

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE 1. JUSTIFICATION DE LA ZONE D'ETUDE

CHAPITRE 2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

CHAPITRE 3. DEMARCHE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

CHAPITRE 4. DEROULEMENT DE L'ETUDE

DEUXIEME PARTIE RESULTATS

CHAPITRE 1. PRESENTATION DES ONGs

CHAPITRE 2. IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES

CHAPITRE 3. DESCRIPTION SUCCINCTE DES RISQUES

CHAPITRE 4. EVALUATION GLOBALE DES RISQUES

TROISIEME PARTIE DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1. DISCUSSIONS PAR RAPPORT AUX RESULTATS OBTENUS

CHAPITRE 2. RECOMMANDATIONS

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES ABREVIATIONS

CA	Conseil d'Administration
CD	Compact disque
CDD	Contrat de Travail à durée déterminé
DRSP	Direction Régionale de la Santé Publique
HACT	Harmonized Approach to Cash Transfer to Implementing Partners
ONG	Organisation non gouvernementale
PCA	Président de Conseil d'Administration
PE	Partenaire d'exécution
PTA	Plan de travail annuel
SNU	Système des nations Unies
Tdr	Terme de Référence

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liens entre les théories et la microévaluation	13
Tableau 2 : Modalité de transfert de fonds.....	18
Tableau 3 : Chronogramme des activités	22
Tableau 4 : présentation des forces et faiblesses de l'ONG Diavolana	26
Tableau 5 : Présentation des forces et faiblesses de l'ONG Farimbona	28
Tableau 6 : Présentation des risques identifiés.....	31
Tableau 7 : Présentation des risques détectés au de l'ONG Farimbona.....	32
Tableau 8 Présentation du niveau de risque global	35
Tableau 9 : Présentation du niveau de risque global.....	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche de vérification de l'hypothèse 1	19
Figure 2 : Démarche de vérification de l'hypothèse 2	20

INTRODUCTION

Tout le monde parle aujourd'hui de la mondialisation, phénomène majeur de notre temps auquel on donne d'autant plus d'importance qu'on le regarde généralement comme fatal. *La mondialisation se traduit par un maillage extrêmement serré des activités économiques au plan international et par des structures d'interdépendance accrue. La mondialisation a permis une accélération de la croissance économique mondiale, qui profite d'abord aux pays en développement*¹. Des modèles théoriques ont identifié un certain nombre de filières par lesquelles l'intégration financière internationale peut encourager la croissance des pays en développement et en à réduire l'instabilité macroéconomique.

*La mondialisation financière, conjuguée à de bonnes politiques macroéconomiques et à une bonne gouvernance intérieure, semble propice à la croissance. C'est-à-dire, les pays dotés de bonnes ressources humaines et d'une bonne gouvernance tendent à attirer davantage l'investissement direct étranger, qui est particulièrement bénéfique pour la croissance*². Il a été montré, en outre, que l'absence de transparence renforce les entraînements mimétiques des investisseurs internationaux, qui peuvent déstabiliser les marchés financiers d'un pays en développement.

Madagascar est parmi ces pays en voie de développement, qui nage dans le monde de la mondialisation pour aller de l'avant et ne laisse aucun doute sur le caractère opportun de la libéralisation et de l'ouverture économique, et notamment de l'encouragement des investissements étrangers.

Vu la situation actuelle, Madagascar pâtit des faiblesses structurelles notamment en matière de gestion des finances publiques qui freinent sa croissance et son développement socio-économique. Le pays souffre aussi de l'existence d'un système financier fragile, et demeure exposé aux chocs externes et aux aléas climatiques. Le retrait de l'entité publique

¹ Alain de BENOIST tiré de « Face à la mondialisation »page 1, paragraphe 1

² Fano ANDRIAMAHEFAZAFY, tiré de «Place des bailleurs de fonds dans le système de l'aide au développement», page 6

au niveau du secteur productif se poursuit, et des sociétés privées, associations ou des groupements prennent le relais. En même temps l'Etat abandonne certaines de ses fonctions essentielles dans le domaine social. Malgré ces difficultés, il est déterminé à renforcer la viabilité de l'économie. Mais Madagascar ne dispose pas de ressources illimitées et suffisantes pour redresser la situation et une aide lui est nécessaire.

Face à ce problème, l'existence des bailleurs de fonds comme les différents organismes internationaux, associations, les ONG internationales, est alors primordiale pour combler ce manque de ressources. Les institutions financières internationales ont été chargées d'apporter rapidement l'aide nécessaire aux Etats qui sont au cœur des crises économiques et d'améliorer leur capacité, mais aussi à maintenir la stabilité financière internationale et à anticiper et prévenir de futures crises, ainsi qu'à promouvoir le développement et la réduction de la pauvreté.

Le but visé est d'une part d'aider les pays à faible revenu à atteindre leurs objectifs de développement sans retomber dans une situation de surendettement et d'autre part de donner aux pays des conseils de politique économique et une assistance technique pour les aider à bâtir et à maintenir des économies florissantes.

Pour cela, ils soutiennent des projets réalisés par des associations ou des ONG dans les Tiers Monde pour promouvoir une solidarité entre pays riches et pays pauvres, selon laquelle les pays se dotent d'un plan reliant les politiques nationales, de l'appui des bailleurs de fonds et des résultats requis en matière de développement pour faire reculer la pauvreté dans les pays à faible revenu.

Nombreuses sont les associations, ONG implantées ou fondées dans les pays en voie de développement comme c'est le cas pour Madagascar. Ces projets sont financés par des bailleurs afin d'atteindre un objectif fixé dans un délai bien déterminé afin d'améliorer le milieu social et économique malgache.

La situation économique actuelle et les conséquences de la crise financière mondiale pèsent lourdement sur l'économie malgache. Afin de minimiser les impacts négatifs sur la vie des citoyens, les bailleurs ont investi dans des projets ayant des

implications directes sur le bien-être des populations. Ils ont aussi investi pour éviter les risques relatifs à la conformité avec les politiques sociales et environnementales.

Ce financement se base surtout sur l'exigence d'une transparence dans l'utilisation des fonds octroyés. Ces bailleurs de fonds n'accordent généralement de fortes subventions qu'aux organisations qui peuvent prouver qu'elles ont la capacité de gérer et de dépenser l'argent à des fins bien déterminées. Si ces conditions ne sont pas réunies, ils ne financeront pas nécessairement les dépenses de base d'une organisation au-delà des frais généraux liés au projet.

Au début, ces bailleurs de fonds ont mis en œuvre une procédure pour vérifier et suivre l'utilisation des fonds, s'ils sont bien gérer et dépenser comme convenu. *Cette procédure concerne à faire des examens documentés de routine ou ils peuvent être effectués en raison de préoccupations concernant le fonctionnement des mécanismes de contrôle interne d'un partenaire d'exécution pour les remises d'espèces*³. C'est-à-dire que les bailleurs exigent des différentes documents et des informations pour contrôler les activités des partenaires d'exécution comme les rapports d'activité, les rapports financiers, les rapports d'audit, les manuels de procédures, les statuts,...mais au fil du temps cette procédure est constaté comme lourde et entraîne un coût important.

Par la suite, un groupe de bailleurs a adopté un cadre opérationnel commun qui est le HACT, pour la remise d'espèces aux partenaires d'exécution, gouvernementaux et non gouvernementaux. La mise en œuvre de ce cadre réduira sensiblement les coûts de transactions ainsi que le fardeau que crée la multiplicité des procédures et règles des bailleurs de fonds pour les partenaires. Les partenaires d'exécution utiliseront des procédures et formulaires communs pour demander des ressources en espèces et produire les rapports sur leur utilisation. Les divers organismes adopteront **une approche de gestion des risques** et choisiront des procédures spécifiques pour la remise d'espèces sur la base de l'évaluation commune de la capacité de gestion financière des partenaires d'exécution. *Les bailleurs et les partenaires d'exécution s'entendront également sur la réalisation et la coordination des activités de contrôle des remises d'espèces. Ces activités*

³ Termes de référence de la microévaluation 2008, page 2

*d'évaluation et de contrôle menées conjointement contribueront également à la réduction des coûts*⁴. Les bailleurs de fonds procèdent à la microévaluation afin de s'assurer que les fonds n'ont pas été détournés à des fins personnelles, et ont permis d'atteindre les objectifs, et de respecter les procédures et la transparence des informations.

Afin de pallier à cette situation, notre étude se base sur «la microévaluation des organisations non gouvernementales à Madagascar». La microévaluation permet aux bailleurs de fonds d'évaluer les risques associés aux opérations entreprises avec un partenaire d'exécution avant d'effectuer les remises d'espèces conformément aux procédures harmonisées. Elle est effectuée une fois par cycle de programmation ou à chaque fois que des changements importants se produisent dans la gestion organisationnelle du partenaire de mise en œuvre. Ce dernier doit donc participer à ce processus.

