INTRODUCTION

Madagascar un pays en voie de développement, est en train d'effectuer une ouverture sur les coopérations bilatérales et multilatérales. Ces coopérations donnent souvent naissance à des projets à financement extérieur dont il faut assurer la bonne utilisation des fonds.

Les informations dans les états financiers de ces projets constituent la base d'appréciation des bailleurs sur l'utilisation de leurs fonds ; mais parfois, le problème survient lorsque les informations produites remettent en cause la fiabilité de gestion de fonds. Les états financiers d'un projet sont destinés à diverses tierces personnes morales et physiques. D'un côté, il y a les utilisateurs internes comme l'Etat, et le projet lui-même ; et d'un autre côté, des utilisateurs externes comme les bailleurs de fonds, les partenaires. La préoccupation principale des utilisateurs de ces états financiers se base sur la crédibilité des informations présentées ; et l'élément qui assure cette crédibilité constitue l'indépendance d'où la question : est ce que les informations financières produites sont elles fiables ; sincères et régulières.

Dans le cas où le bailleur n'apprécie pas la gestion de leur fonds à cause des informations douteuses qui leur sont fournies, un risque de suspension à long terme du contrat peut survenir d'où la nécessité d'une vérification indépendante des états financiers. Ainsi entre la notion d'audit comptable et financier dont l'objectif principal est de « s'assurer du caractère complet, sincère, régulier et fidèle des comptes d'une entité et à s'en porter garant auprès des destinataires du rapport». Alors pour s'assurer de la conformité sur l'utilisation du fonds octroyés par rapport à la convention séparée signée par les deux parties : l'Etat Malgache et le Bailleur (une banque allemande la Kreditanstalt für Wiedraufbau sous le sigle de KfW) l'audit financier et comptable doit avoir lieu.

Cette coopération exige alors les travaux d'audit pour certifier les comptes sur le bon usage des fonds octroyés et qu'aucun caractère significatif d'anomalie ni erreur ni omission ne se présente dans les comptes. Le présent mémoire s'intitule donc **Audit financier d'un projet à financement extérieur cas : Madagascar National Parks (M.N.P) Ankarafantsika**

La méthodologie à suivre afin de cerner le thème, de bien identifier les problèmes réels du projet et de proposer des solutions adaptées à ces problèmes ainsi que pour les autres projets ayant le même cas est :

L'exploitation des acquis théoriques durant mes quatre années universitaires sur le système d'audit et de gestion de projet à financement extérieur, est en premier lieu, la base fondamentale de l'analyse. Ensuite la consultation des documents théoriques rédiger par les académiciens dans le domaine de l'audit externe et des documents techniques des professionnels du métier pour renforcer les connaissances théoriques et approfondir le domaine de l'audit financier. Et enfin un stage en tant qu'auditeur au sein d'un cabinet d'étude afin de relier la théorie à la pratique et pour profiter des expériences professionnelles.

L'application de cette méthodologie nous permet l'attente à une connaissance parfaite du projet et aussi de la pratique de l'audit financier ainsi que des procédures d'un projet ; mais surtout d'apporter une solution adéquate pour les problèmes constatés.

:

Le présent mémoire est formé de trois parties d'analyse bien distinctes et complémentaires suivant la norme de l'université pour les études de cas:

1ère partie : Un contexte général de l'étude pour identifier le projet dans son contexte ainsi que ses conditions de gestion financières dans un premier chapitre. Et ensuite, la science de l'audit financier et du contrôle interne qui évoque leurs points particuliers avec ses avantages, ses intérêts et leurs champs d'application.

2ème partie : La pratique de l'audit financier effectué par MAZARS FIVOARANA qui se divise en deux chapitres tels que : les différentes démarches effectuées par l'auditeur dans la réalisation des travaux et les forces et faiblesses constatées.

3ème partie : Discussions et recommandations dans lesquelles l'auditeur propose des solutions qu'il estime indispensables pour remédier les faiblesses. Et enfin cette partie détermine d'avance les résultats attendus de l'audit pour le projet que pour Madagascar en général.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Avant d'entrer dans le vif du sujet il est indispensable d'avoir une vision et connaissance sur le projet « principal objet de l'audit » pour mieux comprendre le déroulement des travaux. L'objectif de cette première partie est de situer le projet dans son contexte et de disposer une connaissance suffisante sur l'audit financier.

Cette première partie reflète déjà les relations existantes entre le projet et l'audit financier ainsi que la nécessité de l'audit dans la vie et l'environnement d'un projet. Elle présente le projet en général ainsi que toutes les informations utiles qui lui concernent ainsi que son bailleur. Et l'aspect théorique du thème choisi ou plus précisément la détermination de l'audit financier et de contrôle interne ainsi que l'intérêt qu'ils offrent dans une prise de décision.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Chap. I : PRESENTATION DU PROJET

Cet ouvrage permet à tous les lecteurs de mieux connaître un projet à financement extérieur et de s'informer sur les fonctionnements des parcs nationaux qui obtiennent des financements. Cette chapitre approfondit l'analyse sur l'étude du projet dans son environnement interne qu'externe, en d'autre terme son organisation et ses relations avec le bailleur qui lui finance.

Section 1 : Le projet dans son contexte

1.1 Historique

Le projet a été créé le 07 novembre 2002 lorsque le gouvernement Malgache (bénéficiaire) a signé un contrat de financement avec le gouvernement allemand représenté par une banque allemande Kreditanstalt fur Wiederaufbau (KfW) pour un montant de 2 658 717,78 Euros pour investissement et 920 325,39 Euros pour mesure complémentaire. Le projet concerne la gestion durable (préservation et exploitation non destructive) d'un Parc et des régions limitrophes par l'autorité du Parc et de la population locale.

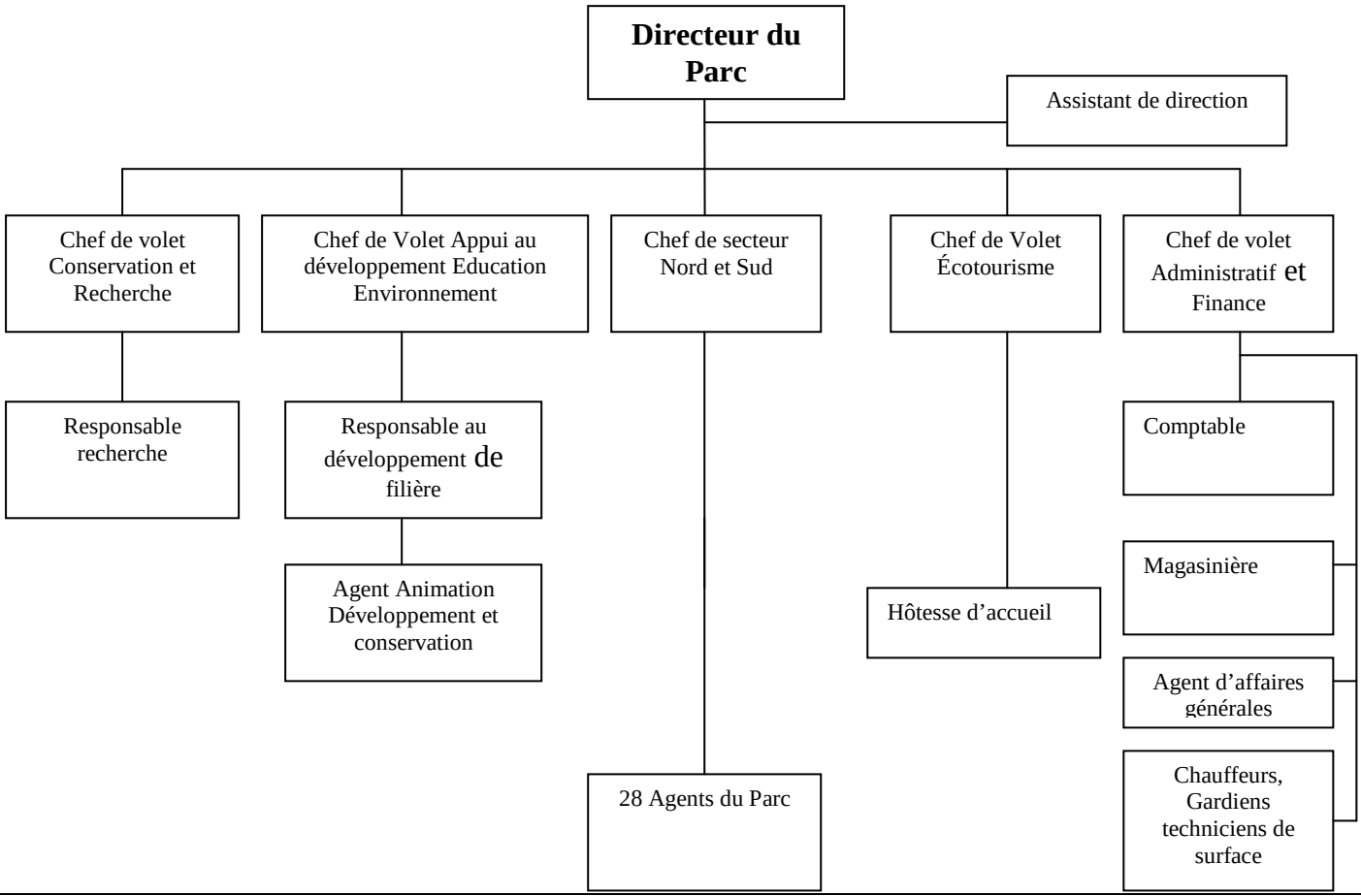
Le parc se trouve à l'Ouest de Madagascar ,de part et d'autre de la route national ,à une centaine de kilomètre en venant d'Antananarivo .Il a été officiellement créé en 2002 et réunit une Réserve Naturelle Intégrale et une réserve forestière dont le classement remontent à l'année 1927 .Avec une superficie de 130 026 Ha il est l'une des plus grandes aires protégées de Madagascar .Il est constitué par un massif forestier semi- caducifolié,représentatif des écosystèmes forestiers de l'Ouest de Madagascar,considéré comme faisant partie des écosystème les plus menacés dans le monde.

Le parc fait partie du réseau des aires protégées malgaches géré par Madagascar National Parks (MNP), organisme semi-public mandaté par l'Etat malgache pour administrer la majorité des aires protégées de Madagascar. Le parc bénéficie depuis 1997 et ce jusqu'à fin 2008, de l'appui d'un Projet de Conservation et de Développement Intégré (PCDI) qui est cofinancé par la République Fédéral d'Allemagne à travers la banque de développement KfW.

1.2 Structure organisationnelle

L'organigramme du Projet permet de mettre en œuvre son activité c'est-à-dire la protection d'une aire jugée endémique que ce soit sur la faune ou la flore. Ainsi l'Etat malgache définit un organigramme ayant obtenu « l'Avis de Non Objection » du bailleur avant d'être mise en place.

La structure organisationnelle (hierarchico fonctionnelle) du parc est composée de 5 cadres permanents sous la hiérarchie directe du Directeur du parc, de 3 sous cadres et un assistant de direction placé en position d'Etat major (liée en fonction avec le directeur). Sous la responsabilité du Chef secteur nord et sud il y a les agents du parc qui varient en effectif suivant la situation de feu car leur rôle est de prévoir les risques de feu de brousse.



1.3. Activités

Etant donné que c'est un parc national ses activités régies par des règles et des codes COAP (Code de Aires Protégées) assurent la conservation des aires protégées dans le monde.

Ceci s'explique par la contribution à la conservation de la biodiversité à Madagascar ainsi qu'au développement économique et social dans la région périphérique du parc ; en d'autre terme une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement par le biais d'unité de gestion avec la population riveraine.

Il a pour but de maintenir la faune riche et unique (biodiversité) et de promouvoir le développement socio-économique dans le rayon de la zone protégée et dont les principaux objectifs ci après :

- La représentativité des écosystèmes de la région reconnue : la population locale et de toute la région doit impérativement être informé sur l'existence d'une aire protégée dans leur environnement.

- Un système participatif de conservation des habitats et des espèces est mis en œuvre : après la connaissance, chacun est tenu d'apporter son soutien sur la préservation du parc et de renforcer sa sécurité.

- La structure de gestion du Parc est fonctionnelle et intégrée dans le réseau de Madagascar National parks : l'organisation interne doit répondre aux caractères exigées par le bailleur et pouvant être consolidé avec les autres structures dans d'autres régions (standardisée).

- Les capacités de génération des recettes du parc sont améliorées et diversifiées :le projet doit est tenu de se procurer d' autres sources de revenus autres que les fonds octroyés (droit d'entrée et location des bungalows).

- Le parc contribue au développement socio-économique et régional ainsi qu'à la gestion des ressources naturelles en zone périphérique : la région peut espérer une évolution en économie et culturelle suivant les actions effectués par le projet.

- Les attitudes favorables à la conservation du parc sont adoptées :la population riveraine est conscient des activités du projet et participent à son mise en place et développement.

Section 2 : Conditions de gestion financière du projet

2.1. Relation entre le Projet et le Bailleur (suivant protocole d'accord)

Un protocole d'accord (convention séparée) a été signé avec le contrat qui résume toutes les clauses et procédures de décaissement, d'Appel de Fonds pour le financement du projet.

Le coût estimé du Projet au moment de l'évaluation des activités à réaliser (coût global) s'élève à 3,6 Millions d'Euros environ pour l'Investissement et à 0,9 millions d'Euro pour mesure complémentaire, et ceux réparties durant la durée d'exécution du projet.

Comme convenue entre la KfW et le Projet, le promoteur prendra progressivement en charge les frais de fonctionnement et assure l'autonomie du Parc à partir de 2007 en matière de fonctionnement et des dépenses internes.

Toute éventuelle modification sur utilisation des fonds est soumise à l'accord préalable du bailleur (ANO).Le promoteur du projet informera ce dernier sans délai et lui communiquera les justifications précises des modifications prévues, leurs détails et leurs conséquences y compris sur le coût global du projet .L'application de ces modifications ne pourra être effectué qu'après la révision du plan de travail et l'obtention de l'accord du bailleur.

2.1.1 *Procédure de décaissement*

Les procédures de décaissements sont prédéfinies entre le bailleur et le projet dans la convention séparée ; et qui peuvent être expliqué comme suit :

- Procédure de paiement direct :

Les fonds sont versés directement aux entreprises dont les fournitures ou services sont à financer par le bailleur pour le compte du mandat et sur appel de fons du demandeur autorisé.

Dans le cas où le fournisseur est un exportateur, le bailleur est disposé à recevoir du promoteur du projet un « Mandat d'Examen de Documents »et à considérer celui-ci comme Appel de Fonds. Apres l'examen de ce mandat, qui aura été,le cas échéant complété et/ou modifié d'un commun accord, le Bailleur envoie une copie au fournisseur pour son accord.

Le versement en faveur de l'exportateur se fait exclusivement dans le cadre d'un contrat de prêt ou de financement conclu et en état de versement, à condition que les documents stipulés aient été dûment présentés. Pour cette modalité de paiement, le Bailleur demande aux parties intéressées une commission qui est fixée selon les usages bancaires.

