

# Sommaire

Thème : Contribution à l'amélioration du contrôle interne d'un projet à financement extérieur, *Cas d'un projet financé par le Fonds Mondial et géré par Pact Madagascar*

## Introduction

### Partie 1 : Cadre général :

#### Chapitre I : Présentation de Pact Madagascar

Section 1 : A propos de Pact

Section 2 : Le bureau de Pact à Madagascar

#### Chapitre II : Le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme

Section 1 : Présentation générale du Fonds Mondial

Section 2 : Historique du Fonds Mondial

Section 3 : Objectif et activités du Fonds Mondial

Section 4 : La structure de fonctionnement du Fonds Mondial

#### Chapitre III: La notion de contrôle interne :

Section 1 : Définition du contrôle interne

Section 2 : Les principes généraux du contrôle interne

Section 3 : Le contrôle interne dans la gestion de projet

### Partie 2 : Evaluation du contrôle interne

#### Chapitre I : Les procédures d'achat ou « procurement »

Section 1 : Description des procédures existantes

Section 2 : Analyse des risques et identification des faiblesses

#### Chapitre II : La gestion de la trésorerie

Section 1 : La gestion des comptes banques

Section 2 : La gestion de la petite caisse

Section 3 : Evaluation de la gestion de trésorerie

### **Chapitre III : L'organisation et procédures comptables :**

Section 1 : les procédures administrative et financière

Section 2 : Evaluation de l'organisation comptable

Section 3 : Le système comptable

## **Partie 3 : Proposition d'amélioration sur les lacunes constatées :**

### **Chapitre I : Proposition d'amélioration de la procédure d'achat**

Section 1 : Mise en place Procédure de réception des marchandises

Section 2 : La gestion des conflits d'intérêt

### **Chapitre II : Proposition d'amélioration de la gestion de la trésorerie**

Section 1 : La pratique de la double signature systématique :

Section 2 : L'amélioration des contrôles de la trésorerie :

### **Chapitre III : Proposition d'amélioration de l'organisation et système comptable**

Section 1 : l'amélioration de la procédure administrative et financière :

Section 2 : l'amélioration du système comptable

## **Conclusion**

### **Bibliographie**

### **Liste des annexes**

### **Annexes**

### **Table des matières**

## **Remerciements**

Le présent mémoire n'aurait pas pu être réalisé par mes propres et seules ressources aussi bien physiques, intellectuelles et temporelles. C'est pour cela que je tiens à présenter mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué d'une manière directe ou indirecte à sa réalisation, tous ceux qui ont participé de près ou de loin à sa finalisation.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement,

A Dieu tout puissant qui m'a donné les moyens : santé physique, connaissance, temps, courage et volonté pour finaliser ce présent mémoire.

Le corps enseignant de l'Université d'Antananarivo, plus particulièrement :

- Monsieur Andriamaro RANOVONA, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.
- Monsieur Origène Olivier ANDRIAMASIMANANA, Maître de Conférences, Chef de département Gestion à la FAC DEGS, qui a bien voulu accepter la soutenance de ce mémoire mais aussi pour son aide et ses précieux conseils.
- Madame Saholiarimanana ANDRIANALY, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en gestion
- Tous les membres du jury qui ont bien voulu accepter de faire partie du jury.
- Tous les enseignants de troisième cycle du programme DESS « Audit et Contrôle » qui nous ont transmis leur savoir et consacrer leur temps pour la relève.
- Monsieur Jean Patrice RANDRIAMAMPIONONA, mon encadreur Pédagogique, pour sa grande disponibilité et son suivi sans faille.

Les Dirigeants et équipe de Pact Madagascar, plus particulièrement :

- Monsieur Jean Michel DUFILS , ancien Représentant Résident de Pact Madagascar, qui a bien voulu m'autoriser à poursuivre cette formation en DESS Audit et Contrôle malgré les contraintes du travail au quotidien;
- Madame Amanda CHILDRESS, Directeur Pays de Pact Madagascar
- Madame Nirinjaka RAMASINJATOVO, Représentant Résident Adjoint de Pact Madagascar et encadreur professionnel sur l'aspect programme de Pact Madagascar,

- Monsieur Hery RAHAINGO, Responsable de Suivi des Subventions de Pact Madagascar et encadreur professionnel sur les aspects contrôles internes et procédures.
- La Direction Exécutive ( EXEC) de Pact Madagascar,
- L'équipe administrative et financière de Pact Madagascar et l'équipe technique
- Tout le personnel de Pact et Pact Madagascar Network

A toute ma famille, qui ont apporté leur soutien et encouragement durant mes études,

A toute personne qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce présent mémoire.

## **Avant -propos :**

La formation en troisième cycle, en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées option Audit et Contrôle, a été créée pour répondre aux besoins des étudiants ou professionnels désirant approfondir leur connaissance en matière d'administration et gestion en général et en matière d'audit et contrôle en particulier, l'obtention du diplôme permet aux étudiants, notamment, de se présenter à un concours de recrutement d'Expert-Comptable et Financier stagiaire.

Ayant été recruté par Pact Madagascar en Janvier 2009, en tant que Chef Comptable pour occuper ensuite le poste de Grants and Accounting Responsible et actuellement, Grants and Finance Manager, je me suis inscrit à la formation en DESS, audit et contrôle pour la pertinence de la formation pour le poste que j'occupe au sein de Pact Madagascar et pour un besoin de mise à jour et de perfectionnement de mes connaissances en la matière.

Pact Madagascar gère actuellement de projet financé par le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme à savoir le projet Tuberculose Round 8 et la lutte contre le Paludisme NSA.

J'ai choisi comme thème de mon mémoire l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar en vue d'une proposition d'amélioration car l'importance du contrôle interne est primordiale pour la réussite d'une gestion financière de projet financé par un bailleur de fonds international tel que le Fonds Mondial.

## **Liste des abréviations :**

CCM : Country Coordination Mechanism

COP : Chief of Party ou chef de projet

CR : Country Director ou Directeur Pays ou encore Représentant Résident

DAF : Directeur Administratif et Financier

GF : Global Fund ou Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme

### **IST : Infection Sexuellement Transmissible**

IT : Information Technology

**JSI** : Jereo Salama Isika

**LARO** : Linking Actors for Regional Opportunities

**LDI** : Landscape Development Interventions

LFA : Local Fund Agent

Log : Logistique

MNE : Monitoring and Evaluation

MSIS : Multi Sector Information Services

NSA : National Strategy Application

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONUSIDA : Programmes Communs des Nations Unies sur le VIH/SIDA

ONG : Organisation Non Gouvernementale

**OSC : Organisation de Société Civile**

PACT : Private Agencies Collaborating Together

PR : Principal Réciendaire

PRSM : Projet de Réforme du Secteur Minier

**QIP : Question d'Intérêt Public**

RH: Ressources Humaines

TB : Tuberculose

TBD: to be determined

**SAVEM** : Sustainable Approches to Viable Environmental Management

SIDA : Syndrome d'Immino Déficience Acquise

**SIRCAT** : Système d'Information sur les Risques et place des Catastrophes

SIVE : Sehetra Ivoaharan'ny Vehivavy

SR : Sous Réciendaire

USAID : United States Agency for International Development

USDOL : United States Department Of Labor

## **Liste des tableaux :**

Tableau No 1 : le seuil des montants des prix pour les comparaisons

## **Liste des figures :**

Figure No 1 : Organigramme Pact Madagascar

Figure No 2 : Diagramme de Processus d'achat sur petite caisse

Figure No 3 : Diagramme du Processus d'achat payé par chèque ou virement bancaire

Figure No 4 : Diagramme de la procédure d'approbation des dépenses

Figure No 5 : Diagramme de la procédure de réception des marchandises



# **Introduction**

Le fonds mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme est une institution financière internationale qui collecte des fonds au niveau mondial à travers un partenariat public et privé pour trouver les ressources nécessaires pour soutenir les préventions, les traitements et les soins à grande échelle contre ces trois maladies dans le monde et plus précisément vers les régions les plus nécessiteux du tiers monde comme Madagascar.

Madagascar a bénéficié des financements du fonds mondial depuis quelques années à travers plusieurs projets de luttres contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme. Pact Madagascar qui est la représentation locale de l'Organisation Non-Gouvernementale internationale ayant son siège à Washington DC, aux Etats Unis, a été sélectionné pour être le Principal Récipiendaire dans le projet de lutte contre la tuberculose round 8 et le projet de lutte contre le paludisme NSA. Pact Madagascar a été sélectionné en tant que Principal Récipiendaire du fait de son expérience en gestion de subvention et après une évaluation de sa capacité en gestion financière.

Ces deux projets de déroulent en deux phases successives : la première est d'une durée de deux ans et la seconde de trois ans, l'octroi de la seconde phase est conditionné par le succès de la première. Il importe donc pour la pérennité du projet que la première phase du projet soit une réussite aussi bien en ce qui concerne l'atteinte des objectifs qu'en matière de gestion financière transparente et fiable.

Comme Madagascar est un pays en voie de développement ou sévit encore ces maladies dévastatrices, Madagascar a besoin de l'appui et financement d'un bailleur de fonds humanitaire international tels que le fonds mondial pour lutter efficacement contre ces maladies. Il convient donc d'assurer une bonne gestion des fonds du bailleur pour qu'il n'y ait pas de rupture de financement et pour obtenir de nouveaux financements. En effet, un projet bien géré peut être une opportunité pour travailler avec d'autres bailleurs internationaux.

Pour assurer une bonne gestion financière il est important de mettre un place un système de contrôle efficace qui va assurer que les fonds du bailleur sont utilisés convenablement et de manière rationnelle, un contrôle interne qui va assurer la qualité des informations financières d'utilisation de fonds. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi comme thème le contrôle interne d'un principal récipiendaire du Fonds Mondial

Ce mémoire intitulé : « **Contribution à l'amélioration du contrôle interne d'un projet à financement extérieur, cas d'un projet financé par le Fonds Mondial et géré par Pact Madagascar** » va faire l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar qui est l'un des Principal Récipiendaires des financement du fonds mondial à Madagascar afin d'identifier les risques et faiblesses qui pourraient occasionner des erreurs voir même des malversations pouvant entraîner une rupture du projet qui serait préjudiciable pour notre pays. Nous allons apporter également des propositions d'amélioration et des recommandations pour que le système de contrôle interne réponde aux normes d'une bonne gestion.

Nous sommes habitués à parler de contrôle interne dans les entreprises industrielles, commerciales ou bancaires mais néanmoins, le contrôle interne est d'autant plus important dans la gestion de projet ou le bailleur n'a pas de mains mise dans la gestion journalière mais évalue les performances et la compétence de ses partenaires et bénéficiaire de financement à travers les rapports périodiques (Financier et technique). Un bon contrôle interne est donc à la fois bénéfique pour le gestionnaire de projet qui aura ainsi l'assurance que les fonds qu'il gère sont gérés efficacement et d'une manière rationnelle ; et pour le bailleur qui est assuré que les fonds qu'il a octroyé sont utilisés selon les directives découlant des termes d'octroi.

Pour la gestion d'un projet donc, comment peut-on s'assurer que le contrôle interne en vigueur peut garantir que les fonds alloués aux projets sont utilisés de manière efficace et rationnelle et selon les directives découlant de l'accord de financement ? Que les fonds reçus des bailleurs sont suffisamment sécurisés contre toute forme de fraude ou détournement ?

Nous allons essayer dans le présent mémoire de définir un dispositif de contrôle interne qui pourra garantir l'efficacité d'une gestion de projet financé par un bailleur de fonds international tel que le Fonds mondial.

La méthodologie que nous allons mettre en œuvre dans cet approche est la prise de connaissance des procédures existantes au sein de Pact Madagascar, pour les principaux cycles de la gestion financière et du contrôle interne notamment les achats ou acquisitions ; la gestion de trésorerie ainsi que l'organisation et les procédures comptables. Après avoir pris connaissance des procédures existantes, nous allons procéder à l'évaluation du contrôle interne découlant des procédures en vigueur à travers l'analyse des procédures, l'identification des forces et faiblesses, la détermination des risques inhérents à ces faiblesses. En fin, nous allons essayer d'apporter des recommandations et des propositions d'amélioration afin d'assurer que le système de contrôle interne au sein de Pact Madagascar puisse répondre aux objectifs d'un contrôle interne dynamique et efficace et que Pact peut

gérer efficacement les fonds alloués par le Fonds Mondial pour lutter contre le Paludisme et la tuberculose.

Pour répondre à cette approche, le présent mémoire sera subdivisé en trois grandes parties, la première partie sera consacrée à une brève présentation de Pact Madagascar, le Principal Récipiendaire du financement du Fonds Mondial, ensuite le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme lui-même. La première partie parlera également du contrôle interne en général ainsi que les formes du contrôle interne dans les Organisations Non Gouvernementales. La deuxième partie, quant à elle, traitera directement de l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar à travers l'analyse des procédures d'achat en vigueur, la gestion de trésorerie et le système comptable, l'identification des faiblesses et des risques qui en découlent, et en fin, dans la troisième et dernière partie, nous allons émettre des propositions d'amélioration et des recommandations pour que le dispositif de contrôle interne de Pact Madagascar atteigne un niveau d'assurance encore plus élevé pour minimiser les risques liés à la gestion du fonds des bailleurs.

## **Partie 1 : cadre général :**

Pact Madagascar est l'organisation sur laquelle notre étude de cas va se focaliser, pour cela, il convient d'abord de faire, dans cette première partie, une brève présentation de Pact, son historique, ses domaines d'intervention, les projets qu'elle a mis en place à Madagascar et plus précisément les projets en cours qui concernent directement notre recherche, c'est-à-dire les financements du fonds mondial.

Ensuite nous allons prendre connaissance de ce qu'est le fonds mondial, qui est le bailleur de fonds du projet, sa structure et mode de fonctionnement, ses interventions dans le monde en général et plus précisément à Madagascar .

En fin, nous allons entrer dans le vif du sujet de notre recherche, le contrôle interne, à travers les diverses définitions du contrôle interne, les principes du contrôle interne et le dispositif de contrôle interne dans un projet financé par des bailleurs de fonds.

## **Chapitre I : Présentation de Pact**

Pact Madagascar a été sélectionné par le CCM ( Comité de Coordination National) pour être le Principal Réciendaire ( PR ) pour deux financements du fonds mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme ; à savoir : la Tuberculose Round 8 et le National Strategy Application ( NSA).

Dans ce premier chapitre nous allons voir en détail le rôle de Pact dans le monde, son historique, ses interventions à Madagascar et les projets qu'il a déjà mis en œuvre à Madagascar.

### **Section 1 : A propos de Pact :**

Pact Madagascar, qui est l'un des bureaux de Pact dans le monde est l'entité qui fera l'objet de notre étude de cas. Dans cette première section nous allons voir la mission de Pact dans le monde ainsi que son historique.

#### **1.1 La mission de Pact :**

Pact est une organisation internationale non-gouvernementale qui a son siège à Washington qui a pour mission de contribuer au renforcement des capacités des communautés de base, promouvoir la bonne gouvernance et responsabiliser institutions privées pour permettre aux gens d'avoir une meilleure qualité de vie surtout pour les communautés vulnérables. Pact utilise, dans la réalisation de sa mission, une gamme d'outils et de compétences tels que le renforcement de capacités, le développement organisationnel, le développement et la promotion de partenariats et coalitions, la gestion de subventions.

#### **1.2 Historique de Pact :**

Pact a été fondé en 1971 aux Etats Unis d'Amérique comme une organisation d'adhésion des organisations bénévoles et privées américaines ou private and voluntary organizations(PVOs) pour faciliter la distribution de petites subventions (octrois) financées par l'USAID à des organisations travaillant dans l'aide pour le développement.

Depuis ses débuts, Pact avait pour but d'instaurer l'autonomie de ses membres en incitant les organisations locales dans l'atteinte du développement durable.

Au début des années 1980 Pact avait commencé directement à aider des ONG (Organisations non gouvernementales) locales et des organisations d'appui avec des petites allocations pour le développement institutionnel et en 1985, il avait ouvert son adhésion aux ONG locales.

En 1992 Pact a dissout son adhésion, a révisé son arrêté municipal et s'est établi comme une société indépendante, à but non lucratif enregistrée au District fédéral de Columbia.

Depuis, le portefeuille de projet géré par Pact a considérablement pris de l'ampleur et aujourd'hui Pact intervient dans la gestion de plus d'une centaine de projets dans 46 pays en Asie, Europe, Afrique et Amérique Latine et avec des bureaux dans 26 pays dont Madagascar.

## **Section 2 : le bureau de Pact à Madagascar :**

Pact a ouvert son bureau à Madagascar au début des années 1990 lors de la mise en place du projet d'appui à la protection des Aires Protégées SAVEM ou Sustainable Approches to Viable Environmental Management. Depuis, Pact Madagascar a mis en œuvre plusieurs projets à Madagascar. Ces projets ont touché des secteurs variés dont l'Environnement, le Développement de systèmes d'Information et de Gestion de Connaissances, la Démocratie et Gouvernance, la santé, le Développement Institutionnel et Organisationnel.

### **2.1 Les projets mis en œuvre par Pact Madagascar :**

Depuis l'ouverture de son bureau à Madagascar, Pact Madagascar a intervenus dans plusieurs projets touchant plusieurs secteurs d'activités tels que l'environnement, la santé, la gouvernance, l'éducation ou encore le secteur minier. Les principales intervention de Pact à Madagascar sont notamment :

**SAVEM** : (Sustainable Approches to Viable Environmental Management) de 1991 à 2000.

Projet d'appui à la protection des aires protégées.

**MITA** : Projet pour l'appui à la phase de transition vers le plan environnemental phase II.

**RARY** : Participation et pauvreté, de 1996 à 2000. Projet pour l'appui à la gestion des questions d'intérêt public via le renforcement des OSC locales.

**MIRAY** : exécute par Pact depuis 1998 en consortium avec WWF et CI. Projet d'appui à la mise en oeuvre du Plan d'Actions Environnementales phase II.

**LDI** : (LandscapeDevelopment Interventions) depuis 1998 Projet de Chemonics International en analyses spatiales et gestion de données géographiques.

**JSI** : (JereoSalamaIsika) de 1999 a 2002. Pact a apporté son appui a JSI a travers son programme de planification et de développement de l'IST/ SIDA.

**ILO** : de 1998 a 2003 Projet pour la mise en place d'une dynamique régionale/locale de résolution de questions d'intérêt public (QIP).

**SIRCAT** : (Système d'Information sur les Risques et place des Catastrophes), Dans le cadre de la mise en place du SIRCAT, Pact a collaboré avec CARE et CNS de 2000 a 2001 sur le développement d'un modèle de vulnérabilité de la population aux cyclones.

**Golder Associates LTEE** : Dans le cadre du projet de Reforme du secteur Minier (PRSM), Pact a appuyé GOLDER de 2001 a 2002 pour l'opérationnalisation de SIGE du PRSM.

**World Bank VIN 41907** : Pact a contracté par la Banque Mondiale de 2001 a 2002 pour l'analyse de la situation des ONG.

**International HIV/SIDA Alliance** : depuis 2001 Projet HIV/SIDA en vue de contribuer a la réduction du taux de prévalence des IST curables et de la vulnérabilité au VIH/SIDA.