Mais est-ce que l'application de cette procédure permet de donner une certaine assurance raisonnable aux bailleurs que les fonds vont être utilisés selon le protocole d'accord ?

Cette étude permettra de mesurer les capacités institutionnelles des structures concernées et les besoins spécifiques de renforcement de capacités susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs de développement assignés aux programmes par les bailleurs de fonds.

Cette question centrale, énoncée précédemment, appelle à connaître la démarche de l'organisation, le système de comptabilité, la vérification des comptes et du contrôle interne du partenaire d'exécution en vue de découvrir les niveaux de risques qui permet de déterminer les modalités de procédures appropriées. Pour formaliser notre analyse, nous avons jugé nécessaire de disposer un objectif principal : avoir une gestion saine des financements qui montre l'atteinte des objectifs de financements et de suivi de procédure.

Les objectifs spécifiques de cette étude sont de collecter des données probantes pour déterminer le renforcement de capacité du PE d'une part, pour évaluer les niveaux de

⁴ Terme de référence de la microévaluation2008,page 6

risques de mauvaise gestion du PE, et pour diminuer les risques à un niveau acceptable d'autre part.

Au regard des objectifs sus mentionnés et afin d'éclairer la question de recherche, les hypothèses suivantes ont été formulées :

Premièrement, les forces et les faiblesses dégagées permettent de déterminer l'ampleur de contrôle futur effectué par les bailleurs fonds ;

Deuxièmement, les niveaux de risques détectés vont permettre aux bailleurs de fonds de prendre une décision sur l'adoption d'une modalité appropriée pour chaque PE.

L'attente de cette étude est d'abord, d'avoir une meilleure connaissance des forces et des faiblesses des organisations évaluées et une meilleure connaissance des besoins de renforcement de capacité institutionnelle.

Ensuite, d'identifier le niveau de risque pour la sélection des modalités appropriées de remises d'espèces et pour l'établissement de procédures adéquates de remises d'espèces et d'activités de contrôle à appliquer aux partenaires d'exécution.

Ainsi, l'ouvrage comporte trois parties distinctes. La première partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie qui s'est appuyée sur des recherches webographiques et bibliographiques, sur des entretiens auprès des personnes ressources, sur des recherches et investigations personnelles.

Ensuite, la deuxième partie consignera les résultats attendus. Elle mettra en exergue l'utilité de la microévaluation pour assurer le transfert de fonds au niveau des partenaires de mise en œuvre.

Enfin, la troisième partie, mettra en exergue les explications sur les résultats obtenus et dégagera le bilan général de l'analyse en proposant des solutions face aux problèmes rencontrés.

Première partie

Matériels et méthodes

Dans cette première partie, nous allons présenter brièvement l'entreprise qui nous a accueillis durant notre stage d'insertion professionnelle. Nous allons également énoncer les matériels, les outils nécessaires et les méthodologies que nous avons adoptés dans l'élaboration du présent mémoire. Les matériels et les méthodes identifiés nous serviront à déterminer et à présenter, de manière plus explicite, les résultats correspondants.

CHAPITRE 1. JUSTIFICATION DE LA ZONE D'ETUDE

Le déroulement du stage a été effectué au sein du cabinet Lamina et au sein des organisations non gouvernementales qui sont des partenaires d'exécution. Les partenaires d'exécution sont les entités qui vont travailler ensemble sur un projet.

Le cabinet Lamina est tout d'abord un cabinet d'Audit et de Conseil en Management qui a pour objectif de promouvoir, de développer, et de soutenir les entreprises et de permettre à ses clients de s'assumer pleinement en les amenant progressivement à une capacité managériale satisfaisante, propre à leur permettre de limiter l'intervention de professionnels externes.

Les valeurs du Cabinet LAMINA qui sous-tendent ces objectifs sont restées les mêmes depuis sa création :

- Satisfaction du client, grâce à une qualité de travail irréprochable et au respect des engagements contractuels, principalement en ce qui concerne les échéances et le contenu des biens livrables ;
- Recherche permanente de la performance, grâce à la mise en œuvre de techniques d'audit évoluées et à l'observation des normes nationales comme internationales reconnues par la profession ;
- Intégrité, honnêteté et loyauté vis-à-vis des partenaires par un respect méticuleux du secret professionnel et des différentes législations en vigueur (droit de sociétés, droit du travail, droit fiscal) ;
- Conscience professionnelle ;
- Développement et épanouissement de chaque individu, grâce à une formation continue et permanente du personnel.

L'une des particularités du Cabinet LAMINA est bien la jeunesse de son personnel. En effet, celui-ci est composé à 80% de jeunes de moins de 35 ans dont une partie compte jusqu'à 10 ans d'expérience.

Le Cabinet LAMINA peut ainsi compter aussi bien sur des ressources humaines permanentes que non permanentes. (Voir organigramme en Annexe I)

Ses principaux clients sont les sociétés privées, les entités publiques ainsi que les bailleurs de fonds.

La variété de services proposés par le cabinet Lamina est telle que la gamme va de la tenue de la comptabilité, l'audit et le commissariat aux comptes à des missions plus spécifiques tel que le conseil en management qui regroupe différents types de missions comme l'audit organisationnel, l'audit de gestion, l'audit stratégique et de conseil en stratégie. Le sujet de mon étude se trouve dans ce type mission. La microévolution des partenaires d'exécution est dans le cadre de l'audit organisationnel qui a pour objectif de diagnostiquer l'organisation interne d'un partenaire d'exécution, notamment sur certains fonctions comme : le contrôle interne, le management, l'organisation en général, le système d'information de gestion, et après ce diagnostic, le cabinet donne son avis quant aux forces et faiblesses de ces partenaires d'exécution. Il statue ensuite sur les risques et termine par des recommandations.

CHAPITRE 2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

Avant d'aborder l'étude proprement dite, il s'avère nécessaire de savoir quels sont les matériels et les méthodes utilisés.

Section 1. Méthode de collecte d'information

Pour l'obtention des informations nécessaires à cette étude, nous avons procédé comme suit :

- Observation des structures, des procédures et des méthodes de travail
- Collecte d'informations supplémentaires à partir de recherches webographiques et bibliographiques afin de comparer la réalité existantes au sein de la société avec les informations recueillies
- Entretiens et interviews auprès des directeurs et les chefs de mission
- Enregistrement prise de note
- Compilation et analyse des documents internes pour avoir une nette appréciation de la méthode de travail du Cabinet Lamina.
- Entretiens auprès des responsables des ONGs et remplissage des questionnaires spécialisés pour la microévaluation.
- Recueil de certains documents qui justifient les informations et les résultats de nos travaux.

Section 2. Outils de collecte d'information

L'observation consiste à étudier l'entourage et à rassembler les données pertinentes se rapportant à l'objet de l'étude. Pour pouvoir mener à bien cette observation nous avons pleinement participé aux activités du Cabinet.

La documentation est utile pour développer les connaissances et pour atteindre le niveau exigé à la réalisation du travail. La documentation a été faite selon deux manières : La documentation par ouvrage et la documentation numérique. Nous avons lu quelques

ouvrages et consulté également sur l'internet pour avoir le plus d'informations possibles concernant le thème en question.

L'interview est l'entretien entre deux personnes et dont la conversation se fait en sens unique. La première personne (interviewer) pose de questions et la deuxième personne source d'information (interviewée) répond. Comme déjà indiqué auparavant, nous avons fait une descente sur terrain auprès des partenaires de mise en œuvre ou plus précisément les ONGs qui vont être évaluées pour les interviewer.

L'application des cours académiques est aussi important que ceux cités ci-dessus car on a pu mettre en pratique les théories apprises durant notre cursus universitaire : le cours de méthodologie, de contrôle interne, de la gestion des ressources humaines... qui nous a beaucoup aidés dans la rédaction de ce mémoire. C'est à partir de cet outil que nous avons pu effectuer toutes sortes de recherche et planifier notre ouvrage.

Section 3. Les acquis durant le déroulement du stage

Durant notre stage, nous avons pu acquérir une certaine expérience professionnelle, notamment dans la mise en pratique des théories étudiées pendant notre parcours universitaire.

2.1. Les acquis techniques :

Le stage est une occasion efficace permettant aux étudiants de s'ouvrir au monde professionnel. Il nous a aidés à étoffer nos connaissances théoriques, en participant quotidiennement aux tâches du Cabinet. Le stage nous a également permis d'acquérir de riches expériences dans le domaine des relations humaines.

Le stage nous a aussi permis d'appliquer nos connaissances, même si les acquis restent encore dans certains cas théoriques. Ainsi les connaissances déjà acquises ont été renforcées.

Le stage nous a permis d'acquérir le sens de la discipline imposée par l'entreprise d'accueil. Se soumettre à des réglementations est nécessaire pour pouvoir réussir.

