux facteurs impactant sur le degré d'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance du projet. **Le respect de ces dispositifs affirme notre première hypothèse de la problématique posée « L'Audit interne permet de soulever objectivement les faiblesses, anomalies ou risques significatifs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du projet et ou l'amélioration de la performance ».**

De l'audité et autres parties prenantes, il est évident que sans la mise en œuvre d'actions correctives et notamment relatives aux recommandations d'audit, aucun résultat et impact ne



sera attendu des apports de l'audit interne. Les recommandations d'audit n'auront d'effets et d'aucune utilité si elles ne seront pas mises en œuvre. Dans ce cas, les risques et faiblesses seront ainsi à leur situation initiale, et le projet ne pourra bénéficier d'une amélioration de performance attendue de l'Audit interne. **Cela supporte notre second hypothèse « La mise en œuvre des recommandations (et ou conseils) formulées par l'Audit Interne influe sur la performance d'un projet de développement ».** Consécutivement, **les dirigeants et autres parties prenantes ont des responsabilités et obligations pour que les recommandations d'audit formulées et validées soient mises en œuvre, et selon un plan d'action convenu entre les concernés : audit interne et l'audité.** Le plan d'actions se rapporte aux mesures que le projet accepte de prendre pour faire suite aux observations et recommandations de l'audit interne.

En tout et pour s'assurer de la qualité et efficacité de l'audit interne, les Normes professionnelles d'audit interne et la Code de déontologie devront être suivis et appliqués depuis la planification des missions d'audit jusqu'au rapport final approuvé, et le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Les apports de l'audit interne ne pourront pas contribuer convenablement à la performance attendue par le projet dans les cas cités ci-après, qui sont les trois piliers de l'efficacité de l'Audit Interne (Manuel de l'Audit Interne – page 86) : indépendance et objectivité, compétence, conscience professionnelle.

- Le rapport d'audit comporte des observations et recommandations non pertinents. Cela peut résulter d'une **atteinte à l'indépendance ou l'objectivité de l'Audit interne.** Autrement, il se peut que l'Auditeur interne ai rencontré des situations qui ont affecté sa capacité à porter des jugements professionnels objectifs : conflits d'intérêts personnels, limitation du champ d'audit, restrictions d'accès aux dossiers, aux personnes et aux biens, ainsi que les limitations de ressources. De cela, les observations ou recommandations non pertinentes, mal acceptées ou non approuvées par les audités ne pourront pas être mises en œuvre correctement, et ou n'auront pas les résultats escomptés. Il convient de noter que les audités sont à priori les spécialistes de leurs secteurs, les premiers détenteurs des risques dans leur domaine, et que les recommandations d'audit sont censées améliorer leurs résultats et performance.
- Les auditeurs internes qui ont participé aux missions n'ont pas les qualités requises pour l'accomplissement des missions assignées. Les activités d'assurance et de conseil réalisées par des auditeurs internes ne disposant pas des connaissances, du savoir-faire et autres compétences requis, ou n'y apportant pas la diligence et le savoir-faire

nécessaires ne seront, pour le moins, pas d'une grande utilité. Ainsi, **les Normes imposent à la fonction d'audit interne et aux auditeurs internes de disposer les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, et de faire preuve de conscience professionnelle.** Comme compétence spécifique, la Norme 1210.A2 – Compétence impose une connaissance des risques de fraude « les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes ». **La Norme 1220, Conscience professionnelle, impose aux auditeurs internes d'«apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent ».**Cela ne signifie pas que les auditeurs internes ne feront jamais d'erreurs factuelles ou de jugement, mais qu'ils feront preuve et déployer le même degré d'attention et de compétence attendu d'un professionnel dans des situations analogues.

Comme la vocation de l'audit interne est entre autres d'impulser les changements, Pierre SCHICK a retenu dans son ouvrage Mémento d'audit interne les critères de mesure de performance de l'audit interne suivants, et qui sont dans l'ordre :

- Le taux de mise en œuvre de ses recommandations,
- De la réalisation du plan d'audit,
- D'acceptation des recommandations, et
- Le délai moyen de sortie de rapport.

L'exercice de la fonction d'audit interne n'est pas facile à remplir dans un Projet. La fonction est généralement qualifiée comme une nécessité imposée par le bailleur de fonds, au lieu d'un atout ou besoin exprimé par le projet. Ce qui fait que, la mise en place de cette fonction était toujours associée à une obligation pour le projet.