- Procédure de Remboursement

Le demandeur autorisé fait d'abord lui-même les paiements dus dans leur intégralité et appelle ensuite au près du bailleur les montant à financés par celui-ci. Cette mesure est prise afin d'éviter de versements trop fréquentes de montants peu élevés car chaque Appel de Fonds devrait couvrir plusieurs opérations (paiements) d'un montant total approprié.
Le demandeur autorisé appelle les fonds remboursables au près du bailleur en se servant comme base de justification les dossiers de paiement (factures, liste des dépenses effectuées..).

- Procédure de paiement par crédit documentaire

Si les fournitures et services sont payables par un crédit documentaire d'un tiers le bailleur peut verser les paiements dus à la banque correspondante intervenante, qui les transmet aux bénéficiaires ; mais ce paiement doit respectée les conditions suivantes

- Les crédits documentaires doivent comporter une référence au programme de financement concerné (par exemple : coopération financière Allemande), ainsi que le numéro du contrat de prêt ou de financement
- L'ordre du demandeur autorisé d'ouvrir des crédits documentaires est en même temps pour le bailleur d'exécuter les paiements, prévus dans le crédit documentaire à la banque qui notifie ou confirme les crédits documentaires aux bénéficiaires doit être présent dans le dossier.

Le demandeur autorisé engage les banques correspondantes par l'intermédiaire de la banque qui ouvre les crédits documentaires,à envoyer au bailleur deux copies de chaque crédit documentaire .L'envoie de ces copies vaut appel de fonds au sens de contrat de prêt ou de financement. Le bailleur appose son cachet et sa signature sur une de ces copies et la retourne à la banque correspondante, déclarant ainsi sa disposition à effectuer des paiements jusqu'à concurrence du montant de l'engagement de versement

En général, l'accomplissement de l'engagement de versement du bailleur dépend du fait que le contrat de prêt ou de financement continue d'être en état de versement .Si toutefois la banque correspondante, après avoir examiné le dossier n'était pas disposée à confirmer un crédit documentaire à notifier par elle malgré les instructions contraintes, le bailleur a sa demande la possibilité d'un engagement de versement irrévocable contre paiement d'une commission.

- Procédure de paiement par un fonds de disposition :

Dans le cas où cela semble utile (par exemple pour le financement d'un grand nombre de petits projets particuliers ou de travaux en régie), le bailleur est disposé à examiner la possibilité de verser les fonds à l'avance sur un compte particulier (compte spécial) auprès d'une banque (banque commerciale ou centrale),qui lui sera communiqué par le demandeur autorisé.

Cette option est liée aux conditions suivantes :

- Le demandeur autorisé n'est pas en mesure de pré financer les fournitures et les services en question.
- Une des procédures standardisées de versement suscitée semble inadéquate ou non viable
- Le demandeur autorisé ou le représentant dûment habilité de celui-ci dispose des structures administratives nécessaires et d'un système fiable de contrôle interne pour garantir l'emploie des fonds aux fins de contrat

2.1.2 *Critères d'éligibilité des dépenses*

Les dépenses effectuées dans le cadre du projet doivent être convenues entre le bailleur et le promoteur du projet suivant les critères prédéfinis qui se résument comme suit :

❖ Elles doivent être effectuées dans le délai où l'Appel de Fonds correspondant a eu lieu par exemple : s'il s'agit du 18ème Appel de Fonds c'est-à-dire de juillet au décembre 2008 les dépenses prévues devraient être cadrées dans cette même période pour répondre aux conditions d'éligibilités.

❖ Elles doivent faire l'objet d'une consultation de prix, d'un appel d'offre national ou international ou parfois restreint selon le cas ; Lors d'un appel d'offre restreint, les soumissionnaires doivent figurer parmi la liste restreinte déjà communiqué d'avance au bailleur.

❖ Les fournisseurs doivent être formels suivant la loi qui régit les sociétés et les commerçants à Madagascar (inscrit au registre de commerce et société, ayant un numéro d'identification fiscal, ou carte statistique…)

❖ Elles doivent être **des dépenses d'exploitations** : ayant un impact direct sur le projet. Exemple achat d'instruments de surveillance du parc comme lampe, moto. Les dépenses de fonctionnement sont supportées par le gouvernement malgache et considérer comme fonds de contrepartie ainsi que le paiement de tout les TVA qui est supérieur à 500Euros.

2.2 Système et périodicité de Rapport

Après le retrait sur terrain l'équipe prépare les rapports qui se compose de :

✓ **Une Lettre à la Direction** dans laquelle l'auditeur :

- Formule des commentaires et observations sur les documents, systèmes et contrôle comptables qu'il aura examiné au cours de l'audit (dans la mesure où cela est nécessaire dans la compréhension des rapports financiers et des relevés de dépenses)

- Identifie les défaillances et faiblesses spécifiques dans les systèmes et procédures de contrôles internes dont il a eu connaissance, notamment dans le domaine du décaissement, de l'approvisionnement, du stockage et des opérations de paiement, et formulera des recommandations pour qu'il soit remédié à ces défaillances ou faiblesses ;
- Informe les mesures prises par les responsables pour remédier aux défaillances dans le passé ;
- Signale tout autre aspect qu'il considère opportun dans l'environnement.

✓ **Un Rapport financier où l'auditeur** émet son opinion et qui doit inclure un tableau présentant les recettes et dépenses sur la période auditée et le solde de compte spéciale ainsi que, le cas échéant le solde de tous, les sous comptes au début et à la fin de la période auditée Par ailleurs l'auditeur quantifiera et évaluera les effets de défaillances spécifiques éventuelles.

Il est à noter que le projet est tenu d'être soumis à un audit financier au moins une fois à chaque année civil ; le compte du projet est arrêté au 31 décembre de chaque année donc son exercice coïncide avec l'année civil.

2.3 La norme applicable et exigée par le bailleur pour l'audit du projet

Plusieurs normes peuvent être utilisées lors d'un audit d'une Entité donnée par exemple :
ISA 320, ISA 500,….dans notre cas le bailleur exige dans un terme de référence que l'audit sera effectué en conformité des normes internationales d'audit publiées par « l'International Auditing and Assurance Standards Board »de la fédération internationale des expert comptables, et en particulier par référence à la norme ISA 800 (rapport de l'auditeur sur les missions d'audit spécial).L'audit comportera tout les essais de contrôles que l'auditeur estime nécessaires. L'auditeur prendra note qu'il aura à réaliser un audit de conformité et non un audit statutaire régulier aux fins de la mission qui lui est confié.

L'objet de la présente Norme Internationale d'Audit (International Standard on Auditing, ISA) est de définir des procédures et des principes fondamentaux et de préciser leurs modalités d'application concernant des missions d'audit spéciales, portant sur un jeu complet d'états financiers établis conformément à un référentiel comptable,
Comme l'indique la Norme ISA 800 « Objectifs et principes généraux en matière d'audit d'états financiers », les états financiers dont l'objectif n'est pas de donner une information

commune répondant aux besoins d'informations d'un large éventail d'utilisateurs peuvent être établis pour répondre aux besoins d'informations financières d'utilisateurs spécifiques (les bailleurs de fonds dans notre cas). Les besoins d'informations de tels utilisateurs détermineront le référentiel comptable applicable dans de telles situations (ceci est visé dans cette Norme ISA par le terme « un autre référentiel comptable complet ». Malgré la distribution étendue des états financiers dans de telles circonstances, les états financiers dont il s'agit sont malgré tout considérés, pour les besoins des Normes ISA, comme répondant aux besoins d'informations financières d'utilisateurs spécifiques. De plus, bien que les utilisateurs spécifiques puissent ne pas être identifiables, les états financiers, qui sont établis conformément à un référentiel comptable dont l'objectif n'est pas de donner une image fidèle, sont également considérés comme ayant été préparés conformément à un autre référentiel comptable. Des exemples de référentiels comptables qui ont pour objectif de répondre aux besoins d'utilisateurs spécifiques comprennent :

- Un référentiel comptable utilisé pour établir des états financiers fiscaux joints à la déclaration fiscale d'une entité ;
- Un référentiel comptable pour une comptabilité tenue sur la base des encaissements/décaissements utilisé par une entreprise pour la présentation d'un tableau des flux de trésorerie demandé par des organismes prêteurs (bailleur) ;
- les dispositions en matière d'établissement de rapports financiers édictées par une autorité de contrôle gouvernementale pour la présentation d'un jeu d'états financiers préparés pour ses besoins.

La nature, le calendrier et l'étendue des travaux à effectuer dans une mission d'audit spéciale dépendent des circonstances. Avant d'entreprendre une mission d'audit spéciale, l'auditeur doit s'assurer qu'il existe un accord avec le client quant à la nature précise de la mission, ainsi qu'à la forme et au contenu du rapport à émettre.

Les missions visant à exprimer une opinion sur le respect de clauses contractuelles d'un accord par une entité.

Cette sous section correspond aux cas typiques de la vérification du respect des accords de financement que les bailleurs de fonds demandent aux auditeurs. Selon cette norme, ces missions doivent être acceptées seulement si l'examen du respect de ces clauses vise des questions comptables et financières relevant de la compétence professionnelle de l'auditeur. Ainsi, une bonne lecture des exigences des accords de financement doit être effectuée, et une évaluation des compétences des opérationnels à affecter à la mission.

Toutefois, lorsque certaines questions particulières entrant dans la mission échappent à la compétence de l'auditeur, les normes prévoient d'utiliser les travaux d'un expert. Dans son rapport, l'auditeur doit exprimer une opinion selon laquelle l'entité s'est conformée aux clauses spécifiques de l'accord.

En synthétisant, le projet exige l'application de la norme ISA 800. On ne peut pas reproduire ce norme en quelques lignes, et pour mieux comprendre, les normes ISA restent disponible et à consulter directement sur des documents ou sites web. Il ne suffit pas non plus de comprendre, il faut respecter et appliquer ces normes.
Les normes ISRE et les normes ISRS concernent également des missions d'audit spéciales édictées par l'IFAC

Dans ce premier chapitre, la situation du projet dans son contexte générale est claire et compréhensible ; celle-ci reflète déjà les tâches qui attendent les auditeurs sur la spécificité des ses procédures et les formalités administratives à suivre. L'identification des activités suscités permet aussi de juger sur la qualité de la structure organisationnelle mise en place et sa capacité à mettre en œuvre des actions immédiates en cas de nécessité.

Chap. II : SCIENCES DE L'AUDIT FINANCIER ET DU CONTROLE INTERNE

Etant donné que quatre années universitaires ont été suivies au cours des études académiques, cela nous semble évident que pour l'obtention de notre diplôme nous devons être capable de résumer en quelques pages la notion théorique d'Audit financier et du contrôle interne.

Ce chapitre concerne alors la notion et la pratique courant de l'audit et du contrôle interne dans une organisation, et surtout les intérêts qu'ils procurent en matière de fiabilité d'information.

Section 1 : Théorie générale de l'audit

1.1 Définition de l'analyse du risque et de l'audit

Analyse du risque

C'est un terme générique concernant toute analyse permettant, à l'aide de techniques spécifiques, de garantir un bon niveau de sécurité à une installation ou à un système donné.

Cette analyse peut être intégrée à toutes les phases de développement d'un projet : recherche et développement, conception, construction ou exploitation et même évaluation.

Les techniques communément utilisées pour une analyse de risque sont les suivantes (liste non limitative) :

- analyse préliminaire de risque,
- analyse de risque et d'opérabilité,
- analyse par arbre des causes,
- analyse de modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité.

(Source : lexique des projets sur le site web de l'IFACI)

Cette analyse peut se faire dans les deux cas suivant :

- Audit précontractuel des partenariats techniques : L'audit préalable de pertinence et cohérence des documents contractuels permet de négocier et conclure des accords viables et équilibrés

- Assistance contrat dans la maîtrise d'œuvre : Pour la mise au point et la négociation de claims lourds nécessitant une approche globale, tant administrative et technique et que de gestion de projet

La notion de « risque » correspond un écart jugé inacceptable par rapport à une norme utilisée dans le contrôle, cet écart résulte d'un aléa ou d'une incertitude ; et dont il n'existe aucun moyen d'évaluer préalablement la potentialité.
En d'autres termes, on pourrait définir le risque-projet comme étant la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût, ou de spécifications, étant considéré que cette possibilité soit inacceptable dans la mesure où elle remettrait en cause le fonctionnement et la mise en œuvre du projet.

Audit

L'audit c'est une méthode d'appréciation de la situation d'une Entité donnée (société, projet, ISBL, ONG, ….) dans l'objectif d'émettre une opinion objective par rapport à une norme prédéfinit et au respect des règles comptables (conformité à un plan ainsi qu'aux lois et règlementation en vigueur) ; et ces normes requièrent la mise en œuvre de diligence permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent d'anomalies significatives.

Dans l'audit financier il ne suffit pas de vérifier la régularité des tenues de comptes comme tel est le cas de l'audit interne mais surtout d'assurer que l'Entité en question ne cours aucun risque énorme qui peuvent l'amener dans un état critique, il faut aussi revoir le suivi des différentes procédures (décaissement, passation de marché, recrutement de personnels) surtout dans le cadre des projets car les bailleurs de fonds sont très exigeants sur l'utilisation de leur fonds et le non respect de convention peut aboutir à la suspension des accords de prêts ou de dons .

Cette définition et commentaire oriente notre analyse sur les travaux à faire et les procédures à suivre avant de donner un avis sur ou opinion la situation du Projet.

Rapport-Gratuit.com

1.2 Missions de l’auditeur. ou du commissaires aux comptes

Comme tout métier l’auditeur dispose des missions bien cadrer et définies qui le permet de remplir ou d’atteindre ses objectifs. Ci après quelque missions et obligation d’un auditeur dans sa profession pour respecter sa déontologie.

L’auditeur est soumis à l’obligation d’exercer sa mission dans le respect de la loi sur la profession comptable, des codes d'éthique et de déontologie, du règlement intérieur ainsi que des normes professionnelles de l'Ordre.

.

L’auditeur a pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la société et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur. Et pour un projet, d’apprécier les procédures mise en place mais surtout leurs application.

L’auditeur vérifie la sincérité et la concordance avec les états financiers de synthèse, des informations données dans le rapport de gestion des dirigeants, et dans les documents sur la situation financière et les états financiers de synthèse de la société adressés aux associés ou actionnaires, aux bailleurs pour les projets. Il certifie que les états financiers de synthèse sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine à la fin de cet exercice.

L’auditeur fait état de ses observations dans son rapport à l'assemblée générale annuelle Il y signale notamment les irrégularités et les inexactitudes significatives relevées par lui au cours de l'accomplissement de sa mission en émettant des recommandations qu’il estime avantageuses pour l’entité et dont il attend une évolution positive sur les irrégularités détectés.

Pour les commissaires aux comptes, les missions et obligations ci après s’ajoutent à celles déjà suscitées.

Le commissaire aux comptes, en outre, révèle au ministère public les faits délictueux

Préjudiciables à la société dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission, sans que sa responsabilité puisse être engagée par cette révélation.

Le commissaire aux comptes s'assure enfin que l'égalité entre les associés est respectée, Notamment que toutes les actions d'une même catégorie bénéficient des mêmes droits.