2.2. Les acquis personnels :

Le stage a également contribué à notre développement personnel. Il nous a obligé à nous comporter comme de vrais professionnels, assumant nos responsabilités et adoptant des comportements exemplaires qui véhiculent une image respectable du stagiaire.

Le stage a contribué au changement de nos comportements. En étant régulièrement en contact avec des personnes différentes, tenant chacune une place différente dans la hiérarchie, ayant chacune sa propre personnalité, nous avons pu nous comporter de façon appropriée en présence d'autrui.

Le stage nous a permis de renforcer notre caractère : une meilleure attitude dans le milieu professionnel grâce à une personnalité beaucoup plus ferme. Pour obtenir les données que nous avions besoin, il nous a fallu mettre l'épreuve nos sens de communication et de négociation.

CHAPITRE 3. DEMARCHE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

Le Cabinet joue le rôle d'évaluateur, et a pour mission d'examiner les procédures, le système du contrôle interne, le mode de transfert de fonds de l'ONG à évaluer. Cette évaluation englobe neuf domaines qui sont regroupés à partir d'un check List (ensemble de questionnaires spécialisées pour la micro évaluation).

Section 1. Présentation de la mission confiée

La microévaluation se définit comme une évaluation des risques liés à la remise d'espèces du PE (partenaire d'exécution) qui reçoit ou va recevoir une somme supérieure à un certain montant annuel. Le risque existe quand les ressources en espèces octroyées au partenaire d'exécution ne sont pas utilisées conformément aux accords conclus entre les organismes et le partenaire d'exécution ou qu'elles ne font pas l'objet de rapports appropriés. Afin de réduire ce risque, les bailleurs de fonds ou les organismes font appel à des Cabinets d'Audits.

Chaque microévaluation se conclut par une description du risque global lié à la remise d'espèces, qui est qualifié de faible, modéré, significatif ou élevé. *Un risque «faible» indique un système financier bien développé et un cadre de contrôle qui fonctionne bien. Un «risque significatif» ou un «risque élevé» signifient que le système en est encore à ses débuts et que le cadre de contrôle n'est pas suffisant pour garantir que les remises d'espèces seront utilisées comme convenu avec les organismes et qu'elles feront l'objet de rapports appropriés⁵.*

La microévaluation se base sur l'évaluation «du risque de mauvaise gestion financière». Elle a pour but de détecter les risques inhérents les plus importants, identifiés lors de l'évaluation du système de gestion financière liés à la nature ou aux opérations du PE.

Ces risques concernent la connaissance de l'environnement du PE, de ses activités et ses dirigeants.

⁵ Terme de référence de la microévaluation 2008, page 10

1.1. Théorie des auteurs :

Tous d'abord, nous allons citer les types d'articles que nous avons pu résumer et à partir desquels nous avons tiré des théories pour la compréhension de la mission de microévaluation.

Les articles concernent les points suivants : Diagnostic organisationnel, Contrôle interne, Terme de référence. Ensuite, nous allons proposer des liens entre ces théories et la microévaluation.

L'audit organisationnel d'après **Mia Sorgenfrei** est « *l'analyse la santé organisationnelle dans le but d'identifier un partenaire potentiel, pour identifier les besoins pour un renforcement de capacité* ».

Le contrôle interne selon **Jacques Villeneuve** se définit comme « *l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise* ».

Pour **Pascale Greppo**, le contrôle interne a pour objet de : « *veiller à ce que les actes de gestion et la réalisation des opérations ainsi que les comportements du personnel s'inscrivent dans les orientations données par le Conseil, s'assurer que les opérations respectent les lois et règlements applicables, prévenir et maîtriser les risques inhérents à l'activité de l'entreprise ainsi que les risques d'erreurs ou de fraude* ».

Selon l'**IFACI** (Paris - Mai 2006) le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il vise à assurer : la conformité aux lois et règlements ; L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ; Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; La fiabilité des informations financières, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Selon le **Terme de référence**, la microévaluation a pour but d'évaluer les risques aux opérations avec un PE avant d'effectuer des remises d'espèces conformément à la procédure harmonisée (HACT). Ses objectifs sont les renforcements des capacités et la

gestion financière. L'évaluation permet aux bailleurs de fonds de d'identifier la modalité et les procédures appropriées de transfert des ressources ainsi que l'ampleur des activités des de contrôle qui seront menés auprès de chaque partenaire d'exécution.

1.2. Liens entre les théories et la microévaluation

Les liens entre les théories et la microévaluation sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Liens entre les théories et la microévaluation

	Objectifs de la microévaluation
Objectifs du diagnostic organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de capacité - Evaluation de la santé d'une organisation
Objectifs et environnement du Contrôle interne :	<ul style="list-style-type: none"> - Protection et sauvegarde du patrimoine de l'organisation qualité de l'information - Amélioration de performance - Les opérations respectent les lois, les règlements applicables. - Evaluation de l'étendu des activités de contrôles - Maitrise des risques inhérents - Séparations des tâches et fonctions

Source : Investigation personnelle mars 2012

La microévaluation consiste à interroger les responsables concernés à partir de questionnaires subdivisés en neuf domaines :

- **Structure du PE** : ce domaine permet de savoir si, vis-à-vis de l'Etat, les ONGs sont légalement constituées, si elles ont déjà eu des partenariats avec d'autres

organismes, si leur unité de coordination est indépendante, s'il n'existe pas de problème d'ordre structurel et organisationnel, tel que le conflit d'intérêt, la pression de la part d'instances supérieures externes.

- **Flux des fonds** : il permet de connaître la capacité de réception et de transfert de fonds du PE surtout pour les ONGs qui ont déjà géré des fonds alloués par des bailleurs de fonds.

Nous parlons aussi, dans ce domaine, des problèmes rencontrés par le PE sur la modalité de transfert de fonds et des problèmes de capacité de gestion d'un risque sur les échanges extérieurs.

- **Ressources humaines** : ce domaine s'occupe de la gestion du personnel du PE. Il s'agit de voir si :

- La structure organisationnelle du PE et les niveaux de qualification et d'expérience du personnel sont adaptés au volume financier à gérer.
- L'unité de coordination des ONGs sera présente au moment du nouveau projet à gérer.
- Le turn-over ou la rotation du personnel (mutation, affectation, les départs) est important pour le PE. Des changements fréquents au niveau du personnel peuvent affecter la gestion financière.
- La politique de formation au sein du PE préconise une ligne de conduite tracée à l'avance et à suivre par l'entité. La dispensation des formations ne se fait pas par hasard, ni à l'initiative d'entités extérieures à l'institution. Elle est prévue dans le programme d'activités et conforme à la réalisation du projet.
- La capacité technique est à la disposition du PE, de la phase de planification, passant par la réalisation, au suivi et à la production des rapports.
- La qualité du rangement des dossiers du personnel est bonne si les documents de gestion du personnel sont à jour.

• **Politiques et procédures comptables** : Ici on parle de la qualité du système comptable et budgétaire, et de l'atteinte des objectifs du contrôle interne. Il s'agit d'observer :

- Le contrôle sur l'engagement de dépenses et les dépenses en elles-mêmes,
 - le système de classement et de sécurité de tous les documents,
 - la répartition des responsabilités, la séparation des fonctions qui ne peuvent pas être cumulées, tels que l'autorisation des transactions, l'enregistrement des transactions et le garde de fonds sont des fonctions qui doivent être séparées.
 - la politique et la procédure comptable qui englobent le type de comptabilité utilisé (comptabilité de caisse, comptabilité d'engagement d'exercice...), les normes comptables, nationale et internationale employées, l'existence d'un manuel de politique et de procédures pour guider les activités et assurer la responsabilité du personnel.
 - Si le comptable a les spécimens de chaque signature autorisée au niveau des comptes bancaires, qui lui permettent d'assurer correctement la vérification et la validation des pièces justificatives.
 - Si le comptable effectue des rapprochements entre la banque et la caisse. Ce type de rapprochement est nécessaire pour s'assurer que ces mouvements de fonds ne sont pas sujets à des malversations : montant entrant en banque inférieur au montant sortant de la caisse, et montant entrant en caisse inférieur au montant retiré de la banque.
 - S'il existe un dispositif du contrôle interne et de prévention pour protéger les fonds contre toute utilisation frauduleuse, contre les gaspillages et les abus (le PE effectue-t-il des inventaires périodiques des actifs immobilisés, des stocks et tient-t-il des registres de l'actif immobilisé, des fiches de stocks, Assurance des actifs en général)
- **Audit interne** : ce domaine permet de connaître si le PE dispose d'un département d'audit interne indépendant. Pour cela, il faut voir la position de l'audit interne dans l'organigramme et si dans la réalité l'auditeur interne n'est pas directement

impliqué dans les processus mettant son indépendance et son objectivité en souffrance face à la vérification dudit processus.