Face à cette situation, il s'avère difficile de s'assurer que toutes les conditions requises pour le fonctionnement de l'audit interne selon les Normes Internationales soient réunies et remplies. La méconnaissance et interprétation de l'audit interne citée en haut n'implique pas un engagement suffisant des audités voire même les principaux Responsables. De ce fait, le bon déroulement des missions d'audit se trouve affecté et la mise en œuvre des recommandations

est interprétée comme des surcharges de travail. Ainsi, l'apport de l'Audit Interne à la performance est parfois limité par rapport à l'attente.

De cette étude, il a été ainsi constaté que l'audit interne est un des facteurs clés pour la maîtrise des risques encourus par le projet et de ce fait, favorise l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance.

Cela sous-tend qu'un projet qui ne dispose pas d'une fonction d'audit interne ne peut pas profiter des précieux avantages qu'apportent l'auditeur interne. Avons-nous tous cette même vision pour améliorer la performance de notre projet de développement ? et sommes-nous prêts à appuyer davantage la fonction d'audit interne dans la réalisation de sa mission, et selon les Normes de la profession ? De telles questions méritent une réflexion à tous les futurs dirigeants de projets.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- 1- BARBIER Etienne, Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, Edition Maxima, 132 pages.
- 2- Kurt F.Reding, AAL, Manuel d'Audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques , Groupe Eyrolles -746 pages.
- 3- IFACI, La charte d'audit interne, Groupe Professionnel « Collectivités Territoriales », 9 pages.
- 4-IFACI-IIA, Elaborer le plan stratégique de l'Audit Interne, JUILLET 2012. 18 pages.
- 5- IFACI - Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques 2e édition, 136 pages.
- 7- ISA CNCC-IRE-CSOEC, Normes Internationales d'Audit : Applicables à compter du 1er juillet 2012, juin 2012.
- 9-RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Organisation, 2010, 472 pages

## **WEBOGRAPHIE**

- 1-[http:// www.theia.org](http://www.theia.org): caractéristiques de l'audit interne
- 2-[http:// www.google.com](http://www.google.com): contrôle interne, gestion des risques et contrôle interne, FRAP
- 3-[http:// www.ifaci.fr](http://www.ifaci.fr) : audit interne, normes
- 4-<http://www.imacaudit.com/docs/Documentation%20audit/conduite-mission-audit.pdf> :  
IMAC CONSEIL : Conduite d'une mission d'audit – Notes préparées par Mr Abderrazek Souei, 12 pages.
- 5-[https://www.scribd.com/doc/81512036/Audit-Interne : Cours d'Audit-Interne](https://www.scribd.com/doc/81512036/Audit-Interne%3A-Cours-d-Audit-Interne). Mme KOBIANE 13/03/2009.
- 6-<http://www.projects.banquemondiale.org/search?lang=fr&searchTerm=&countrycode>

## **ANNEXE I – SITUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCES DU PROJET AU 31 MARS 2018**

### **1-Indicateurs d'Objectifs de développement du projet (PDO)**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Objectifs initiaux du projet	Objectifs du projet après restructuration	Réalisations au 31/03/2018	Taux de réalisation
Superficie irriguée ou drainée	Hectare (Ha)	27 670	35 050,0	49 287,1	140,60%
Bénéficiaires directs	Nombre	81 350	39 450	60 125	152%
Dont femmes bénéficiaires	Pourcentage de sous-type supplémentaire	40 675	19 770	17 599	

### **2-Indicateurs de résultats intermédiaires**

Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Objectifs initiaux du projet	Objectifs du projet après restructuration	Réalisations au 31/03/2018	Taux de réalisation
Bénéficiaires ayant reçu les services agricoles promus par le projet	Nombre	16 000	18 280	22 020	120,5%
Nombre de communes ayant réhabilité les petites infrastructures d'accès au marché dans la zone de projet	Nombre	20	1	1	100,00%
Nombre de parcelles certifiées résultant du projet	Nombre	325 000	52 000	55 759	107,2%
Aire restaurée et reboisée	Hectare (Ha)	15 500	3 800	4 604,6	121,2%

### **3-Indicateurs de performance des Protocoles d'accord**

Mesure de la performance	Objectif	Situation au 31 mars 2018
Les activités prévues dans le Protocole sont réalisées et selon les budgets approuvés.	Les fonds confiés aux Partenaires titulaires d'un Protocole d'accord sont destinés aux activités éligibles et convenues. L'utilisation des fonds devront être documentés correctement et respectant les procédures prévues par le projet.	Les activités techniques confiées aux Partenaires ont été tous finalisés et aucune dépense n'a été déclarée non éligible au 31 mars 2018.