Sous réserve des dispositions de l'article 134, le commissaire aux comptes, ainsi que ses collaborateurs sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance en raison de leurs fonctions

Remarque : à titre d'information la différence entre Audit et Commissariat au compte se résume comme suit :
L'audit est conclu entre deux personnes physiques et aucune règlementation n'oblige son exercice mais effectué par propre initiative des contractants (audit contractuel).
Le commissariat aux comptes ou audit légal est prescris par les règlementations en vigueur où toutes sociétés de capital (SA, SARL) doit être soumis à l'audit au moins une fois par exercice.

1.3 Objectifs et Intérêts de l'Audit

Objectif

En général l'Audit a pour objectif d'informer les dirigeants ou principal responsable d'un système donné sur les risques encours et sur la fiabilité des informations (Etats financiers) au sein de l'entité qu'ils dirigent ainsi que sur les erreurs, omissions ou détournement non identifiés durant une période donnée.

Dans notre l'objectif est de rassurer le bailleur que leur fonds mis à la disposition de MNP ont été utilisés suivant leurs directives et qu'ils peuvent octroyer les restes sans souci de mauvaise gestion ou de détournement. Donc audit des fonds de disposition y compris les comptes spéciaux ouverts au près des banques primaires pour permettre à l'auditeur de

donner son avis sur les rapports financiers (situation des comptes et situation cumulée jusqu'à maintenant) et les relevés de dépenses basées sur les demandes de réapprovisionnement du fonds.

On peut alors résumer les objectifs de l'audit sur les points suivantes : formuler une opinion motivée sur

La régularité

La sincérité ⇒ **des états financiers**

L'image fidèle

Cette opinion est exprimée dans un rapport général destiné aux actionnaires et au public en général.

Les opérations comptabilisées doivent alors : EPICERI

- Etre **E**xhaustives
- Etre pris en compte dans la bonne **P**ériode
- Etre **I**mputées au bon compte
- **C**oncerner l'entreprise
- Etre **E**valuées correctement
- Etre **R**éelles
- Etre suffisamment explicités (**I**nformations en annexe)

Intérêt

Les principaux bénéficiaires de travaux d'audit en général sont les Entités audités car ils bénéficient d'une assurance totale de la fiabilité de leur compte mais également des confiances des tiers dont ils dépendent (client, fournisseur, établissement de crédit,…)en plus certaines société comme les Sociétés Anonymes(SA) dont le capital excède 200 millions d'Ariary doivent obligatoirement être auditées au moins une fois par an ;alors leur obligation envers l'Etat est fait de manière satisfaisante.

Dans notre cas d'espèce l'Etat malgache représenté par le parc jouit d'un intérêt assez important car il bénéficie des fonds (prêt) provenant d'un bailleur de fonds international qui leur permet de créer une zone ou aire protégée dans des différentes régions de la grande île.

Les typologies d'Audit :

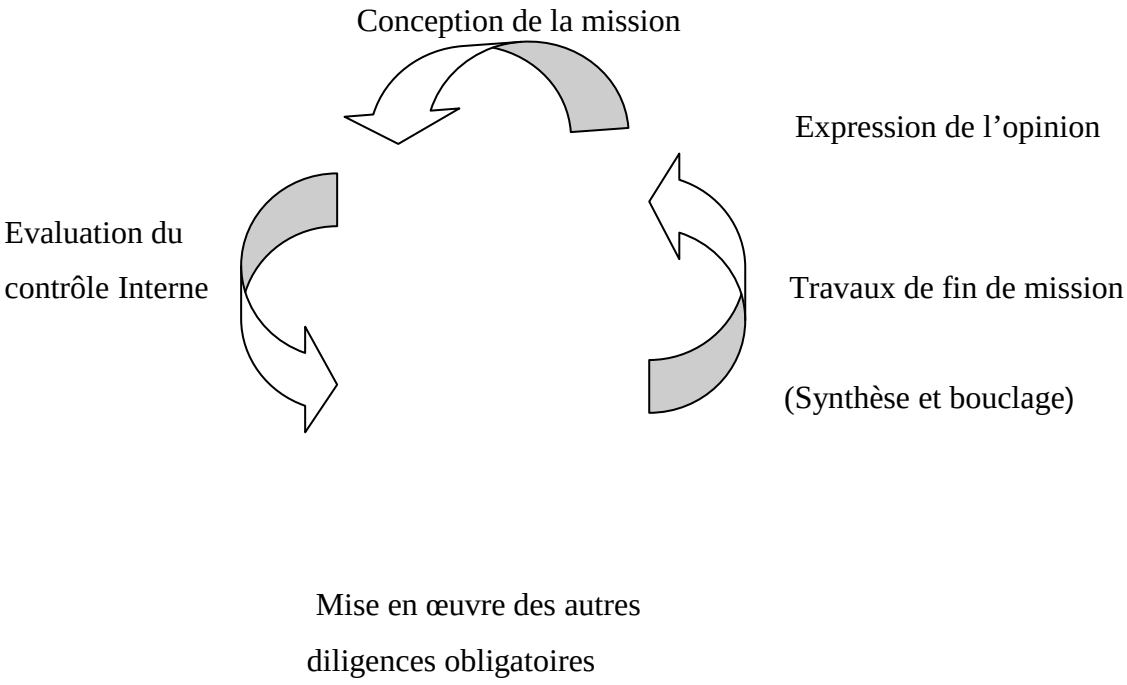
Audit externe : Fait par un professionnel indépendant de l'entité pour l'intervention. Il se fait périodiquement (6 mois et/ou tout les ans en général) .La facilitation de l'audit externe dépend énormément de la capacité de l'audit interne.

Audit financier : Porte sur les aspects comptables et l'examen des états financiers ou des rapports spécifiques mais effectués par les auditeurs externes pour certifier les comptes.

Audit interne : Fait par le personnel de l'entreprise dans l'objectif d'améliorer le système d'information interne. Il est permanent au sein de l'entité car prévoient et diminuent au maximum les risques.

Audit opérationnel : Porte sur l'organisation de l'entreprise.

Schéma général d'une mission d'audit



La conception de la mission consiste :

- à la prise de connaissance des activités de l'entité
- à la compréhension du système comptable et de contrôle interne
- à l'évaluation des risques et à la détermination du seuil de signification
- et à la rédaction du plan d'audit.

L'évaluation du contrôle interne consiste à l'examen des procédures et du contrôle interne, et concourt à la certification des comptes annuels et contribue à l'amélioration de la gestion ou au fonctionnement de l'entreprise.

Les autres diligences obligatoires forment l'ensemble des règles ou dispositions à suivre dans un travail d'audit, entre autre :
Examen des systèmes informatisés : vérification de cohérence entre les données dans les différentes logiciels et veiller à ce qu'aucune faille ne modifie l'information financière.
Observation physique pour matérialiser les informations dans les états financiers
Demande de confirmation aux tiers : pour s'assurer de la fiabilité des soldes dans la balance qui est communiquée à l'auditeur.
Contrôle sur pièces et examen des comptes pour vérifier que les directives comptables sont appliquées et que la tenue de compte ne présente pas des erreurs.
Lettre d'affirmation c'est très important car elle justifie la bonne foi de l'entité à auditer en mentionnant d'avance que leur compte ne présente aucunes fraude.

En outre, **les travaux de fin de mission** sont constitués par :

- des entretiens avec les responsables de l'Entité
- l'examen des positions de principe et des points sensibles
- l'anticipation de recommandations
- le recueil des observations de l'Entité
- la rédaction des rapports provisoires
- la discussion de synthèse des résultats des travaux et des principales recommandations
- la rédaction d'un rapport définitif
- un Conseil d'Administration

1. 4 Champ d'application de l'audit Financier

L'audit est conçu pour certifier le compte et la situation d'une Entité donnée que ce soit un projet ou autre comme société commerciale ; il doit aller au delà d'une simple vérification des comptes et des procédures car il faut détecter tous les évènements ou situation qui risque de perturber la fonctionnement normale de cette Entité.

Notre champ d'application n'est donc pas, seulement sur les opérations effectuées durant la sous revue mais aussi sur celles déjà effectuées et à effectuer mais qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte de la période sous revue. C'est ce qui différencie l'audit interne de l'audit externe car le premier suffit de contrôler systématiquement toutes les mouvements des comptes (opérations) et si une fraude est détectée ce n'est que résultat de son intervention tandis que l'audit externe vise à éviter ces fraudes et malversations d'autant plus que possible.

Mais nous devons aussi suivre la diligence de normes car il notre mission va même jusqu'à la consultation des banques et des principaux fournisseurs en les envoyant des lettres « circules » afin de s'assurer que leurs soldes tenus par l'Entité sont exactes quelques soit la nature de la firme à auditer.

Remarque :

Les différentes éthiques de l'auditeur

Il s'agit des « Normes de comportement » que doit respecter chaque auditeur, à savoir:

- indépendance et objectivité
- compétence et conscience professionnelle
- qualité du travail
- secret professionnel et devoir de discrétion
- (acceptation) et maintien/ révision périodique des missions
- formation continue.

Ce comportement implique l'adhésion aux valeurs ci après:

- bonne moralité
- intégrité et honnêteté
- respect des lois et règlements (conformisme)
- impartialité et objectivité
- efficacité et efficience
- transparence
- confidentialité.

Lors d'un travail d'audit, l'auditeur doit avoir des dossiers qui permettent de suivre l'évolution et l'amélioration des Entités à audités. Ces dossiers sont formés de :

Dossier « Général »

Ce dossier contiendra les documents et autres supports concernant l'entité à auditer : statuts, organigramme, procès verbaux des réunions des divers organes statutaires, règlement du personnel, informations à caractère général sur l'entité et/ou le secteur d'activités, correspondances diverses ayant trait à la mission d'audit ou de contrôle, ….

Dossier « Administration »

Ce dossier, utilisé pour la gestion de la mission d'audit, comprend : la lettre et/ou le contrat de mission avec les avenants éventuels, le planning d'intervention assorti de la charge de travail répartie à travers les intervenants auditeurs ou contrôleurs, le programme d'audit et/ou de contrôle par cycle ou par compte, les documents de suivi de l'état d'avancement des travaux ainsi que de la gestion financière de la mission,….

Dossier d'« Analyse »

Ce dossier, ouvert après les deux dossiers précédents, constitue le dossier de travail proprement dit et devra contenir : les informations à auditer obtenues de l'entité concernée (bilan, compte de résultat et annexe, s'agissant d'un audit financier par exemple), les feuilles de travail de l'auditeur renseignées correctement à la suite de l'application du programme d'audit et/ou de contrôle, les mémorandums de contrôle ainsi que les mémorandums de synthèse, le projet de rapport,….

Section 2 : **Théorie général du contrôle interne.**

2.1 Définition du contrôle interne :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise d'une Entité,il a pou but d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;de l'autre l'application des instructions des dirigeants et de favoriser l'amélioration des performances »

(Source : Audit opérationnel, Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance 3ème édition P.48)

2.2 Les objectifs du système de contrôles interne

Les objectifs principaux du système de contrôle interne sont d'assurer :

- La fiabilité et l'exhaustivité de l'information.
- Le respect des politiques, plans, procédure, lois et réglementation.
- La protection du patrimoine.
- L'utilisation économique et efficace des ressources.
- La réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou à une programme.

Périmètre du contrôle interne

Cadre de référence du contrôle interne : Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

2.3 Composantes du dispositif de contrôle interne

La direction générale ou le directoire conçoivent le dispositif de contrôle interne. Celui-ci fait l'objet d'une communication adéquate en vue de sa mise en oeuvre par le personnel. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires

Le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir :

- **une organisation comportant :** une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- **la diffusion en interne d'informations pertinentes**, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;

- un **système visant à recenser et analyser** les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;

- **des activités de contrôle** proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;

- **une surveillance permanente** du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle.

Il faut souligner que la situation géographique du projet constitue déjà un blocage pour la rapidité de circulation des informations mais aussi un point à bien soulever dans un travaux d'audit pour ne pas se référer tout simplement au niveau de l'exigence du bailleur et des normes prédéfinis mais aussi de tenir compte de la réalité sur terrain. Cette partie nous a permis également de connaître la norme d'audit applicable pour les projets et la pratique même de l'audit en général et du contrôle interne

.

DEUXIEME PARTIE :

PRATIQUE DE L'AUDIT FINANCIER

Lors d'un audit un planning de mission doit toujours être suivis par l'auditeur afin de faciliter leur tache de les orienter et d'organiser son travail. Ainsi le premier chapitre que de cette deuxième partie détaille les différentes phases à suivre pendant cette mission.
Mais avant il est d'abord préférable de présenter les membres d'une équipe d'audit :

Un associé signataire qui veille au bon déroulement général de la mission et, à ce titre, assurera la coordination de l'ensemble des travaux, les relations avec les premiers responsables du Projet ainsi que la vérification permanente de cohérence dans les travaux respectifs des diverses compétences engagées sur la mission.

Un Senior Manager qui réalise les travaux et répondent, dans les meilleures conditions et le plus rapidement possible, aux différentes attentes du client dans le cadre de cette intervention.

Un Manager, un responsable de mission et un assistant opérationnel sur terrain qui assure l'analyse des comptes et établit des rapports à son supérieur hiérarchique pour les éléments de rapport définitif.

Chap. I : LES DIFFERENTES DEMARCHES EFFECTUEES :

Ces démarches forme ce qu'on appelle les travaux d'audit au sens propre et elles doivent avoir lieu pour mieux connaître et mieux cerner les problèmes et fait marquants réellement l'Entité à auditer. Les étapes ci après doivent être alors respectifs c'est-à-dire à suivre selon leur rang.

Section 1 Prise en connaissance du système à auditer et entretien avec le responsable et Revue des procédures.

1.1 Prise de connaissance :

En premier lieu une prise de connaissance générale du projet est indispensable dans l'objectif de s'informer sur la situation réelle sur terrain de l'entité car parfois les cas exposés durant la phase préliminaire ne correspondent pas exactement aux faits réels existants.
C'est dans cette section que l'auditeur s'efforce de collecter une série d'information utile à la mission. Sans prétendre à l'exhaustivité,il est possible de citer celles concernant :

- L'organisation et la structure de l'Entité : organigramme général, par fonction,
- L'implantation géographique
- Le secteur d'activité:tendance, domaine d'activité
- Les principaux tiers en relation permanente avec le système
- La politique financière du système
- Les perspectives de développement,
- Les règlementations particulières dans le domaine juridique, fiscal et social,

L'auditeur dispose, pour acquérir cette connaissance,de divers moyens :entretien avec les cadres responsable de divers service ;recueil des documents qui peuvent être utiles.
A ce stade, l'auditeur cherche à collecter un maximum d'informations utiles dans un minimum de temps donc il lui faut : comprendre l'entité et ces particularités,identifier les transactions significatives,identifier les zones de risques.

Cette prise de connaissance dure à peu près deux heures précéder d'une présentation des intervenants (Auditeurs).Dans cette phase qu'on demande toutes les pièces nécessaires déjà

pré étudier pour les analyses. Au cours de cette phase l'auditeur doit faire signer au responsable concerné la lettre d'indépendance qui prouve que l'audit a été effectué par une Entité autonome du projet ainsi que la lettre d'affirmation.