- **Audit externe** : ce domaine permet de connaître si le PE dispose d'un service d'audit externe et que ce service suit les normes internationales d'audit généralement reconnues. Il s'agit ici de voir la période d'intervention des auditeurs externes, les recommandations majeures dans les rapports d'audit ou les lettres de management.
- **Suivi et rapport** : ceci permet de savoir si le PE rédige des rapports financiers et des rapports d'activités, de savoir si les délais contractuels ou statutaires de rédaction et de remise des rapports financiers sont respectés.
- **Système d'information** : il s'agit ici de voir si le système de gestion financière de l'ONG est informatisé et si le personnel est formé pour l'entretien du système. Ainsi, il faut voir si le système peut garantir la confidentialité, l'intégrité, et la disponibilité des données. On s'intéresse aux sauvegardes des fichiers (support de sauvegarde), à l'utilisation des mots de passe, à la protection des formules...
- **Système d'approvisionnement** : ce domaine sert à identifier l'existence d'un département d'approvisionnement au sein de l'ONG. Il s'agit de voir si la procédure d'approvisionnement est formalisée, si le personnel du département est qualifié et expérimenté. De voir comment se présente le local de stockage et quelle est la catégorie de marchandise objet d'approvisionnement. Ensuite, de savoir si le responsable détient une liste des fournisseurs potentiels, s'il effectue des pré-qualifications des fournisseurs, si le responsable a une bonne connaissance locale du marché. Enfin, voir comment fonctionne la préparation des ordres d'achat, la réception et le contrôle de la marchandise, vérification de la facture et son paiement.

1.3. La démarche adoptée durant la mission :

Prise de contact par téléphone ou par e-mail avec les différents responsables des entités à évaluer pour détermination et confirmation des jours et heures auxquels auront lieu les entretiens, ainsi que des tenants et aboutissants de l'intervention ; par la même

occasion, envoi de la liste des documents ou informations à préparer et à mettre à la disposition des évaluateurs, avant l'intervention dans la mesure du possible.

Descente sur terrain, et information des responsables du PE sur les objectifs de la mission et le mode opérationnel adopté. En insistant sur le fait qu'il s'agit de l'évaluation de l'organisation de l'entité quant à sa capacité effective et potentielle à gérer des fonds, et en aucun cas d'un audit financier. Remise de la liste des documents ou informations à préparer ou à remettre aux évaluateurs, si cette liste n'a pas pu être transmise lors de la prise de contact.

Enfin, discussion et remplissage du questionnaire B en présence des responsables du partenaire d'exécution, et explication à ces mêmes responsables des raisons du niveau de risque évalué à chaud et provisoirement pour chaque domaine de management ;

Section 2. Objectif de la mission

L'objectif de la mission est d'effectuer un audit organisationnel, c'est-à-dire que le cabinet diagnostique l'organisation interne du PE et ensuite émet son avis sur les forces et les faiblesses de cette dernière en vue d'un renforcement de capacité s'il le faut. D'évaluer les risques de mauvaises gestions des ONGs afin que les bailleurs puissent prendre une décision sur la modalité de remise d'espèce. Selon le Terme de référence de la Microévaluation il existe quatre modalités de transfert de fonds :

2.1. Modalités de transfert de fonds

- **Les remises directes d'espèces** aux partenaires d'exécution sont pour les obligations et les dépenses qu'ils prendront à leur charge pour appuyer les activités convenues dans les PTA
- **Les paiements directs aux fournisseurs** : sont pour les obligations encourues par le partenaire d'exécution à l'appui des activités convenues dans les PTA.
- **Le remboursement** aux partenaires d'exécution des obligations et dépenses encourues à l'appui des activités convenues dans PTA

-
- **L'exécution directe** par l'organisme dans le cadre de laquelle ce dernier prend à sa charge les dépenses et les obligations à l'appui des activités convenues dans les PTA .

Tableau 2 : Modalité de transfert de fond

Modalité	Obligation	Paiement
Remise directe d'espèces	Gouvernement/ONG	Gouvernement/ONG
Paiement direct	Gouvernement/ONG	Organisme
Remboursement	Gouvernement/ONG	Gouvernement/ONG
Exécution directe par l'organisme	Organisme	Organisme

Source : « Tdr Microévaluation des PE à Madagascar » 2008

2.2. Péridicité des décaissements

Les remises directes d'espèces seront demandées et effectuées pour des périodes d'exécution du programme ne dépassant pas trois mois.

Le remboursement de dépenses précédemment autorisées sera demandé et effectué tous les trois mois ou après l'achèvement des activités.

Les paiements directs pour des activités précédemment autorisées seront effectués sur la base d'une requête signée par le responsable désigné du partenaire d'exécution.

Section 3. Démarche de vérification par hypothèse :

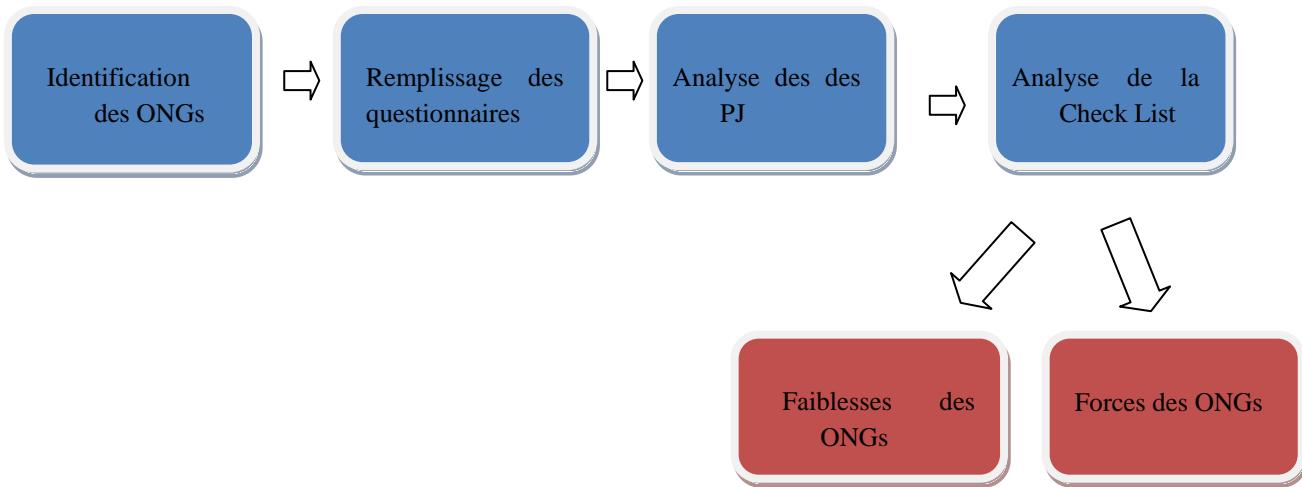
Ici, nous allons déterminer les diverses démarches à adopter afin de donner réponse à nos hypothèses identifiées au préalable :

3.1. Les démarches de vérifications de l'hypothèse 1 : « les forces et les faiblesses dégagées permettent de déterminer l'ampleur de contrôle futur effectuer par les bailleurs de fonds »

Afin de pouvoir vérifier l'hypothèse 1 : Les informations acquises seront fiables et permettent de dégager les forces et les faiblesses du PE.

Nous avons adopté les démarches suivantes afin de déterminer les besoins de renforcement de capacité institutionnelle en dégageant les forces et les faiblesses de chaque ONG.

Figure 1 : Démarche de vérification de l'hypothèse 1

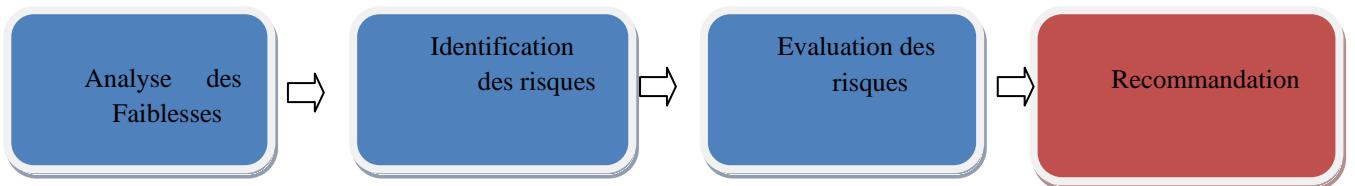


Source : Investigation personnelle, avril 2012

3.2. Les démarches de vérifications de l'hypothèse 2 : « Les niveaux de risques détectés vont permettre aux bailleurs de fonds de prendre une décision sur l'adoption d'une modalité appropriée pour chaque PE »

Pour la vérification de l'hypothèse 2, nous avons mis en œuvre les démarches suivantes :

Figure 2 : Démarche de vérification de l'hypothèse 2



Source : Investigation personnelle, avril 2012

CHAPITRE 4. DEROULEMENT DE L'ETUDE

Section 1. Limites de l'étude

Effectivement, il y a toujours des limites dans l'accomplissement d'un quelconque travail. Dans notre cas, nous avons rencontré quelques obstacles durant l'élaboration de notre travail :

Le facteur temps est le premier obstacle que nous avons rencontré. En cas d'audit organisationnel, ou de restructuration d'organisation d'entreprise, l'intervention sur terrain s'effectue normalement sur 30 jours au minimum. Le temps qui nous a été alloué pour effectuer la mission de microévaluation n'était que de 2 jours sur terrain et une semaine après la production de l'estimation provisoire.