#### 4-Indicateurs de performance de la gestion financière

Mesure de la performance	Objectif	Situation au 31 mars 2018
Décaissement	Les décaissements du projet sont conformes aux prévisions budgétaires annuels.	Les décaissements effectifs annuels ont connu des écarts assez importants sauf au cours de la dernière année du projet.
	Au moins une DRF mensuelle est adressée à la Banque Mondiale.	Le projet a élaboré et envoyé systématiquement une Demande de Retrait de Fonds mensuelle auprès de la Banque Mondiale.
	Consommation du montant total du crédit dans les délais légaux du financement.	Le crédit est intégralement engagé et totalement décaissé avant la date de clôture du compte désigné.
Demande de retrait de fonds	Les montants des demandes de retrait de fonds envoyées à la Banque Mondiale sont affectés dans les catégories de dépenses appropriées, et sont déterminés sur la base des taux de conversion applicables.	Les erreurs catégorielles et de taux appliqués lors de la conversion de la monnaie locale en dollar américain ont été toutes rectifiées par le Projet.
Eligibilité des dépenses	Toutes les dépenses payées sur le fonds du crédit sont issues des activités éligibles du projet, documentées correctement et conformes aux directives de la Banque Mondiale.	Toutes les dépenses payées sur le fonds du crédit au 31 mars 2018 sont déclarées éligibles.
Rapport d'audit externe et opinion sur les états financiers.	Remise d'un rapport d'audit externe annuel au plus tard avant le 30 juin de l'année n+1, et avec une opinion sans réserve.	Les rapports d'audit externe du projet avec opinion sans réserve ont été tous transmis à la Banque Mondiale dans les délais.
Rapport de Suivi financier	Remise du rapport d'activité trimestriel du projet à la Banque Mondiale : au plus tard 45 jours après le trimestre considéré.	Tous les rapports trimestriels du projet ont été transmis à la Banque Mondiale dans les délais.
Recommandations formulées par les auditeurs externes, auditeurs internes et les missions de la Banque Mondiale.	Mise en œuvre de toutes les recommandations, assortie d'un plan d'actions et de suivi.	Les recommandations d'audit ont été mises en œuvre mais partiellement.
Exécution budgétaire	Le taux d'exécution budgétaire du programme de travail annuel est satisfaisant.	Les performances budgétaires du projet au cours des différents exercices sont estimées très moyennes : existence de dépassement ou faiblesse des réalisations sur divers postes budgétaires.
Ratio financier	Le rapport entre la gestion de projet et les décaissements : le montant total du fonctionnement du projet ne doit pas dépasser 14,17% du total des décaissements.	Le ratio financier du projet au 31 mars 2018 est de 12,87.

### 5-Indicateurs de performance de la passation de marché

Mesure de la performance	Objectif	Situation au 31 mars 2018
Respect du plan de passation de marché.	Les marchés du projet sont initiés dans les délais acceptables, selon les méthodes et revues prévues, et mentionnés dans le plan de passation de marché approuvé par la Banque Mondiale.	Le plan de passation de marché du projet a été respecté par le projet selon les rapports de la Banque Mondiale à l'issue des différentes revues qu'elle a mené.
Conformité des marchés exécutés.	Tous les marchés conclus et exécutés sont en relation avec les activités du projet, et en conformité par rapport aux contrats signés et les directives de la Banque Mondiale.	Aucun marché du projet n'a été déclaré non conforme par les auditeurs externes ou la Banque Mondiale.