Importance de cette phase :

Elle est très importante car elle oriente déjà l'auditeur sur les points à considérer ou à valoriser qui nécessite beaucoup plus d'importance que les autres .C'est dans cette phase que l'auditeur puise les informations non écrites et connaît évènement significatifs c'est-à-dire les faits marquant la période à auditer comme par exemple : les investissements effectués, les passations de marché faites et les mouvements de personnels .bref toutes les événements qui peuvent avoir des incidences négatives ou positives sur notre mission.

1.2 Revue des procédures

Cette section consiste à revoir, à se mettre au courant de toues les procédures écrites de l'entité à auditer :

- Procédure de passation de marché
- Procédure de décaissement
- Procédure de recrutement de personnel
- Procédure de traitement des affaires courantes (fonctionnement du parc, méthode de comptabilisation des charges et de produits des immobilisations.)

Dans cette phase l'auditeur résume toutes ces procédures récapitulant les éléments essentiels, le diagramme de circuit de documents et les personnes responsables à chaque stade. L'auditeur doit déjà tenir compte de la fiabilité et de la cohérence des procédures avec les normes comptable en vigueur et prendre note s'il trouve un problème dans le traitement des opérations .mentionnées

Normalement ces procédures doivent être valider par la direction dans le cas d'une société mais dans notre cas le bailleur et le promoteur du projet sont obligés de mettre en place des procédures consensuelles qui facilitent à la fois l'exigence du bailleur tout en tenant compte

des conditions et situation du projet (son implantation, son environnement) pour que les règles et procédures ne constituent pas des freins ou blocage dans l'avancement des activités.

Importance de cette phase :

Cette phase est très importante car elle permet à l'auditeur d'identifier toutes les postes clés, points faibles et points fortes du système à auditer et de prendre déjà des mesures supplémentaires que prévus sur le programme de travail. Tout ceci en fonction de constatation qu'il y a une faille ou risque ultérieur au niveau de telle ou telle procédure.

Section 2 : Analyse des états financiers et évaluation du contrôle interne et examen des pièces justificatives.

2.1 Analyse des états financiers

C est l'étape qui nécessite le plus d'intention possible de la part de l'auditeur car c'est dans cette phase qu'on effectue les études approfondies de chaque compte, leurs mouvements et le bien fondé de chaque solde. S'il y a le moindre omission ou erreur faite par le responsable du projet, l'auditeur doit impertinemment le détecter au cours de cette phase.

L'analyse de ces états se fait comme suit :
On part du bilan et du compte de résultat (plus l'Etat de Ressource et Emploi pour le projet) ensuite une descente plus approfondie sur la formation des soldes au niveau de la balance (rapprochement de solde entre la balance et les montants dans les états financiers)
Normalement la somme des sous comptes dans la balance est reportée dans le bilan et compte de résultat. S'il y a un écart l'auditeur doit immédiatement demander la cause de cet écart et en prendre note ensuite analyse l'explication du responsable si elles sont réelles et plausibles.

NB : Un Etat de Ressources et Emplois est un tableau qui condense ou synthèse le bilan et le compte de résultat en même temps ; c'est le bailleur qui exige cet état dans l'objectif

d'uniformiser les états financiers des différents projets de différents pays afin de faciliter leur lecture.

Après rapprochement de la balance et l'Etat financier, l'auditeur est tenu d'approfondir ses analyses par la vérification des grands livres pour les comptes ayant connus de mouvements significatifs. Ensuite rapprocher les soldes sur grands livres avec ceux rapporter dans la balance.
Pour ces travaux l'auditeur doit établir des dossiers de travail qui résument toutes les points analysés durant les travaux sur terrain dans l'objectif de réunir les informations possibles qui peuvent être indispensables comme élément de rapport.

Importance de cette phase :

C'est la phase qui dépense le plus de temps lors d'un audit car durant cette période qu'on essaye de détecter les fraudes ou imputations erronés durant la période auditée. Les commentaires sur les travaux sont ensuite résumés dans un mémorandum qui informe l'intervenant ultérieur pour cette mission.
L'examen d'ensemble des comptes annuels a pour objet de vérifier :
-que les états financiers :

- Sont cohérents comptes tenues de connaissance du projet,de son secteur d'activité et du contexte,économique
- Concordent avec les données de la comptabilité
- Sont présentes selon les principes comptables en vigueur et les clauses dans la convention séparée.

-que toute l'information nécessaire est présentée de façon à ce que les utilisateurs des comptes annuels aient correctement informé.

2.2 Evaluation du contrôle interne

L'auditeur doit étudier le contrôle interne de l'entité auditée dans la mesure où celui-ci est relié aux états financiers sur lesquels l'auditeur doit émettre une opinion. Il s'intéresse donc plus particulièrement aux mesures de contrôle comptables. Cette étape est incontournable

puisqu'elle permet à l'auditeur à déterminer la nature, l'étendue ainsi que le calendrier de ses procédés de vérification.

Cette évaluation a pour objectif de déterminer la fiabilité apparente des contrôles relatifs à la prévention et à la détection des erreurs et des fraudes possibles. On entend par fiabilité apparente d'un contrôle un jugement qui s'exprime en fonction de la probabilité d'erreurs ou de fraudes dans les états financiers.

Cette étape permet à l'auditeur de définir sa stratégie de vérification. En effet, elle sert à identifier à la fois :

- les contrôles sur lesquels il compte appuyer sa vérification et
- les faiblesses de ces contrôles, contre lesquelles il devra se prémunir à l'aide des procédés de corroboration.

Ainsi une analyse qui permet d'apprécier la crédibilité des informations fournies par le système est nécessaire. En effet, elle vise à déterminer la portée des erreurs et des fraudes qui se sont produites suite à un manque de contrôle interne.

Pour chaque erreur ou fraude alors identifiée, le vérificateur doit déterminer :

- la fréquence à laquelle elles se sont effectivement produites
- Leur significativité si elles entraînent une surévaluation ou une sous-évaluation des comptes qu'elles concernent.

Cette analyse devant porter sur l'ensemble des données de la période, elle se fait généralement à la fin ou vers la fin de la période.

Il revient à l'auditeur de définir l'étendue des sondages qu'il va effectuer. Pour cela, il peut faire appel à la base non statistique i.e. se fier à son jugement. Par contre, s'il utilise la base statistique, l'étendue des procédés sera fonction, notamment, du niveau de confiance et du degré de précision souhaitée.

2.3 Examen des pièces justificatives

Durant cette partie de travail on effectue une analyse d'au moins 80% pièces justificatives pour assurer la régularité des écritures ; car tous écritures doivent être basées sur une pièce justificatives et assurer en même temps le suivi des procédures mentionner dans la convention séparée.

Ci après les éléments à vérifier lors des examens de PJ

Tableau des Pièces justificatives à vérifier suivant les opérations effectuées

Passation de marché	Décaissement>500 Euros	Simple décaissement
Dossier d'appel d'offre	Consultation de facture pro forma	Facture avec NIF et N°Stat
Dossier de dépouillement	Facture avec NIF et N° Stat	Mention « Bon à Payer »
PV d'attribution du marché	Mention « Bon à Payer »	
Avis du bailleur	Mention du mode de paiement	
Annonce du marché dans les journaux	Bon de commande & BL	

Dans le cas où ces pièces sont absentes dans les dossiers il faut une explication très claire de la part de responsable correspondant car selon le contrat il faut que ces pièces soient présentes et validées par les auditeurs ; et envoyé avec les demandes de réapprovisionnement au bailleur.

Importance de la phase :

Cette phase certifie que les relations du projet avec son environnement (soumissionnaires, fournisseurs.) soient transparentes si aucune corruption n'est détectée au cours de la passation de marché et que les soumissionnaires sont sur le pied d'égalité; mais aussi prouve que toutes les opérations faites durant la période sont basées sur des pièces justificatives probantes.

Section 3 Réunion de restitution

Lors du retrait sur terrain l'équipe doit impérativement informer les responsables concernés sur les travaux effectués durant la descente et les anomalies ou points à soulever ; Par exemple les pièces non disponibles,les écritures erronées, les procédures ou réglementations non suivies…

Durant cette restitution les responsables émettent des explications s'il en existe concernant les remarques de l'auditeur.

La base de cette réunion est une **note de synthèse** dresser par l'équipe et à émettre au client pour qu'il pose ses observations.

Importance de la réunion :

C’est durant cette réunion que l’on définit les principaux commentaires et les recommandations à mettre comme éléments de rapport. C'est-à-dire que tous les commentaires mentionner au par avant ne figurent pas tous dans le rapport d’audit mais seulement ceux qui n’ont pas d’explications bien fondé.
Et elle a pour Ces démarches sont surtout celles effectuées lors de la descente sur terrain pour mieux connaître et mieux cerner les problèmes et fait marquants réellement l’Entité à auditer.

Dans ce premier chapitre nous avons résumé les différentes phases qu’on doit passer lors d’un audit d’une entité donnée avec évaluation de l’importance de toutes ces phases. De même une connaissance des éléments obligatoires de rapport d’audit nous ont été communiqué.

Dans le deuxième chapitre ci-dessous on va analyser les problèmes constatés durant les travaux sur terrains après analyse de comptes et revue de procédure.

Mais avant de déterminer ces problèmes une connaissance de la Diagramme de Circuit de Document (DCD) lors de décaissement est indispensable pour connaître le fonctionnement et comprendre que les éléments cités au dessous constituent vraiment des problèmes

Chap. II : LES FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES DURANT LES TRAVAUX SUR TERRAIN

Section 1 Les forces.

Chaque institution ou entité est doté des forces qui lui permettent d'avancer, de réaliser son activité et d'atteindre son objectif spécifique**.** Mais ce qu'il faut souligner que dans l'audit il ne suffit pas de voir les lacunes existantes dans l'organisation en question mais aussi d'apprécier le niveau de forces qu'il possède.

1.1 Définition de force en matière de gestion

La force c'est la capacité d'une organisation quelconque à faire face aux éventuels changements qu'il peut subir dans un environnement agité et instable. C'est dans ce sens qu'on peut vraiment mesurer la bonne structure d'une organisation qui permet de mettre en œuvre une stratégie adéquate suivant les circonstances.

1.2 Force au niveau de structure organisationnelle

Comme nous l'avons constaté dans la première partie notre projet dispose d'une structure ou organigramme bien précis qui lui offre la possibilité d'appliquer n'importe quel action que le bailleur exige.

En plus le parc a déjà dresser avec le bailleur un cadre logique détaillé pour la durée de vie du projet lui-même qui lui permet de mesurer et de connaître les résultats déjà atteints et à atteindre au cours d'une période donnée. Le manuel de procédure qui est à jours constitue un des atouts favorables du projet car ceci facilite et éclairci non seulement la tâche des personnels du projet mais surtout ceux des autres utilisateurs comme les auditeurs.

Un manuel de procédure bien appliqué diminue déjà de 50% les taux de risques inhérents sur la gestion de projet mais aussi diminue le taux de jours homme des auditeurs car celle-ci est une pièce de référence écrit pour les suivi de passation de marché, de revue de procédure et du contrôle interne.

1.3 Forces au niveau ressources humaines et du contrôle interne

Le projet dispose des personnels compétents qui assurent presque à 100% leurs tâches et leur devoir. En général en tant qu'auditeur nous pouvons dire de notre constatation que chaque poste est occupé par la personne adéquate que ce soit en matière de qualification ou d'expérience. Avec une bonne organisation et des personnels qualifiés comme tel est notre cas la vérification des comptes et des respects de convention ne doit pas être délicat.
La preuve de la qualification des personnels se manifeste déjà dès la présentation de leurs états financiers qui est intelligible (compréhensible) par toute personne ayant une notion de gestion de projet.

Les contrôles effectués par les auditeurs internes dans chaque site de Madagascar National Parks rendent les erreurs ou omissions de certaines opérations peu probables. L'exigence de justification de toutes les soldes et mouvement par le bailleur à chaque demande de réapprovisionnement de compte spécial oblige le promoteur à vérifier bimestrielle ment la situation financière du projet.

Sections 2 Les faiblesses ou problèmes constatés.

Tout d'abord il est nécessaire de cadrer problèmes et de les définir pour que tous les commentaires ne soient pas tous considérés comme problème.

Définition :

« Un problème dans le cadre d'un audit peut se définir comme un fait ou évènement qui cause ou pourra causer des risques à un niveau plus ou moins important .Et ces risques peuvent aboutir à des conséquences non désireuse ou même néfaste pour l'entité à auditer. »

L'objectif prioritaire de l'auditeur est d'identifier clairement les problèmes afin d'éviter qu'il ne se transforme en crises.
En effet, il est bien plus difficile d'agir une fois qu'un problème est devenu pressant.

Bien que vous puissiez créer un surcroît de travail en évoquant des problèmes qui ne peuvent jamais voir le jour, il est préférable d'agir ainsi plutôt que de constater par la suite qu'un problème s'est aggravé.
Avec l'expérience, l'équipe deviendra meilleure juge de l'opportunité et du moment pour soulever un problème. Il vous faut être particulièrement vigilant à ce qu'un problème qui a un fort impact sur le projet soit rapidement repéré et résolu. Plutôt que de résoudre un problème, prévenez son apparition.

Notons qu'il y a trois types de risques qui peuvent engendrer des problèmes au cours d'une période donnée, une intersection entre 3 ensembles, ou composantes, chacune ou ensemble pouvant provoquer des erreurs significatives dans les états financiers :
:

- ***Risque Inhérent*** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement externe de l'entreprise (ceci en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles).
- ***Risque de Non Contrôle*** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues, ces erreurs, à l'environnement interne de l'entreprise : ceci dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes.
- ***Risque de Non Détection*** : lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise, dues à l'incapacité de l'auditeur à les détecter (ceci en supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers).

Le **risque** d'audit est alors l'ensemble des erreurs pouvant exister dans les états financiers et pouvant émaner de ces trois composantes, de l'une ou de l'autre ou des trois en même temps.

Problème en général

Un des problèmes majeurs des projets qui s'implantent à Madagascar surtout dans les régions côtières est la socioculturelle en général.

Dans notre cas les villageois qui entourent le parc effectuent chaque année ce qu'ils appellent « fomba » en offrant des animaux sauvages aux crocodiles alors que ces animaux sont considérés comme protégés mais le responsable du parc n'arrive pas à les convaincre. En plus

un espèce d'animaux en voies de disparition est préservé dans le parc: le « fosa » mais les villageois héritent de leurs ancêtre le dit « fady » de ces animaux donc les tuent dès qu'ils en voient.

Les ruraux ne sont pas encore informés de l'importance de certaines plantes comme le cas des orchidées des bois de rose ou de palissandre alors ils les coupent en faisant du bois de réchaud.

Le niveau intellectuel des gens qui vivent dans les régions des aires protégées est en général moyen ou faible; ceci rend difficile les transmissions de l'exigence d'une biodiversité bien protégée en équilibrée. Ils ont une difficulté à saisir pourquoi la destruction massive des forêts est dangereuse pour l'environnement. Par exemple : un homme qui gagne sa vie en faisant de charbon de bois ne comprend pas exactement pourquoi on lui interdit à couper tel ou tel arbre car selon lui le projet ou l'Etat veut exploiter pour leur profit ces forêts. Alors que cet homme ignore qu'il coupe de bois de rose à chaque préparation de son charbon en bois.