Nous avons aussi rencontré comme obstacle le manque de pièces justificatives qui nous servent de preuve et nous aident à émettre les jugements professionnels lors de la rédaction du rapport. En effet, pendant le déroulement de la mission au sein des ONGs, il nous a été plus ou moins difficile de récupérer les documents nécessaires à notre mission. La majorité des données sont confidentielles ou ne sont pas disponibles. Cela a un impact sur la réalisation de notre travail et de notre ouvrage.

Durant la réalisation de notre mémoire, les documents, les articles concernant le sujet d'étude étaient très nombreux et il nous a fallu faire un filtre pour ne pas nous perdre et sortir du vif du sujet.

Enfin, la micro évaluation concerne plusieurs organisations telles que : les structures du gouvernement (Ministères, Communes Urbaines, DRSP...), les Organisations Non Gouvernementales ou ONG, les secteurs privés. Mais pour que notre étude soit plus précise, il a nous fallu la limiter à l'organisation concernée par la micro évaluation des ONGs).

Section 2. Chronogramme des activités

Durant les six mois de stage au sein du Cabinet Lamina nous ont donné l'opportunité de voir sur terrain le fonctionnement de la mission. La sympathie et professionnalisme du personnel nous ont aidés dans notre étude. Nous étions disposés à

recueillir des informations générales sur le Cabinet et les informations nécessaires sur le sujet de l'étude ; Nous avons pu aussi participer aux tâches d'audit organisationnel, c'est-à-dire la mission de Microévaluation. Pour bien mener le stage ainsi que les tâches que nous devions effectuer, nous avons réparti les 24 semaines prévues à travers le tableau ci-après :

Tableau 3 : Chronogramme des activités

ACTIVITES	SEMAINES					
	1à4	5à8	9à12	13à16	17à20	21à24
Intégration à l'entreprise						
Familiarisation avec la vie et les activités du service						
Collecte d'informations						
Recherche des données						
Participation aux activités quotidiennes de l'entreprise						
Intervention sur terrain (Microévaluation)						
Contribution à la rédaction de l'estimation provisoire						
Correction protocole de recherche						
Contribution à la finalisation du rapport de microévaluation						
Rédaction de la 1 ^{ère} partie						

ACTIVITES	SEMAINES					
	1à4	5à8	9à12	13à16	17à20	21à24
Correction						
Rédaction de la 2 ^{ème} partie						
Correction						
Rédaction de la 3 ^{ème} partie						
Correction et finalisation						

Source : Investigation personnelle mai 2012

Pour mener à bien notre présent ouvrage, nous avons identifié au préalable tous les matériels et toutes les démarches nécessaires afin de présenter les résultats en bonne et due forme dans la deuxième partie.

Dans la seconde partie, nous allons énoncer et relater les résultats issus des études et des méthodologies que nous avons adoptées. Les résultats concerteront notamment l'identification de forces et faiblesses et la détection des risques sur chaque domaine d'analyse des ONGs en question.

Deuxième partie

Résultats

Les matériels et les méthodes que nous avons identifiés dans la première partie serviront à déterminer et à présenter, de manière explicite, les résultats correspondants.

Avant d'entrer dans la présentation proprement dite des résultats, nous tenons à rappeler les étapes que nous avons suivies durant notre intervention sur terrain.

Après avoir discuté avec les agents concernés par la mission, nous avons collecté les documents pertinents et nécessaires à l'accomplissement de notre étude et à la réalisation de notre ouvrage.

L'étude des documents internes de l'entreprise, les recherches sur internet, les lectures de différents manuels ont permis d'établir en bonne et due forme les résultats sous forme de tableau.

Nous allons tout d'abord présenter les ONGs qui ont été évaluées.

CHAPITRE 1. PRESENTATION DES ONGs

Les deux ONGs, que nous avons prises comme cas, dans notre ouvrage ont la même activité : l'aide humanitaire. Cependant ces organisations ont chacune leur propre activité principale, leur spécificité et leur propre structure.

Section 1. L' ONG DIAVOLANA

- Les buts et objectifs de l'ONG Diavolana sont :
 - Contribuer à l'amélioration du bien être de la population vulnérable en particulier, la femme, l'enfant, le jeune et les personnes du troisième âge dans leur environnement,
 - Contribuer à la protection de leur environnement,
 - Promouvoir le développement social et économique de la famille,
 - Promouvoir la participation sociale et économique des femmes,
 - Promouvoir la protection des enfants et l'application de leur droit,
 - Promouvoir l'écotourisme,
 - Promouvoir l'alphabétisation fonctionnelle des femmes et des jeunes.
- Les activités principales de l'ONG Diavolana sont :
 - La sensibilisation et la formation des populations à l'amélioration du bien être de populations vulnérables, en particulier la femme, l'enfant, le jeune et les personnes du troisième âge dans leur environnement, et la protection de cet environnement ;
 - La réalisation d'infrastructures et la dotation de matériels et d'équipements ;
 - La formation en management rural (gestion, comptabilité, leadership) ;
 - La recherche de marchés-débouchés.

Section 2. L' ONG FARIMBONA

Cette ONG a son siège en France et travaille à Madagascar sous accord de siège.

Les activités principales de l'ONG Farimbona sont :

- Aide au plus démunis dans les domaines de l'Enfance
- Aide à la protection de l'enfance,
- Aide à la sécurité alimentaire.

CHAPITRE 2. IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES

Dans cette section, nous allons dégager les forces et les faiblesses des deux ONGs par rapport aux exigences des bailleurs. L'identification des forces et faiblesses se fait par domaine de la Microévaluation. Les forces que nous allons évoquer sont basées sur le check List B. Toutes questions qui ont une réponse « oui » sont considérées comme un point fort et celles qui ont une réponse « non » sont considérées comme un point faible.

Section 1. L'ONG DIAVOLANA :

Nous pouvons voir à travers ce tableau les forces et les faiblesses qui ont été identifiées lors de la mission de microévaluation de L'ONG Diavolana.

Tableau 4 : présentation des forces et faiblesses de l'ONG Diavolana

Domaines	FORCES	FAIBLESSES
1- Institutionnel	Légalement constitué	Pas de démarcation claire entre Bureau de l'ONG et l'Unité de coordination n'a pas encore eu à gérer des financements
2- Flux de fond	Détient un compte bancaire pour recevoir les fonds alloués.	
3- Ressources humaines	Les fonctions financières et comptables sont assignées de façon adéquate Le personnel financier est expérimenté en matière de gestion comptable et financement	Pas de formation du personnel
4- Politique et procédure comptable	Utilisations des brouillards de caisse et banque à jour	Manuel de procédure comptable n'est pas à jour Cumule de fonction Le système budgétaire est

Source : Investigation personnelle mars 2012

Domaines	FORCES	FAIBLESSES
		<p>inexistant</p> <p>Pas de contrôle dans la préparation et l'approbation des transactions</p> <p>Pas de rapprochement entre caisse et banque</p> <p>Inexistence des inventaires physiques ni pour les immobilisations ni pour les stocks</p>
5- Audit interne		Inexistence d'un département d'audit interne
6- Audit externe		inexistence d'audit externe
7- Système de suivi et rapport		Ne produit pas de rapport sauf si les clients l'exige
8- Système d'information	Système de gestion financière informatisé	Sauvegarde d'un fichier sur un flash disc
9- Système d'approvisionnement		<p>Ne dispose pas d'un département d'approvisionnement</p> <p>Ne détient pas d'un manuel de procédure qui décrit le système d'approvisionnement</p> <p>Ne dispose pas une liste des fournisseurs</p> <p>Pas de système de pré-qualification des fournisseurs</p> <p>N'utilise pas le système d'émission d'ordre d'achat</p>

Section 2. L' ONG Farimbona :