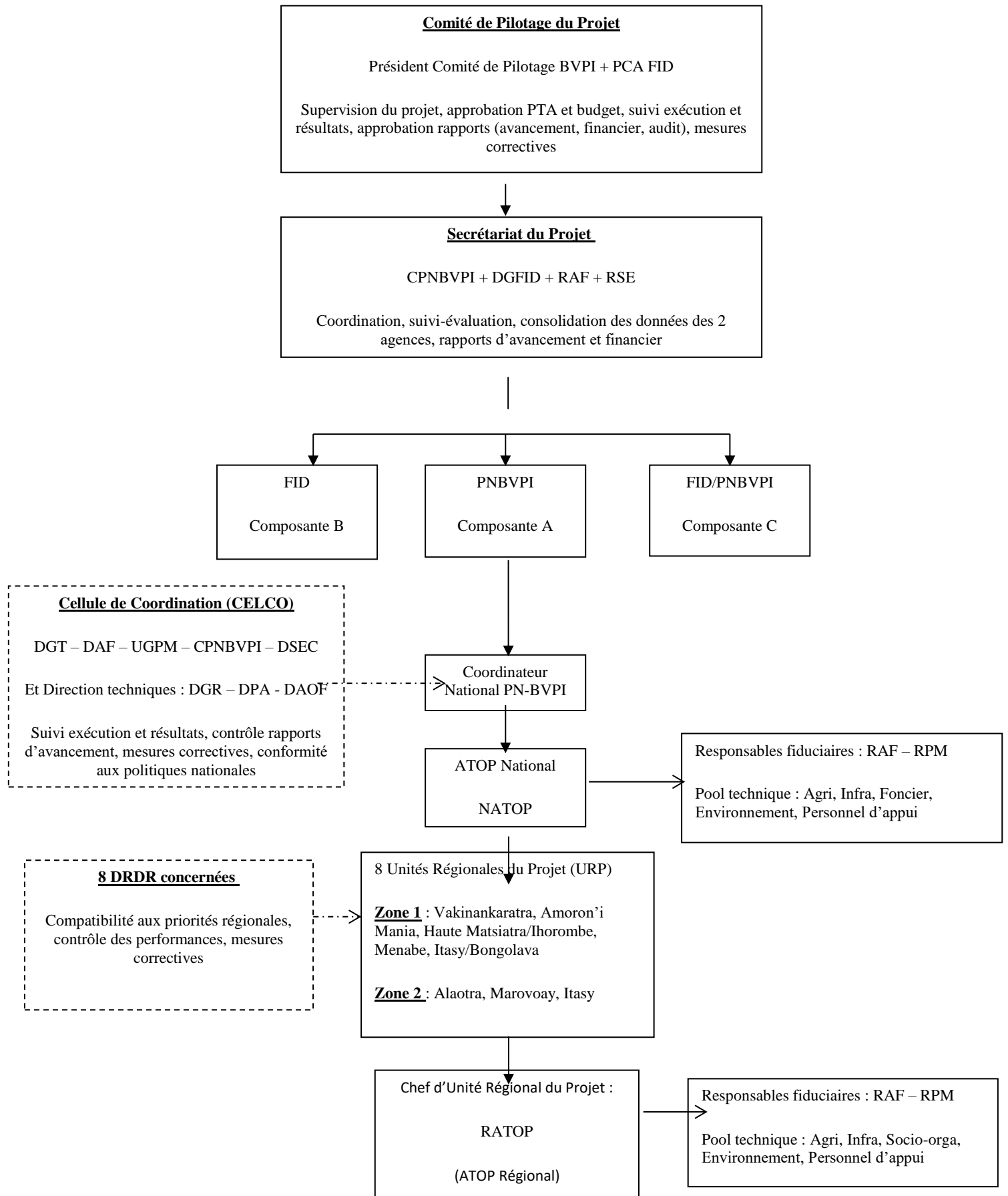
### 6-Indicateurs de performance des sous-projets agricoles

Mesure de la performance	Objectif	Situation au 31 mars 2018
La qualité de la gestion des fonds octroyés aux bénéficiaires des sous-projets agricoles.	Les fonds alloués aux sous-projets sont destinés aux bénéficiaires et activités éligibles. L'utilisation des fonds des sous-projets devront être documentés correctement, conformes aux biens et services convenus dans le contrat de financement, et respectant les procédures prévues par le projet.	Les activités afférentes aux sous-projets agricoles n'ont pas dégagé de cas de malversation ou de non-respect des procédures d'utilisation des fonds au 31 mars 2018.
Le rendement rizicole moyen à l'hectare.	Le rendement moyen attendu des sous-projets agricoles financés par le projet est de 4,5 tonnes à l'hectare.	Le rendement moyen global des sous-projets rizicole du projet est de 5,83 tonnes à l'hectare.

### 7-Indicateurs de performance des activités de réhabilitation d'infrastructure hydroagricole

Mesure de la performance	Objectif	Situation au 31 mars 2018
Coût de réhabilitation d'un périmètre	Le coût d'un hectare de périmètre irrigué réhabilité s'élève au plus à 1 350 dollar américain.	Le coût moyen global d'un hectare de périmètre irrigué réhabilité par le projet est en cours d'évaluation par un Cabinet indépendant.
Délai d'exécution des travaux de réhabilitation	Les travaux exécutés par les partenaires sont réceptionnés au plus tard dans le délai contractuel, et en conformité aux qualités dans les conditions du marché et standards de la profession.	Les travaux réceptionnés tardivement par rapport aux dates contractuels ne sont pas nombreux.