Les failles détectés dans cette section constitue ce qu'on appel anomalies au niveau du contrôle interne c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'impact direct sur les comptes mais sur le respect de procédure et de son application.
Après cette petite information nous allons entamer directement dans le vif du sujet c'est-à-dire les faiblesses (problèmes) constatés ; et on va diviser ces problèmes et les risques y afférentes suivant les différents cycles audités qui sont les suivants :

- Fonctionnement du parc
- Investissements et Immobilisations
- Cadre comptable et Méthode comptable.
- Décaissement de dépenses
- Environnement Informatique.

2. 1 Problème sur le fonctionnement du Parc :

Ces problèmes concernent plus exactement le respect de procédure de fonctionnement du parc déjà prédéfinit :

Problèmes

-L'inscription du montant total de la facture dans la « Demande d'Engagement de Dépenses » financé par le bailleur et celui dans la fiche d'imputation comptable sont différents.

-La répartition des coûts de carburants consommés selon les différents types d'activité n'est pas supportée par un document unique ce qui rend délicat le suivi de consommation de carburant.

-La ligne budgétaire correspondant aux dépenses à engager ainsi que la catégorie de financement (fonds utilisé) ne sont pas indiquées dans le DED alors la procédure souligne que la ligne budgétaire et la catégorie de dépense doit être mentionné dans ladite pièce.

Risques Correspondants

Ces problèmes sont liés à des risques plus ou moins élevés selon le point de vue de l'auditeur sur le fait qu'il a constaté durant les travaux :
Lorsque les montants sur facture et sur la fiche d'imputation comptable sont différents alors il y a un risque de détournement ou de fonds par le personnel responsable. La répartition de coût de carburant ne causera qu'un épuisement rapide de certaines lignes budgétaires.

2. 2. Problèmes liées aux investissements et aux immobilisations.

Les investissements et le traitement des immobilisations sont à vérifier par le promoteur du projet car y figurent les points suivants :

Problèmes

-Les immobilisations corporelles n'ont pas fait l'objet d'un inventaire physique à la date de clôture de la période et outre les fiches devant permettre le suivi individualisé des biens immobilisés ne sont pas tenues lors de notre descente.

- La valeur d'acquisition des biens n'est pas indiquée sur une liste exhaustive.

- Occupation illicite par des ex propriétaires et/ou des illégales des 5 lots de terrains achetés par le parc en vue de déménager les villageois habitant dans l'enceinte du parc. C'est-à-dire que le parc a acheté des terrains pour affecter les occupants de la superficie de parc mais les anciens propriétaires de ces terrains boudent ces territoires alors qu'ils ont déjà reçu leurs revenus concernant ces terrains.

- Disparition de panneaux solaires sur la toiture de garage de l'avion survenu le 27 juin 2008

Risques Correspondants

Ces problèmes possèdent aussi des risques de conséquence néfastes sur le projet telles que :

-S'il n'y aucun inventaire physique et une liste d'identification des immobilisations, comment peut on alors définir les propriétaires réelles du projet ce qui risque un vol non détecté faite par des tiers ou par des personnels internes. D'ailleurs ceci c'est déjà produit par la disparition de panneaux solaire d'une valeur importante.

-Concernant l'occupation illicite le projet risque d'avoir effectuer un décaissement inutile donc une perte fond. Car les ex propriétaires jusqu'ici ont gagné de l'argent mais n'ont pas rempli leur devoir d'avoir laissé les terrains pour le parc.

2. 3 : **Problèmes sur le cadre comptable, la méthode comptable**

Tout d'abord il nécessaire de distinguer le cadre comptable et la méthode comptable :

Cadre comptable: C'est le manière d'imputer les écritures dans le logiciel comptable et la saisie des opérations

Méthode comptable : C'est L'imputation comptable sur la base des pièces justificatives probantes

Problèmes

-Les imputations comptables sont arrêtées au vu de la facture et elles doivent être inscrites sur la fiche d'imputation comptable. Or pour certaines dépenses le libellé saisi en comptabilité ne correspond pas à la nature du bien ou du service indiqué sur la facture, donc le test de cohérence n'est pas justifié.

-Les opérations sont saisies au jour le jour et alimentent les données du logiciel comptable. Lors de la saisie, chaque opération est codifiée et permet de distinguer les opérations de fonctionnement de celles du projet. Par la suite la balance analytique est éditée. Les états financiers ainsi que les différents reporting (état cumulatif des dépenses, état justificatif des comptes spéciaux) ne sont pas produits automatiquement mais bâtis à partir d'exportation des données vers EXCEL. Cette pratique engendre un double traitement inutile et ne permet pas de s'assurer de la fiabilité des états produits

.-En effet, un état est automatiquement quand le système offre une option qui se charge de tous les calculs et toutes les transformations, et présente le résultat (« état ») pour impression ;c'est alors un problème de circulation d'information.

-Nous avons noté que l'imputation budgétaire des dépenses n'est pas portée systématiquement sur les pièces justificatives ou dans la Demande d'Engagement des Dépenses (DED) mais manuellement donc il peut y avoir des omissions et des oublis.

-Le système comptable du Parc est conçu dans l'optique d'un suivi comptable informatisé de toutes les opérations comptables et financières répondant aux besoins du projet financé par le bailleur .Alors que ce suivi n'est pas effectué systématiquement c'est-à-dire que le responsable n'a pas les qualifications nécessaires pour assurer le suivi de ce système comptable.

-Le logiciel TOMPRO permet l'exploitation et le traitement de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et du budget et permet la production automatique des états financiers et divers états de gestion : état analytique, tableaux de bord, états budgétaire mais qui reste sous exploité jusqu'à maintenant.

-Néanmoins, la comptabilité budgétaire ne peut être exploités car les traitements nécessaires devant être réalisés en amont n'ont pas encore été effectués (traitement de la comptabilité générale).

Risques Correspondants

Cette section de problème engendre le plus de risque dans notre étude par rapport à tous car les risques suivants sont à considérer :

Il y a des opérations fictives dont les pièces justificatives n'existent même pas mais des pièces déjà utilisées auparavant sont présentés lors de vérifications

Des dépenses de fonctionnement peuvent être payées par le fonds reçus du bailleur alors que ceci n'est pas autorisées alors un litige entre le bailleur et le promoteur du projet en risqué si aucune assurance n'est porté pour rassurer le bailleur.

Une confusion d'utilisation des lignes budgétaires. Le non fiabilité de l'information exportée sur Excel peut provoquer une erreur sur les états financiers et l'image du projet lui-même.

S'il n'y a pas de suivi systématique sur l'imputation comptable informatisé des opérations risque d'être passé deux fois ou d'être omises par le responsable.

2. 4 <u>Problèmes au niveau de décaissement des dépenses</u>.

Les matérialisations des réceptions sont parfois inexistantes sur le bon de livraison alors qu'une apposition de la mention « LIVRE »doit figurer sur le bon de livraison pour faciliter le suivi ultérieur et identifier les marchandises non reçues.

Bien que prévu par les procédures, l'émission des bons de commande, pour le montant supérieur à 50 000 Ar est obligatoire et ces pièces doivent être classées avec les factures et les DED alors que certaines bon de commande ne sont pas disponible.

Des dépassements par rapport au budget ont été constatés sur les rubriques frais d'exploitation ceci est due à des dépenses non prévues. Le problème c'est qu'aucune lettre de demande d'aménagement budgétaire n'est disponible dans le parc.

Nous avons noté que la mention de « service fait » sur les factures est régulièrement omise par le responsable. La séparation entre les factures déjà payées et non encore payées sont difficiles ; Donc un désordre dans le classement de ces pièces est constaté par l'auditeur.

Pour certaines pièces justificatives, les contrôles effectués par le Directeur du Parc, le conseiller Technique Principal ainsi que le Chef de volet Administratif et Financier ne sont pas matérialisés sur la facture. Ce qui rend fastidieuse le suivi des factures déjà contrôlées et celles qui sont à vérifier ultérieurement.

Pour les dépenses relatives aux travaux de construction, nous avons constaté la non-conformité des factures (montant) présentées par les entreprises titulaires et les montants imputés dans la fiche d'imputation comptable. Un écart est alors détecté et non justifier que ce soit par le responsable ni l'auditeur interne du projet.

En effet, certaines informations élémentaires n'y sont pas portées dans les factures : NIF, nom, objet, etc., c'est-à-dire que le projet a consulter des fournisseurs illégales au point de vue de la loi. Et certaines factures présentées par les entreprises ne comporte ni décompte ni attachement qui détaille ces factures alors que l'Etat malgache requiert ces document lors de présentation de TVA au niveau du ministère du finance et du budget.

La plupart des Demandes d'Engagement des Dépenses ne comporte pas de date ni de code budgétaire. Ceci rend délicat la détermination de moment exacte de l'engagement et de la réalisation de travaux.

La période de réalisation des travaux attachés ne figure pas sur certains documents récapitulatifs des passations de marché en matière de service, dont aucune explication favorable n'est fournie. Le système de classement actuel ne facilite pas le suivi des éléments du processus de passation de marchés.

La procédure mentionne que les paiements des fournisseurs n'ayant pas honoré ces engagements sur la durée d'exécution de travaux seront diminués de 0,5% pour chaque jour de retard. Les factures finales des travaux présentées pour paiement, avec les visas du Projet, ne comportent pas un décompte de pénalité basé sur le nombre de jours de retard éventuel.

Concernant le paiement de la facture de l'ingénieur du contrôle et surveillance des travaux, nous avons constaté l'absence d'une lettre d'approbation du rapport de l'ingénieur pour « contrôle et surveillance » avant chaque paiement. Alors que cette lettre matérialise la réalisation (formalité) de travaux effectuée (avancement et réalisation).

Nous avons constaté aussi le non respect de paiement des fournisseurs mentionner dans le contrat des passations de marchés Même si les modalités de paiement des avances de démarrage sont définies clairement dans le contrat de travaux. Il arrive parfois que ces avances de démarrage aient été payées à hauteur de 95%.

Dans la convention séparée un article stipule que tous les paiements de la TVA supérieur à 500 Euros sont supportés par l'Etat malgache alors que dans la réalité le projet a encore

effectué un paiement d'un TVA de 1 425 000 Ar en faveur d'Henri Fraise alors qu'une demande d'engagement et titre d'engagement financier a été déjà établi au niveau du MFB.

Quelques illustrations des problèmes constatés :

a) Incohérence entre les montants inscrits sur la Demande d'Engagement de Dépense N° 007025 en date du17 avril 2008 sur les achats des vivres et la fiche d'imputation comptable (FIC) correspondante :

Fiche DED: 5 178 000 AR

FIC : 3 642 000 AR

Ecart : 2 076 000 AR

b) Constatation des fournisseurs impayés dont les travaux ou prestations sont déjà réalisés en partie ou en totalité.

Exemple : Achat pneu Michelin pour un montant de 1080000Ar acquis au 10 octobre 2008

c) Non paiement des factures d'abonnement MOOV relatives aux mois de Juillet, Août, et Septembre 2008 et ce jusqu'au 31 décembre 2008 alors qu'ils doivent être payer au plus tard 20 jours après la fin du mois.

d) Des clauses dans la convention séparée ne sont pas respectées tel est le cas d'un appel d'offre sur les marchés de grande valeur (supérieur à 55 000 Euros).Lors de notre vérification sur les passations de marché, nous avons constaté l'absence d'un dossier d'appel d'offre sur l'électrification par le biais du panneau solaire pour le dossier N° KF0202.

Risques Correspondants

Les risques relatifs à ses problèmes sont surtout les risques de non contrôle par le système c'est-à-dire liées au contrôle interne :

Si aucune matérialisation n'est visible sur les factures, le projet risque de payer une deuxième fois les factures déjà payées surtout lorsque les mouvements augmentent.

Le dépassement budgétaire non autorisé par les bailleurs peut entraîner des demandes de justification rationnelle de la part du bailleur alors que certaines pièces ne sont pas disponibles. La suspension de fonds octroyé est probable si de telle erreur s'avèrent répétitifs.

La non conformité du montant dans la facture et celui figurant dans la fiche d'imputation comptable et décaissé présente le niveau de risque le plus élevé. Heureusement que c'est un cas isolé car ces erreurs peuvent être jugées comme détournement ou fraude commis par le responsable.

Pour le non respect de méthode de paiement de fournisseurs ceci est considéré comme un complot entre les deux personnes physiques intervenants et le risque c'est que si le fournisseur rencontre des difficultés sur l'exécution de ses tâches alors qu'il est déjà payé pour un montant supérieur au prorata du travaux réaliser (dans le contrat) une perte de fonds est en cours.

2. 5 Problèmes au niveau de l'environnement informatique

.L'objectif d'un système de sécurité des informations est de vérifier qu'il existe des règles de conservation et de distribution de l'information propre à assurer, d'une part, la continuité de l'exploitation dans des conditions satisfaisantes en cas de sinistre ou de dysfonctionnement et, d'autre part, la confidentialité des informations possédées et générées par l'entreprise

L'analyse de l'environnement informatique a permis de relever quelques failles sur le système de sécurité des informations, notamment le système de sauvegarde et le système d'information

Si les responsables ont mis en place un système de sauvegarde pour assurer la continuité de l'exploitation en cas de sinistre informatique, nous avons noté que les sauvegardes se font uniquement sur l'ordinateur.

L'exportation de données sur Excel dans le logiciel TOMPRO n'est pas systématique et le personnel n'arrive pas à mettre en accord l'utilisation de logiciel TOMPRO et Excel. Un manque de formation de personnel sur l'utilisation de nouvelle technologie utilisée par le Parc est alors remarqué par l'auditeur.

Risques Correspondants

Dans cette partie on peut prendre comme risque la perte totale des données permanentes dans le projet. Si ce cas se présente réellement alors le suivi des activités déjà effectuées et en cours d'exécution va être très délicat que ce soit pour le responsable du projet que pour les personnes extérieures.

Les données sont stockées pour servir de base pour tout justification des mouvements et opérations antérieures mais aussi pour contrôler l'évolution de volume d'activité effectué en matière de coût.

La mauvaise manipulation des logiciels utilisés pourra aussi engendrer un erreur de traitement des écritures (omission ou fausse imputation). Ces erreurs risquent d'être non détecté durant la période de pointe c'est-à-dire la où les opérations sont en accroissement exponentielles.
Cette mauvaise utilisation causera sans doute des opérations non prise en compte et lors du paiement des fournisseurs un litige entre le projet et le prestataire se présente.

TROISIEME PARTIE :

DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Nous venons de voir que, ce qui défini le « risque-projet » à travers les problèmes définis c'est cette notion « d'événement inacceptable » qui compromettrait l'exécution du projet.

On peut rapidement caractériser les risques d'un projet, soit par leur nature, soit par leur origine.

Alors dans cette dernière partie nous allons identifier les solutions susceptibles de résoudre les problèmes que ce soit la généralité ou les faiblesses particuliers.

L'identification de solutions à partir de l'analyse des risques : Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les éléments générateurs de risques pour le projet et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ces objectifs.