**Madagascar Media Message M3 Ainga** : depuis 2002 M3 Ainga contribue à l'accroissement du sens de la citoyenneté et de responsabilité citoyenne auprès des jeunes.

**Misonga** : juin 2004 à decembre 2008 Managing Information and Strengthening Organizations for Networked Governance Approches. Projet de promotion de la bonne gouvernance.

**LARO** : Octobre 2003 à octobre 2005 LinkingActors for RegionalOpportunities. Programme en partenariat avec USAID et QMM pour promouvoir la mise en place d'un cadre pérenne de bonne gouvernance et de développement.

Et actuellement, les projets en cours sont :

**KILONGA** : du 01 Octobre 2008 au 30 Septembre 2012. Programme de lutte contre les travaux des enfants à travers l'éducation financé par le Département du travail du Gouvernement Américain.

**TB round 8** : du 01 Juillet 2010 au 30 Juin 2012, Projet de lutte contre la tuberculose financé par le fonds mondial.

**NSA program** :du 01 Octobre 2010 au 30 Septembre 2012, Projet de lutte contre le Paludisme financé par le fonds mondial.

### **2.2L'organigramme de Pact Madagascar**

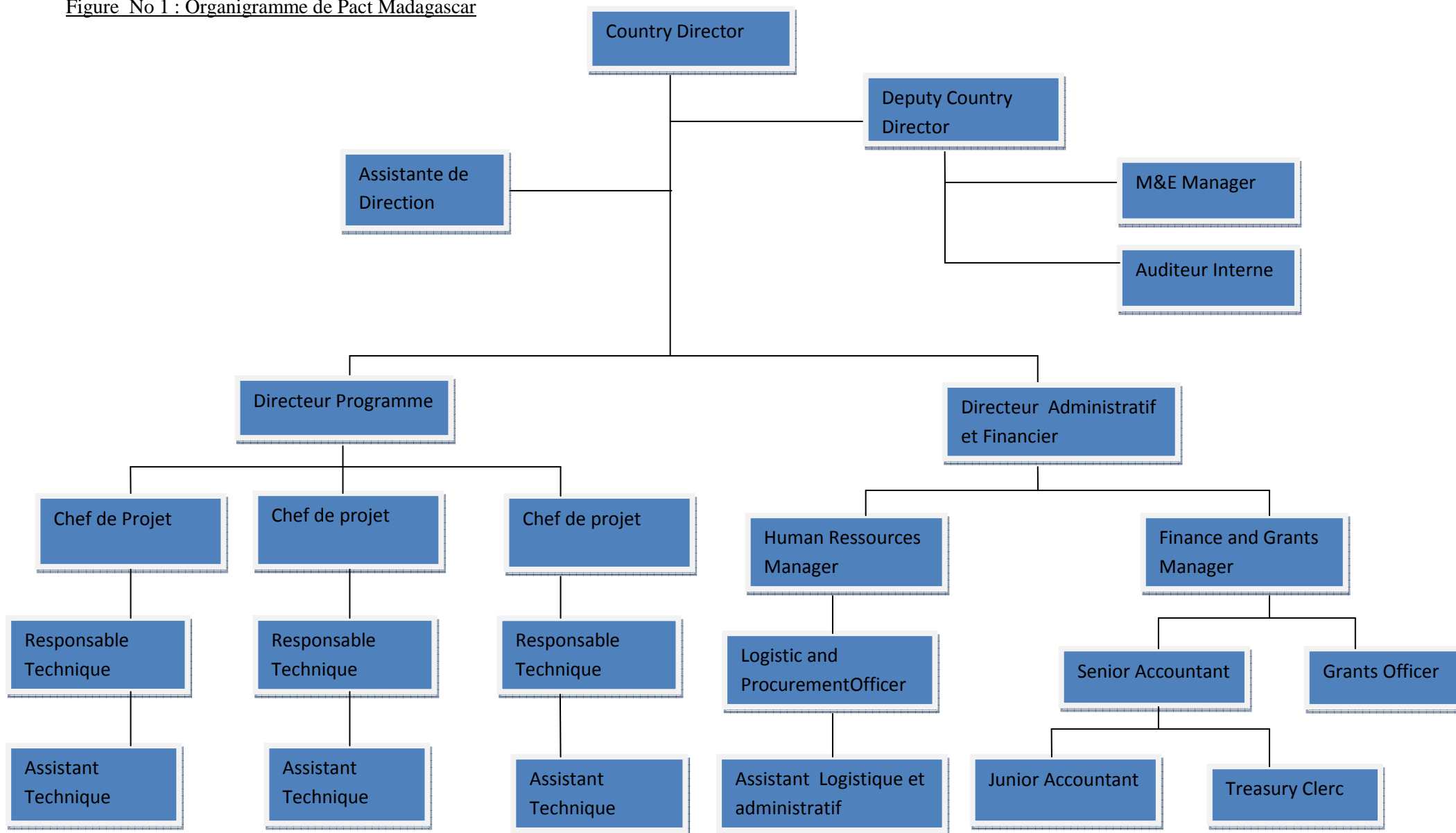
Actuellement, Pact Madagascar emploie environ une quinzaine de personnes, il gère quatre projets en cours dont l'une est en phase de clôture.

L'organigramme du bureau se présente comme suit, il est à noter que certains postes restent encore vacants selon les projets gérés.





Figure No 1 : Organigramme de Pact Madagascar



Source : Département Ressources Humaines de Pact Madagascar

### **2.3 Les domaines de compétence de Pact Madagascar :**

Pact est une ONG internationale dont l'objectif est d'assurer la promotion des principes de bonne gouvernance dans tous les domaines et à tout niveau (National/local/régional). A ce titre, Pact joue depuis plusieurs années un rôle important à Madagascar dans le renforcement des capacités de ses divers partenaires nationaux/régionaux/locaux.

Pact Madagascar dispose de compétences techniques dans les domaines suivants :

- Gestion des connaissances
- Développement institutionnel et organisationnel
- Concertation régionale et planification participative
- Renforcement de capacité
- Communication
- Suivi Evaluation
- Gestion de subvention

#### **2.3.1 Gestion des connaissances :**

La gestion des connaissances touche principalement les activités tels que :

- Mise en place de Système d'information
- Bases de données et productions d'analyses spatiales et statistiques
- Production tableaux de bord sociaux et environnementaux
- Élaboration manuels pédagogiques et didacticiels
  
- Appui au processus électoral (présidentielles, législatives)

#### **2.3.2 Développement institutionnel et organisationnel :**

Le développement institutionnel et organisationnel consiste à

- Montage/Réseautage des Organisation de Société Civile.
- Développement d'intercommunalité
- Mise en place/redynamisation structures de concertation et de planification locale et régionale

- Analyses organisationnelle et institutionnelles

### 2.3.3 Concertation régionale et planification participative :

La concertation régionale et la planification participative concernent les activités tels que :

- Processus participatif
- Animation du développement local

### 2.3.4 Renforcement de capacité :

Le renforcement de capacité qui est l'une des raisons d'être de Pact dans le monde consiste à analyser les besoins et développer les capacités techniques, organisationnelles, institutionnelles et financières des organisations publiques et privées

### 2.3.5 La communication :

Les activités de communication sont notamment :

- La production d'outils (cartes, dépliants, posters, présentations...)
- La production de supports audiovisuels
- La mise en place centres de documentations
- L'identification/amélioration système de gestion documentaire

### 2.3.6 Le suivi évaluation :

Les activités de suivent évaluations sont notamment :

- Montage de système de suivi
- Mise en place et gestion de base de données de suivi
- Productions d'outils (cartes, rapports...)

### 2.3.7 La gestion de subvention :

La gestion de subvention fait aussi partie de la mission principale de Pact dans le monde, elle consiste principalement à :

- Octroi et suivi des subventions
- Développement d'outils de montage de dossiers et de suivi.

## **2-4 Les partenaires de Pact Madagascar :**

Pact Madagascar a travaillé et travaille en partenariat avec divers entités à Madagascar et dans le monde comme des organismes internationaux comme Catholic Relief Services ( CRS ), Care International, World Wide Fund for Nature ( WWF ); des bailleurs de fonds internationaux comme l'United State Agency for International Development ( USAID ), le Fonds mondial de lutte contre le Sida , la Tuberculose et le Paludisme, la Banque Mondiale, le Bureau International du Travail ( BIT ), La Banque Africaine pour le Développement ( BAD ); des organisations des nations unies comme l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP ; des structures gouvernementales tels que le PREA, SE CNLS, PNLT,PNLP ; des associations et organisation non gouvernementale tels que VoaharySalama, SAF FJKM, Ekar,SIVE et MSIS.

## **2-5 La notion Pact Madagascar network :**

Dans l'esprit d'une synergie, Pact Madagascar a privilégié un partenariat avec deux structures locales : SehatraIvoharan'nyVehivavy ou SIVE et Multi Sector Information Services ( MSIS ) pour capitaliser les expériences et les compétences et pour répondre aux appels d'offre des bailleurs locaux tels que le FNUAP, La Banque Mondiale, l'USAID etc...

Ce partenariat est en cours de développement et est appelé Pact Madagascar Network.

Nous avons vu au cours de ce premier chapitre, l'historique de Pact en tant qu'Organisation Non Gouvernemental dans le monde, ses domaines de compétences ainsi que ses interventions à Madagascar. Maintenant nous allons nous intéresser au Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme.

## **Chapitre 2 : Le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme**

Le Fonds Mondial est l'un des principaux bailleurs de fonds qui intervient dans le domaine de la santé dans le monde, Madagascar figure parmi les pays en voie de développement qui bénéficie du financement de ce bailleur. Dans ce second chapitre, nous allons connaître en détail ce bailleur de fonds, son structure et ses interventions à Madagascar.

### **Section 1 : Présentation générale du fonds mondial**

Le fonds mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme connu aussi sous le nom de Global Fund est une institution financière internationale basée à Genève qui investit l'argent du monde pour sauver des vies à travers la lutte contre ces maladies et en subventionnant le traitement des malades. À ce jour, le Fonds mondial a engagé 19.3 milliards de dollars américain dans 144 pays pour soutenir des programmes de prévention, de traitement et de soins à grande échelle contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme.

Le Fonds mondial est un partenariat public/privé unique visant à collecter, puis allouer, des ressources supplémentaires pour prévenir et traiter le VIH/SIDA, la Tuberculose et le Paludisme. Ce partenariat entre gouvernements, société civile, secteur privé et communautés affectées constitue une approche novatrice de financement international dédié à la santé. En étroite collaboration avec d'autres organisations bilatérales et multilatérales, le Fonds mondial apporte sa contribution à la lutte contre les trois maladies.

Depuis sa création en 2002, le Fonds mondial est devenu la principale source de financement des programmes de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, avec 19.3 milliards de dollars US de financements approuvés pour plus de 572 programmes répartis dans 144 pays. Il fournit le quart du financement international de lutte contre le SIDA, les deux tiers du financement mondial de lutte contre la tuberculose et les trois quarts du financement mondial de lutte contre le paludisme.

Les financements du Fonds mondial permettent aux pays de renforcer leurs systèmes de santé, notamment en améliorant les infrastructures et en formant les prestataires de services. Le Fonds mondial confirme sa volonté de travailler en partenariat pour intensifier la lutte contre les maladies et mener à bien sa vision – celle d'un monde débarrassé du fardeau que représentent le SIDA, la tuberculose et le paludisme.

## **Section 2 : Historique du fonds mondial :**

À la fin des années 1990, des experts en santé publique ont identifié plusieurs interventions particulièrement efficaces pour prévenir et traiter le SIDA, la tuberculose et le paludisme. De nouvelles connaissances sur l'étendue des épidémies, associées à une meilleure compréhension de la complexité des liens de cause à effet entre pauvreté, développement et maladie ont placé les questions de santé publique internationales au cœur du programme mondial pour le développement.

Dans le même temps, la communauté internationale a commencé à mesurer l'ampleur des ravages causés par le VIH/SIDA dans certaines régions d'Afrique, dans les Caraïbes et en Asie, ainsi que les conséquences potentiellement dévastatrices d'une épidémie qui toucherait les pays les plus peuplés de la planète. Le prix des nouveaux médicaments pouvant sauver la vie des personnes vivant avec le VIH était inabordable pour plus de 90 % de ceux qui en avaient le plus besoin. Cet état de fait a déclenché un mouvement international en faveur d'une baisse du coût des médicaments indispensables, soutenu par un appel à ce que de tels produits de base soient internationalement reconnus comme des produits d'intérêt public et non comme des produits commerciaux.

Des responsables du monde entier – pays en développement, secteur économique, santé publique et communautés d'organisations non gouvernementales, représentants de personnes vivant avec le VIH, Organisation mondiale de la Santé, Banque mondiale, l'ONUSIDA et donateurs bilatéraux – se sont penchés sur les moyens d'augmenter la dépense publique pour enrayer la progression de ces trois maladies.

Les dirigeants des pays du G8 ont approuvé ces besoins en ressources lors de leur réunion de 2000 à Okinawa, au Japon comme l'ont fait les dirigeants africains lors d'un sommet qui s'est tenu à Abuja, au Nigeria, en avril 2001. À Abuja, le Secrétaire General des Nations Unies Kofi Annan a appelé à la création d'un fonds mondial visant à canaliser les ressources additionnelles.

Une session spéciale sur le Sida de l'Assemblée générale des Nations Unies s'est conclue, en juin 2001, sur un engagement visant à créer un tel fonds ; engagement approuvé par le G8, qui a décidé de participer à son financement, lors de sa réunion de Gênes, en juillet 2001.

Un groupe de travail de transition a été constitué pour fixer un cadre à la structure et au fonctionnement du Fonds mondial.

Un secrétariat permanent a été créé en janvier 2002 et à peine trois mois plus tard, le Fonds mondial a approuvé la première série de subventions accordées à 36 pays.

### **Section 3 : Objectifs et activités du Fonds mondial :**

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux objectifs fixés par le Fonds Mondial et ses activités dans le monde.

#### **3-1 Les objectifs du Fonds mondial :**

Les objectifs de l'Équipe chargée des partenariats avec la société civile et le secteur privé sont les suivants :

- augmenter l'engagement des partenaires de la société civile et du secteur privé et leur accès à tous les domaines d'activité du Fonds mondial, dont la gouvernance, la mise en œuvre et la surveillance ;
- garantir que les préoccupations de la société civile et du secteur privé sont exposées et prises en considération lors de la planification et de la mise en œuvre de nouvelles initiatives, de changements stratégiques ou de politiques de sensibilisation ;
- promouvoir la coordination du soutien accordé par les partenaires techniques à la société civile et au secteur privé.

#### **3-2 Les activités du Fonds mondial :**

Les activités de l'Équipe chargée des partenariats avec la société civile et le secteur privé incluent :

- soutenir les délégations des organisations non gouvernementales auprès du Conseil d'administration;
- coordonner la participation de la société civile et du secteur privé aux réunions régionales ;
- faire la liaison avec les principaux partenaires techniques pour répondre aux besoins de la société civile et du secteur privé en matière de formation et de renforcement des capacités ;
- soutenir l'engagement de la société civile en mobilisant des ressources ;
- participer à des groupes de travail sur des questions en rapport avec l'activité de l'équipe (ex. : genre, orientation et identités sexuelles, réduction des risques) ;



- collaborer avec les partenaires pour élaborer des ressources visant à aider la société civile et le secteur privé à la mise en œuvre, à la surveillance et à la gouvernance ;
- communiquer les décisions du Conseil d'administration du Fonds mondial aux intervenants de la société civile et du secteur privé ;
- rassembler les parties prenantes concernées pour établir des stratégies sur les questions cruciales qui affectent la société civile (ex. : renforcement des systèmes communautaires et demandes de subvention au titre de la stratégie nationale) ;
- initier et soutenir les campagnes de sensibilisation sur les problèmes qui touchent la société civile, en particulier en ce qui concerne les besoins des groupes vulnérables.

#### **Section 4 : Structure de fonctionnement du fonds mondial :**

Le mécanisme de financement du Fonds mondial regroupe plusieurs structures qui ont tous un rôle à jouer dans chaque subvention accordée à savoir :

- Le conseil
- Le secrétariat du fonds mondial
- Le comité technique de revue ou Technical Review Panel (TRP)
- L'instance de coordination nationale ou Country Coordinating Mechanism (CCM)
- Agents Locaux du Fonds ou Local Fund Agent ( LFA )
- Le récipiendaire principal ou Principal Recipient (PR)
- Le Sous récipiendaire ou SubRecipient (SR)

##### **4-1 Le conseil :**

Le Conseil d'administration international du Fonds mondial est composé de représentants de gouvernements donateurs et récipiendaires, d'organisations non gouvernementales, du secteur privé (y compris d'entreprises et de fondations) et des communautés affectées.

Des partenaires clés du développement international participent aussi, dont l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) les partenariats public-privé (initiative « Faire reculer le paludisme », partenariat « Halte à la tuberculose », UNITAID) et la Banque mondiale. Cette dernière fait également office de dépositaire du Fonds mondial.

Le Conseil se réunit au moins deux fois par an et est chargé de la gouvernance globale de l'organisation, et notamment de l'approbation des subventions.

#### **4-2 Le Secrétariat du fonds mondial :**

Le Secrétariat est responsable du fonctionnement quotidien du Fonds mondial. Il est chargé de mobiliser les ressources des secteurs public et privé, de superviser la mise en œuvre des subventions, de fournir un soutien financier, juridique et administratif au conseil d'administration du Fonds mondial et de communiquer les informations sur les activités du Fonds mondial au Conseil d'administration et au public.

Après approbation du financement d'une proposition par le Conseil d'administration, le Secrétariat, par l'intermédiaire de l'agent local du fonds, évalue la capacité du bénéficiaire principal, nommé à gérer la mise en œuvre des activités financées dans le cadre de la subvention. Si le résultat de l'évaluation est satisfaisant, le Secrétariat conclut un accord de subvention avec le bénéficiaire principal. Le Secrétariat est également responsable des décisions de décaissement périodique pour toute la durée de la subvention ainsi que des recommandations de renouvellement des subventions au Conseil d'administration.

#### **4-3 Le comité technique de revue :**

Pour permettre au Fonds Mondial de financer des programmes efficaces, le conseil fait appel à un comité indépendant d'experts internationaux en santé et développement.

Le comité technique de revue est composé d'un président et de deux vice-présidents ainsi que quelques experts ( maximum 40 ). Chaque expert est nommé par le conseil pour une période déterminée qui peut aller jusqu'à une durée de quatre phases d'un projet.

#### **4-4 L'instance de coordination nationale ( CCM ) :**

Les instances de coordination nationale sont composées de représentants des secteurs public et privé, y compris des gouvernements, des institutions multilatérales ou bilatérales, des organisations non gouvernementales, des instituts universitaires, des entreprises privées et des personnes vivant avec les maladies.