## ANNEXE II – ORGANIGRAMME DU PURSAPS





## ANNEXE III : NIVEAU DES RISQUES RESIDUELS ET CLASSEMENT

DOMAINE/ACTIVITE CONCERNE ET DESCRIPTION DU RISQUE	SCORE ET NIVEAU DU RISQUE	RANG DE PRIORITE	CAUSES PROBABLES	IMPACTS POTENTIELS
<p><b><u>GOUVERNANCE</u></b></p> <p>Le Comité de Pilotage du projet n'a pas pris à temps les décisions stratégiques d'orientation du Projet.</p>	<b>16-ELEVE</b>	<b>1</b>	Les membres du Comité de Pilotage n'ont pas eu à temps les informations nécessaires pour l'orientation du projet.	La prise de décision stratégique est décalée, ne permettant pas la mise en œuvre à temps des actions d'ajustement ou de réorientation du projet, compte tenu du délai restant et les fonds non encore décaissés : objectifs non atteints.
<p><b><u>PILOTAGE ET REPORTING</u></b></p> <p>Faiblesse du suivi de l'avancement des activités et de la réalisation des objectifs.</p>	<b>16-ELEVE</b>	<b>2</b>	<p>-Faible fréquence de réunion d'analyse de l'avancement des activités et des résultats, entre la Coordination Centrale et les principaux Responsables des URP.</p> <p>-Tableau de bord inadapté au pilotage.</p> <p>-Difficulté dans la consolidation de la situation d'avancement des activités ou des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faible fréquence ou retard de la remontée d'informations.</li> <li>• les données provenant des URP sont incomplètes ou non fiables.</li> </ul>	<p>Prise de décision tardive, ou absence de décision, ou décision non efficace impliquant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des facteurs limitant l'avancement des activités et l'atteinte des objectifs (contre-performance),</li> <li>• des surcoûts évitables.</li> </ul>
<p><b><u>BUDGET</u></b></p> <p>-Les allocations d'engagement et ou budgets de décaissement élaborés ne sont pas réalistes/fiables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• surestimés ou ne correspondent pas à la capacité du projet,</li> <li>• ou sous-estimés.</li> </ul> <p>-Faiblesse dans le suivi des budgets alloués.</p>	<b>16-ELEVE</b>	<b>3</b>	<p>-Les Responsables qui ont élaboré/ validé les budgets d'engagement et ou de décaissement n'ont pas disposé (ou n'ont pas suivi) des directives claires sur les démarches et hypothèses budgétaires à respecter, ou ces dernières ne sont pas adaptées.</p> <p>-Le système d'information ne permet pas une gestion budgétaire appropriée.</p>	<p>-Engagement de dépenses ne disposant pas de budgets d'allocation suffisants et approuvés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses peuvent être déclarées non éligibles.</li> <li>• Cela peut presser fortement le plan financier, et affecter des activités déjà programmées : non atteinte des objectifs, le crédit ou don disponible n'arrive pas à couvrir les montants des contrats de prestations ou travaux.</li> </ul> <p>-Une partie du crédit/don n'est pas consommée, suite au retard d'engagement au vu de la date d'achèvement ou de clôture du projet : cas de budget d'engagement non consommé suite à une surestimation de l'allocation.</p> <p>-Utilisation non efficiente des montants alloués. Exemple, la négociation avec le prestataire (cas méthode QC) risque de se référer sur la base d'un budget d'engagement alloué déjà surestimé, ...</p>
<p><b><u>FINANCES ET COMPTABILITE</u></b></p> <p>Le montant du Crédit/ Don :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N'est pas « consommé » avant la date de clôture du projet ;</li> <li><b>Ou</b></li> <li>• N'arrive pas à couvrir les engagements contractés par le projet.</li> </ul>	<b>16-ELEVE</b>	<b>4</b>	<p>-Faiblesse dans le suivi du montant des engagements par rapport au montant du crédit/don disponible actualisé.</p> <p>-Mauvaise planification des activités par rapport au délai restant du Crédit/don.</p>	<p>-Perte de crédibilité.</p> <p>-Perte financière.</p> <p>-Prestations/travaux terminés mais restant impayés</p>