Une mode opératoire de l'audit peut se résumer dans le tableau ci-dessous :

• **Le mode opératoire de l'audit**

Etape	Objectif
. Prise de connaissance de l'entité ou de la direction ou du département ou du service à auditer	Connaître l'entité et comprendre ses pratiques
Compréhension de l'organisation et du système en place ainsi que du dispositif de contrôle interne	Apprécier l'importance relative devant être accordée au domaine à contrôler
. Evaluation des risques et détermination du seuil de signification	Planifier l'audit (interne ou externe) en concevant une démarche efficace et en privilégiant l'approche participative de l'entité auditée
Rédaction du plan d'audit	Décrire l'approche, l'étendue et la conduite de l'audit

En tenant compte des objectifs définis dans les termes de référence, l'Auditeur, en mettant en œuvre les normes d'audit internationales édictées par l'IFAC, vérifiera que les comptes du Projet sont préparés, établis et produits conformément à un référentiel identifié et acceptable, et respectent les dispositions législatives, réglementaires et contractuelles auxquelles sont soumises le Projet, en particulier les dispositions de la convention de financement avec la KfW au regard des mécanismes d'engagement et d'utilisation des fonds.

Les termes de référence stipulent que l'Auditeur fera des commentaires et suggestions sur le manuel de procédures tel qu'élaboré par la cellule provisoire. Il donnera également des avis et conseils pour l'amélioration des outils de gestion utilisés et des procédures administratives et comptables mises en place.

Ainsi, l'Auditeur procédera aux travaux successifs ci-après :

Prise de connaissance du Manuel de procédures élaboré par la Cellule ;

Analyse par SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats);

Analyse théorique des procédures mises en place par le Projet afin de s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les procédures recommandées par le Bailleur,

Test de conformité pour vérifier l'application correcte et effective des procédures, par fonction ou cycle d'opérations,
Identification des forces et faiblesses des procédures pour chacun des fonctions ou cycles existants ;
Proposition de recommandations et mesures appropriées sur les lacunes, faiblesses et dysfonctionnements en vue d'améliorer et de renforcer les procédures en vigueur.

Les commentaires et recommandations de l'Auditeur sur le manuel de procédures et les outils de gestion utilisés feront partie intégrante du Rapport au Comité de Pilotage (Lettre à la Direction).

Le contenu du Rapport au Comité de Pilotage constituera le support d'une formation, à titre de recommandation pratique, guidant les principaux responsables administratifs, comptables et financiers de la Cellule du Projet dans l'accomplissement de leurs tâches.

Chap. I SOLUTIONS PROPOSEES ET APPORT DE L'AUDITEUR APRES L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Les solutions mises en évidence dans ce chapitre répondent aux problèmes identifiés dans la deuxième partie et permettent d'apporter au projet lui-même des renforcements au niveau de son mode de gestion et d'administration ainsi que du fonctionnement. Mais aussi les apports de l'auditeur sur l'évaluation du contrôle interne et surtout son amélioration s'avèrent indispensable pour étoffer les travaux d'audit et respecter les démarches prévues.

Dans ce chapitre nous allons classifier les solutions en trois sections ; pour la première les mesures à prendre sur le fonctionnement et les investissements ; ensuite les solutions dans le cadre comptable et méthode comptable ; au niveau du décaissement et de l'environnement informatique et enfin la dernière section où l'auditeur donne son avis sur la méthode de contrôle interne et apporte des suggestions sur l'amélioration des procédures au niveau des bailleurs en fonction des points détectés afin que celle-ci soit adapté à la situation géographique et technique du projet. .

Section 1 : Solution à propos du fonctionnement du parc et des investissements

1.1 Au niveau du fonctionnement

Comme nous l'avons mentionné dans la deuxième partie, le suivi de procédure est le principal problème dans le fonctionnement du parc ; ainsi les solutions suivantes sont proposées pour remédier et éviter la répétition des anomalies ainsi que le non respect de procédures :

Solution au niveau de l'information du manuel de procédure, les personnels responsable de chaque cycle doivent connaître à la lettre la note ou l'article qui cadre ses fonctions afin d'éviter les omissions répétitives de certains actions ; car il faut souligner que l'avancement et le développement d'un organisation commence toujours par une connaissance de l'interne des procédure qui lui régit Le directeur du parc doit de son coté effectuer le contrôle et le suivi dans un fréquence de temps plus rapproché alors les risques d'erreurs sur la divergence de certains montants dans la DED et celui de la comptabilité sont radiés dans le projet.

Etant donnée surtout le volume des transactions effectués durant la période de pointe où le mouvement de trésorerie ont tendance à multiplier.

Au niveau de répartition du coût de carburant chaque département doit effectuer sa propre ligne de consommation (budget) alors il suffit de combiner dans une seule fiche, la prévision de tous les départements et cette fiche doit contenir une rubrique (consommation de chaque département).

Alors lorsqu'il y a un département budgétaire il est facile de détecter qui a effectuer le plus de voyage ou déplacement pour faciliter les mesures correctives comme le réaménagement budgétaire ou l'imputation de certains tâches dans les autres départements ;autrement dit :la répartition de charges communes

En résumant ces deux solutions on peut dire que pour assurer la fiabilité de l'information financière, l'application des procédures prend une place assez importante dans la vire et le fonctionnement d'une entité quelconque pour qu'elle puisse évoluer dans son milieu et pour l'atteinte de cette objectif .Il faut alors qu'une communication sur toutes les cycles cités dedans dans ce manuel de procédure soit faite dès que le directeur ou auditeur interne constate des anomalies qu'ils jugent à risques. Dans le cas où le personnel ignore la règle de son métier c'est en ce moment que l'organisation risque de rencontrer des erreurs flagrantes.

1.2. **<u>Au niveau des investissements</u>**

Des investissements ou acquisitions en matière d'immobilisation (patrimoine considéré comme propriété à long terme du projet) ont aussi fait l'objet d'une constatation de faiblesses. Ainsi ci après des recommandations appropriées à ces problèmes dont le but d'apporter un redressement ou diminuer le niveau de risque de perte de patrimoine.

Le projet est tenu de faire une inventaire physique des immobilisations à chaque arrêté des exercices et une fiche d'inventaire doit être signée par les responsables y afférentes (logistique).Cette mesure doit être prise pour s'assurer que toutes les immobilisations acquises au nom du projet et par son compte sont utilisé par le projet. Il doit également établit un tableau de mouvement des immobilisations récapitulant les acquisitions et cessions ou mise au rebut durant la période sous revue.

La question qui se pose c'est pourquoi effectuer un inventaire physique à chaque arrêté d'exercice ? La réponse est simple il faut essayer d'envoyer au bailleur des rapports financiers réguliers et fiables alors si la valeur théorique (valeur brute des immobilisations dans les avoirs du projet risque d'être sous ou sur évalués si le nombre et le montant exactes des investissements effectuées n'est pas possibles.

Comme le projet est soumis à un problème un peu délicat sur l'occupation illicite par des anciens propriétaires des terrains appartenant au projet. L'auditeur recommande une relation sérieuse et étroite avec les représentants administratifs de l'Etat dans les régions afin que ces derniers puissent prendre des mesures nécessaires pour ce cas. Mais pour éviter que d'autres cas similaires se reproduisent, les responsables du parc sont tenus d'afficher sur tous les terrains appartenant au projet d'implanter un plaque mentionnant « PROPRIETE PRIVE » avec le N° du titre et la date de l'acte de vente. Engager un notaire et enlever les occupants illicites par la force est un du projet mais nous n'avons pas recommandé cette mesure pour ne pas mise l'activité du projet ainsi que son relation avec son environnement qui est constitué en 70% par des indigènes. C'est pour cette raison qu'il faut confier l'affaire aux autorités locales.

Section 2 : Solutions liées au cadre comptable et méthode comptable :

C'est dans cette section qu'il faut donner des recommandations pertinentes et importantes car c'est le cœur des rapports financiers (Etats financier).C'est le centre car dans ce cadre on combine toutes les données nécessaires pour l'établissement des états financiers ; alors s'il y a une erreur significative dans ces imputations, c'est le rapport lui-même qui est touché. (Heureusement que ce cas n'est pas constaté pour l'exercice sous revue).Il y a quand même des solutions à porter sur les points qui sont mentionnés dans la deuxième partie :

Pour s'assurer de la cohérence des pièces justificatives (factures) avec les imputations comptables les dépenses ayant les mêmes libellés doivent avoir un code et classer par ordre chronologique. Ainsi si quelqu'un souhaite vérifier les PJ des imputations il suffit de taper le code et tout le total de charges de même nature apparaisse.

Au niveau du cadre comptable c'est-à-dire la manière d'imputer les écritures dans le logiciel le projet doit organiser une séance de formation effectuée par le fournisseur du logiciel TOMPRO (TOMATE) pour le personnel. Cette formation a pour objectif d'informer les

responsables concernés sur la méthode d'exportation des données dans le logiciel auprès des différents reporting (Etat cumulatifs des dépenses, Etats justificatifs des comptes spéciaux..). Cette opération diminue le temps dépensé sur l'établissement des Etats financiers sur Excel,et baisse également le risque d'erreur .Elle offre alors plus d'assurance au bailleur sur la sincérité des informations financières produites.

Comme la procédure de comptabilisation mentionne que les codes budgétaires, doivent figurés dans les pièces justificatives, ils sont bien imputés mais manuellement alors, nous avons proposé la tenue d'un fichier Excel récapitulant les différents codes existants et les factures appropriés à chaque code (avec le montant respectif). Cette mesure doit être prise pour éviter le dépassement budgétaire en cas de perte des pièces justificatives probantes.

.

En synthétisant les solutions proposées par l'auditeur nous avons d'abord remarqué que le problème se focalise soit dans la méthode de classement ou de traitement du logiciel ; alors il n' y que la formation de personnel et surtout leur diligence et attention qui est indispensable. Un personnel ayant l'esprit d'appartenance comme tel est le cas du projet rend facilement compte de la nécessité de cette diligence.

Section 3 Solutions proposées pour les anomalies constatées au niveau du décaissement et de l'environnement informatique.

3.1. Au niveau des décaissements.

D'une première vue on peut dire que les problèmes au niveau du décaissement peuvent être regroupés en deux catégories bien distinctes : au niveau du procédure et contrôle interne et d'autre part au niveau des comptes. Ainsi les recommandations à émettre doivent répondre à ces deux catégories pour remédier le mieux possible les anomalies meme si elles ne sont pas vraiment à niveau de risque élevé

- **Au niveau du contrôle interne et respect du procédure** :

Comme tel est mentionné dans les problèmes, l'absence des pièces justificatives ou la non apposition de certaine mention entraine le basculement des dépenses normales en dépenses non éligibles. Il faut alors apposer les mentions adéquates dans les PJ pour respecter les

procédures « LIVRE » dans les bons de commande et « PAYE » pour les factures. Le projet doit aussi de son coté informer le bailleur et l'auditeur par une note de service que certaines dépenses supérieur à 50 000 Ar ne fonds pas toujours l'objet d'un bon de commande étant donné que les marchandises sont achetées au fournisseur habituel. (Envoie du liste d'une liste des fournisseurs habituels pour les montants entre 50 000 à 200 000 Ar.

Il est souligner que le principal problème dans cette section est le dépassement des lignes budgétaires car ceci exige des explications valables et rationnelles pour les bailleurs que l'auditeur. Afin de prévenir cette demande d'explication en tant qu'auditeur nous avons suggéré au projet d'envoyer une demande d'aménagement budgétaire au bailleur avant de mouvementer ou dépasser le budget prévu. Cette demande d'aménagement n'est pas mentionner dans la convention mais s'il y a un budget d'imprévision non touché durant l'exercice pour les investissements alors que celui du carburant est déjà épuisé c'est dans ce cas que nous proposons ce qu'on appel l'aménagement budgétaire.

Dans cette section un point particulier reste à discuter sur les procédures de paiement de la TVA. Comme nous avons mentionné dans la deuxième partie l'Etat prendra en charge les paiements de la TVA supérieur à 500 Euros mais ce derniers exige des factures légales alors que vu la situation géographique où s'implante le projet ceci est parfois difficile.

En constatant tout ces faits nous avons proposé au projet de contacter l'autorité locale sur la sensibilisation des fournisseurs à être légales (s'inscrire à la statistique et au termes fiscales) mais ceci reste une épreuve à très long terme ;jusqu'ici alors la seule solution dépend du ministère de finance et du budget qui décide d'approuver ou non les PJ (non légales mais à titre exceptionnelles).Mais il faut tout simplement tenir compte de ne pas freiner l'activité du projet sur les formalité administratives.

Concernant le paiement à la hauteur de 95 % de certains fournisseurs au moment du commencement des travaux, nous avons examiné la finalité des travaux et les dossiers relatifs et aucun problème n'est survenu. Nous devons quand même donner une recommandation sur ce paiement car elle ne respecte pas les clauses du contrat ; alors des cas répétitifs comme celui ci risquent d'entraîner des litiges. Le comité d'évaluation des offres doit impérativement tenir compte de la situation financière des soumissionnaires ; c'est la raison de dépôt de caution ou garantie bancaire par les prestataires s'il s'agit des marchés importante (supérieur à

55 000 Euro).Le paiement en moins de 0,5 % des fournisseurs n'ayant pas réaliser leurs prestations dans le délai convenu doit être étudier ; suite à notre constatation que meme si certains travaux ne sont pas finis à temps,le fournisseur est payé à 100%. Le projet doit alors étudier les causes profondes de ce retard s'il s'agit vraiment de imprévisibles ou cas de force majeur (cyclone) ou la lenteur du prestataire.

- **Au niveau des comptes :**

Les problèmes sur les comptes concernent dans les comptes fournisseur des factures déjà payés ; le cas de facture de MOOV et achat de pneu Michelin pour un montant de 1 080 000 Ar est l'illustration de ce problème .Alors pour ne pas se permettre de mettre en question la fiabilité des états financiers si des cas similaires se produisent nous allons émettre les solutions suivantes :

Effectuer les rapprochements au moins tout les mois entre les factures déjà payé et enregistré sur Excel et ceux qui sont imputées dans le logiciel TOMPRO. Cette recommandation est destinée surtout pour les factures payées en espèce dont aucun relevé pour vérification (comme celui de la banque) n'est attendu

Remarque :
En tant qu'auditeur pour renforcer le contrôle interne et diminuer tous risques il est nécessaire de noter les ponts suivants au niveau du décaissement meme si aucun problème sur ce point n'est détecté :

Lors de l'émission d'un cheque pour paiement, le projet doit fixer un seuil sur le montant de la cheque pour lequel des signataires à la fois pour que le cheque soit valable. Et de même pour les bordereaux de paiement en espèces. Cette mesure doit être prise pour augmenter le champ de responsabilité sur des personnes en cas des problèmes.

Concernant l'absence du dossier de passation de marché, il nous a été informé après notre commentaire que ces dossiers sont présents au siège (Antananarivo) ; car c'est au siège qu'on traite les passations des marchés importants. Nous recommandons quand même le site de s'approprier une double ou copie en cas de nécessité immédiat.

3.2 Solutions dans le cadre de l'environnement informatique et système d'information

Les données informatiques sont les éléments les plus importants pour le projet car ce sont les rapports financiers (états financiers) et état de demande de réapprovisionnement du compte spécial. Alors si leur sauve garde n'est pas bien protégée c'est la continuité d'exploitation même qui risque d'être péril. Ainsi le projet doit enregistrer toutes les données importantes et confidentielles dans un CD en cas de panne de l'ordinateur.