Tableau 5 : Présentation des forces et faiblesses de l'ONG Farimbona

Domaines	FORCES	FAIBLESSES
1- Institutionnel	<p>Légalement enregistré</p> <p>Dispose une certaine autonomie bien que placé sous la supervision de FARIBONA (France)</p>	
2- Flux de fond	Dispose trois comptes bancaires pour recevoir les fonds alloués.	
3- Ressources humaines	<p>Détient des employés compétents et qualifiés</p> <p>Dispose une capacité technique d'organisation interne</p> <p>Dispose d'un système d'évaluation du personnel</p>	Ne dispose pas de politique et procédure de formation du personnel
4- Politique et procédure comptable	<p>Externalise les travaux comptables</p> <p>Existence de séparation des tâches au niveau de l'enregistrement, du paiement, validation de la transaction</p> <p>Dispose d'un coffre fort à 2 portes pour garder le fond en espèce</p> <p>Le système budgétaire est satisfaisant</p> <p>Effectue des contrôles budgétaires</p>	<p>Dématérialisation des données (documents tous scannés)</p> <p>Absence de la mention « payé » sur la facture et absence de matérialisation de l'imputation comptable</p> <p>Manuel de procédure comptable en cours d'élaboration.</p>

Source : Investigation personnelle mars 2012

Domaines	FORCES	FAIBLESSES
	<p>Détient des livres journaux de trésorerie à jour</p> <p>Existence d'inventaire physique des immobilisations annuellement et des stocks mensuellement</p>	
5- Audit interne		Inexistence du département audit interne
6- Audit externe	Existence d'un audit externe effectué par le commissaire au compte de Farimbona France.	
7- Système de suivi et rapport	Respect du délai de production des rapports	
8- Système d'information	<p>Système de gestion financière informatisé (utilisation de logiciel SAGA)</p> <p>Utilisation du mot de passe pour garantir la confidentialité et disponibilité des données</p> <p>Sauvegardes du fichier sont dans des disques externes et garder dans un lieu sûr.</p>	
9- Système d'approvisionnement	<p>Dispose un service logistique composé d'un coordinateur logistique et un logisticien national</p> <p>Dispose une liste des fournisseurs</p> <p>Existence d'un ordre</p>	<p>Ne dispose pas d'un département d'approvisionnement</p> <p>Ne détient pas de manuel de procédure propre pour l'approvisionnement</p>

Domaines	FORCES	FAIBLESSES
	<p>d'achat types venant du siège à Paris.</p> <p>Répartition des responsabilités sur la préparation et l'approbation d'un ordre d'achat est convenable</p> <p>Dispose de locaux de stockage</p>	

Source : Investigation personnelle mars 2012

Les deux ONGs ont des forces en commun : elles sont toutes les deux légalement constituées et détiennent chacune au moins un compte bancaire, leur système de gestion est informatisé, elles emploient aussi un personnel qualifié et expérimenté.

Nous pouvons trouver dans chacune des deux ONGs les faiblesses suivantes : absence d'une politique de formation du personnel, absence d'un département d'approvisionnement, absence d'un département d'audit interne, aucun manuel de procédure fiable.

CHAPITRE 3. DESCRIPTION SUCCINCTE DES RISQUES

Les tableaux ci-après vont nous montrer les risques détectés pour chaque domaine de la microévaluation des deux ONGs lors de notre mission.

Section 1. Risques identifiés sur l'ONG Diavolana :

Les risques encourus et les niveaux de risque pour chaque domaine de la microévaluation sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Présentation des risques identifiés

Domaines	Risques encourus	Niveau de risque
1- Institutionnel	Incapacité juridique du partenaire d'exécution à gérer les fonds, liée à sa structure	Modéré
2- Flux des fonds	Mauvaise gestion des ressources financières liée aux mécanismes de transfert de fonds	Faible
3- Ressources humaines	Incapacité du personnel à gérer les fonds	Modéré
4- Politique et procédure comptable	Non fiabilité des politiques et procédures comptables	Significatif
5- Audit interne	Non application et non amélioration des procédures, Non fiabilité des informations financières, possibilité de retard dans l'élaboration et la transmission des rapports périodiques.	Significatif
6- Audit externe	Non fiabilité des informations financières	Significatif
7- Système de suivi et rapport	Non fiabilité des rapports financiers	Elevé
8- Système	Incapacité des systèmes	Significatif

Source : Rapport microévaluation 2012

Domaines	Risques encourus	Niveau de risque
d'information	d'information à donner les bonnes informations (selon notamment des critères de fiabilité, d'opportunité, de disponibilité et de comparabilité)	
9- Système d'approvisionnement	Incapacité du système en place à gérer les approvisionnements d'une manière fiable	Significatif

Source : Rapport microévaluation 2012

Section 2. Risque détectés sur l'ONG FARIMBONA :

Tableau 7 : Présentation des risques détectés au de l'ONG Farimbona

Domaines	Risques encourus	Niveau de risque
1- Institutionnel	Incapacité juridique du partenaire d'exécution à gérer les fonds, liée à sa structure	Modéré
2- Flux des fonds	Mauvaise gestion des ressources financières liée aux mécanismes de transfert de fonds	Faible
3- Ressources humaines	Incapacité du personnel à gérer les fonds	Modéré
4- Politique et procédure comptable	Non fiabilité des politiques et procédures comptables	Modéré
5- Audit interne	Non application et non amélioration des procédures, non fiabilité des informations financières, possibilité de retard dans l'élaboration et la transmission	Significatif

Source : Rapport microévaluation 2012

	<u>des rapports périodique.</u>	
6- Audit externe	Non fiabilité des informations financières	Modéré
7- Système de suivi et rapport	Non fiabilité des rapports financiers	Modéré
8- Système d'information	Incapacité des systèmes d'information à donner les bonnes informations (selon notamment des critères de fiabilité, d'opportunité, de disponibilité et de comparabilité)	Faible
9- Système d'approvisionnement	Incapacité du système en place à gérer les approvisionnements d'une manière fiable	Modéré

Source : Rapport de microévaluation 2012

Rappelons que le niveau de risque est FAIBLE lorsque le système financier de l'entité évaluée est suffisamment développé et que le cadre de contrôle est performant.

Le niveau MODERE indique que le système de gestion a quelques lacunes dont l'impact éventuel ne peut être considéré comme important sur la qualité de la gestion financière de l'entité et que le système de contrôle peut encore être amélioré.

Un niveau de risque SIGNIFICATIF correspond à un système de gestion qui mérite qu'on y apporte des améliorations notoires car la qualité de la gestion financière s'en ressent ; le système de contrôle quant à lui est largement insuffisant.

Enfin un niveau de risque ELEVE indique que la mise en place du système de gestion financière n'en est qu'à ses débuts, et que le cadre de contrôle n'est pas suffisant pour garantir une saine gestion des fonds octroyés.

CHAPITRE 4. EVALUATION GLOBALE DES RISQUES

Notre étude se porte surtout sur la capacité de gestion financière. Les domaines les plus touchés sont : la politique et procédure comptable, l'audit externe, le système de suivi et rapport, le système d'information, et le système d'approvisionnement. Ces domaines sont les clés de la gérance des fonds. Si la majorité de ces domaines présente une lacune importante, le niveau de risque global a toutes les chances d'être considéré comme significatif.

La mauvaise organisation de la politique et procédure comptable de l'ONG risque d'engendrer des détournements de fonds. L'absence d'audit externe au sein de l'ONG ne permet pas d'obtenir des informations financières fiables. Le fait de ne pas accorder une importance à la rédaction des rapports favorise les malversations de fonds. Le risque d'erreurs dans le traitement des données est généralement dû à l'utilisation d'un système d'information non informatisé. Le système d'approvisionnement est un des éléments indispensables à toute entité. Sans lui, le risque de vol de matériels ou de détournement des marchandises en stock est fortement possible.

L'estimation de « modéré » ou de « significatif » dépend du degré plus ou moins élevé de ces risques.

Les tableaux suivants nous relatent les risques globaux détectés lors du déroulement de la microévaluation. Ils résument l'ensemble des risques cités dans les tableaux ci-dessus. Ceci étant afin que nous puissions donner aux bailleurs de fonds une opinion des modalités appropriées de remise de fond.

Section 1. Constatation du risque global pour l'ONG DIAVOLANA

Le niveau de risque constaté au niveau cette ONG est significatif. Ceci est dû à la défaillance de son système de contrôle interne en général.

Tableau 8 : Présentation du niveau de risque global

Niveau de risque global	Commentaires
Significatif	<p>L'ONG ne dispose pas d'un service financier.</p> <p>L'ONG ne dispose pas d'une politique de formation du personnel.</p> <p>Une incompatibilité des tâches se présente au sein de l'ONG.</p> <p>Il n'existe pas un système comptable adéquat.</p> <p>L'ONG n'établit pas une fiche de paie pour son personnel et ne fait pas de déclaration fiscale et sociale.</p> <p>Les stocks ainsi que les actifs immobilisés sont inventoriés</p> <p>Plusieurs recommandations mentionnées dans le rapport d'audit n'ont pas été suivies</p> <p>Elle prépare des rapports financiers mais le système de reporting existant n'est pas cohérent avec les exigences du rapport FACE</p> <p>Le rapport financier n'est pas obtenu à partir d'un système automatisé.</p> <p>L'ONG ne dispose pas d'un département en charge de l'approvisionnement</p> <p>L'approvisionnement n'est pas audité</p>

Source : Rapport de Microévaluation 2012

Section 2. Constatation du risque global pour l'ONG FARIMBONA

Le niveau de risque global est MODERE pour l'ONG Farimbona.