DOMAINE/ACTIVITE CONCERNE ET DESCRIPTION DU RISQUE	SCORE ET NIVEAU DU RISQUE	RANG DE PRIORITE	CAUSES PROBABLES	IMPACTS POTENTIELS
<p><b><u>TRAVAUX DE REHABILITATION DES PERIMETRES (et des autres infrastructures)</u></b></p> <p>Les études ou travaux accusent un retard important par rapport au délai contractuel ou la planification, ou de mauvaise qualité, ou ne correspondent pas aux contrats signés.</p>	<p><b>12-MOYEN</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p>-Défaillance du titulaire de marché.</p> <p>-Faiblesse dans le suivi de l'exécution des prestations/travaux et ou retard dans la prise de décision, suite à un plan de charge élevé de l'équipe technique ou une mauvaise organisation.</p> <p>-Prises de décisions non appropriées au vu de l'avancement et qualité des prestations/travaux.</p>	<p>-Décalage des autres activités dépendant des prestations/travaux.</p> <p>-Abandon de l'activité : objectifs techniques et financiers non atteints.</p> <p>-Paiement de surcoût évitable.</p> <p>-Les travaux ne sont pas réceptionnés à la date de clôture et les paiements opérés par le projet peuvent être déclarés non éligibles</p>
<p><b><u>PASSATION DE MARCHÉ</u></b></p> <p>Retard dans le recrutement de Consultants et ou Entreprise de travaux pour effectuer des études, des travaux d'infrastructures, ....</p>	<p><b>12-MOYEN</b></p>	<p><b>6</b></p>	<p>-Relance du processus de passation de marché suite à une insuffisance du nombre de Consultants ou Entreprises de travaux disposant les capacités demandées, ou répondant à la sollicitation : appel d'offre/consultation de prix, demande de proposition ...</p> <p>-Le Service Passation de Marché n'arrive pas à boucler dans le temps les processus du fait d'une charge élevée.</p>	<p>-Décalage du calendrier d'exécution des études et des travaux pouvant affecter les autres activités.</p> <p>-Abandon de l'activité compte tenu de la date limite d'engagement à observer au vu de la date d'achèvement du crédit/don.</p> <p>-Objectifs techniques et financiers non atteints.</p> <p>-Perte financière</p>
<p><b><u>FINANCES ET COMPTABILITE</u></b></p> <p>-Paiement de dépenses non éligibles, non autorisées, ou insuffisamment documentées.</p> <p>-Retard dans la justification des dépenses.</p>	<p><b>12-MOYEN</b></p>	<p><b>7</b></p>	<p>Faiblesse de la sécurité des moyens de paiement et dans le respect des procédures applicables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de l'éligibilité de la dépense ;</li> <li>• Vérification et approbation des prestations terminées ou biens livrés ;</li> <li>• Pièces exigibles supportant la facture ;</li> <li>• Octroi et suivi des provisions de missions et des cartes carburants.</li> </ul>	<p>-Remboursement des dépenses payées, déclarées non éligibles.</p> <p>-Perte de crédibilité et dégradation de l'image du Projet.</p>
<p><b><u>Intensification agricole et nutrition</u></b></p> <p>Non-respect des procédures applicables en matière d'acquisition d'intrants et autres biens : passation de marchés.</p> <p>La documentation des dépenses payées sur les fonds du Projet, gérés par les bénéficiaires ou le Partenaire, n'est pas suffisante.</p>	<p><b>12-MOYEN</b></p>	<p><b>8</b></p>	<p>-La formation des bénéficiaires, qui ont la responsabilité de la passation de marché et en particulier l'acquisition des intrants et matériels agricoles de leurs sous-projets, n'est pas assimilée ou simplement ignorée par ces derniers.</p> <p>-Le suivi rapproché ou exhaustif, sur site et à temps, du financement alloué et des biens acquis, n'est pas évident compte tenu du nombre des sous-projets et de leurs localisations..</p>	<p>-Inéligibilité des dépenses</p> <p>-Productions prévues et rendement escompté non atteints.</p>
<p><b><u>ACTIVITES EXECUTEES SUIVANTS PROTOCOLES : CPGU-FONCIER-ONN</u></b></p> <p>-Retard important dans l'exécution des activités prévues dans le Protocole signé ou les prestations/travaux réalisés sont de mauvaise qualité.</p> <p>-Les rapports périodiques n'ont pas été reçus à temps du Partenaire.</p> <p>-Les fonds mis à la disposition du partenaire ne sont pas justifiés correctement, ou utilisés à d'autres fins non prévues par le Protocole.</p>	<p><b>12-MOYEN</b></p>	<p><b>9</b></p>	<p>-Faiblesse du suivi et contrôle de l'avancement des activités par rapport aux fonds mis à la disposition du Partenaire et la planification.</p> <p>-Inobservation des procédures en matière de gestion financière.</p>	<p>-Objectifs techniques non réalisés.</p> <p>-Dépenses non éligibles.</p> <p>-Utilisation de fonds non optimisée.</p> <p>-Absence d'informations fiables ne permettant pas une prise de décision appropriée et à temps.</p>

## **ANNEXE IV : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **41- ENTRETIEN AVEC LES BENEFICIAIRES DE SOUS-PROJETS ET PARTENAIRES DU PROJET**

1-Pourriez-vous parler de l'historique et structure de votre Association : date de création, enregistrement auprès de l'Administration, nom du Président et du Trésorier, nombre de membres.

2-Quel est l'effectif des membres de votre Association, combien de femmes et d'hommes.

3-Quelles sont les principales activités des membres, et est ce qu'ils sont tous de la localité du d'intervention du projet ?

4-Quelle est la superficie totale cultivée par l'Association ?

5-Quelle est le volume de la production de l'Association et quel est le rendement moyen obtenu lors de la récolte ?