L'instance de coordination nationale a pour fonction :

- Coordonner l'élaboration et la présentation des propositions nationales ;
- Désigner le bénéficiaire principal (RP) ;

- Superviser la subvention approuvée et soumettre les demandes de reconduction ;
- Approuver les éventuelles modifications apportées au programme et soumettre les demandes de reconduction ;
- S'assurer des liens et de la cohérence entre les subventions du Fonds mondial et les autres programmes de santé et de développement nationaux

#### **4-5 l'Agent Local du Fonds ( LFA ) :**

Le Fonds mondial ne dispose pas de bureaux dans tous les pays, régions ou territoires recevant ses financements. En lieu et place, il s'appuie sur des entités sous contrat, sélectionnées dans le cadre d'un processus d'appel d'offre, qui officient en tant qu'Agents locaux du Fonds (LFA – Local Fund Agent). L'agent local du Fonds fournit des informations et recommandations indépendantes et professionnelles qui permettent au Fonds mondial de prendre des décisions de financement éclairées à chaque étape du cycle de vie des subventions. En règle générale, le Fonds mondial signe un contrat avec un agent local du Fonds pour chaque pays bénéficiant des ressources du Fonds mondial. Pour Madagascar ce rôle est assuré par le cabinet Price Waterhouse &Coopers.

#### **4-6 Le récipiendaire principal ( PR ) :**

Le Fonds mondial signe un accord de subvention avec un récipiendaire principal (PR – Principal Recipient en anglais) nommé par l'instance de coordination nationale. Le récipiendaire principal reçoit directement les financements du Fonds mondial, soit pour mettre en œuvre lui-même des programmes de traitements, de soins ou de prévention soit pour les réallouer à d'autres organisations, les sous-réceptaires (SR – Sub-recipients en anglais). Il peut y avoir plusieurs réceptaires principaux dans un même pays. Le réceptaire principal peut également faire des demandes régulières de décaissements supplémentaires auprès du Fonds mondial, demandes fondées sur les avancées et progrès démontrés par rapport aux cibles de performance et autres conditions préalablement définies.

Dans notre cas, Pact Madagascar joue le rôle de réceptaire principal.

#### **4-7 Le sous-réceptaire ( SR ) :**

Le ou les sous –réceptaires sont les organisations auxquelles le réceptaire décide de réallouer les fonds qu'il a reçu du Fonds Mondial pour réaliser les activités du projet, les SRs mettront en œuvre ces activités sous la supervision du réceptaire principal.

Nous avons vu au cours de ce chapitre comment le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme a été créée, sa structure et fonctionnement ainsi que le rôle de chaque intervenant dans le système de financement. Maintenant, nous allons voir la définition du contrôle interne, les principes généraux le concernant et les formes de contrôle interne dans la gestion de projet de santé financé par des bailleurs de fonds internationaux comme le fonds mondial.

### **Chapitre 3 . La notion de contrôle interne**

Le contrôle interne est une notion indissociable à une bonne gestion financière, il peut prendre différente forme selon l'organisme ou l'entité qui l'applique mais d'une manière générale, le contrôle interne répond à des principes sur lesquels on peut juger ou évaluer sa fiabilité et ses limites.

Dans ce chapitre, nous allons voir les différentes définitions du contrôle interne, les principes généraux cités auparavant et en fin, le contrôle interne dans la gestion des projets.

#### **Section 1 Définitions du contrôle interne :**

Le petit Larousse définit le contrôle interne comme *« un ensemble des dispositifs qui contribuent à l'assurance raisonnable de la maîtrise permanente de l'activité »*.

L'ordre des experts comptables français lors d'un congrès en 1977, définit le contrôle interne comme : *« l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction, et de favoriser l'amélioration des performances »*.

l'American Institute of Certified Public Accountants donne la définition suivante : *« le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »*.

En fin, la norme 400 de l'IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board) donne la définition suivante : *« le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières stables »*.

Si on récapitule donc ces définitions, le contrôle interne peut être défini comme un ensemble de dispositifs mis en place à travers l'organisation interne et les procédures applicables pour assurer à la fois :

- L'application des instructions de la direction.
- La maîtrise des activités.
- La protection du patrimoine contre la détérioration ou pertes, malversations, vols, détournement.
- La fiabilité de l'information financière.

## **Section 2 : Les principes généraux du contrôle interne :**

La notion de contrôle interne se repose sur sept principes généraux sur lesquels on peut l'évaluer et l'apprécier, ces principes sont notamment :

- Le principe d'organisation
- Le principe d'indépendance
- Le principe d'harmonisation
- Le principe d'universalité
- Le principe de permanence
- Le principe d'intégration
- Le principe d'information

Nous allons voir un à un le contenu de ces principes généraux.

### **2.1 Le principe d'organisation :**

Le principe d'organisation suppose l'existence d'un organigramme au sein de l'entreprise, une séparation des tâches, une définition des rôles et responsabilités de chacun à travers un terme de référence claire pour chaque poste, l'existence d'une hiérarchie et autorité compétente.

### **2.2 Le principe d'indépendance :**

Le principe d'indépendance suppose que le dispositif de contrôle interne doit s'opérer efficacement indépendamment des moyens financiers et matériels de l'organisation, des procédés ou méthodes utilisés par cette dernière. Le système de contrôle interne ne doit pas dépendre donc de la situation financière de l'entreprise ni des performances de ses employés.

### **2.3 Le principe d'harmonisation :**

Le principe d'harmonisation suppose que le système de contrôle interne doit être adapté à l'environnement de l'entreprise ou organisation au sein de laquelle il est mis en place et

adéquat à ses activités Sinon le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant et risque de devenir un goulot d'étranglement, ce qui est contraire aux objectifs fixés.

#### **2.4 Le principe d'universalité :**

Le principe d'universalité suppose que le dispositif de contrôle interne mis en place s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ou de l'organisation en tout temps et en tout lieu. Il ne doit pas y avoir de distinction entre le personnel employé quelque soit son rôle dans l'entreprise quand il s'agit d'appliquer le contrôle interne.

Cela suppose qu'il n'y a pas exception à la règle pour assurer un bon contrôle interne.

#### **2.5 Le principe de permanence :**

Le respect du principe de permanence implique la pérennité des dispositifs de contrôle interne au sein de l'entreprise, cela veut dire que le contrôle interne doit être applicable et suivi en permanence.

#### **2.6 Le principe d'intégration :**

Le principe d'intégration se réfère à l'autocontrôle, cela suppose que le dispositif de contrôle interne à travers les procédures mises en place permette de faire un autocontrôle à travers les recoupements des informations, le système d'approbation, le système de supervision, rapprochement, etc...

#### **2.7 Le principe d'information :**

Le principe d'information se réfère à la diffusion à l'interne des informations fiables et pertinentes pour les personnes auxquelles ces informations sont destinées pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités convenablement et efficacement.

Nous avons vu dans cette section les principes généraux du contrôle interne, maintenant nous allons voir le dispositif de contrôle interne au sein d'une organisation non gouvernemental comme Pact Madagascar.

### **Section 3 : Le contrôle interne dans la gestion de projet :**

Si on se réfère aux principes généraux énumérés ci-dessus, on peut affirmer que le système de contrôle interne est aussi important et nécessaire autant dans une entreprise commerciale que dans une Organisation Non-Gouvernementale telle que Pact Madagascar pourvue que le

dispositif mis en place est en adéquation avec les activités et l'environnement de ce dernier c'est-à-dire la gestion de projet.

### **3-1 Rôle du contrôle internes dans la gestion de projet :**

Dans la gestion de projet financé par les bailleurs de fonds internationaux tels que le Fonds Mondial, le dispositif de contrôle joue un rôle important, à savoir :

- Garant d'une bonne gestion
- Protégerle patrimoine de l'organisation
- La maitrise des activités
- Assurer la qualité des informations financières

#### **3.1.1 Garant d'une bonne gestion :**

Comme les bailleurs de fonds n'interviennent pas directement dans la gestion journalière du projet, l'existence d'un bon système de contrôle interne leur fournit la garantie que leur financement est utilisé convenablement, d'une manière rationnelle, que leurs instructions sont suivies et appliquées. L'existence d'un contrôle interne suppose qu'il y a un suivi, une supervision et un contrôle. Tout cela rassure le bailleur quant à l'utilisation de ses fonds et cela est bénéfique aussi bien pour le bailleur qui a confiance à ses partenaires et à l'organisation qui pourrait bénéficier d'autre financement du fait de cette confiance.

#### **3.1.2 La protection du patrimoine de l'organisation :**

L'existence d'un bon dispositif de contrôle interne assure la protection du patrimoine de l'organisation, car comme nous l'avonsexpliqué auparavant, le contrôle interne diminue les risques de vol, de détournement, détérioration des actifs.

Si le patrimoine de l'entreprise est protégé, le fonds des bailleurs aussi est protégé, donc le bénéfice est aussi bien perçu au niveau de l'organisation qu'au niveau du bailleur de fonds.

La protection du patrimoine assure donc la pérennité de l'organisation car non seulement elle lui permet de conserver durablement ses biens et ressources mais lui assure la confiance des bailleurs de fonds et lui permet ainsi d'obtenir des opportunités de financement.

#### **3.1.3 La maitrise des activités :**

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne conduit aussi à la maitrise des activités car le contrôle interne assure à la fois l'existence de suivi, supervision et de contrôle dans la



mise en œuvre journalière des activités du projet. Le contrôle interne cadre les activités pour qu'elles soient conformes aux plans de travail trimestriel, semestriel ou annuel. Le contrôle interne assure que les activités mises en place sont conformes aux budgets du projet, aux cadres de performance, aux directives des bailleurs de fonds.

#### 3.1.4 Assurer la qualité des informations financières :

Dans une gestion de projet financé par les bailleurs de fonds, il est important de fournir des informations financières fiables, sincères et régulières. En effet, la soumission d'information financière erronée auprès des bailleurs de fonds pourrait susciter une suspicion quant à la bonne foi de l'organisation ou sa compétence en matière de gestion financière. Une information financière irrégulière peut aussi s'apparenter à une fraude ou malversation, c'est pourquoi il est important de mettre en place un dispositif qui doit assurer la fiabilité des informations financières comptables.

C'est dans cette partie que la notion d'autocontrôle du dispositif de contrôle prenne toute son importance à travers le suivi, la supervision, le contrôle, l'approbation, la séparation des tâches incompatibles etc...

### **3.2 Les composants du contrôle interne dans une Organisation Non Gouvernementale :**

Comme on l'a décrit auparavant, le contrôle interne est l'ensemble de dispositif mis en place pour assurer la protection et la sauvegarde des patrimoines de l'entreprise, la qualité des informations financière et l'amélioration de la performance. Pour une Organisation Non Gouvernementale comme Pact Madagascar, le contrôle interne est juste une notion qui désigne l'ensemble des mesures et dispositions mis en place par les dirigeants mais le dispositif dont on parle ici prend les formes habituelles telles que les procédures administratives et financières en vigueur, l'organisation et le système comptable, l'organisation et le partage des rôles et responsabilité, le système d'inventaire...

Nous avons vu dans cette première partie du mémoire qui est Pact Madagascar, ses activités dans le monde et ses interventions à Madagascar ; nous avons pu voir également le rôle du Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme, ses objectifs et ses activités, en fin, nous avons pris connaissance des différentes définitions du contrôle interne, ses principes généraux ainsi que les formes . Maintenant nous allons entrer dans le vif du sujet

c'est-à-dire l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar en vue d'une proposition d'amélioration afin d'assurer une bonne gestion des fonds des bailleurs internationaux tels que le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme. Pour cela, nous allons axer notre études sur trois principaux points qui sont les plus critiques pour le Fonds Mondial à savoir, les procédures d'achats, la gestion de trésoreries et en fin le système comptable. En effet, ces trois points résument parfaitement la notion de contrôle interne et touchent les points essentiels tels que le sauvegarde et la protection du patrimoine, l'efficacité et la performance ; la sécurité et la fiabilité des informations financière. Notre évaluation du contrôle interne va donc se focaliser sur la fiabilité des procédures d'achat, l'efficacité de la gestion de trésorerie et en fin la fiabilité du système comptable.

## **Partie 2 : Evaluation du contrôle interne de Pact**

### **Madagascar :**

Dans cette deuxième partie, nous allons effectuer l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar qui est le Principal Réciendaire du Projet du Fonds Mondial, pour essayer de voir si le système et dispositif mis en place permette de répondre aux objectifs d'un bon contrôle interne en vue de gérer convenablement les fonds que le bailleur lui a octroyé pour la première phase du projet de lutte contre la Tuberculose.

Pour cela, nous allons revoir en détail, les procédures en vigueur au sein de Pact Madagascar en matière d'achat ou acquisition; les analyser pour en ressortir les forces et faiblesses, ensuite nous allons revoir la gestion de trésorerie pour nous assurer que la gestion en place puisse assurer que Pact Madagascar arrive à honorer ses échéances financiers tout en gardant un niveau raisonnable de liquidité en banque et surtout en prévenant les fonds contre toute forme de fraude, détournement ou vol. En dernier lieu, nous allons analyser en détail le système comptable de Pact Madagascar pour vérifier la fiabilité des informations financières qui en découlent.

## **CHAPITRE I - LES PROCEDURES D'ACHAT OU PROCUREMENT**

L'achat touche à la fois deux aspects du patrimoine de l'organisation, la trésorerie qui sert à le payer et les produits livrés qui vont être utilisés par l'organisation dans ses activités surtout s'il s'agit d'un équipement qui va rester durablement dans l'organisation. On peut donc affirmer que l'opération d'achat est un point que le contrôle interne s'intéresse en premier lieu. Dans notre évaluation de contrôle interne de Pact Madagascar, nous allons revoir les procédures existantes pour revoir les forces et les faiblesses, pour nous assurer que les procédures existantes répondent aux exigences et objectifs du contrôle interne.

Les procédures décrites ci-dessous englobent tout ce qui concerne les achats de l'organisation aussi bien en matière de fournitures de bureau, les matériels et composants informatiques ainsi que les grands équipements tels que mobilier de bureau, photocopieuse, véhicules, etc...

### **Section 1 - Description des procédures existantes :**

Dans cette première section nous allons prendre connaissance des procédures d'achat au sein de Pact Madagascar, l'analyser pour en faire sortir les forces et les faiblesses liées au contrôle interne.

#### **1-1 Principe généraux :**

Pact a pour politique d'acheter seulement des articles qui sont nécessaires à travers un processus de compétition. Pact se doit de maintenir son personnel et ses fournisseurs dans le meilleur niveau d'intégrité et d'éthique en rapport avec les acquisitions.

Tout achat doit se faire avec impartialité pour assurer que le paiement se fait seulement pour des prix raisonnables. Durant le processus d'achat, le personnel doit éviter toute apparition de conflit d'intérêts.

Selon les termes des conventions entre certains bailleurs et l'état malgache, il se peut que Pact Madagascar ne paie pas directement la TVA aux fournisseurs lors d'une acquisition de biens ou services : la TVA étant la part du gouvernement malgache dans les programmes financés par les bailleurs de fonds internationaux. De cette manière, la TVA est payée aux fournisseurs via les procédures de paiement de la TVA du Programme d'Investissement Public (PIP). C'est le cas dans le cadre du financement du fonds mondial.

Le Logistics and Procurement Officer est le premier responsable de l'approvisionnement au sein de Pact Madagascar, Il est secondé dans ses tâches par le Logistics and Procurement Assistant suivant la répartition des attributions dans les différents processus.

### **1-2 Approvisionnement en consommable et en non consommable :**

Un article consommable est celui avec un prix d'acquisition de moins de 100.000 MGA qui est destiné à être consommé durant le projet.

Est défini comme non consommable un équipement ayant une durée de vie de plus de un (01) an et coûtant plus de 100.000 MGA.

Pact ne procède ni à une capitalisation ni à une dépréciation des équipements achetés par les projets. Le coût d'un équipement est seulement comptabilisé comme une dépense dans le système comptable au moment de l'achat.

#### **1-2-1 Le principe de comparaison de prix**

Le tableau ci-dessous montre le seuil de compétition nécessaire pour chaque type d'achat :

Tableau No 1 : Le seuil des montants pour la comparaison des prix

Montant de l'acquisition	Compétition
Moins de 30.000 MGA ( <i>Païement par petite caisse</i> )	Pas de compétition requise Factures pro forma non nécessaires
Entre 30.000 MGA et 500.000 MGA	Compétition requise Les factures pro forma peuvent être informellement obtenues soit par téléphone, soit dans les catalogues, soit en relevant les prix dans les magasins La comparaison de prix et la manière dont les prix ont été recueillis doivent être notées dans un mémo justifiant le choix du fournisseur
Entre 500.000 MGA et 30.000.000 MGA	Les sollicitations orales peuvent être utilisées pour recueillir au moins trois (03) factures pro forma écrites

Plus de 30.000.000 MGA	Lancement d'un appel d'offres ouvert pour avoir le maximum de soumissions possible sur le marché Appel d'offres à approuver par le Director of Grants and Contracts (G&C/HQ) pour les achats de plus de 100.000 USD avant parution
------------------------	---

Source : Procédure d'achat mise à jour Avril 2010

Une exemption de compétition est autorisée pour les cas suivants :

- Quand seule une source fiable (sole source) est disponible et aucun autre service ou article ne peut satisfaire les exigences.
- Pour pallier à un besoin exceptionnel et pour faire face à une situation d'urgence où Pact pourrait être sérieusement lésé.
- Si autorisée ou requise par le bailleur : nécessite une autorisation écrite du responsable du contrat au niveau du bailleur.

Pour les deux premiers cas, le Représentant Résident peut autoriser l'exemption de compétition dans la limite de 30.000 USD pour la totalité de la transaction. Pour les montants supérieurs à 30.000 USD, l'autorisation préalable du Director of Finance and Administration est requise.

Les acquisitions de biens et services sans compétition ne peuvent être justifiées par des défauts de planification ou pour des motifs en relation avec le budget (par exemple : approche de la fin du contrat).

Toute exemption de compétition doit être minutieusement documentée dans le mémorandum de négociation.

### **1-2-2 Cas du fournisseur agréé :**

On peut procéder à une sélection de fournisseurs pour une période de un an à travers un processus de compétition pour les achats récurrents (par exemple : fournitures de bureau et consommables).

Si les prix sont valables pour une période déterminée (03, 06 ou 12 mois), il n'est pas nécessaire de soumettre une nouvelle offre durant cette période.

Pour avoir des prix reflétant le prix réel sur le marché, trois (03) offres doivent être comparés de la part des fournisseurs présélectionnés.

Cette méthode est recommandée pour les achats récurrents entre 500.000 MGA et 30.000.000 MGA.

### **1-3 Le processus d'achat :**

Si on ne tient pas compte de la nature de l'achat, l'achat peut être divisé en deux types selon les modalités de paiement, les achats payés sur petite caisse et les achats par la banque soit par cheque soit par virement bancaire. Nous allons voir un à un les procédures pour ces deux types d'achat.