Tableau 9 : Présentation du niveau de risque global

Niveau de risque global	Commentaires
Modéré	<p>Le système de contrôle interne du Centre présente les lacunes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - absence de politique de formation du personnel formalisée ; - manuel de procédures manquant de détails dans la description de certains processus et ne couvrant pas certains domaines comme le suivi et évaluation ou l'approvisionnement ; - pas de département d'audit interne ; - Audit externe de l'entité prévu tous les deux ans (au lieu d'une périodicité annuelle) ; - pas de copies des sauvegardes des données hebdomadaires détenues dans un endroit sûr autre que le lieu de travail habituel. <p>Toutefois, en dépit de leur non formalisation, le Centre applique des procédures bien rôdées, connues de tous les intervenants, et</p> <p>utilisées de manière constante</p>

Source : Rapport de Microévaluation 2012

Le traitement des données obtenues à partir des outils, des documents, des informations, nous a permis d'identifier des résultats fiables. Nous pouvons également affirmer que ces deux ONGs ont leur propre procédure d'organisation et qu'elles ont toutes leurs points forts et leurs faiblesses vis-à-vis de l'exigence des bailleurs de fonds. Nous avons également identifié les risques inhérents qui peuvent être vus comme une défaillance sur la gestion financière du PE.

Troisième partie

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATIONS

Après avoir identifié les résultats pertinents à notre étude, nous jugeons nécessaire de procéder aux discussions y afférentes afin de bien expliciter les données obtenues et de vérifier si les hypothèses que nous avons avancées sont confirmées ou infirmées. Par rapport à ces résultats, nous donnerons nos recommandations afin de répondre aux besoins en gestion financière des ONGS objet de notre évaluation

CHAPITRE 1. DISCUSSIONS PAR RAPPORT AUX RESULTATS OBTENUS

Pour une meilleure compréhension des résultats énoncés dans la partie précédente, nous allons discuter et commenter les analyses faites sur les informations obtenues.

Nous déclarerons par la même occasion que les hypothèses que nous avons identifiées sont confirmées.

Section 1. Discussions par rapport à l'hypothèse 1 : « les forces et les faiblesses dégagées permettent de déterminer l'ampleur de contrôle futur effectué par les bailleurs de fonds».

Nous voulons dans cette discussion vérifier si cette hypothèse est bien fondée.

Les résultats obtenus dans la deuxième partie de notre étude font ressortir les forces et les faiblesses des ONGs évaluées. Dans cette section, nous allons discuter des causes que nous avons pu dégager durant notre mission d'évaluation

1.1. Discussion par rapport aux forces et faiblesses de l'ONG Diavolana :

Nous avons constaté donc que Diavolana est légalement enregistré. C'est un atout vis-à-vis du bailleur de fonds car une institution qui n'est pas enregistrée légalement aura des difficultés à travailler normalement sur le territoire malgache et enfreint aux lois Malagasy.

L'ONG Diavolana détient deux comptes bancaires qui lui permettent donc d'être indépendante quand elle va être financée par les bailleurs. Cela rassure les bailleurs car elle peut donc garantir la dissociation des fonds octroyés et celle des fonds propres de l'Association.

Le personnel employé dans l'ONG est en général expérimenté. Il a aussi les qualifications requises sur la gestion financière, comptable. C'est aussi un signe de force, étant donné que pour travailler avec les bailleurs il faut avoir les compétences professionnelles nécessaires sur le plan technique et un niveau intellectuel élevé.

L'utilisation des brouillards de caisse et de banque représente une force. Elle permet de comparer les comptes enregistrés électroniquement, qui peuvent être modifiés à tout moment, avec ceux du brouillard manuel, qui par contre ne peuvent pas être falsifiés, étant ainsi une preuve irréfutable.

Le système d'information financière de Diavolana est pratiquement informatisé. Cela constitue un atout pour l'institution aux yeux des bailleurs de fonds. En effet ces derniers exigent une qualité d'information, un traitement d'information rapide, des informations confidentielles, sécurisées cependant accessibles.

Après avoir discuté des forces de l'ONG Diavolana, nous allons nous pencher sur ses faiblesses qui peuvent être des contraintes au niveau des bailleurs. Les faiblesses que nous avons constatées sont nombreuses par rapport aux forces.

La démarcation entre le bureau de l'ONG et l'unité de coordination n'est pas claire. Les postes du Comité Exécutif prévu par les statuts de l'ONG ne sont pas encore tous pourvus. Les agents cumulent des fonctions. Il en est ainsi des fonctions de PCA et celles de Directeur du Comité Exécutif... Ou encore les fonctions de Trésorier et celles de Responsable Administratif et Financier, ce dernier s'occupant également de secrétariat, de gestion des approvisionnements

L'ONG n'a pas encore eu à gérer des financements, cela peut mener à un manque d'expérience sur la gérance de fonds octroyés et peut être un obstacle considérable pour la réalisation des projets avec les bailleurs.

Il est essentiel que le personnel du projet soit formé aux tâches qui l'attendent. L'inexistence d'une politique de formation du personnel au niveau de l'ONG ne permet pas aux agents de renforcer leurs compétences professionnelles. Les connaissances et les aptitudes acquises au cours d'une formation constituent un capital, non seulement pour le personnel lui-même, mais aussi pour l'institution.

Comme dans toute petite entité, à nombre restreint de personnel, la fonction comptable est généralement combinée à la fonction de caissier. Le responsable administratif et financier cumule trois fonctions incompatibles, et les contrôles effectués par le président ne sont pas matérialisés sur les documents qui nous ont été fournis.

Concernant, le manuel de procédure, nous avons vu qu'il n'est pas à jour, il est difficile de l'exploiter. Par conséquent, au niveau des tâches effectuées, le personnel n'arrive plus à savoir quelles sont ses responsabilités et ce qu'il doit faire vis-à-vis des fonctions qu'il doit assumer. Au niveau du patrimoine de l'ONG, il peut y avoir un abus d'utilisation des actifs car le personnel peut ne pas suivre la procédure. La stratégie adoptée par le conseil d'administration ne permet pas d'atteindre l'objectif que l'entité s'est fixé.

D'une manière générale, le système budgétaire est quasiment inexistant. Aucun budget n'a encore été établi par le PE lui-même, et son manuel de procédure, qui est encore à l'état embryonnaire, ne fait pas allusion aux procédures relatives au système budgétaire. Notons toutefois que Diavolana a l'habitude de se conformer aux budgets qui lui sont soumis dans ses prestations de service.

Concernant le rapprochement entre caisse et banque qui n'est pas effectué, cela pose un grand problème, puisqu'il y a toujours des risques de détournement ou malversation de fonds. Pour le non contrôle des transactions, l'existence des erreurs seront toujours à estimer et les informations financières seront donc faussées.

L'ONG n'accorde pas suffisamment d'importance au contrôle interne au sein de l'entreprise. Considérant que l'ONG est de petite taille, elle n'a pas songé à mettre en place un service ou une fonction d'audit interne dans sa structure.

Pourtant, toute entreprise, petite ou grande, a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant d'avoir une bonne maîtrise de ses activités et de respecter les consignes à tous les niveaux.

Diavolana ne dispose pas non plus d'auditeur externe. L'existence d'un audit externe permet à l'institution d'avoir une vision externe de la gestion des comptes et de l'organisation en général. L'inexistence de cette prestation peut amener à ne pas détecter toutes les erreurs, les fraudes qui peuvent se produire au niveau de l'ONG. Il est à noter que les statuts de Diavolana prévoient bien l'existence d'un Commissaire aux Comptes. Cela confirme que les règles de l'institution ne sont appliquées.

Jusqu' à présent aucun rapport n'a été produit pour le PE mais l'ONG rédige un rapport seulement dans le cas où le client l'exige. En effet, c'est une grande faiblesse vis-à-vis des bailleurs car c'est le seul document qu'ils utilisent pour suivre le déroulement du projet. En plus, Le système de suivi et évaluation n'est pas encore mis en place. Aucun élément ne nous a été fourni pour nous permettre d'apprécier les éventuelles procédures mises en œuvre pour une telle activité.

Pour le moment, c'est la sauvegarde sur flash-disc qui est utilisée quotidiennement, et sur disque dur externe hebdomadairement. Il est prévu un archivage des données sur support CD trimestriellement, et une mise en CD théorique une fois par an. Mais le grand problème c'est que les supports de sauvegarde autres que les flash-disc sont gardés dans le lieu de travail lui-même, et cela présenterait un grand risque de perte de données s'il survenait un quelconque accident (vol, incendie...) sur le lieu de travail.