6-Est-ce que tous les membres de l'Association ont bénéficié des formations techniques de la part du projet ? Est-ce que les formations sont adaptées pour les membres.

7-Est-ce que la production ou le rendement a eu la satisfaction des membres de l'Association ? Pourquoi.

8-Quel est le montant du financement obtenu par l'Association et de la part du projet ?

9-Est-ce que les procédures d'obtention du financement du projet sont simples ou complexes pour l'Association ? Quels sont les améliorations suggérées.

10-Est-ce que l'utilisation des fonds du projet a eu l'aval des membres de l'Association ? Sous quelle forme : lors d'une réunion formelle ou autres formes à préciser.

11-De quelle manière les matériels acquis sur les fonds du projet est-elle gérée par l'Association ?

12-Quels sont les problèmes auxquels l'Association ou les membres ont dû faire face et quelles sont les solutions qui ont été apportées par le Projet ou l'Association elle-même ?

13-Est-ce que l'apport du projet a pu améliorer le quotidien ou le niveau de vie des membres de l'Association ?

14-Quels sont les propositions d'amélioration souhaitées par l'Association pour la continuité de la relation de travail avec le projet.

#### **42- ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL FIDUCIAIRE AU SEIN DU PROJET**

1-Quels sont les procédures qui ont été suivies lors de l'élaboration et validation du Plan de Travail Annuel et Budget ?

2-Qui sont les personnes autorisées à faire fonctionner les comptes banque du projet et quels sont leurs titres ou qualités ?

3-Quels sont les contrôles effectués sur les DRF avant envoi à la Banque Mondiale, matérialisé de quelle manière et par qui ?

4-Comment procède le projet pour vérifier la réalité des dépenses ?

5-Quels sont les critères retenus pour la priorisation des dépenses ?

6-Est-ce qu'il y a eu rupture de fonds au niveau d'une unité régionale du projet ?

7-Quelle est la fréquence mensuelle des vérifications des comptes comptables, budgets et trésorerie du projet. La vérification ou contrôle effectué est matérialisée de quelle manière.

8-Quels sont les mesures prises par les Responsables financiers pour que les provisions octroyées pour des dépenses de missions ou autres ne soient pas présentées tardivement.

9-Les documents comptables et financiers sont-ils bien classés, sécurisés et archivés : de quelle manière. Dans quel cas, un double des documents de paiement est remis à des tiers extérieurs au projet ?

10-Les inventaires physiques des immobilisations se font-ils combien de fois dans l'année ? Les PV y afférents sont-ils disponibles ?

11-Est-ce que les immobilisations et équipements acquis par les fonds du projet sont inscrits dans un registre des immobilisations comportant au moins les informations suivantes : Date d'acquisition, valeur d'acquisition, numéro de référence, localisation, utilisateur.

12-L'accès aux stocks est-il réservé uniquement aux personnes autorisées par la Coordination Centrale ?

13-Quelles sont les procédures comptables, administratives et financières existantes mais non suivies par le projet. Quelles sont les raisons ?

14-Quels sont les dispositions prises en cas de dépassement budgétaire par une Unité Régionale du Projet ?

15-Est-ce qu'il y a des dépenses déjà payée par le projet qui sont estimées non éligibles ou non opportunes. Dans l'affirmatif, pourquoi ?

16-Est-ce que le PTA et le PPM de l'unité régionale du projet sont-ils conformes au PTA et PPM approuvé de la Banque Mondiale : Est-ce que le RPM a effectué la vérification de cette conformité. Quelle est la source et justification de l'écart s'il y a.

17-Est-ce qu'il y a de marché passé qui risque d'être qualifié de non conformes. Si oui quelles sont les raisons.

18-Existe-t-il une base de données des fournisseurs mis à jour périodiquement ?

19-Un système de suivi des commandes est-il mis en place ?

20-Quel est le système mis en place ou adopté par le RPM et autres pour le suivi des marchés.

21-Est-ce que les dossiers des marchés sont bien classés, sécurisés et archivés ?