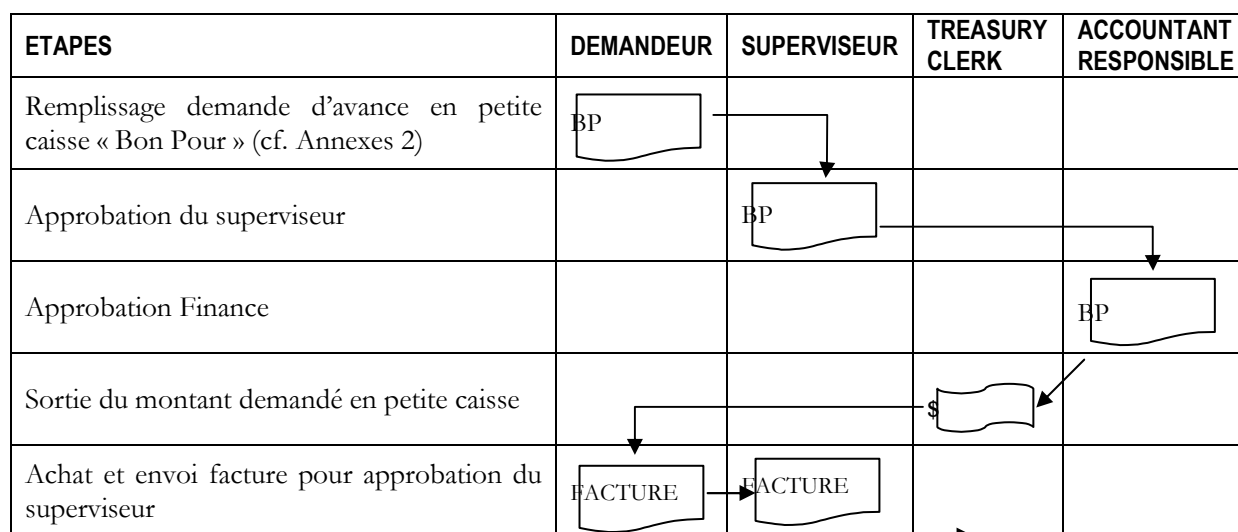
#### **1.3.1 L'achat payé sur la petite caisse**

Dans la revue des procédures de gestion de la trésorerie, nous allons voir en détail le mode de gestion de la petite caisse au sein de Pact Madagascar, mais dans cette partie nous allons juste nous intéresser aux achats effectués par espèce et payés sur la petite caisse au sein de Pact Madagascar.

Le montant plafond payable sur petite caisse est de 30 000 Ariary, si on se réfère donc au seuil de compétition obligatoire du tableau précédent, les achats sur la petite caisse ne nécessitent donc pas de compétition ou comparaison de prix.

Le processus d'achat sur petite caisse peut être résumé dans le tableau suivant :

Figure No 2 : Diagramme de processus d'achat sur petite caisse



Transmission au responsable de la petite caisse pour liquidation			FACTURE	
--	--	--	---------	--

Source : Manuel de procédure d'achat mise à jour Avril 2010

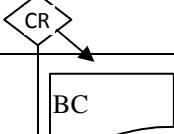
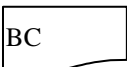
Nous avons vu le processus d'achat sur petite caisse, maintenant, nous allons voir les achats payés par la banque.

### **1.3.2 L'achat payé par chèque ou virement bancaire :**

Les achats payés par cheque ou virement bancaire sont généralement des achats supérieurs à 30 000 Ariary et donc nécessitent des comparaisons de prix. Les procédures de Pact Madagascar en matière d'achat payé par chèque et virement bancaire sont les même, seules, les formulaires utilisés sont différentes. Ces procédures sont synthétisées dans le tableau suivant :

ETAPES	DEMANDEUR /COP	LOGISTIQUE	FINANCE	ACHAT
Etablissement d'une demande d'achat (DA)	DA			
Vérification disponibilité en stock par le Responsable Logistique		DA		
2a. Si disponible : sortie en stock		BS		
2b. Si non disponible : approbation du DA par le responsable du budget (Finance) sur la disponibilité du budget pour l'achat			DA	
Envoi pour approbation de la demande au COP	DA			
Prospection de fournisseurs par l'agent d'achat				DA
Récapitulation et analyse des factures pro forma				PF
Choix du fournisseur et mémorandum de sélection		PF + Memo		
Etablissement du Bon de Commande (BC)				BC
Approbation du BC par le COP et le Directeur Financier	BC		BC	



Signature du BC par le Représentant Résident				
Répartition des BC signés				

Source : Manuel de procédure administrative et financière mises à jour 2008

a) Demande d'achat :

La demande d'achat est l'expression du besoin d'un bien par le personnel de Pact Madagascar, c'est l'élément déclencheur du processus d'achat sous condition de la non disponibilité du bien en stock ( cas des fournitures ou consommable stockées ).

La demande d'achat (DA) doit inclure les détails ci-après. (cf. Annexes 1)

- Description de chaque article demandé : pouvant être générique ou avec marque. Si une marque spécifique est requise pour un article avec un prix unitaire de plus de 500.000 MGA, la justification de ce choix de la marque doit être incluse.
- Inclure également toutes les autres informations spécifiques : délai de garantie exigé, formation des utilisateurs, pièces détachées/maintenance/réparation assurées, ...
- Analyse des coûts d'acquisition par rapport à une location, si applicable.
- Quantité requise
- Date de livraison

b) Sollicitations orales :

- Les offres acceptables sont ceux avec en-tête, ou cotation écrite sur un papier avec en-tête du vendeur.
- Si par e-mail, le nom de domaine doit être au nom du vendeur. Les offres électroniques doivent être imprimées et jointes à la documentation de l'acquisition.
- Les articles qui présentent des prix plus bas pour une même qualité seront retenus, sauf s'ils sont inefficaces ou ne répondent pas aux critères exigés. Si c'est le cas, la justification doit être faite par écrit.

c) Bon de Commande :

Les Bons de commande doivent toujours être approuvés par le Chef de projet du programme et par le Directeur Financier, avant la signature finale par le Représentant Résident qui est la seule personne autorisée à les signer.

En cas d'absence du Représentant Résident, c'est l'intérim désigné qui sera autorisé à signer les bons de commande.

Le bon de commande original doit être remis au fournisseur, qu'il retournera avec la facture finale et le bon de livraison dûment signé pour le paiement.

d) Proposition unique :

Une seule proposition peut être considérée si le Responsable Logistique peut raisonnablement conclure que l'offre a été soumise par le seul fournisseur dans la prévision d'une compétition avec d'autres fournisseurs potentiels. En d'autres termes, il a été prévu que deux ou plusieurs fournisseurs, concourant indépendamment, allaient soumettre leurs offres en réponse à la demande.

Il faudrait dans ce casque:

- (a) Le fournisseur soumette son offre en pensant qu'au moins un autre fournisseur aurait été capable de soumettre une offre acceptable équivalente
- (b) Le fournisseur n'avait aucune raison de penser que les autres fournisseurs potentiels n'auraient pas l'intention de soumettre leurs offres.

Le dernier cas qu'on va voir avant d'entrer dans l'analyse des procédures est le cas d'un lancement d'appel d'offre.

### **1.3.3. Achat par lancement d'appel d'offre :**

Pour rappel, un achat supérieur à 30 000 000 Ariary doit faire l'objet d'un appel d'offre dans le journal.

Une publication de l'appel d'offres doit être effectuée afin que les soumissionnaires potentiels aient tous une chance d'être au courant de son existence et d'avoir l'opportunité d'y répondre.

L'appel d'offres sera publié au moins une fois dans le quotidien local au plus fort tirage, une autre publication dans le quotidien avec le second plus fort tirage est possible dans la limite de la disponibilité du budget.

a) Etablissement d'une demande d'achat :

Incluant les éléments ci-après :

- Description de chaque article demandé : pouvant être générique ou avec marque. Si une marque spécifique est requise pour un article avec un prix unitaire de plus de 500.000 MGA, la justification de ce choix de la marque doit être incluse.
- Inclure également toutes les autres informations spécifiques : délai de garantie exigé, formation des utilisateurs, pièces détachées/maintenance/réparation assurées, ...

- Analyse des coûts d'acquisition par rapport à une location, si applicable.
- Quantité requise
- Date et lieu de livraison
- Critères et processus d'évaluation des offres
- Approbation du responsable du budget au niveau de la Finance pour la disponibilité du budget (obligated funds)
- Si nécessaire, approbation ou autorisation de la part du bailleur pour l'acquisition

*b) Publication de l'appel d'offres :*

Dans la préparation de l'avis d'appel d'offres, les informations suivantes doivent être fournies :

- Présentation du programme et explication de l'utilité des biens ou services.
- Description et spécifications des articles demandés, avec les termes et conditions associées à l'acquisition. La désignation d'une marque doit être justifiée par écrit, mais la description des articles avec une marque ou équivalente est acceptée.
- Type du contrat et méthode de paiement.
- Date de livraison demandée, si applicable.
- Conditions de l'appel d'offres qui doivent être remplies avant qu'une offre peut être acceptée pour une évaluation, incluant (liste non exhaustive) :
  - o Date limite et lieu de réception des offres
  - o Si soumission électronique acceptée, adresse e-mail où envoyer les offres
  - o Limitation du nombre de pages
  - o Formulaire ou certificats devant accompagner les offres
  - o Format de la proposition technique
  - o Langue de soumission

Il est primordial de mesurer l'importance des conditions et de restreindre leur nombre au minimum requis pour assurer qu'un nombre disproportionné d'offres ne risque d'être rejeté.

- Qualité du fournisseur : légalement enregistré, acceptation de paiement par chèque ...
- Critères d'évaluation des offres
- Exigences et conditions spécifiques du Bailleur, que Pact doit appliquer vis-à-vis de ses contractants
- Information détaillée sur le lieu et la personne à qui adresser les offres. Il faut donner un temps suffisant aux fournisseurs potentiels pour leur permettre de soumettre des offres bien préparées et soignées.

- Personne à contacter pour toute information complémentaire sur les exigences de l'appel d'offres. Ce sera le seul point de contact pour les personnes intéressées. Si les demandes d'information sont à prévoir, l'appel d'offres doit mentionner que les questions par téléphone ne sont pas acceptées et que seulement celles envoyées par écrit ou par e-mail seront considérées.
- Il est recommandé d'inclure les termes suivants :
  - o Pact n'accepte aucune responsabilité, et n'est pas dans l'obligation de rembourser aux soumissionnaires les coûts associés à la préparation de leurs soumissions.
  - o Pact se réserve le droit d'attribuer le marché à plusieurs soumissionnaires ou de rejeter tout ou partie des offres et annuler la sollicitation à tout moment.

Quand c'est applicable, Pact se réserve le droit d'accepter des éléments faisant partie d'une soumission, et de ne pas accepter les articles ou services complémentaires offerts.

c) Réception et évaluation des offres :

Après la date limite de réception, l'évaluation des offres par un comité de sélection peut commencer sous la coordination du Responsable Logistique :

- Evaluation de la conformité des offres avec les exigences
- Notation des offres acceptées

Un procès-verbal des délibérations du comité de sélection sera dressé, incluant les négociations avec les soumissionnaires ayant proposé des offres compétitives, et le fournisseur choisi. Ce procès-verbal servira de repères pour la rédaction du Mémoire de Négociation.

a. Préparation, approbation et signature du bon de commande

Le Mémoire de négociation doit être inclus dans la documentation de l'acquisition et signé par le Chef de projet ou le Représentant Résident, avant la signature du bon de commande.

Nous avons vu dans cette première section les procédures existante en matière d'achat, maintenant nous allons faire l'évaluation des procédures pour identifier les forces et faiblesse et en faire le lien avec le contrôle interne.

## **Section 2 : Analyse des procédures existantes :**

Dans cette section nous allons faire l'évaluation des procédures de Pact Madagascar en matière d'achat, vérifier si ces procédures sont suffisamment rigoureuses pour assurer la protection des patrimoines de l'organisation.

### **2-1 Les points forts constatés dans les procédures :**

Qu'il s'agit d'une entreprise commerciale ou d'une organisation à but non lucratif comme Pact Madagascar, l'achat constitue l'une des plus importantes dépenses quotidiennes, il convient donc d'avoir un contrôle interne solide en ce qui concerne l'achat car c'est une fonction vitale dans la bonne marche de l'organisation.

En matière d'achat, un bon contrôle interne doit s'assurer des points suivant :

- Les achats sont-ils pertinents, nécessaires, relatifs aux atteintes des objectifs soit du projet soit de l'entreprise ?
- Les achats sont –ils autorisés par les personnes compétentes ?
- Les achats sont-ils optimisés pour avoir la meilleure qualité prix ?
- Les achats effectués sont-ils réellement livrés ?
- L'organisation de travail au sein du département achat est-elle suffisamment structurée pour éviter le cumul de tâche incompatible qui pourrait favoriser les erreurs, les malversations ou fraudes.

En revoyant les procédures de Pact Madagascar, décrite auparavant, on peut affirmer que certains points relatifs à un bon contrôle interne sont satisfaits, nous allons essayer de voir un à un ces points positifs des procédures de Pact Madagascar.

#### **2.1.1. Approbation des achats :**

Dans la procédure d'achat de Pact, on constate que les achats sont approuvées à la fois par le chef de projet pour s'assurer de son utilité et nécessité pour l'organisation et par le responsable du budget au sein du département financier pour s'assurer de la disponibilité du budget pour financer cet achat, cela est constitue un point important pour le contrôle interne car cela implique que tout achat effectué devrait être prévu dans un budget mais aussi nécessaire pour la bonne marche de l'organisation. L'existence de cette approbation est aussi important pour le bailleur de fonds car elle garantie que le fonds qu'il a alloué à Pact

Madagascar ne servira pas acheter des bien ou matériels qui n'étaient pas prévus dans le budget approuvé, d'un autre coté , le fait que le gestionnaire du budget vérifie la disponibilité du budget avant de valider l'achat évite les dépassement budgétaire et les dépenses inéligibles.

### **2.1.2 La comparaison de prix :**

On peut voir aussi dans les procédures de Pact Madagascar que les achats font l'objet d'une comparaison de prix entre les fournisseurs. Cela est une bonne pratique en matière de gestion financière car cela implique que les achats sont effectués d'une manière rationnelle, pour s'assurer que les fournisseurs choisis offrent le meilleurs choix en matière de prix ou par rapport à la qualité /prix.

La pratique de la compétition entre fournisseur dans le processus d'achat est un point fort pour le contrôle interne de l'organisation car elle optimise les ressources de l'entreprise, si on prend par exemple le cas s'une acquisition de matériel et équipement tel qu'un véhicule, le fait d'avoir obtenu le meilleur choix entre la qualité et le prix peut avoir un impact sur la trésorerie de l'organisation et sur la durabilité du matériel au sein de l'organisation.

Du point de vue bailleur de fonds, il est aussi primordial de s'assurer que les fonds qu'on a octroyés sont utilisés de manière rationnelle c'est-à-dire de la manière qu'un bon père de famille gèrera ses revenus.

### **2.1.3 L'utilisation des bons de commande :**

Dans la procédure d'achat de Pact Madagascar, on a constaté aussi l'utilisation des bons de commande, le bon de commande est aussi important dans un bon système de contrôle interne car il permet de faire le suivi des achats ainsi que le suivi des livraisons.

D'un autre coté, le bon de commande permet d'effectuer le paiement à crédit dans certains cas, ou encore payer seulement les achats lors de la réception effective de la marchandise accompagnée de la facture correspondante.

### **2.1.4 L'autocontrôle au niveau des achats :**

Quand le dispositif de contrôle interne est efficace, on parle d'autocontrôle, cela veut dire qu'il n'est pas nécessaire de faire un contrôle spécifique pour tout achat mais grâce aux procédures en place, les achats effectués sont automatiquement contrôlé, si on se réfère aux

procédures d'achat de Pact Madagascar, on peut dire qu'il y a un contrôle réciproque et des recoupements à travers les personnes qui sont impliqués dans le processus à savoir :

- Responsable Logistique et Acquisition
- Le Directeur de Programme ou le Chef de Projet
- Le Directeur Financier
- Le trésorier
- Le Directeur Pays.

En effet, tout achat effectué doit passer par ces personnes selon le montant.

D'une manière générale, on peut dire que la procédure d'achat de Pact Madagascar est satisfaisante car elle contient les deux points essentiels d'une bonne pratique de contrôle interne en matière d'acquisition à savoir que tout achat doit être approuvé par les personnes compétentes avant d'être lancé et que tout achat doit être effectué de manière ouvert entre tous les fournisseurs pour obtenir le meilleur offre en terme de rapport qualité/ prix.

Cependant, nous allons voir dans le second point de cette section que même satisfaisante, la procédure de Pact présente encore quelques lacunes qu'il faut considérer.

## **2.2 Les points faibles constatés dans la procédure d'achat :**

Si on analyse en détail la procédure d'achat de Pact Madagascar, on peut dire que même si elle semble complète, elle présente encore des points importants pour un bon contrôle interne mais qui n'est pas traité explicitement, nous allons voir un à un ces points.

### **2.2.1 La réception des marchandises et le stockage :**

Après analyse de la procédure de Pact Madagascar, on a pu voir que la procédure tient seulement compte de la première phase du processus d'achat à savoir de l'expression du besoin jusqu'au lancement de l'achat par l'émission du bon de commande. On peut dire donc que la procédure n'est pas complète tant que la partie livraison et gestion de l'après achat n'est pas clairement mentionné.

En effet, la réception de marchandises livrées est très importante pour un bon contrôle interne car la livraison peut occasionner des risques en terme de vol ou détournement, détérioration ou destruction des marchandises livrés, marchandise non conforme, etc...

Voilà donc le premier point négatif dans la procédure d'achat, ceci est en relation direct avec le second point que nous allons développer à savoir le cumul de fonctions incompatibles.

### **2.2.2. Le cumul de tâche incompatible :**

On a dit durant l'évaluation de la procédure combien l'achat tient un rôle important dans un organisme tel que Pact Madagascar, cependant, on a pu constater que le principal responsable du processus d'achat est le Responsable Logistique et Acquisition, si on considère que c'est lui aussi qui est responsable de la réception des marchandises livrées, cela constitue un cumul de tâche incompatible.

En effet, la fonction de lancement des achats et réception des achats sont deux fonctions incompatibles pour un bon contrôle interne car il ne pourrait pas y avoir ni d'autocontrôle ni de recoupement, cela peut occasionner des pertes ou des vols non constatés ou non communiqués au niveau de la direction.

### **2.2.3. La notion du conflit d'intérêt :**

Dans une procédure d'achat, si on veut respecter le principe d'une compétition loyale entre les fournisseurs, il est important de faire mention de la gestion du conflit d'intérêt.

Le conflit d'intérêt est l'existence d'un lien familial, financier ou autre entre une personne décisionnaire ou responsable avec un tiers fournisseurs ou prestataire de service de manière à ce que l'intérêt personnel de la personne peut primer sur l'intérêt de l'organisation.

Dans la procédure de Pact Madagascar en effet, la gestion d'un éventuel conflit d'intérêt n'est pas traité, pourtant le conflit d'intérêt pourrait biaiser le choix du fournisseur, et même si ce n'est pas le cas, l'existence d'un tel lien peut prêter à une mauvaise interprétation, pour cela il est toujours nécessaire de faire mention de ce problème de conflit d'intérêt dans les procédures.

Nous avons vu dans ce premier chapitre les procédures d'achat applicable au sein de Pact Madagascar, on a pu faire l'analyse pour en faire sortir les points forts et les points faibles.

Maintenant nous allons voir la gestion de trésorerie pour voir si elle est suffisamment rigoureuse pour assurer la sécurité des fonds contre les vols, les détournements ou fraudes.



## **CHAPITRE II - LES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE**

La gestion de la trésorerie est divisée en deux parties distinctes, la gestion des comptes bancaires et la gestion de la petite caisse. Nous allons voir un à un les procédures de gestion existantes afin d'en évaluer la fiabilité et en vue de détecter d'éventuelle lacune.

### **Section 1- La gestion des comptes banques :**

#### **1.1 Fonctionnement, conditions et modalités de la compte banque:**

Pact Madagascar possède des comptes bancaires en devise et en monnaie locale. Toute les dépenses sont payables sur cheque ou sur virement bancaire selon le cas, cependant, certaines menues dépenses sont payés par la petite caisse.