Dans le cadre de concordance entre le logiciel TOMPRO et EXCEL nous suggérons le siège d'engager un prestataire qui va uniformiser tous les traitements de données dans tous les sites (MNP) ; et ce prestataire programmera et configurera aussi les logiciels en réseau pour faciliter la communication des informations

Section 4 : Apports de l'auditeur après évaluation du contrôle interne et amélioration des procédures.

4.1 Apport au niveau du contrôle interne :

Comme le système de contrôle interne est la première barrière sur la prévention des anomalies et un facteur d'apprécier la crédibilité des informations fournies par le système ; en tant qu'auditeur externe il est dans notre mission de porter une amélioration à ce niveau et de redresser aussi les points faibles sur la mise en application de ce contrôle interne.

Alors le responsable du parc doit préalablement :

- Identifier les erreurs et fraudes qui peuvent se produire dans les opérations traitées c'est-à-dire que déjà il faut une vision du directeur du parc sur les points à risques qu'il doit vérifier et prend déjà des mesures préventives et correctives pour minimiser ces risques.
- Différencier les contrôles destinés à empêcher de ceux destinés à déceler et corriger ces erreurs et fraudes pour ne pas prendre de mauvaises décisions en cas des erreurs.
- Mesurer la fiabilité apparente des contrôles en ce qui concerne la prévention ou la détection et la correction des erreurs et fraudes possibles en temps opportun
- Préciser les erreurs et fraudes possibles pour lesquelles les contrôles ne semblent pas adéquats.

Pour chaque erreur ou fraude déjà identifié il faut déterminer: la fréquence à laquelle elles se sont effectivement produites afin de savoir où est la faille s'il s'agit d'une répétition ou qui a omis ses tâches en cas d'erreur ponctuel. Il faut aussi que l'auditeur interne mesure le degré de significativité des erreurs pour situer le risque que l'Entité ou le projet cours en cas de répétition fréquent des erreurs. Et enfin d'évaluer leur impact ; est ce qu'il y a un impact au niveau des comptes comme surévaluation des dépenses effectuées ou bien au niveau de procédure comme le non respect ou n simple erreur de classement comme le non disponibilité de certaines pièces dans les dossiers.

4.2 **Amélioration de procédures :**

La procédure doit définir le nombre de descente effectué par les auditeurs internes du siège dans les parcs pour vérifier son respect et apprécier la tenue de compte afin de ne pas se fier aux pièces justificatives et mails reçus.

La procédure ne prévoit la passation de marché gré à gré ou par simple commande alors que dans certains cas il y a des achats où il n'y a qu'un fournisseur comme les achats des vivres ou bien des achats urgents par exemple en cas de feu il faut immédiatement acheter des matériels supplémentaires pour maîtriser le feu le plus vite possible ; donc une adaptation de la procédure à la situation réelle existante.

Chap. II Résultats attendus suite aux solutions proposées

Dans ce dernier chapitre ; nous allons parler des résultats attendus ou déjà acquis après notre intervention et ceux pour vérification de l'indisponibilité de l'audit pour une entité quelconque que ce soit une société ou un projet. Deux sections vont alors succéder, les résultats par rapport à la théorie et ensuite par rapport à la pratique du projet.

Comme l'audit est conçu pour améliorer la pratique du système de fiabilités des informations et de gestion ; tous les travaux d'audit doivent aboutir à des fins positives .Dans notre cas d'espèce l'objectif particulier est l'acceptation du bailleur des rapports financiers du projet qui leur sont émis pour la continuité de financement.

Ainsi les résultats ci après sont attendus : l'amélioration de fonctionnement du parc en matière de procédure de traitement de données comptable et classification des pièces justificatives et surtout du contrôle interne. Ensuite l'évolution sur la méthode de décaissement de fonds que ce soit par la banque ou en caisse.

Section1 Résultats attendus par rapport à la théorie

La théorie au point de vue général sur l'ensemble de l'audit de projet et elle ne précise pas en particulier les résultats attendus. Pour la théorie,le résultat à exiger est simple : est ce que les normes qui cadre les rapports spécifiques sont respectées ;et les informations financières respectent 'elles les caractéristiques exigées.

Quand est qu'on peur dire que les rapports suivent les normes ?

Les rapports respectent les normes lorsqu'ils sont complets (bilan, compte de résultat, état d'emploi et ressource, état de relevé de dépense et état justificatif des comptes spéciaux). Après la proposition des solutions s'il y a un redressement tenir compte ; au niveau de la théorie on espère alors que cette redressement et/ou solution cadre le projet dans normes ; et que l'auditeur puisse donner une opinion sur le fond et la forme de ces états financiers.

Du coté des informations financières après les travaux d'audit elles doivent impérativement répondre aux caractéristiques suivantes :

L'intelligibilité : une information est intelligible lorsqu'elle est facilement compréhensible par tout utilisateur ayant une connaissance raisonnable des affaires et des activités économiques et de la comptabilité et ayant la volonté d'étudier l'information d'une façon raisonnablement diligente.

La pertinence : une information est pertinente lorsqu'elle peut influencer les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées.
la pertinence d'une information est liée à sa nature et à son importance relative.

La fiabilité : une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omissions et de Préjugés significatifs, et lorsque son élaboration a été effectuée sur la base des critères Suivants :

- recherche d'une image fidèle ;
- prééminence de la réalité sur l'apparence ;
- neutralité ;
- prudence ;
- exhaustivité.

La recherche de l'image fidèle implique notamment le respect des règles et des principes comptables. Toutefois, dans le cas exceptionnel où l'application d'une règle comptable se révèle impropre à donner une image fidèle de l'entité, il doit y être dérogé Il est alors nécessaire de mentionner dans l'annexe aux états financiers les motifs de cette dérogation.

La comparabilité : une information est comparable lorsqu'elle est établie et présentée dans le respect de la permanence des méthodes et permet à son utilisateur de faire des comparaisons significatives dans le temps au sein de l'entité et dans l'espace, au niveau national et international entre les entités.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Section.2 Résultats attendus à la pratique du projet.

Le projet en suivant les solutions qui lu sont recommandées peut alors avoir une assurance à 95 % sur l'obtention d'un avis de non objection sur la demande de réapprovisionnement de compte spéciaux car nous estimons l'évolution comme sui :
Avant l'audit le projet est déjà en position d'obtenir un accord sur la continuité de son activité ; mais après la certification des états financiers par un prestataire reconnu international la sécurité est absolue sur l'obtention des autres financements.

2.1 Au niveau de la gestion du projet :

Même si ce n'est qu'un échange d'information ; les solutions proposées par des tiers offrent et orientent les responsables sur les nouvelles méthodes de gestion. Un petit remarque est à noter : lorsqu'on se trouve au sein de l'Organisation, on a toujours l'impression que tout marche comme on veut, on ne se rend pas compte des anomalies ni risques en cours. Mais lorsqu'une visite ou audit par des tierces personnes prend lieu, les responsables rendent compte de ces anomalies.
Après les travaux d'audit le projet peut alors attendre à :
-Une amélioration des méthodes de contrôle interne car en appliquant les recommandations qui lui sont proposées, la capacité du projet à gérer les petits problèmes et diminuer les risques devient presque à 100%
- Une sécurité au niveau des décaissements ; actuellement le projet est à l'abris de détournement de fonds (il faut souligner qu'aucun de ce as ni même une signe n(est constaté lors de notre intervention ni dans le rapport d'audit interne) mais comme notre diligence s'appuie sur la prévention que les redressements ; le taux de sécurité est élevé.

Notre travaux a permis au projet de connaître et d'être au courant des éléments dont l'audit et contrôle interne n'a pas détecté comme l'utilisation de logiciel non exploiter au maximum ; des expériences pour les personnels sur la manipulation des parcs informatiques est prévu si les solutions sont suivies.

A chaque descente de l'auditeur sur terrain, notre constatation en se référant au rapport précédent sait que 75% des recommandations émises sont suivies par le projet ce qui lui offre

l'opportunité de continuer son activité mais surtout d'être pérenne et d'évoluer dans son domaine.

Nous pouvons attendre pour cette année alors une liste exhaustive des immobilisations avec un tableau de mouvement, d'ailleurs selon nos informations l'inventaire est déjà réalisé en août 2009. La sécurité des patrimoines est alors garantie par des pièces justificatives et des codes apposés sur les matériels.

2.2 Résultats attendus en général

Dans cette sous section, nous allons cadrer dans l'avantage qu'offre notre métier sur le plan national et international. Actuellement nous savons tous que le pays subit un évènement assez inquiétant surtout au niveau des financements internationaux. Mais ce n'est pas le cas pour Madagascar National Parc car il vient d'obtenir un financement sur trois ans de la part de la banque KfW ; celle-ci est due à une totalité dé confiance du bailleur dans la gestion et l'utilisation de leurs fonds.

Même si cette décision de la KfW de continuer le financement provient de différents facteurs et indicateurs à Madagascar, nous ne pouvons pas nier que la certification de son compte depuis 2002 jusqu'à ce jour est un indicateur assez important dans son prise de décision. Le résultat de notre intervention renforce alors la confiance et favorise les relations internationaux en matière de financement des projets ; ainsi pour que l'Etat facilite son rapprochement avec les bailleurs, un audit de leur fonds déjà reçu doit impérativement avoir lieu pour certifier et redresser si nécessaire les comptes public

CONCLUSION

Après tout cette analyse, la vérification et la certification des comptes d'une Entité quelconque est alors indispensable pour apprécier d'une façon nette et claire la situation financière de ladite entité. De ce fait en découle le choix du thème « Audit financier de projet de conservation de ressource naturelle » ceci dans le but d'assurer auprès du bailleur l'utilisation exacte des fonds octroyer en notre faveur

.

Durant l'élaboration de ce mémoire, les points suivants sont mis en exergue :

Un projet qui a pour activité de conserver les réserves naturelles et financé par une banque allemande Kreditanstalt für Wiedraufbau (KfW) est obligé suivant une convention séparée de passer à un audit financier au moins une fois par an. Les points à auditer dans ce cadre sont les suivants : les dépenses effectuées sont elles éligibles, la méthode de passation de marché est elle respectée ainsi que la consultation du fournisseur.

La bien fondé des écritures comptables sur' la base des pièces justificatives probantes et surtout l'assurance qu'aucune dépense fictive n'a été effectuée durant la période sous revues.

Lors de la descente sur chantier (terrain) les faits suivants sont constatés :

La convention séparée a été signé sans trop tenir compte de la situation réelle de la zone géographique où se plante le projet ; car l'exigence du bailleur sur l'achat de toutes les nécessités à un fournisseur ayant une carte statistique et N I F c'est-à-dire légal n'est pas parfois appropriée par la situation réelle. Car il y a des achats effectués au niveau locale chez des simples villageois dont aucune pièces justificatives en bonne et du forme (facture ou bon de commande) mais seulement un petit reçue mentionnant la date et le montant acheté.

Ce premier problème concorde avec la deuxième c'est-à-dire l'exigence du bailleur sur le traitement de pièces de décaissement et la consultation des fournisseurs car la réapprovisionnement du compte spécial n'aura pas lieu tant que l'Etat de Recettes et Dépenses ne sont pas présentés et justifiés au bailleur par des pièces. Le problème dans ce sens c'est la durée d'acheminement des papiers qui ralentissent parfois l'activité du projet.

Ensuite la culture dans la région sur la non exploitation ou destruction des réserves que ce soit faune ou flore constitue l'obstacle majeur sur l'activité du parc car par exemple : il y a des gens qui pêchent dans le lac alors que celle-ci est déjà interdit dans le COAP (Codes qui

régissent les Aires protégés. Il y en a qui coupent les arbres précieux comme palissandre ou bois de rose sans trop tenir compte de leur valeur.

En tout le projet n'a pas de problèmes significatifs mais seulement des petites lacunes sur les procédures de contrôle interne comme la non apposition des mentions SAISIE et PAYE sur certaines factures, la non réalisation des inventaire physique des immobilisations ….

Ainsi à partir de ces problèmes nous pouvons émettre les solutions suivantes : pour améliorer le fonctionnement, l'activité et le développement du parc : une sensibilisation des indigènes sur l'importance de la présence du projet et son activité doit avoir lieu ; dans ce sens ont perle du problème social.

Au niveau des comptes et de procédure , le projet est tenue de dresser un calendrier de circuit de document avant la demande de réapprovisionnement de copte spécial tout en tenant compte des différents blocages qui se présente à lui. C'est dans ce cadre qu'entre en jeu la théorie de courbe de Gauss où l'on dresse un graphe de calendrier de toutes les activités à effectuées dans un délai important. L'importance de cette solution c'est d'éviter un ralentissement de l'activité sur les différents papiers justifiant les rapports financiers.

Mais en même temps des petites recommandations sont à porter sur les anomalies comme la réalisation de l'inventaire physique des immobilisations pour s'assurer la sécurité du patrimoine du projet. L'apposition des marques sur toutes les factures payées afin de faciliter le suivi de paiement et d'éviter le deuxième paiement au niveau des fournisseurs.

Après vérification, nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion ci-après :

A notre avis, compte tenu des diligences que nous avons accomplies selon les règles de la profession :

Les paiements à partir du fonds de disposition ont été faits en accord avec les conditions du contrat de financement correspondant et la convention séparée y relative ;

Le fonds de disposition a été géré en conformité avec les dispositions du contrat de prêt de financement correspondant et la convention séparée y relative (y compris les conditions complémentaires de la KfW pour des paiements dans le cadre de la procédure de fonds de disposition) ;

Les dépenses sont justifiées par des preuves correspondantes et fiables. Tous les justificatifs et documents d'appui concernant les relevés de dépenses soumis en fondement des demandes de réapprovisionnement ont été rendus à sa disposition. Les relevés de dépenses audités constituent une base fiable des demandes de réapprovisionnement concernées. Les biens et

services financés ont été fournis en conformité avec les dispositions du contrat de financement correspondant et la convention séparée y relative.

Après cette petite synthèse, ce mémoire nous permet d'orienter notre vision sur l'importance des informations fiables dans la vie d'une entité quelconque et de son environnement. La présente ouvrage nous permet aussi de connaître la notion d'audit financier d'un projet, son fonctionnement et les obstacles qui lui sont liés .Et enfin d'évaluer les risques potentiels qui peuvent se produire si aucun action n'est prise dans les anomalies du contrôle interne

ANNEXES

ANNEXE I

PROGRAMME DE TRAVAIL A SUIVRE POUR L'AUDIT DE MADAGASCAR NATIONAL PARKS

Etat des ressources et emplois

Pointer les chiffres portés sur l'Etat des ressources et emplois par rapport à la balance générale.

Vérifier les soldes de départ de la tresorerie au 01 janvier 2008 par rapport à la balance définitive au 31 décembre 2008

Vérifier la cohérence arithmétique des états comptables entre eux (état des emplois et ressources, balance générale, état récapitulatif des dépenses)

1. Ressources

Vérifier les transferts reçus par le projet de la KfW par rapport aux pièces justificatives (avis de crédit …)

Vérifier les autres ressources par rapport aux pièces justificatives

2. Emplois

Obtenir la liste des investissements réalisés par la Coordination National au cours de la période couverte par l'audit et vérifier leur existence physique.