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE I- CADRE THEORIQUE PORTANT SUR L’AUDIT INTERNE D’UN PROJET DE DEVELOPPEMENT	5
CHAPITRE I- PRESENTATION DU PROJET D’URGENCE POUR LA SECURITE ALIMENTAIRE ET LA PROTECTION SOCIALE - PURSAPS	7
<b>Section 1- HISTORIQUE DU PROJET</b>	<b>7</b>
<b>Section 2- OBJECTIFS</b>	<b>9</b>
2.1 Objectifs stratégiques	9
2.2 Objectif de développement	9
<b>Section 3-ACTIVITES DU PROJET ET FINANCEMENT</b>	<b>9</b>
3.1 Les composantes ou activités du projet	9
3.2 Financement du Projet	11
<b>Section 4-PERFORMANCE ATTENDUE DU PROJET</b>	<b>13</b>
4.1 Performance globale	13
4.2 Performances au niveau des activités et fonctions	14
CHAPITRE II – GENERALITE SUR L’AUDIT INTERNE	18
Section 1-DEFINITION ET OBJECTIF DE L’AUDIT INTERNE	18
1.1 Définition	18
1.2 Objectifs	19
<b>Section 2. CADRE REGISSANT LA PROFESSION D’AUDIT INTERNE</b>	<b>20</b>
2.1 Normes d’audit interne	20
2.2 Code de déontologie	22
<b>Section 3. LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>24</b>
3.1 Définition et objectifs	24
3.2 Composantes du contrôle interne	25
3.3 Dispositifs légaux des autres pays	27

<b>Section 4- LES MISSIONS D’AUDIT INTERNE</b>	<b>28</b>
4.1 Missions d’assurance	28
4.2 Missions de conseil	30
<b>CHAPITRE III – METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Matériels</b>	<b>31</b>
1.1 Documents et rapports sur le projet	31
1.2 Ouvrages et documents de la bibliographie et webographie	31
1.3 Matériels informatiques, bureautiques et de communication	32
<b>Section II- Méthode de collecte des données</b>	<b>32</b>
2.1 Source des données	32
2.2 Etapes suivies pour la collecte des données	33
<b>Section III : Exploitation des données</b>	<b>35</b>
3.1 Regroupement des données	35
3.2 Analyse des données	35
<b>Section IV – Démarche de vérification des hypothèses</b>	<b>36</b>
4.1 Choix des échantillons et justification	36
4.2 Vérification des hypothèses	38
<b>Conclusion partielle</b>	<b>39</b>
<b>PARTIE II- CAS PRATIQUE DE MISSIONS D’AUDIT INTERNE DU PURSAPS</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE IV- ELABORATION DU PLAN D’AUDIT INTERNE DU PURSAPS</b>	<b>42</b>
<b>Section 1-CADRES REFERENTIELS</b>	<b>42</b>
1.1 Les documents légaux	42
1.2 Les manuels du projet	43
1.3 Le document d’évaluation du projet	43
<b>Section 2 –CARTOGRAPHIE DES RISQUES</b>	<b>43</b>
2.1 Analyse des risques inhérents	44
2.2 Evaluation des risques résiduels et classement	45
<b>Section 3- PLAN D’AUDIT INTERNE PURSAPS</b>	<b>45</b>

3.1	Les thèmes des missions d’audit interne du PURSAPS	46
3.2	Les ressources prévues pour la réalisation du plan d’audit	46
3.3	Approbation du plan d’audit	47
<b>CHAPITRE V – LES RESULTATS DES MISSIONS D’AUDIT INTERNE</b>		<b>49</b>
<b>Section 1- TRAVAUX D’INVESTIGATION MENES PAR LES MISSIONS</b>		<b>49</b>
1.1	Travaux réalisés	49
1.2	Résultats attendus	50
<b>Section 2- OBSERVATIONS DES MISSIONS D’AUDIT</b>		<b>51</b>
2.1	Constatations sur la gestion financière du projet	51
2.2	Constatations sur l’exécution des sous-projets agricoles	59
<b>Section 3- RECOMMANDATIONS D’AUDIT INTERNE</b>		<b>63</b>
3.1	Recommandations sur la gestion financière du projet	63
3.2	Recommandations sur l’exécution des sous-projets agricoles	66
<b>Section IV-CONCLUSION DES MISSIONS D’AUDIT</b>		<b>68</b>
<b>CHAPITRE VI – LIENS ET IMPACTS DES RECOMMANDATIONS D’AUDIT SUR LA PERFORMANCE DU PROJET</b>		<b>69</b>
<b>Section 1-ASPECT GESTION FINANCIERE</b>		<b>69</b>
1.1	Décaissement	69
1.2	Demande de retrait de fonds	70
1.3	Exécution budgétaire	70
1.4	Eligibilité des dépenses	71
<b>Section 2- ASPECT PASSATION DE MARCHE</b>		<b>71</b>
<b>Section 3- SOUS-PROJETS AGRICOLES</b>		<b>72</b>
<b>Conclusion partielle</b>		<b>74</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>V</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b>		<b>V</b>
<b>ANNEXE I – SITUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCES DU PROJET AU 31 MARS 2018</b>		<b>VI</b>



ANNEXE II – ORGANIGRAMME DU PURSAPS	IX
ANNEXE III : NIVEAU DES RISQUES RESIDUELS ET CLASSEMENT	X
ANNEXE IV : GUIDE D’ENTRETIEN	XII