Le Représentant Permanent est autorisé à ouvrir un compte bancaire pour le besoin du projet, le compte bancaire ouvert doit porter le nom de Pact Madagascar et éventuellement le nom du projet pour lequel il a été ouvert.

Les chèquiers sont gardés auprès du trésorier enfermés dans la petite caisse.

Le Représentant Permanent signe les chèques et les ordres de virement, en cas d'absence du Représentant Permanent, c'est son intérimaire qui signe les chèques. Certains comptes bancaires selon les exigences du bailleur de fonds sont à signatures conjointes, dans ce cas les signataires sont le Représentant Permanent et le Chef de Projet.

L'approvisionnement des comptes diffère selon les termes et condition de chaque projet et du bailleur de fonds du projet, mais généralement l'approvisionnement se fait en 3 étapes :

- ✓ Etablissement d'une demande de fonds auprès de Pact Washington
- ✓ Virement des fonds par Pact Washington dans le compte en Devise
- ✓ Vente de devise pour renflouer le compte en Ariary.

Les établissements de chèque ou d'ordre de virement doivent être accompagnés d'un ensemble de pièces justificatives. Les pièces justificatives peuvent différés selon les types de paiement.

## **1.1 Les pièces comptables accompagnant les paiements :**

### **1.1.1 Paiement d'un achat :**

Les pièces exigées pour l'achat sont :

- ✓ La demande d'achat
- ✓ La comparaison de prix avec les factures proforma correspondantes
- ✓ Le mémorandum de choix fournisseur
- ✓ Le bon de commande
- ✓ La facture originale

### **1.1.2 Paiement d'une avance mission :**

- ✓ Demande d'avance
- ✓ Le TravelAuthorization( TA ) qui joue à la fois de rôle d'un ordre de mission et de décompte des avances : per diem et hébergement.

NB : La demande d'avance et le TravelAuthorization doit être approuvé par les personnes habilités : le superviseur et le responsable du budget.

### **1.1.3 Paiement d'une avance subvention :**

- ✓ Prévision de dépense des bénéficiaires de subvention.
- ✓ Situation financière des bénéficiaires de subvention.
- ✓ Un plan de travail trimestriel validé par l'équipe technique de Pact Madagascar.

### **1.1.4 Paiement des salaires :**

- ✓ Etat de salaire.
- ✓ Le fiche de paie de chaque employé payé.
- ✓ Le feuillet du temps de travail ou « Timesheet »

### **1.2.5 Paiement de prestation de service :**

- ✓ « ExpenditureRequest » ou demande d'engagement de dépense
- ✓ La copie du contrat de prestation de service
- ✓ Facture originale de prestation de service

Il est à noter que mis à part les pièces exigibles pour chaque type de paiement, chaque établissement de cheque est accompagné d'un formulaire de paiement par cheque appelé « Check voucher », ce formulaire est pré-numéroté de 1 jusqu'au dernier paiement fait pour une année fiscale. L'année fiscale de Pact étant du 1<sup>er</sup> Octobre au 30 Septembre.

Pour les ordres de virement, la procédure est la même, mais seul le nom du formulaire diffère, « Wire Transfer voucher » à la place du « Check voucher ».

### **1.2 Le contrôle des comptes bancaires :**

Le contrôle du compte bancaire se fait mensuellement à travers le rapprochement bancaire. Le solde des comptes bancaires est suivi sur une base journalière dans un fichier Excel de façon extracomptable à chaque établissement de cheque ou ordre de virement.

Nous avons vu au cours de cette première section la gestion des comptes bancaires, maintenant, nous allons nous intéresser à la gestion de la petite caisse.

### **Section 2 – La gestion de la petite caisse :**

La Petite Caisse est destinée au paiement des menues dépenses courantes de Pact. Par exemples : achat journaux, achat articles et/ou petites fournitures diverses, etc... Dans cette seconde section

#### **2.1 Fonctionnement, conditions et modalités de la petite caisse :**

Le plafond ou niveau maximum de l'encaisse est fixé à 600.000 Ariary (Six Cent mille Ariary). Ce plafond peut être révisé, à la hausse ou à la baisse, si nécessaire.

La Caisse fonctionne suivant le Système d'Imprest ou Avance renouvelable:

- Au départ, la Caisse est approvisionnée pour 600.000 Ariary pour retrait de fonds à la Banque;
- le Responsable de caisse garde cette somme dans le coffret de Caisse, effectue les paiements et au fur et à mesure des besoins, suivant un horaire bien déterminé;

quand l'existant en Caisse est aux alentours de 50.000 Ariary , le Responsable de caisse prépare un état récapitulatif des dépenses payées, en s'assurant bien que le total des sommes payées et de l'existant en Caisse soit égal à 600.000 Ariary, d'une part, et que le total des sommes payées soit égal au total des montants de toutes les colonnes des différents comptes de contrepartie.

Ensuite, il transmet l'état récapitulatif avec l'original des vouchers de paiement, ainsi que l'original de chaque pièce (Facture, Etat de Paiement, etc...) au Finance and Grants Manager pour contrôle et approbation.

Si l'état récapitulatif est correct, il sera établi un voucher de Paiement Banque et un chèque pour le montant des dépenses ainsi justifiées. Autrement dit, la Caisse sera réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses payées et justifiées, pour être ramenée automatiquement à son niveau plafond de 600.000 Ariary.

Sauf cas exceptionnel dûment justifié et préalablement autorisé, le montant maximum payable par la Caisse est fixé à 30.000 Ariary.

Tout paiement doit être justifié par une pièce justificative (Facture, Note de Débit, Reçu ou Etat de paiement, Note de frais, état de frais de taxi, Etat récapitulatif pour achat hebdomadaire des journaux, etc...)

Tout paiement doit être préalablement autorisé par les personnes habilités.

La Responsable de caisse utilise essentiellement les documents ou supports ci-après :

*Le Voucher de Paiement par Caisse* : pré-numéroté suivant une série continue et ininterrompue de PCV N° 001/05, ainsi de suite, pour reprendre à 001/06 le premier jour de l'exercice fiscal suivant.

Le Voucher est la pièce de base établie par la Responsable de caisse, "Visé Bon à Payer", avant paiement effectif. Un voucher doit être établi pour chaque paiement. Sans Voucher, appuyé de pièce justificative, il ne pourra y avoir paiement.

Outre le numéro de séquence, le montant à payer, le Voucher doit obligatoirement comporter la désignation du bénéficiaire de paiement, la référence de la pièce, la description de l'opération, le montant à payer, le code imputation du (ou des) compte(s) de contrepartie.

Utilisant le logiciel Quickbooks, la Responsable de caisse enregistre chronologiquement toutes les opérations de caisse et produit différents rapports en vue du réapprovisionnement.

*Le bon pour* : Le Bon Pour est une pièce justificative pour une avance non encore liquidée. Quand on reçoit la facture définitive, il sera annulé.

Aucun Bon Pour n'est autorisé tant que le précédent n'est liquidé.

La liquidation doit se faire au plus tard dans les 24 heures qui suivent.

## **2.2 Contrôle de la petite caisse :**

Pour la gestion de la petite caisse, Pact Madagascar a mis en place 2 types de contrôle :

Le contrôle systématique accompagné et le contrôle inopinée. Le contrôle systématique se fait lors des arrêtés de compte mensuels alors que le contrôle inopiné est effectué sur une base non déterminé et peut être fait soit par le Finance and Grants Manager soit le Directeur Administratif et Financier.

Le contrôle de caisse est effectué pour vérifier la conformité de l'encaisse avec le solde théorique de la petite caisse, soit selon le brouillard de caisse soit selon la comptabilité. A la fin de chaque contrôle est établi un Procès Verbal de la petite caisse avec les décompte physique de l'argent en petite caisse. Le responsable de la petite caisse est tenu de justifier tout écart entre la solde théorique et le montant réel disponible dans la petite caisse lors du contrôle.

## **Section 3 : Evaluation de la gestion de trésorerie :**

Nous avons vue ci-dessus la gestion de trésorerie au sein de Pact Madagascar, maintenant nous allons voir en détails les points forts et les points faibles de telle pratique.

### **3.1 Les points forts de la gestion de trésorerie de Pact Madagascar :**

Si on analyse la pratique de gestion de trésorerie de Pact Madagascar, on peut dégager les points suivants :

- ✓ La séparation des comptes entre projets.
- ✓ La sécurisation des chéquiers
- ✓ Emploi de formulaire pré numéroté
- ✓ Le système de montant de la petite caisse renouvelable ou « Imprest Petty Cash »
- ✓ Existence de contrôle

#### **3.1.1 La séparation des comptes entre projets :**

Un des points forts qu'on a pu constater dans la gestion de trésorerie de Pact Madagascar est la séparation des comptes entre les différents projets, c'est un point important pour un bon contrôle interne car cela permet de suivre clairement les fonds reçus de chaque bailleur et leur

utilisation et surtout d'attribuer au bailleur l'intérêt créditeur relatif au fonds déposé en banque.

### **3.1.2 La sécurisation des chèquiers :**

Un des points essentiels du contrôle interne en matière de gestion financière qu'on a pu voir dans la procédure de gestion de trésorerie de Pact Madagascar est la sécurisation des chèquiers, en effet, pour la sécurité des fonds à la banque, l'accès au chéquier doit être restreint pour éviter les fraudes comme une émission de chèque non autorisée.

### **3.1.3 Emploi de formulaire pré-numéroté :**

L'utilisation de formulaire pré numéroté est aussi une bonne pratique préconisée pour le contrôle interne, en effet, cela permet de suivre chaque opération effectuée par l'organisation notamment en ce qui concerne les paiements effectués. Les numérotations retrouvées dans la comptabilité permet de faire un rapprochement et un recoupement rapide et efficace.

### **3.1.4 Le système de petite caisse renouvelable ou « Imprest Petty Cash » :**

Le système de montant petite caisse renouvelable que Pact Madagascar utilise est un système qui permet de faire un contrôle à tout moment, l'avantage est de connaître le solde théorique de la petite caisse à tout moment, en effet, le principe de l'imprestpetty cash est simple, le montant en caisse plus les montants des dépenses payées sur la petite caisse doit toujours être égal à un montant fixe, le montant de la petite caisse initialement.

### **3.1.5 L'existence de contrôle :**

Le dernier point positif qu'on a pu voir au sein de la gestion de trésorerie de Pact Madagascar n'est pas des moindres car c'est l'essentiel même du bon contrôle interne, à savoir, l'existence de contrôle

En effet, on a pu voir que la trésorerie de l'organisation est contrôlée régulièrement aussi bien pour les comptes en banque que pour les espèces en petite caisse.

On peut dire d'après les constatations ci-dessous que la gestion de trésorerie de Pact Madagascar est fiable, cependant, elle peut encore être améliorée car malgré tout, on peut encore lui trouver des points qui ont besoin d'être redressés pour atteindre un niveau de contrôle interne élevé. Nous allons maintenant voir de quels points il s'agit.

### **3.2 Les points faibles de la gestion de trésorerie de Pact Madagascar :**

#### **3.2.1 Système d'approvisionnement lourd :**

D'après la procédure de gestion de trésorerie de Pact Madagascar, on peut constater que l'approvisionnement en liquidité du compte en monnaie locale se fasse en deux phase, c'est – à-dire qu'on reçoit d'abord le fonds en devise et c'est seulement après que Pact Madagascar procède aux cessions des devises, ces opérations pourtant nécessitent un délai dû aux dates de valeurs et aux dates d'opération, or l'un des objectifs de la gestion de trésorerie est la capacité de l'entité à faire face aux échéances financiers, mais dans notre cas, la lourdeur du système d'approvisionnement peut être considérée comme un goulot d'étranglement.

#### **3.2.2 La signature conjointe non systématique :**

On a aussi pu constater dans la description de la gestion financière de Pact Madagascar que la pratique de la signature conjointe pour les chèques et les ordres de virement est une option possible mais pas systématique or cette pratique est un point essentiel pour un bon contrôle interne.

#### **3.2.3 Le contrôle non encore satisfaisante :**

En raison du volume d'argent géré par Pact Madagascar, le contrôle mensuel n'est pas suffisant pour assurer la sécurité des fonds, en effet, si jamais un cas de détournement ou fraude a eu lieu, il est trop tard si l'organisation ne peut en être informé qu'au bout d'un mois. Our cela, Pact Madagascar doit affiner le type de contrôle à mettre en place pour sécuriser le fonds des bailleurs de fonds qu'il gère.

Nous avons vue dans ce second chapitre la gestion financière de Pact Madagascar, on a pu voir les points forts et les points faibles de la pratique au sein de l'organisation, maintenant nous allons voir la procédure comptable existante pour en faire l'analyse, en effet, c'est le système comptable qui assure la qualité des informations de l'organisation, dans le cadre d'une évaluation de contrôle interne donc, il est indispensable de vérifier la fiabilité de l'organisation et du système comptable pour s'assurer que les états et rapports financiers sont réguliers et sincères.

### **CHAPITRE III - L'ORGANISATION ET PROCEDURE COMPTABLE :**

L'organisation et procédure comptable définit comment une entité gère sa comptabilité à travers le partage des rôles et responsabilité de chaque intervenant, en définissant les règles de comptabilisation et de contrôle des informations comptables et financière.

Dans ce troisième chapitre, nous allons voir l'organisation administrative et financière au sein de Pact Madagascar

#### **Section 1 : L'organisation administrative et financière :**

Dans cette section nous allons voir en détail les rôles et responsabilités des membres de l'équipe administrative et financière ainsi que la participation des autres départements dans la séparation des tâches incompatibles.

##### **1.1 La procédure d'approbation des dépenses :**

Chaque dépense ne peut être engagée sans approbation préalable du superviseur du demandeur, le superviseur va s'assurer que la dépense est pertinente, utile, nécessaire soit pour la réalisation de la tâche journalière du demandeur soit pour la réalisation d'une activité précise de l'organisation.

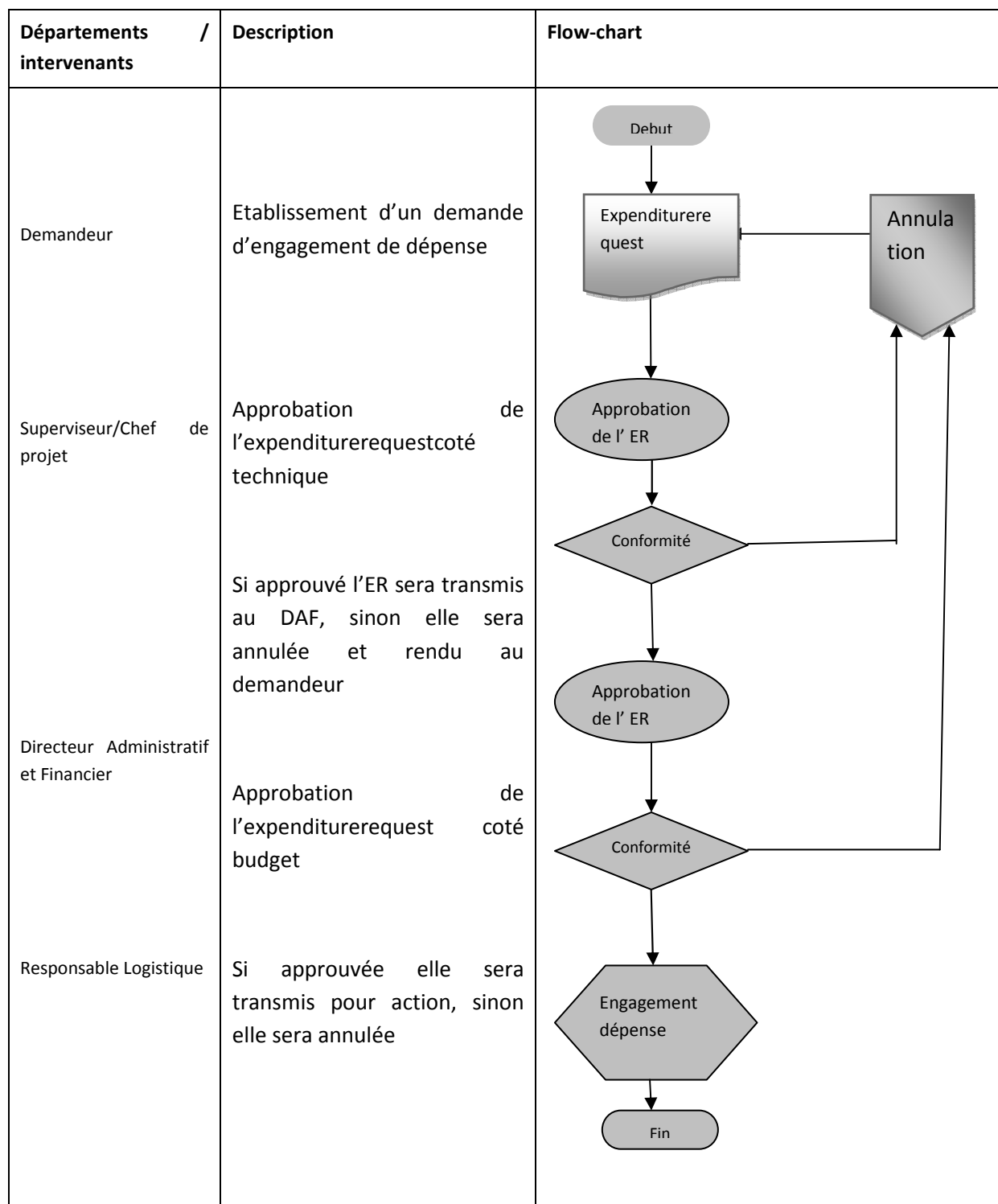
Une fois la demande d'engagement de dépense approuvée par le superviseur du demandeur, cette demande sera transmise au Directeur Administratif et Financier pour voir la disponibilité du budget, le Directeur Administratif et Financier va donc valider si oui ou non la dépense est prévue dans un budget en cours, si le budget est encore disponible ou déjà consommé.

Une fois la dépense approuvée à la fois par le superviseur et le Directeur Administratif et Financier, la demande correspondante va être retournée au demandeur pour action, s'il s'agit d'un achat, elle va être transmise au responsable logistique et achat, si c'est un recrutement ou prestation de service, elle va être transmise à l'HumanResources Manager.

Nous pouvant voir dans le tableau suivant le diagramme de circulation correspondant :



Figure No 4 : Diagramme de la procédure d'approbation de la dépense :



Source : Manuel de procédure administratif et financière Pact Madagascar mis à jour Septembre 2008

## **1.2 Les conditions d'éligibilité des fonds :**

Les dépenses inéligibles sont les dépenses qui ne pourront être acceptées ou payées dans le cadre d'un financement d'un bailleur pour différentes raisons, soit c'est une dépense prohibée par la loi ou par les procédures générales du bailleur, soit c'est une dépense non prévue dans le budget donc non autorisée. Généralement, il y a des dépenses qui sont considérées comme inéligibles par tous les bailleurs comme l'achat de boissons alcoolisées et produits narcotiques, armes et autres produits prohibés par la loi. Ensuite, il y a les règles et principes spécifiques à chaque bailleur qu'il impose à ses partenaires ou agent d'exécution.