Vérifier par sondage les dépenses par rapport aux pièces justificatives.

Faire une revue analytique des dépenses par rapport au plan de trésorerie pour la période couverte par l'audit.

Demander la liste des dépenses restants dues et non comptabilisées au 31 décembre 2008 (liste des engagements).

3. Trésorerie

Vérifier l'état de rapprochement bancaire mensuel.

Vérifier le solde comptable du compte caisse par rapport au procès-verbal d'arrêté de caisse.

ANNEXE II

Conditions générales de la Kreditanstalt für Wiedraufbau (KfW) pour des paiements dans le cadre de la procédure de paiement par crédit documentaire (conditions générales)

Les conditions ci après s'appliquent à des paiements effectués par la KfW à des banques ayant notifié ou confirmé des crédits documentaires afférents à un prêt ou un apport financier consenti par la KfW dans le cadre de la coopération financière ou de l'un des programmes mentionnées au chiffre 14 ci-dessous (Banque correspondantes)

1. Par le renvoi de la copie du crédit documentaire munie du cachet et de la signature de la KfW, celle-ci se déclare disposée à effectuer à la banque correspondante des paiements selon les présentes « Conditions générales » jusqu'à concurrence d'un montant du crédit documentaire dans le cadre de toutes les demandes de versement de la banque correspondant qui lui sont présentées en conformité avec le modèle ci-joint et pour lesquelles la banque correspondante a reçu des documents réguliers pendant la durée du crédit documentaire.

2. La KfW n'est plus obligé d'effectuer des paiements au cas où

a) elle serait en droit de suspendre les versements à l'emprunteur ou au bénéficiaire dans le cadre du contrat de prêt ou de financement ;

b) La banque correspondante ne respecterait pas les présentes conditions générales ;

dans ces cas la KfW informera la banque correspondante sans délais .Aucun droit à indemnité ne pourra pourtant être déduit d'une omission ou d'un retard de cette information.

3. Si les crédits documentaires sont libellés en euros, la KfW effectuera des paiements jusqu'à concurrence du montant du crédit documentaire ou de son Engagement de versement. Si le crédit documentaire est libellé en une monnaie autre que l'EURO,la KfW effectuera des paiements à la banque correspondante dans la monnaie spécifiée au crédit documentaire jusqu'à concurrence du montant de celui-ci, mais au maximum jusqu'à concurrence du montant qu'elle pourra acquérir au taux de change plafond pour la somme en Euro réservée pour le crédit documentaire.

4. La KfW est disposée à virer à la banque correspondante les montants à verser dès que cette dernière lui confirme par télégramme, par télécopie ou par SWIFT que le paiement est due au conformément aux conditions du crédit documentaire et à l'examen des documents.la télécommuniqué sous réserve de recevoir une demande de versement dûment établit en l'espace d'une semaine.

   Si ce délai n'est pas respecté, la KfW peut demander à la banque correspondant le remboursement des montants qu'elle a versé sous réserve (en cas de monnaies étrangères :le montant en EURO qu'elle a dépensé) plus les intérêts calculés au taux interbancaire valable pour l'argent au jour le jour ,mais au minimum au taux d'intérêt de son prêt.

ANNEXE III

Conditions complémentaires de la Kreditanstalt für Wiedraufbau (KfW) pour des paiements par un Fonds de disposition (conditions complémentaires)

Les conditions suivantes s'appliquent aux versements dans le cadre de la procédure envisagée de paiement par un fonds de dispositions :

1. Après avoir consulté la KfW, le demandeur autorisé procedera à l'ouverture dd'un compte particulier (compte spécial) auprès d'une banque renommée (Banque chargée de la gestion du compte spécial), lequel sera tenu en son nom ou au nom d'un tiers habilité par lui (tiers habilité).Ce compte sera domicilié,

a) pour des paiements en devises :
Au près d'une banque commerciale en Allemagne ou dans un autre pays, si ce dernier fournit la plupart des achats à financer,
b) pour des paiements en monnaie locale :
Au près d'une banque commerciale/banque centrale dans un pays du demandeur autorisé. Si possible, ce compte dans le pays du bénéficiaire sera libellé en devises afin d'éviter d'éventuelles pertes de dévaluation monétaire tout en permettant le retransfert des fonds à tout moment. Selon le cas, ce compte pourra également servir au paiement de frais en devises.

2. Sauf convention contraire expresse, la KfW procédera sur demande du demandeur autorisé, à une première dotation du compte spécial jusqu'à concurrence du montant convenu (généralement le montant des dépenses prévues au cours d'un délai de trois mois), des que

a) lui auront été communiqué le nom et l'adresse de la banque chargée de la gestion du compte spécial et du titulaire du compte (titulaire du compte spécial) ,ainsi que le numéro et la désignation du compte (projet/activité, nature du compte par exemple »compte fiduciaire)
b) elle aura reçu une confirmation de la part de la banque chargée de la gestion du compte spécial en conformité avec le modèle de la KfW

c) elle aura reçu un ordre de virement émis par la personne autorisée à disposer du compte spécial (Personne autorisée à disposer du compte spécial).

d) toutes les autres conditions prévues au contrat seront accomplies ;

e) il y a lieu de supposer, de l'avis de la KfW, que les fonds seront utilisés à brève échéance.

ANNEXES IV

« Modèle de demande de réapprovisionnement »

Expéditeur :……. **Date :……..**
(Demandeur autorisé/tiers habilité)

Kreditanstalt für Wiedraufbau
Abt.RSb3
Palmengartenstrasse5-9
60325 frankfurt am main

Coopération financière ou programme similaire

Contrat de Prêt de Financement de la Kfw en date du

No :

Désignation du projet :

No. /Désignation du Compte spéciale :

Banque chargée de la gestion du Compte spécial :

Demande de réapprovisionnement et présentation des preuves d'utilisation dans le cadre de la procédure de paiement par un fonds de disposition :

Messieurs,

Conformément à la procedure de paiement par un fonds de disposition, vous trouverez en annexe des preuves d'utilisation sous forme simplifiée portant sur un montant en Euro….. (le cas échéant, spécifier pour les dépenses en monnaie locale ou autre la monnaie respective ainsi que la contrevaleur en Euro au taux de change actuel) et comportant le suivant :

1-Situation du compte spécial

2-Etat cumulatif des dépenses au titre des fournitures/services effectué par rapport au budget correspondant approuvé par la KfW

3-Liste des dépenses effectuées pendant la période du décompte respectif pour des fournitures/services efectuées par activité/marché spécifique

4-Pièces bancaires relatives aux montants reçus de la KfW

5-Extrait de compte pour la période de décompte (pour tous les comptes ouverts pour la gestion de deux fonds de disposition)

ANNEXE V

ETAT CUMULATIF DES DEPENSES DU PARC NATIONAL D'ANKARAFANTSIKA POUR L'ANNEE 2008

1	2			3	4	5	6
N° D'ORDRE ET NATURE DE L'ACTIVITE SPECIFIQUE	**2A MONTANT CONVENU AVEC LA KFW SELON CONVENTION INITIALE 05/2003 A 04/2008 EN EURO SANS REPORT DE SOLDE PHASE I**	**2B MONTANT CONVENU AVEC LA KFW BUDGET TOTAL PHASE II SELON CONVENTIONS KFW - ANGAP - GFA INITIALES (Y/C REPORT SOLDE PHASE I) 01/2004 - 12/2008**	**2C MONTANT CONVENU AVEC LA KFW BUDGET TOTAL PHASE II SELON AMENDEMENT CONVENTION SEPAREE 11/2006**	**DEPENSES LORS DE LA PERIODE PRECEDENTE**	**DEPENSES LORS DE LA PERIODE EN COURS**	**TOTAL DES DEPENSES**	**SOLDE À VERSER (COL.2C) - (COL. 5)**
1. INVESTISSEMENT							
11. Frais de Personnel	167 020,00	167 020,00	- 8 446,14	- 8 446,14	-	- 8 446,14	-
12. Frais d'Exploitation	243 800,00	243 800,00	231 557,01	239 373,72	-	239 373,72	- 7 816,71
13. Matériel	334 640,00	334 640,00	366 824,89	273 909,70	123 690,27	397 599,97	- 30 775,08
14. Frais d'Investissement	1 329 520,00	1 329 520,00	1 326 702,20	927 652,95	144 115,09	1 071 768,04	254 934,16
TOTAL DES COUTS D'EXECUTION	**2 074 980,00**	**2 074 980,00**	**1 916 637,96**	**1 432 490,23**	**267 805,36**	**1 700 295,59**	**216 342,37**
15. Imprévus et Révision des prix *	583 737,78	669 800,87	248 362,04	60 977,53	-	60 977,53	187 384,51
TOTAL DES COUTS D'INVESTISSEMENTS	**2 658 717,78**	**2 744 780,87**	**2 165 000,00**	**1 493 467,76**	-	**1 761 273,12**	**403 726,88**
2. MESURES COMPLEMENTAIRES							**-**
21. Services de Conseil	565 020,00	565 020,00	885 920,00	-	-	-	885 920,00
22. Enquêtes et Etudes complémentaires	300 000,00	300 000,00	526 886,82	-	-	-	526 886,82
TOTAL COUTS MESURES COMPLEMENTAIRES	**865 020,00**	**865 020,00**	**1 412 806,82**	**-**	-	**-**	**1 412 806,82**
23. Imprévus et Révision des prix	55 305,39	55 305,39	87 299,44	-	-	-	87 299,44
TOTAL DES COUTS MESURES COMPLEMENTAIRES	**920 325,39**	**920 325,39**	**1 500 106,26**	**-**	-	**-**	**1 500 106,26**
TOTAL DU COUT TOTAL	**3 579 043,17**	**3 665 106,26**	**3 665 106,26**	**1 493 467,76**	-	**1 761 273,12**	**1 903 833,14**

MONTANT EN EURO

BIBLIOGRAPHIE

- Audit opérationnel 3ème édition de CASPAR, BERNARD, ENSELME Gérard. Auteur **:** BERNARD Economica 2008 nombre de page 387.
- Comptabilité et Audit édition DUNOD 2007 Auteur **:** ROBERT OBERT**,** MARIE PIERRE MAIRESSE nombre de page 238
- Contrôle de Gestion édition FOUCHER 1996 Auteur : LANGLOIS GEORGES
- Gouvernance Contrôle et Audit des organisations édition Economica 2008 Auteur : PIGE BENOIT
- Expertise Comptable (DCG 10) édition FOUCHER 2009 Auteur **:** MICHELINE Friédérich ; LANGLOIS GEORGES, Alain BURLAUD nombre de page 454
- Site Web : www.IFACI.fr

TABLE DES MATIERES

==========

Page

INTRODUCTION..... 1

1ère partie : Contexte générale de l'étude..... 3

Chap. I : Présentation du Projet..... 4

Section 1 : Le projet dans son contexte..... 4

1.1 Historique..... 4

1.2 Structure organisationnelle 5

1.3 Activités..... 6

Section 2 : Conditions de Gestion financière du projet……..... 7

2.1. Relation entre le Projet et le Bailleur (suivant un protocole d'accord) : …..... 7

2.1.1 Procédures de décaissement …….. 8

2.1.2 Critères d'éligibilités des dépenses 10

2.2 Système de rapport .annuel……..... 10

2.3La norme applicable et exigée par le bailleur pour l'audit du projet..... 11

Chap. II : Sciences de l'Audit Financier et du contrôle interne…….. 14

Section1 : Théorie générale de l'audit..... 14

1.1 Définition de l'analyse du risque et de l'Audit..... 14

1.2 Missions de l'auditeur ou du commissaire au compte 16

1.3 Objectifs et intérêts de l'Audit 17

1.4Champ d'application de l'audit financier……..... 20

Section2 : Théorie générale de contrôle interne..... 22

2.1 Définition du contrôle interne..... 22

2.2 Objectifs du système contrôle interne..... 23

2.3 Composantes et dis positif du contrôle interne. 23

2ème partie : Pratique de l'Audit Financier…… 25

Chap. I : Les différentes démarches effectuées 26

Section 1 : Prise en connaissance du système à auditer et entretien avec le responsable et revue des procédures…… 26

1.1 Prise de connaissance..... 26

1.2 Revue des procédures..... 27

Section2 : Analyse des états financiers et examen des pièces justificatives……..... 28
2.1 Analyse des états financiers..... 28
2.2 Evaluation du contrôle interne..... 29
2.3 Examen des pièces justificatives..... 30
Section 3 .Réunion de restitution 31
Chap. II : Les forces et faiblesses constatés durant les travaux sur terrains..... 33
Section 1 : Les forces..... 33
1.1 Définition de force en matière de gestion..... 33
1.2 Au niveau de structure organisationnelle 33
1.3 Au niveau des Ressources humaines et du contrôle interne..... 34
Section 2 : Les faiblesses ou problèmes constatés..... 34
2.1 Problèmes sur le fonctionnement du parc..... 37
2.2 Problèmes liés aux investissements et Immobilisations..... 37
2.3 Problèmes sur le cadre comptable et méthode comptable 39
2.4 Problèmes au niveau du décaissement des dépenses. 41
2.5 Problèmes au niveau de l'environnement informatique……. 44
3ème Partie : Discussions, Recommandations et Résultats attendus……. 46
Chap. I : Solutions proposées et apport de l'auditeur après évaluation du contrôle interne 49
Section1 : Solution à propos du fonctionnement du parc et des investissements..... 49
1.1 Au niveau du fonctionnement..... 49
1.2. Au niveau des investissements..... 50
Section 2 : Solutions liées au cadre comptable et méthode comptable ……. 51
Section 3 : Solutions proposées pour les anomalies constatées au niveau du décaissement et de l'environnement informatique…….. 52
3.1. Au niveau des décaissements. 52
3.2 Solutions dans le cadre de l'environnement informatique et système d'information…….…….. 55
Section 4 : Apports de l'auditeur après évaluation du contrôle interne et amélioration des procédures…….. 55
4.1 Apport au niveau du contrôle interne……. 55
4.2 Amélioration des procédures..... 56

Chap. II : Résultats attendus suite aux solutions proposées…… 57
Section.1 : Résultats attendus par rapport à la théorie**.....** 57
Section.2: Résultats attendus à la pratique du projet. **.....** 59
2.1 Au niveau de la gestion du projet **.....** 59
2.2 Résultats attendus en général**.....** 60
CONCLUSION..... 61
ANNEXES
Programme de travail à suivre pour l'audit de Madagascar National Parks (MNP)**…….** I
Conditions générales de la Kreditanstalt für Wiedraufbau (KfW) pour des paiements dans le cadre de la procédure de paiement par crédit documentaire (paiement par crédit documentaire) II
Conditions complémentaire de la Kreditanstalt für Wiedraufbau (KfW) pour des paiements par un Fonds de disposition (conditions complémentaire)**……...** III
Modèle de demande de réapprovisionnement**……** IV
Etat cumulatif des dépenses du Parc National d'Ankarafantsika pour l'année 2008**……** V

BIBLIOGRAPHIE