Comme le bailleur de fonds de notre étude de cas est le Fonds Mondial, nous allons nous intéresser des procédures globales du Fonds Mondial par rapport à ses financements.

Les principes exigés par le Fonds Mondial pour ses partenaires dans la mise en œuvre des projets qu'il finance sont :

- La pratique transparente et juste dans les procédures d'achat et recrutement du personnel, cela implique la lutte contre toute forme de corruption, fraude, malversation et toute pratique de chantage ou trafic d'influence.
- Le respect de la loi, le Fonds Mondial exige de ses partenaires que ces derniers se conforment aux lois en vigueur du pays ou le projet va être mis en œuvre.
- La gestion du conflit d'intérêt, le Fonds Mondial invite ses partenaires à éviter toute forme de conflit d'intérêt quand ces derniers engagent des dépenses.

A part ces principes cités ci-dessus, le Fonds Mondial adhère aussi aux dix valeurs du Pacte Mondiale qui font notamment référence aux :

- Déclaration universelle des droits de l'homme :

Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme

- Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail :

Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

l'abolition effective du travail des enfants ; et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

- Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement :

Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement, à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement, et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

- Convention des Nations Unies contre la corruption :

Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Tout manquement à ces principes par les partenaires du Fonds Mondial ou de ses fournisseurs pourrait conduire à l'inéligibilité des dépenses et/ou à une suspension voire résiliation de contrat.

### **1.3 Organisation du travail :**

Dans cette sous section, nous allons voir en détail, l'organisation du travail pour chaque type d'opération financière et comptable au sein de Pact Madagascar.

#### **1.3.1 Réception des factures :**

Le Logistic and Procurement Officer reçoit les factures venant des fournisseurs et les comparent avec les bons de commande qu'il a émis et les marchandises livrées. Une fois les factures validées, il envoie les factures au trésorier pour paiement.

#### **1.3.1 Paiement des factures de biens et services :**

Le trésorier assure que les pièces justificatives nécessaires au paiement de la facture sont complètes, si oui, il prépare les documents de paiement : demande de paiement par chèque ou par virement bancaire. Une fois la demande de paiement établie, il présente la demande au Finance and Grants Manager. Sinon, il demande au Responsable Logistique et Acquisition de faire les régularisations nécessaires.

Le Finance and Grants Manager vérifie que les documents de paiement sont conformes aux procédures et il définit les imputations comptables pour les paiements. Après, il soumet le document de paiement au Directeur Administratif et Financier. La signature du Finance and Grants Manager matérialise les vérifications qu'il a effectué.

Le Directeur Administratif et Financier valide le code des imputations comptables et la demande de paiement et autorise le paiement. Une fois validée, la demande de paiement est retournée chez le trésorier pour établissement de chèque. La signature du Directeur Administratif et Financier matérialise cette validation et autorisation de paiement.

Le trésorier établit le chèque et le présente avec la demande de paiement et les pièces qui vont avec au Représentant Résident pour signature. Les mêmes documents seront présentés au second signataire dans le cas d'une double signature.

Le trésorier prépare le paiement sur Petite Caisse et le Directeur Administratif et Financier valide et autorise le paiement sur Petite Caisse.

### **1.3.2. Paiement des avances :**

Le superviseur et /ou le chef de projet approuve la demande d'avance.

Le comptable reçoit la demande d'avance et vérifie le calcul des prévisions et la conformité avec les taux en vigueur. Une fois la vérification effectuée, il remet la demande d'avance au Finance and Grants Manager pour vérification de disponibilité de budget et pour détermination des imputations comptables. Après cela, la demande d'avance est soumise au Directeur Administratif et Financier pour approbation. La signature du Directeur Administratif et Financier matérialise l'approbation de la demande d'avance. Une fois la demande d'avance approuvée, elle est retournée chez le trésorier pour préparation du paiement.

Ensuite, le processus de paiement reste le même que pour le paiement des factures.

### **1.3.3. Paiement des salaires :**

Le Responsable des Ressources Humaines établit l'état de paie et collecte le « timesheet » de chaque employé pour établir les charges salariales de chaque employé par rapport aux projets sur lesquels il a travaillé. Une fois préparée, ces documents sont transmis au Directeur Administratif et Financier.

Le Directeur Administratif et Financier vérifie et valide la répartition des salaires entre les projets tout en vérifiant la disponibilité du budget. Une fois l'état de paie et la répartition des charges salariales par projet effectués, les documents sont transmis au trésorier pour établissement de paiement.

Le trésorier établit les chèques et les ordres de virement avec les documents nécessaires.

Ensuite, le processus de paiement reste le même que pour le paiement des factures.

#### **1.3.4 Liquidation des avances :**

Pour la liquidation des avances, trois scénarios sont possibles :

- Soit les dépenses effectives équivalent à l'avance perçue.
- Soit les dépenses effectives dépassent l'avance reçue, dans ce cas Pact rembourse la différence au missionnaire.
- Soit les dépenses effectives sont moindre que l'avance reçue dans ce cas le missionnaire verse le reliquat à Pact soit en espèce soit par chèque.

La procédure est la suivante, le missionnaire établit le « TravelExpenses Report » ou rapport de frais de mission, ensuite le superviseur ou le chef de projet approuve son rapport de frais de mission. Une fois approuvée par son superviseur, le rapport de frais de mission est transmis au comptable pour vérification, une fois vérifiée, le rapport de frais de mission selon l'un des cas cités ci-dessus, soit comptabilisée tout de suite, soit servir au remboursement du missionnaire, soit servir au versement de reliquat.

#### **1.3.5 La comptabilisation :**

Le comptable effectue la comptabilisation de toutes les opérations courantes de Pact Madagascar.

La comptabilisation se fait à partir des imputations comptables inscrites sur chaque document de paiement.

Le Directeur Administratif et Financier vérifie et valide les écritures du « Journal Entree » l'équivalent du journal des opérations diverses dans lequel sont comptabilisées les écritures de régularisation.

### **1.3.6 Les vérifications et rapprochements :**

Le Finance and Grants Manager établit les rapprochements bancaires mensuels. Le Directeur Administratif et Financier vérifie et valide le rapprochement bancaire.

Le Finance and Grants Manager fait l'arrêté de caisse périodique avec les décomptes des fonds en petite caisse avec le trésorier.

Le Directeur Administratif et Financier vérifie et approuve l'arrêté de caisse et signe avec le Finance and Grants Manager.

Le Finance and Grants Manager imprime le grand livre et vérifie les écritures comptables mensuelles.

Le Directeur Administratif et Financier valide les écritures comptables mensuelles avant l'établissement des rapports financiers mensuelles.

L'Assistant Financier effectue le suivi des avances et établit un tableau récapitulatif des avances non liquidées mensuellement.

Le Directeur Administratif et Financier fait la relance de liquidation des avances aux personnes concernées.

### **1.3.7 Autres tâches :**

Le comptable avec le Finance Assistant assure le classement des pièces comptables, les pièces sont reclassées par ordre chronologique et selon les numérotations des « vouchers ».

L'assistant financier assure le suivi des avances et les factures à payer.

Le trésorier détient les chéquiers et la clef de la petite caisse.

Le comptable prépare le rapport financier avec le Finance and Grants Manager, le Directeur Administratif et Financier vérifie et valide le rapport financier.

Le Directeur Administratif et Financier établit les budgets des demandes ou proposition de financement.

Le Directeur Administratif et Financier établit le tableau de bord des portefeuilles de projet de Pact Madagascar.

Le Directeur Administratif et Financier assure le recouvrement des charges fixes entre tous les projets en cours.

Le Directeur Administratif et Financier établit la demande de fonds auprès du siège à Washington.

Nous avons vu au cours de cette section l'organisation du travail dans le département finance et comptabilité de Pact Madagascar, maintenant nous allons faire sortir les points positifs de ce dispositif ainsi que les points négatifs qui méritent d'être redressés.

## **Section 2 : Evaluation de l'organisation comptable :**

Dans cette section nous allons voir les points forts de l'organisation de travail au sein de Pact dans le domaine de la finance et comptabilité, en premier lieu, ensuite nous allons voir les faiblesses de ce partage de tâche.

### **2.1 Les points forts constatés dans l'organisation du travail :**

Avant de mettre en exergue les points forts de l'organisation du travail entre les membres de l'équipe administrative et financière de Pact Madagascar, il est important de souligner l'idéal d'une bonne organisation pour satisfaire un bon contrôle interne.

#### **2.1.1 La séparation des tâches incompatibles :**

Pour assurer un contrôle interne efficace, il convient de séparer les fonctions suivantes dans l'esprit de la séparation des tâches incompatibles :

- ✓ La fonction d'autorisation
- ✓ La fonction de détention
- ✓ La fonction d'enregistrement

On peut donc dire que l'organisation du travail au sein de Pact Madagascar respecte la séparation des tâches incompatibles car les différentes fonctions qui doivent être assurées par différentes personnes sont partagées entre le trésorier, le comptable, le Finance and Grants Manager et le Directeur Administrative et Financier.

### **2.1.2 L'existence d'un contrôle réciproque :**

On a aussi constaté l'existence de contrôle réciproque dans l'organisation de travail au sein du département financier et comptable de Pact Madagascar, le trésorier est supervisé par le Finance and Grants Manager, et ce dernier est contrôlé par le Directeur Administratif et Financier, et c'est pareil pour le comptable. Cela est considéré comme une bonne pratique car le fait d'être supervisé et contrôlé permet d'éviter les erreurs et réduit le risque de détournement ou malversation.

### **2.1.3 L'approbation des dépenses :**

On peut aussi considérer que le système d'approbation des dépenses de Pact Madagascar est efficace car il permet un suivi des dépenses aussi bien du côté technique et mise en œuvre que du côté finance et budget. Ce type d'approbation assure la pertinence et la raisonabilité des dépenses engagées, ainsi que le respect des consignes du bailleur de fonds.

On peut donc dire que le partage des tâches au sein du département financier et comptable de Pact est satisfaisant car il assure à la fois le partage des tâches incompatibles mais permet aussi de minimiser le risque d'erreur grâce à l'existence de contrôle et de supervision, cependant on peut dire que cette organisation présente encore des points à améliorer.

## **2.2 Les points faibles de l'organisation du travail :**

Si on analyse l'organisation de travail au sein du département administratif et financier de Pact Madagascar, on peut constater deux points qui pourraient être considérées comme des faiblesses.

### **2.2.1 La lourdeur du système :**

On peut dire que même si il représente l'idéal pour un bon contrôle interne, l'organisation du travail au sein du département comptabilité et finance de Pact Madagascar est assez lourd et nécessite une ressource humaine conséquente, cela peut avoir deux effets négatifs, tout d'abord au niveau budgétaire, la masse salariale de cette équipe peut être élevée, ensuite, en cas d'absence ou vacance de poste d'un des responsables du département, il se pourrait qu'il y ait un goulot d'étranglement ou encore un cumul de fonction pour un responsable.



### **2.2.2 Absence de codification des activités :**

On peut constater aussi dans la procédure de Pact Madagascar que c'est le Finance and Grants Manager qui définit les imputations comptables pour les dépenses, or dans une gestion de projet, il est important de lier les dépenses aux activités afin de permettre le suivi des budgets par activités, pourtant le Finance and Grants Manager n'a pas forcément les connaissances nécessaires pour connaître le détail des activités à entreprendre et cela risque de fausser le suivi budgétaire.

### **2.2.3 Le suivi facture à payer non satisfaisant :**

Si on regarde en détail l'organisation du travail dans le département finance et comptabilité de Pact Madagascar, on peut aussi dire que le suivi des factures n'est pas assez strict en amont, c'est-à-dire que pour le paiement des factures la procédure est efficace, mais pour le suivi des factures à payer, l'organisation du travail nécessite encore une amélioration.

En effet, c'est le Responsable Logistique et Acquisition qui reçoit les factures des fournisseurs et les transmet au trésorier après vérification, or il est important que quelqu'un du département financier soit impliqué dans le suivi des factures d'achat et des bons de commande pour assurer l'exhaustivité des paiements et des charges réelles de l'organisme.

Nous avons vu au cours de cette section l'analyse de l'organisation et procédures comptable de Pact Madagascar, maintenant nous allons voir

## **Section 3 : Le système comptable de Pact Madagascar :**

Dans cette section, nous allons voir en détail le système comptable en place au sein de Pact Madagascar, en vue d'une évaluation pour voir s'il permet de sécuriser les informations financières.

### **3.1 Description du système comptable :**

Dans cette sous section, nous allons développer le système comptable au sein de Pact Madagascar.

Pact Madagascar est une Organisation Non Gouvernementale internationale, de ce fait, sa comptabilité diffère de la comptabilité des sociétés commerciale, car elle utilise la comptabilité des projets.

Le plan comptable utilisé est un plan comptable structuré selon les budgets de chaque projet obtenu, il permet de suivre à la fois les avances et les dépenses ainsi que la trésorerie de chaque projet de Pact Madagascar.

Chaque dépense et paiement sont comptabilisés dans le logiciel comptable selon la nature des dépenses défini selon le plan comptable de Pact dans le monde , et rapporté aussi le code d'activité correspondant.

Pact Madagascar établit un rapport financier mensuel, le rapport financier inclut l'édition des Grand Livres, la balance des comptes, le rapprochement bancaire, le rapprochement de la petite caisse, l'affectation des dépenses par projet.

Selon les accords avec les bailleurs de fonds aussi, Pact Madagascar peut établir un rapport financier périodique sur un projet spécifique.

Au moment de la rédaction du présent mémoire, Pact Madagascar est sur le point de changer de système comptable, le logiciel comptable Quickbooks va être remplacé par un nouveau logiciel comptable en ligne : le Serenic. Pour la description du système comptable , on va à la fois étudier l'ancien système avec Quickbooks et le nouveau système apporté par Serenic.

### **3.2 Le système comptable avec Quickbooks :**

Pact Madagascar a toujours utilisé le logiciel comptable Quickbooks pour la comptabilisation des projets qu'il a gérés, Nous allons d'abord voir les points forts du logiciel Quickbooks.

#### **3.2.1 Les avantages du logiciel Quickbooks**

Le logiciel utilisé est le Quickbooks pro qui est un logiciel comptable anglosaxon qui permet de suivre les dépenses à la fois par projet et par bailleur ainsi que par activité.

Le logiciel comptable est sécurisé car chaque utilisateur a un compte d'utilisateur pour pouvoir l'utiliser et les permis et autorisation pour chaque utilisateur est limitée selon ses rôles et responsabilités.

Le logiciel comptable Quickbooks a plusieurs fonctionnalités qui permettent de suivre les dépenses par activités, par ligne budgétaire, par sources de fonds ou bailleurs. Le logiciel

permet aussi de sortir des rapports financiers selon un format prédéfini. Le logiciel permet également d'exporter les données au fichier Excel qui facilite l'exploitation et le retraitement.

Le Quickbooks est un logiciel facilement manipulable et accessible à une personne sans besoin d'une connaissance pointue en comptabilité ou finance.

D'une manière générale donc, on peut dire que le logiciel Quickbooks est un bon logiciel surtout dans le cadre d'une gestion de projet car elle permet de suivre les fonds et les dépenses par bailleurs et par activités. Cela permet de produire des rapports financiers adaptés à chaque exigence du bailleur de fonds.

Cependant, Quickbooks a des inconvénients qu'il faudrait considérer car ils peuvent parfois être handicapants pour la qualité des informations financières.

### **3.2.2 Les inconvénients du logiciel Quickbooks :**

L'un des plus grands inconvénients du logiciel Quickbooks est sa capacité très restreinte par rapport à l'utilisation de long chiffre.

Le logiciel Quickbooks est un logiciel comptable payant, le nombre d'utilisateur pour chaque licence est limité, ce qui est un grand inconvénient car en cas de nouveau recrutement, l'accès au donnée est restreint, voir impossible.

Le logiciel est en évolution permanente et il est possible que la version installée est vite obsolète et nécessite des mises à jour qui est parfois couteuses.

La sauvegarde des données nécessite une capacité de serveur et disque dur assez conséquente et en cas de problème de sauvegarde, il est difficile de récupérer les données.

Nous avons vu donc les avantages et inconvénient de l'ancien système, maintenant nous allons voir le nouveau système comptable avec Serenic.

### **3.3 Le système comptable avec Serenic :**

Comme tout à l'heure, nous allons d'abord voir les avantages de l'utilisation de Serenic et après les inconvénients.

#### **a) Les avantages du Serenic :**

Serenic est un logiciel comptable en ligne qui permet de consolider les données comptables en temps réel au niveau du siège. Le Serenic a aussi plusieurs fonctionnalités qui permettent de

suivre chaque dépense effectuée selon le budget, le bailleur, les catégories de coût et les activités.

L'un des plus grands avantages du Serenic est d'avoir une situation à temps réel des dépenses ou réalisations par rapport au budget, il permet de suivre chaque ligne budgétaire par période et donc peut servir de tableau de bord pour l'organisation.

Un des avantages de Serenic aussi est le fait qu'on n'a pas besoin de l'installer sur un ordinateur car son accès est en ligne donc accessible partout où il y a une connexion internet. Le sauvegarde des informations se fait automatiquement.

On peut donc dire que le Serenic est un bon système qui répond parfaitement aux exigences de tout bailleur de fonds et permet de prendre les décisions à temps. Cependant, le Serenic possède des revers qu'il faut tenir en compte.

a) Les inconvénients du Serenic :

Le Serenic est un système en ligne consolidé, de ce fait, le niveau d'approbation et de permission pour le paramétrage est un peu lourd car le système doit être standardisé pour permettre une consolidation générale.

Un autre inconvénient du Serenic est sa dépendance à une connexion à internet donc en cas de coupure de connexion il est impossible d'accéder au système, surtout dans un pays en voie de développement comme Madagascar où la connexion internet est encore limitée.

On a pu voir donc dans cette deuxième partie de notre recherche, les procédures d'achat de Pact Madagascar, la gestion de la trésorerie ainsi que l'organisation et procédure comptable. D'après notre analyse de ces trois points importants, on peut conclure que le contrôle interne au sein de Pact Madagascar est satisfaisant car le système et procédures en vigueur permettent d'assurer la protection des patrimoines de l'entité, les risques de vols et détournement sont réduits et la comptabilité semble permettre de produire les informations nécessaires pour une prise de décision et pour un reporting aux intéressés. Toutefois, lors de notre analyse, on a quand même identifié des points qui nécessitent des redressements afin d'atteindre un dispositif de contrôle interne quasi parfait. Dans la troisième partie de notre recherche, nous allons essayer de proposer des améliorations aux procédures et organisation générale pour pallier à ces faiblesses constatées.

## **Partie 3 : Propositions d'amélioration par rapport aux lacunes constatées :**

On a pu voir dans notre analyse dans la deuxième partie de notre étude de cas que, malgré tout, certains points dans les procédures administratives et financières de Pact Madagascar nécessitent d'être redressé car ils peuvent être assimilés à une faiblesse ou lacune par rapport à un bon dispositif de contrôle interne.

Dans cette troisième partie, nous allons proposer des améliorations par rapport aux constatations cités auparavant quant aux procédures d'achat de Pact Madagascar, la gestion de trésorerie ainsi que l'organisation et les procédures comptables, dans l'objectif de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace et fiable qui minimise au maximum le risque au niveau de la protection des patrimoines de l'organisation et de ses bailleurs de fonds et qui assure la qualité des informations et données financière et comptables.

## **Chapitre I – Proposition d'amélioration de la procédure d'achat :**

Dans notre analyse des procédures existantes, on a constaté que la procédure de réception des marchandises n'est pas bien définie, alors que c'est une étape très importante dans le processus d'acquisition. Nous allons donc faire une proposition de procédure de réception des marchandises qui respecte les principes du contrôle interne tel que la séparation des tâches incompatibles. Ensuite nous allons définir les points essentiels d'une gestion des conflits d'intérêt.

### **Section 1 La mise en place de procédure de réception des marchandises :**

#### **1.1 Description globale :**

La procédure de réception de marchandise que nous proposons est décrite comme suit :

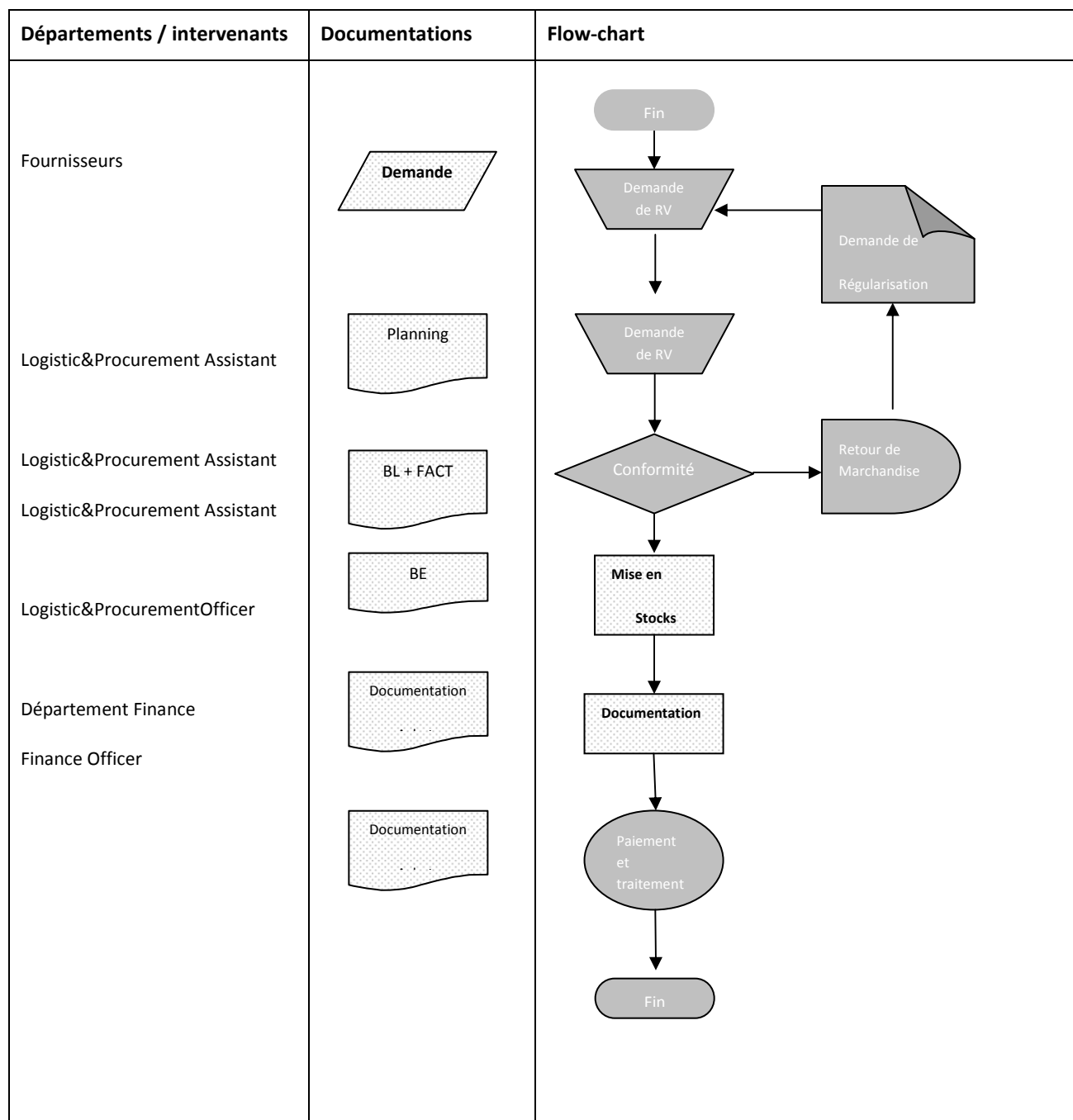
- Comme on a expliqué auparavant, il est important pour un bon contrôle interne que la réception des marchandises soit faite par une autre personne que le Responsable Logistique et Acquisition lui-même. Pour cela, nous proposons que ce soit son assistant qui sera le premier responsable de la réception des livraisons fournisseurs, toutefois, il est primordial que d'autres personnes responsables interviennent dans le processus pour assurer le contrôle et supervision.
- Après l'émission et remise des bons de commandes auprès des fournisseurs donc, l'Assistant Logistique et Acquisition rassemble les bons de commandes émises et fait le suivi auprès des fournisseurs pour la livraison.
- L'Assistant Logistique et Acquisition contactera le fournisseur pour un Rendez-vous de livraison.
- Pour les fournitures et consommables, l'Assistant Logistique et Acquisition fera la réception avec l'assurance que la livraison est exactement conforme au bon de commande et que la qualité répond bien à celle recherchée ; dans le cas d'un matériel important, Assistant Logistique et Acquisition invite le destinataire des achats et/ou le Chef de projet à assister la réception ; L'agent signe le bon de livraison et certifie conforme .
- L'Assistant Logistique et Acquisition joindra ensuite le bon de livraison aux documents d'achat après paraphe Responsable Logistique et Acquisition et validation sur facture de la livraison avec un tampon LIVRE .

- Les documents d'achat complet seront transmis au département financier pour vérification finale et en vue du paiement.

## **1.2 Diagramme de circulation :**

Le diagramme de circulation correspondant peut être résumé dans le tableau suivant :

Figure No 5 : Diagramme de la procédure de reception des marchandises :



Source : l'auteur

## **Section 2 - La gestion des conflits d'intérêt :**

Pour que le processus d'achat respecte le principe d'une transparence et d'une compétition ouverte et loyale entre tout fournisseur et soumissionnaire à un appel d'offre ou à une simple comparaison de prix, la procédure doit traiter la gestion des conflits d'intérêt. Comme on a pu le constater, la procédure d'achat de Pact Madagascar ne traite pas directement la gestion des conflits d'intérêt, de ce fait, nous allons faire, ici, une proposition de gestion des conflits d'intérêt.

### **2.1 Définition du conflit d'intérêt :**

Si on reprend la définition du Wikipédia : un conflit d'intérêts apparaît quand un individu ou une organisation est impliquée dans de multiples intérêts, dont l'un d'eux pouvant corrompre la motivation à agir sur les autres, Un conflit d'intérêts apparaît ainsi chez une personne ayant à accomplir une fonction d'intérêt général et dont les intérêts personnels sont en concurrence avec la mission qui lui est confiée par son administration ou son entreprise.

Dans notre cas donc, il y a conflit d'intérêt quand une personne décisionnaire sur le choix du fournisseur est à la fois impliqué dans l'intérêt de l'organisation et auprès du fournisseur choisi , par exemple lien de parenté, cadeau qui pourrait s'apparenter à un pot de vin ou autre commission non autorisée.

### **2.2 Les moyens de prévention des conflits d'intérêt :**

Le conflit d'intérêt peut être évité en respectant les directives suivantes :

- La séparation de pouvoir, le fait que la prise de décision n'est pas attribuée à une seule et même personne contribue à éliminer tout risque de conflit d'intérêt, il est donc primordiale dans la procédure d'achat de séparer les pouvoirs pour permettre une aux fournisseurs et soumissionnaire de concourir sur une base juste, égalitaire et transparente.
- La préservation des confidentialités des informations, au cours de la phase avant l'appel d'offres, le personnel responsable ne doit pas laisser de potentiels soumissionnaires avoir accès aux informations, qu'elles soient techniques, financières ou d'autre nature, sur un achat particulier avant qu'une telle information ne soit officiellement publié dans un journal ou autre forme de parution aux grands publics.
- Tout personnel des achats ayant un conflit d'intérêts actuel ou potentiel doit immédiatement en avertir le Représentant résident/directeur de pays . Dans le cas contraire, il pourrait être



sanctionné, s'il s'avère que les décisions d'achat aurait pu être biaisées du fait de ce potentiel conflit d'intérêt.

- Le personnel ayant un intérêt financier par rapport aux soumissionnaires répondant à un appel d'offres de Pact Madagascar est récusé dans le processus d'achat pour éviter tout conflit d'intérêt.
- Le personnel ayant un intérêt personnel ou professionnel, ou une influence directe ou indirecte dans un soumissionnaire répondant à un appel d'offres de Pact Madagascar est récusé dans le processus d'achat pour éviter tout conflit d'intérêt.

Voilà donc les propositions de directives à mettre en place dans la procédure d'achat pour assurer la gestion des conflits d'intérêt, il est à noter que ces directives peuvent être appliquées dans tout autre processus de sélection tels que recrutement de personnel, consultant, ou encore des bénéficiaires de subvention mais pas seulement pour l'achat.

Dans ce premier chapitre de la troisième partie, nous avons vu les propositions d'amélioration pour les procédures d'achat de Pact Madagascar. Maintenant nous allons voir, dans le second chapitre, les propositions d'amélioration possible au niveau de la gestion de la trésorerie de Pact Madagascar.

## **Chapitre II : Proposition d'amélioration de la gestion de trésorerie :**

C'est dans le domaine de la gestion de la trésorerie que le contrôle interne doit être le plus efficace car c'est le point le plus sensible et le plus favorable aux fraudes et détournements si elle n'est pas suffisamment rigoureuse et efficace.

Dans ce second chapitre de la troisième partie, nous allons faire des propositions d'amélioration au niveau de la gestion de trésorerie de Pact Madagascar, suite aux points faibles identifiés lors de notre analyse.

### **Section 1 : La mise en place de la double signature :**

Nous avons vu au cours de notre analyse que Pact Madagascar n'applique pas automatiquement la double signature pour les émissions de cheque et d'ordre de virement mais seulement lorsque le bailleur de fonds l'exige. Comme on l'a déjà souligné dans notre analyse, il est très important pour le contrôle interne que chaque sortie de fonds soit autorisée par deux responsables. Nous proposons donc la mise en place d'une double signature pour tout paiement par chèque ou par ordre de virement.

En effet, la double signature pour chaque sortie de fonds à la banque minimise les risques de détournement, de vol ou de malversation car il faudrait au moins l'implication de deux responsables avant qu'un chèque ou un ordre de virement soit émis.

#### **1.1 Proposition de signataires possibles :**

Nous avons déjà vu l'organigramme de Pact Madagascar et l'organisation de travail au sein du département administratif et financier. Nous pouvons signaler l'importance de l'implication du Directeur Administratif et Financier dans le processus de paiement en tant que premier responsable de la finance et trésorerie de l'organisation. De ce fait nous recommandons de mettre le Directeur Administratif et Financier comme second signataire des chèques et ordre de virement avec le Représentant Permanent.

Une seconde option pour la signature conjointe des chèques et ordres de virement est le Chef de Projet ou « Chief of Party », en effet, on a déjà explicité l'importance de ce dernier dans la prise de décision dans le budget de chaque projet.

Voilà donc les deux propositions de cosignataire pour les paiements en cheque et ordre de virement au sein de Pact Madagascar. Cependant, il arrive souvent que les responsables signataires soient absents du bureau, nous allons faire donc une proposition de gestion des

absences des signataires de chèques pour que ces absences ne constituent pas de blocage pour la mise en œuvre des activités.

### **1.1 Proposition de gestion des absences des signataires :**

En cas d'absence de signataire, Pact Madagascar nomme un signataire intérimaire. Pour le cas d'une double signature, nous recommandons toujours la nomination d'un intérimaire, cependant, nous recommandons que la possibilité de deux signataires intérimaires soit exclue ou du moins possible mais avec une limitation de possibilité de paiement comme la définition d'un seuil ou plafond autorisé à payer par deux signataires intérimaire.

Pour cela, nous proposons que les prévisions de trésorerie et de décaissement soit le plus réaliste possible pour éviter tout blocage de mise en œuvre durant les absences des signataires officiels.

Nous avons vu dans cette première section les propositions relatives à la mise en place de la double signature au niveau de Pact Madagascar, maintenant nous allons voir quels sont les améliorations possibles au niveau des contrôles au niveau de la trésorerie de Pact Madagascar.

## **Section 2 : Proposition d'amélioration du contrôle de la trésorerie :**

Dans cette section, nous allons faire des recommandations pour améliorer le système de contrôle de la trésorerie de Pact Madagascar, en premier lieu nous allons voir l'amélioration possible au niveau de la petite caisse, ensuite nous allons voir les propositions d'amélioration du contrôle des comptes bancaires de Pact Madagascar.

### **2.1 Amélioration du contrôle de la petite caisse :**

Dans cette sous-section, nous allons faire des propositions d'amélioration du contrôle de la petite caisse. Dans la deuxième partie du présent mémoire, on a déjà parlé du contrôle périodique effectué au niveau de la petite caisse de Pact Madagascar, mais selon notre analyse, le contrôle peut encore être amélioré, notamment en appliquant la clôture hebdomadaire de la Petite Caisse et en définissant clairement la méthode de contrôle inopiné.

### **2.1.1 La clôture hebdomadaire de la Petite Caisse :**

A part les arrêtés de compte mensuel et les décomptes de l'argent disponible en coffre lors de l'établissement des rapports financiers mensuels, il est important de sécuriser l'argent de la Petite Caisse, en faisant la clôture des compte sur une base hebdomadaire, cette pratique a pour objectif de détecter à temps tout erreur ou argent manquant dans la Petite Caisse et éviter que l'argent de la Petite Caisse soit utilisés sans justification ou bon de sortie surtout durant les jours non travaillés du week-end.

### **2.1.2 La programmation des contrôles inopinés :**

On a pu constater lors de notre investigation que les contrôles inopinés, même s'ils sont préconisés par la procédure, n'ont jamais été effectués durant les deux dernières années fiscales. C'est pourquoi, nous recommandons la programmation des contrôles inopinés sur une base régulière, mensuel ou trimestre. Notre proposition serait de faire ce contrôle inopiné à l'ouverture de la journée de travail et précisément le Lundi si possible pour être recoupé avec les informations de la clôture hebdomadaire, effectué le vendredi soir.

Pour que ce contrôle inopiné soit mis en pratique convenablement, il convient de définir clairement dans le manuel de procédure administratif et financier comment ce type de contrôle est organisé, les fréquences, les personnes responsables etc...

Voilà donc en ce qui concerne la Petite Caisse, maintenant nous allons faire des propositions d'amélioration du contrôle des comptes bancaires.

## **1.2 Amélioration du contrôle des comptes bancaires :**

Nous avons vu durant notre analyse que les contrôles effectués sur les comptes bancaires sont surtout les rapprochements bancaires mensuels, mais comme on l'a déjà mentionné auparavant, vue le flux de trésorerie et l'importance des fonds en banque, nous pensons que le contrôle mis en place n'est pas suffisant pour assurer la protection des fonds.

Comme on l'a déjà expliqué auparavant, le trésorier tient un suivi extra comptable des paiements effectués, nous proposons que ces données soient recoupées au jour le jour avec les données des informations bancaires disponibles sur le site web de la banque et rapproché régulièrement sur une base hebdomadaire au moins avec les soldes des comptes bancaires

inscrits dans la comptabilité. Tout écart significatif doit être analysé sans attendre les relevés bancaires mensuels.

Un des moyens possibles pour assurer le contrôle des comptes bancaires est le suivi des mouvements et soldes des comptes à travers le service en ligne disponible sur internet pour certaines banque à Madagascar, il convient donc de s'assurer que la banque avec laquelle l'organisation offre ce type de service.

Nous avons vu au cours de ce chapitre les propositions d'amélioration au niveau de la gestion de trésorerie de Pact Madagascar, maintenant nous allons faire des propositions d'amélioration de l'organisation et système comptable.

### **Chapitre III : Propositions d'amélioration de l'organisation et système comptable :**

Dans ce troisième chapitre, nous allons faire des propositions d'amélioration de l'organisation du travail et procédures comptables et financiers de Pact Madagascar, ainsi que des recommandations sur le système comptable.

#### **Section 1 - Propositions d'amélioration de procédures comptables et financières :**

Suite aux faiblesses constatées au niveau des procédures administratives et financières, nous aimerions proposer deux solutions qui pourraient améliorer la qualité des informations financières et le suivi des factures à payer.

##### **1.1 – Le suivi des dépenses par activités :**

On a pu constater que la comptabilité de Pact Madagascar ne s'est jamais focaliser sur le suivi des dépenses par activités auparavant, avec l'arrivée du projet du Fonds Mondial, Pact se doit de suivre chaque dépense effectué sur le projet non seulement selon les budgets de catégories de dépenses mais aussi selon les budgets par activités.

Pour répondre à cette nouvelle attente, nous proposons la responsabilisation du Chef du Projet, qui doit approuver chaque dépense du projet avec le Directeur Administratif et Financier, le Chef du projet doit donc identifier le code activité de chaque dépense afin de suivre l'évolution et la situation budgétaire pour chaque activité. En effet, à notre avis, c'est le Chef de Projet qui est le mieux qualifié pour connaître le budget d'activité relatif à chaque dépense d'activité.

##### **1.2 - La centralisation de la réception des factures :**

Selon notre analyse, le suivi des facture n'est pas encore satisfaisant, en effet, les factures sont réceptionnées au niveau du Responsable Logistique et Acquisition, Or selon notre avis, pour éviter tout oubli ou perte, la réception des factures doit se faire au niveau du département administratif et financier, nous proposons donc que les factures seront réceptionnées soit par le comptable soit par l'assistant financier pour permettre un meilleur suivi et pour assurer l'exhaustivité des factures reçues et à payer.

Dans cette première section, nous avons vu les propositions d'amélioration des procédures administratives et financières de Pact Madagascar, maintenant, nous allons proposer des améliorations du système comptable de Pact.

## **Section 2 – L'amélioration du système comptable de Pact :**

Comme le passage du système Quickbooks vers Serenic Navigation est imminente et irréversible, nous allons juste focaliser notre proposition d'amélioration par rapport au niveau système mais plus sur le Quickbooks.

### **2.1 – Facilitation des paramétrages personnalisés :**

Comme le système comptable avec le logiciel Serenic Navigator est un système en ligne qui favorise le système consolidé, il limite la possibilité de créer des options et paramétrage au niveau local. Pour permettre aux utilisateurs délocalisés d'adapter le logiciel et les données financières qu'ils ont besoins, nous proposons d'ajouter des options personnalisées qui permettent de faire des suivis spécifiques internes et personnalisés au niveau de chaque pays et programme sans que cela ait un impact dans la consolidation des données comptables au niveau du siège.

### **2.2- Paramétrage du système pour être compatible avec le PCG 2005 :**

Comme on l'a déjà expliqué dans notre analyse, le plan comptable utilisé par Pact Madagascar est un plan comptable spécifique au projet et qui ne correspond pas tout à fait aux structures de compte du Plan Comptable Générales 2005, cependant , Pact Madagascar doit établir et soumettre des états financiers au niveau de l'administration fiscale annuellement, c'est pourquoi, nous recommandons que Pact Madagascar fasse un paramétrage pour que le système comptable en vigueur puisse répondre aux exigences des lois en vigueur à Madagascar.

### **2.3- Sécurisation des données et sauvegarde hors site :**

Comme les procédures du Fonds Mondial l'exige, il est important de sécuriser les informations financières, pour cela , nous proposons de limiter ou du moins filtrer l'accès aux données comptables et d'assurer la protection des données contre tout piratage informatique, nous proposons aussi que les sauvegardes des données soient effectués hors site, c'est-à-dire garder des données physique en dehors de l'enceinte du siège pour pouvoir récupérer les

données en cas d'incendie ou autre catastrophe qui pourrait subvenir à l'endroit du sauvegarde normal.

Suite à notre analyse dans la seconde partie de ce mémoire, nous avons vu donc au cours de cette troisième partie, les propositions d'amélioration possibles pour redresser les points faibles identifiés au niveau de la procédure d'achat, la gestion de la trésorerie et la procédure et système comptable de Pact Madagascar.

En ce qui concerne les procédures d'achat, il convient donc de mettre en place une procédure de réception des marchandises pour assurer la séparation des tâches incompatibles, il est important également de définir une procédure de gestion des conflits d'intérêt pour assurer la transparence et bonne pratique lors des acquisitions des biens et services.

Pour ce qui est de la gestion de la trésorerie, nous avons vu que la double signature est nécessaire pour assurer la qualité du contrôle interne, il est aussi recommandé d'augmenter la fréquence des contrôles aussi bien pour les comptes bancaires que pour la petite caisse, afin de détecter à temps d'éventuel fraude ou détournement ou même pour s'assurer qu'aucune erreur n'a été commise.

Nous avons vu aussi que pour améliorer les procédures comptables et financières, nous pensons que Pact Madagascar doit suivre les dépenses liées aux activités pour chaque projet afin d'avoir une information financière et comptable fiable et pour éviter tout dépassement budgétaire, il est recommandé aussi que la réception de toutes les factures soit centralisée auprès d'un seul responsable pour éviter les risques de perte ou d'omission.

En fin, pour ce qui est du système comptable, il est important que le système comptable soit facilement paramétrable pour pouvoir répondre aux exigences de rapport des bailleurs de fonds et des autres tiers comme l'état.

Si ces propositions seront considérées et appliquées, on est en droit de penser que le contrôle interne de Pact Madagascar est en mesure d'assurer la protection des actifs et patrimoine de l'organisation, que les risques de vol et détournement sont minimisés, et enfin, que les informations financières sont fiables et exhaustives.



## **Conclusion :**

Nous avons vu au cours de cette étude de cas combien le financement du Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et du Paludisme est à la fois important et conséquent pour lutter efficacement contre ces maladies, cependant, pour s'assurer que les fonds sont utilisés convenablement et gérés rationnellement, le Fonds Mondial doit confier la gestion des fonds à un organisme qui possède les capacités requises en matière de gestion administrative et financière selon les normes standards généralement admises et qui possède un système de contrôle interne pouvant garantir la sécurisation des fonds du bailleur et assurer la fiabilité des informations financières et comptables. Nous avons vu aussi le rôle et intervention de Pact à Madagascar et comme Pact Madagascar est un des principaux bénéficiaires du financement du Fonds Mondial, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne de Pact Madagascar pour voir si le dispositif de contrôle interne en place répond aux exigences du bailleur de fonds.

On a pu donc voir au cours de notre analyse que le système de contrôle interne de Pact Madagascar répond globalement aux exigences d'un bon contrôle interne, en effet, on a pu voir que les procédures d'achat respectent le principe de comparaison de prix, les achats effectués sont approuvés par les personnes habilitées et surtout que l'autocontrôle est présent dans le dispositif. On a pu aussi démontrer que la gestion de trésorerie est satisfaisante car les comptes bancaires sont séparés par projet et que le contrôle de la trésorerie de l'organisation est effectué régulièrement. En fin, on a pu voir que les procédures et organisation comptable de Pact Madagascar peuvent garantir la fiabilité des données comptables et financières pour assurer un rapport financier sincère et régulier auprès du bailleur de fonds : le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme.

Malgré tout, lors de notre analyse, quand on a vu en détails les procédures et les gestions quotidiennes de la trésorerie et de la comptabilité, on a pu voir qu'on peut encore apporter des améliorations au niveau des procédures d'achat de Pact Madagascar, la gestion de sa trésorerie et le système et procédures comptables. Pour s'assurer donc que les fonds octroyés par le Fonds Mondial à Pact Madagascar soit géré efficacement et selon les directives telles décrites dans l'accord de subvention, il ne faut pas se satisfaire du système de contrôle interne existant mais revoir certains points qui ont besoin d'être améliorés.

Les propositions d'améliorations concernent notamment la définition d'une procédure de réception des marchandises dans l'optique d'un bon système de contrôle interne ainsi que la

gestion des conflits d'intérêt ; dans le cadre de la gestion de trésorerie, les améliorations proposées concernent la mise en place systématique des doubles signatures des chèques et ordres de virement ainsi que l'amélioration du contrôle des comptes bancaires et de la petite caisse. En fin, en ce qui concerne les procédures et système comptable de Pact Madagascar, on a vu qu'on peut améliorer le système en suivant le suivi des dépenses par ligne budgétaire d'activité et également en centralisant la réception des factures ; on a vu en dernier, la proposition d'amélioration du paramétrage et configuration du logiciel comptable ainsi que le système de sauvegarde des données de cette dernière.

Le système de contrôle interne de Pact Madagascar est déjà satisfaisant, cependant, si certaines de ces propositions d'amélioration seront prises en compte et appliquées, le dispositif de contrôle interne sera encore plus efficace et protégera l'organisation contre la détérioration de son actif tels que le vol, le détournement, matériels acquis de mauvaise qualité, etc...

L'existence d'un contrôle interne efficace au sein d'une organisation telle que Pact rassure les bailleurs et permet d'établir une relation de confiance qui est bénéfique pour la pérennité des financements futurs.

D'après notre étude de cas, on peut donc dire que le Fonds Mondial de lutte contre le Sida , la Tuberculose et le Paludisme peut être confiant vis -à-vis de Pact Madagascar car ce dernier possède un système de contrôle interne satisfaisant, cependant, la réussite du projet financé par le Fonds Mondial ne dépend pas seulement de la performance de la gestion administrative et financière du Principal Réciendaire mais aussi celle de ses partenaires de mises en œuvre les Sous Réciendaire, comment peut donc Pact Madagascar appliquer un contrôle interne de qualité au niveau de ses Sous Réciendaire ?

## **BIBLIOGRAPHIE :**

BERNARD Frédéric, *Fonction Achat : Contrôle interne et gestion des risques*, Maxima Laurent Du Mesnil Editeur, Novembre 2008, 298 Pages

PIGE Benoit, *Audit et contrôle interne*, Collection les essentiels de la gestion, Edition EMS, 3<sup>ème</sup> édition, Décembre 2009, 320 Pages

BERNARD Frédéric, *Contrôle interne*, Maxima Laurent Du Mesnil Editeur, Octobre 2010, 325 Pages

MIKOL Alain, *Le contrôle interne*, Presse Universitaire de France, Février 1998, 125 Pages

## **WEBOGRAPHIE :**

<http://www.pact.mg/>

<http://www.pactworld.org/cs/africa/madagascar>

<http://www.theglobalfund.org/fr/>

<http://www.theglobalfund.org/fr/procurement/>

<http://fr.wikipedia.org>

<http://www.mesupres.gov.mg/>

Liste des annexes :

Annexe 1 : Structure principale du Fonds mondial

Annexe 2 : Mécanisme de financement du Fonds Mondial

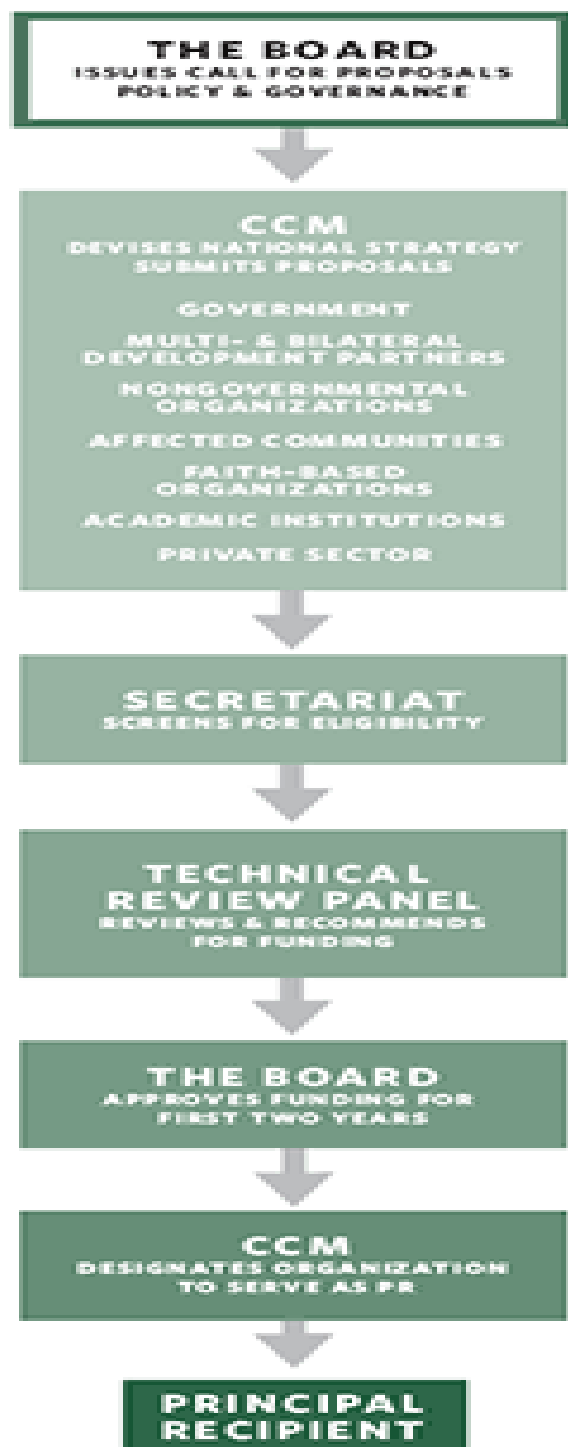
Annexe 3 : Modèle rapprochement bancaire

Annexe 4 : Modèle Procès-Verbal de la Petite Caisse

Annexe 5 : Modèle « Bon pour » de la Petite Caisse

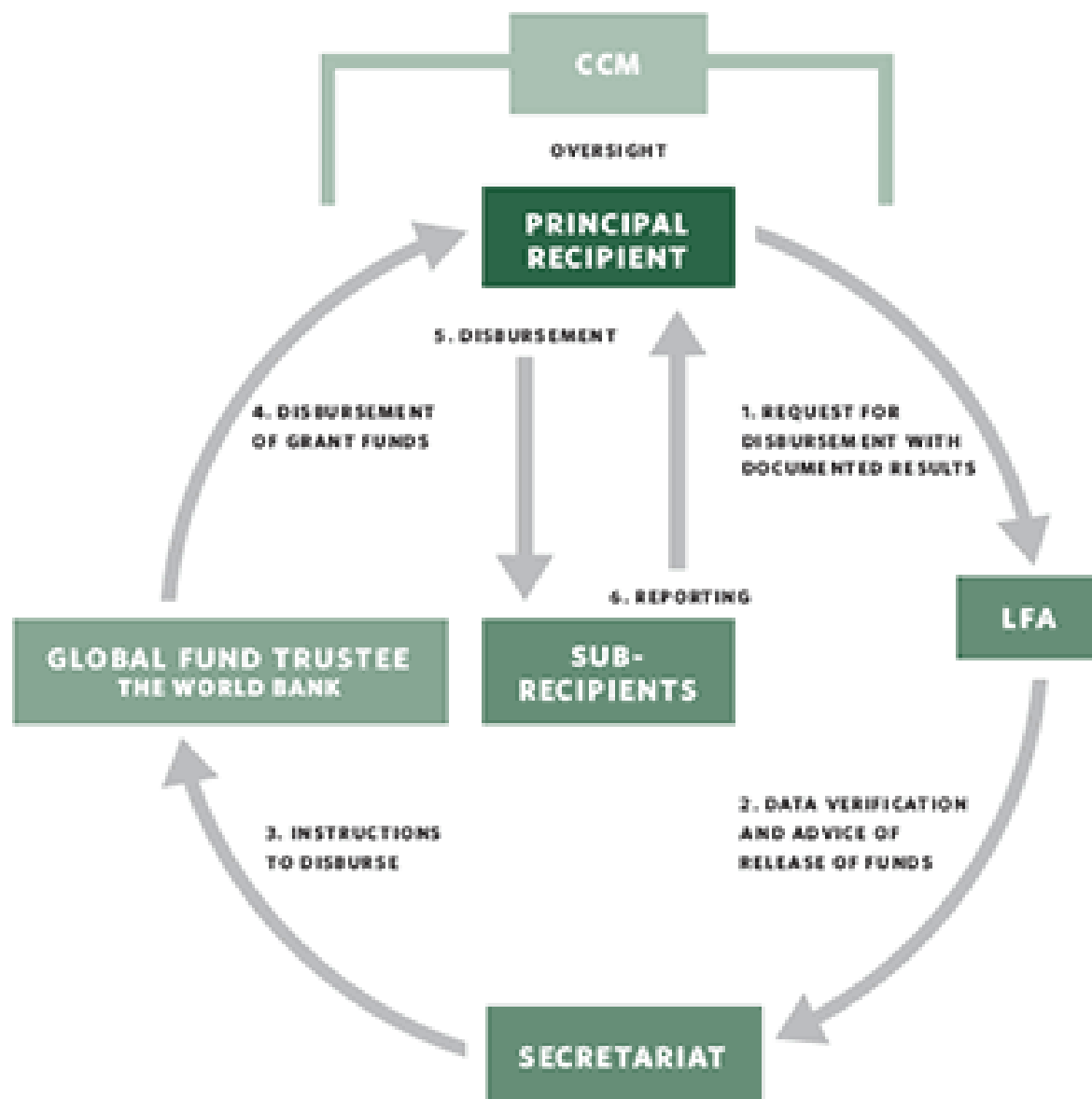
# Annexes

## **Annexe 1 : Structure principale du Fonds mondial :**



Source : <http://www.theglobalfund.org/fr/>

## Annexe 2 : Mécanisme de financement du Fonds Mondial



Source : <http://www.theglobalfund.org/fr/>

**Annexe 3 : Modèle de rapprochement bancaire :**

Pact Madagascar

BFV SG BANK RECONCILIATION

1233 GF NSA

ACCOUNT NUMBER : 05004006389 67

Date of reconciliation : 10/31/2010

Date	Num	Description	G/L	Bkstatement
29-oct-10	6254411	<u>Outstanding records:</u> <u>G/L</u> Cheque non encaissé	2 000 000,00	2 640 000,00  (650 000,00)
07-oct-10		<u>Bank statement</u> Frais bancaire	(10 000,00)	
Reconciled balance :31October 10			1 990 000,00	1 990 000,00

prepared by Finance Officer

approved by Directeur Administratif et Financier



## PROCES VERBAL DE CAISSE

**Arrêté à la date de :**

<b>BILLETAGE</b>	<b>Nombre</b>	<b>Montant</b>
10 000,00		-
5 000,00		-
2 000,00		-
1 000,00		-
500,00		-
200,00		-
100,00		-
50,00		-
20,00		-
10,00		-
5,00		-
4,00		-
2,00		-
1,00		-
0,50		-
0,20		-
0,10		-
0,05		-
0,01		-
<b>TOTAL</b>		-

**Arrêté le PV de caisse à la somme de : ..... Ariary**

**Préparé par:**

**Vérifié par:**

**Approuvé par:**

Annexe 5 : modèle de « bon pour » de la petite caisse :

<b>BON POUR :</b> _____					
<b>DATE</b>	<input type="text"/>	<b>MONTANT</b>	<input type="text"/>	<b>ANNULE PAR PCV #</b>	<input type="text"/>
<b>MOTIF</b>	<input type="text"/>				
<b>Approbation superviseur</b>			<b>Approbation Finance</b>		

---

Source : Manuel de procédures Administratives et Financière de Pact

## TABLE DES MATIERES

<b>Sommaire .....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciement .....</b>	<b>III</b>
<b>Avant-propos .....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>VIII</b>

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

<b>Partie 1 : Cadre général :.....</b>	<b>4</b>
--	----------

<b>Chapitre I : Présentation de Pact Madagascar.....</b>	<b>5</b>
--	----------

Section 1 : A propos de Pact .....	5
------------------------------------	---

Section 2 : Le bureau de Pact à Madagascar .....	6
--	---

<b>Chapitre II : Le Fonds Mondial de lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme .....</b>	<b>13</b>
---	-----------

Section 1 : Présentation générale du Fonds Mondial .....	13
--	----

Section 2 : Historique du Fonds Mondial .....	14
---	----

Section 3 : Objectif et activités du Fonds Mondial .....	15
--	----

Section 4 : La structure de fonctionnement du Fonds Mondial .....	16
---	----

<b>Chapitre III: La notion de contrôle interne : .....</b>	<b>20</b>
--	-----------

Section 1 : Définition du contrôle interne .....	20
--	----

Section 2 : Les principes généraux du contrôle interne .....	21
--	----

Section 3 : Le contrôle interne dans la gestion de projet .....	22
---	----

<b>Partie 2 : Evaluation du contrôle interne .....</b>	<b>26</b>
--	-----------

<b>Chapitre I : Les procédures d'achat ou « procurement » .....</b>	<b>27</b>
Section 1 : Description des procédures existantes .....	27
Section 2 : Analyse des risques et identification des faiblesses .....	36
<b>Chapitre II : La gestion de la trésorerie .....</b>	<b>40</b>
Section 1 : La gestion des comptes banques .....	40
Section 2 : La gestion de la petite caisse .....	42
Section 3 : Analyse des risques et identification des faiblesses .....	44
<b>Chapitre III : L'organisation et procédures comptables : .....</b>	<b>47</b>
Section 1 : les procédures administrative et financière .....	47
Section 2 : Evaluation de l'organisation comptable .....	54
Section 3 : Le système comptable .....	56
 <b>Partie 3 : Proposition d'amélioration sur les lacunes constatées : .....</b>	<b>60</b>
<b>Chapitre I : Proposition d'amélioration du procédure d'achat .....</b>	<b>61</b>
Section 1 : Mise en place Procédure de réception des marchandises .....	61
Section 2 : La gestion des conflits d'intérêt .....	63
<b>Chapitre II : Proposition d'amélioration de la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>65</b>
Section 1 : La pratique de la double signature systématique : .....	65
Section 2 : L'amélioration des contrôles de la trésorerie : .....	66
<b>Chapitre III : Proposition d'amélioration de l'organisation et système comptable .....</b>	<b>69</b>
Section 1 : l'amélioration de la procédure administrative et financière : .....	69
Section 2 : l'amélioration du système comptable .....	70
<b>Conclusion .....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>74</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>75</b>

<b>Annexes .....</b>	<b>76</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>82</b>