Diavolana ne dispose pas de département dédié à l'approvisionnement car cela n'est pas encore indispensable, compte tenu du volume actuel des transactions et de l'importance de ses activités. En fait, l'institution n'a eu qu'un seul cas d'approvisionnement d'un volume et d'un montant importants jusqu'à maintenant, ce qui ne permet pas encore de dresser une liste quelconque de fournisseurs. Diavolana n'utilise pas le système d'émission d'ordre d'achat, pour l'instant. Le système actuel n'utilise ni Bon de Commande, ni Bon de Réception, et les contrôles effectués ne sont pas matérialisés. Et puisque l'ONG n'utilise pas ce système, on retrouve juste les Bons de livraison accompagnés des photocopies des chèques de paiement dans la liasse d'achat. Le manuel de procédure de Diavolana, encore à l'état embryonnaire, ne donne aucun détail quant aux personnes impliquées dans les processus. Il est à noter que les matériels pédagogiques, les matériels pour atelier thématique (jardin potager, sportif...) et les fournitures de bureau occupent leur magasin de stockage.

1.2. Discussion par rapport aux forces et faiblesses de l'ONG Farimbona :

D'après les résultats obtenus, nous avons constaté que l'ONG est aussi légalement instituée mais en plus, elle présente une certaine indépendance bien qu'elle soit sous la supervision de son siège en France. Ceci représente une force aux yeux des bailleurs. Le terme « indépendant » traduit une certaine autonomie sur la gestion des fonds.

Les pressions ou contraintes extérieures, généralement contre la volonté de la direction et contre les intérêts de l'institution peuvent influencer les prises de décision des premiers responsables. Ce n'est pas le cas de cette ONG. Les forces de cette institution résident dans le fait qu'il n'y a pas de :

- conflit d'intérêt (exemple, parenté- intérêts financiers...)
- pression d'instances supérieures externes (laisser parler le responsable, en l'aiguillant un peu pour déceler d'éventuelles pressions dans ses prises de décision)

La possession trois comptes bancaires différents présente un atout pour l'ONG vis-à-vis des bailleurs. Le fait de ne pas avoir de compte bancaire pourrait avoir un impact négatif sur la gestion financière (Impossibilité de transférer des fonds car le convoi de fonds en espèces est trop risqué).

Le personnel de Farimbona est qualifié, expérimenté, et possède une certaine compétence sur la gestion financière et comptable. Prenons comme exemple, la Coordinatrice Administration, l'Administratrice Nationale et le Logisticien National ont tous de solides expériences dans leur domaine respectif et dans l'aide humanitaire en général. Aussi bien pour le poste de Coordinatrice Administration que pour celui d'Administratrice Nationale, le profil requis est la compétence et l'expérience en Gestion Comptabilité, Administration et Ressources humaines. Cette notion de compétence au niveau des tâches à effectuer est une grande force pour l'ONG car cela garantit l'efficacité et la qualité de travail qu'elle va entreprendre avec les bailleurs de fonds. Farimbona dispose d'une capacité d'organisation interne. Par exemple, face au cas de distribution de 3 000 tonnes de vivres, face aux urgences du "kere" dans le sud de Madagascar et face aux sinistres lors des passages des cyclones Hubert, Bingiza etc... elle a dû mobiliser environ 80 personnes, montrant ainsi sa capacité d'organisation.

Concernant la répartition des tâches et des fonctions au niveau de la gestion financière de l'ONG, nous avons constaté qu'il n'y a pas de cumul de fonctions, à savoir : l'autorisation à exécuter une transaction, l'enregistrement d'une transaction et la garde des fonds. Selon la théorie du contrôle interne le cumul de fonctions peut amener à un risque de vol ou de malversation des fonds.

Pour le système budgétaire, nous pouvons dire qu'il fonctionne de manière satisfaisante puisque le rapprochement entre le budget et sa réalisation est effectué. C'est un atout, car d'une part, cela permet de voir l'évolution des budgets par rapport à leurs réalisations dans une période donnée, d'autre part, il permet de prendre une disposition sur un éventuel dépassement des budgets ou de manquement de réalisation. Par conséquent, les bailleurs peuvent suivre l'évolution des budgets et peuvent prendre des initiatives sur la gérance des budgets.

L'existence d'un commissariat aux comptes au sein de l'ONG représente des forces. L'audit externe lui permet de voir les anomalies significatives, la défaillance du contrôle interne que l'institution n'a pas pu remarquer durant le déroulement de son projet.

La production et le délai de remise des rapports jusqu'ici ont été respectés. Ils sont utilisés comme indicateur sur la gestion des projets, comme outil d'identification des besoins en recrutement, par exemple (en terme de ressources humaines, un taux d'heures supplémentaires trop élevé peut se traduire par un besoin en recrutement en personnel, ou tout simplement par une mauvaise performance du personnel en place, donc besoin en renforcement de capacités ou de licenciement à faire...). Par conséquent, l'ONG a une capacité d'utiliser les rapports comme un outil de Management et peut diminuer les soucis des bailleurs sur les renforcements de capacité.

Le système de gestion financière de Farimbona est informatisé, elle utilise le logiciel SAGA. Un système informatisé représente toujours un avantage aux yeux des bailleurs car cela assure la protection des informations financières, le risque de perdition d'informations est minime.

Le système d'approvisionnement présente des forces comme la disposition de locaux de stockage, le personnel compétent et ayant une bonne connaissance du marché local, un système de gestions des fournisseurs potentiels bien tenu, ainsi qu'un système de contrôle avant paiement adéquat. Il faut toutefois noter que les procédures concernant les approvisionnements ne sont pas formalisées et qu'aucun système de dénonciation de malversation ou d'information sur des suspicions ou constats d'irrégularités n'est pas encore en place.

Parlons maintenant des faiblesses évaluées dans l'ONG Farimbona. En effet nous avons pu constater que Farimbona non plus n'a pas de politique de formation du personnel. C'est une faiblesse car si l'ONG veut avancer et veut atteindre ses objectifs, il faut qu'elle assure l'adéquation entre capacité et connaissances des employés, et garantir le développement individuel, le perfectionnement de ses employés. Et comme ce qui a été dit auparavant, le recours à des programmes de formation est important afin de suivre l'évolution technologique.

Le manuel des procédures administratives comptables et financières est actuellement en cours d'élaboration. Le manuel peut être considéré comme non formalisé et non applicable ; cette situation est alors considérée comme une contrainte. La possibilité de confusion de responsabilité et la méconnaissance des règlements concernant les actifs de l'institution sont toujours à estimer.

L'inexistence d'un département ou d'une fonction d'audit interne pose toujours un obstacle vis-à-vis des bailleurs. L'objectif essentiel d'un département d'audit interne est de permettre aux coordinateurs de projet d'assurer que les normes, les politiques et les règles internes sont respectées et appliquées.

Nous pouvons déclarer que les hypothèses que nous avons énoncées sont confirmées car les documents et informations qui nous ont été présentés nous ont permis de faire ressortir les forces et faiblesses d'une manière fiable, pouvant être exploités par les bailleurs de fonds.

Section 2. Discussions par rapport à l'hypothèse 2 : « Les niveaux de risques détectés vont permettre aux bailleurs de fonds de prendre une décision sur l'adoption d'une modalité appropriée pour chaque PE »

Les niveaux de risques identifiés dans les résultats obtenus seront donc justifiés dans cette partie discussion. Nous avons pu émettre les commentaires qui sont à la base des risques que nous avons identifiés lors de notre mission.

2.1. ONG Diavolana

A propos du domaine institutionnel, le niveau de risque identifié est modéré car l'ONG est légalement enregistrée. Cependant, elle n'a pas encore l'expérience de gestion de fonds en provenance des bailleurs. Par ailleurs, la structure organisationnelle mise en place sur la réalisation du projet à mener en collaboration avec les bailleurs est encore floue : il semble y avoir confusion entre responsabilités et tâches des membres du Comité de l'ONG, d'une part, et celles du CA d'autre part. Certaines fonctions, en principe incompatibles, sont confiées à une seule personne.

Pour le Flux de fonds, on a pu déterminer le niveau risque comme faible car l'ONG ne devrait rencontrer aucun problème en matière de réception et transfert de fonds. Il n'y pas de risque d'insécurité des fonds, de risque de confusion entre le compte propre de l'ONG et le compte de l'unité de coordination.

Le domaine de ressources humaines présente un niveau de risque modéré puisque le personnel actuel dispose des aptitudes nécessaires à la gestion des fonds alors le risque de mauvaise gestion des fonds est réduit. Mais la lacune constatée reste toutefois dans la méconnaissance des procédures de transfert de fonds par ce personnel. Le PE ne dispose pas de système d'évaluation du personnel et malgré l'existence des prémisses d'une politique de formation du personnel, les grandes lignes ne sont pas formalisées.

Le manuel de procédures de Diavolana n'est pas à jour et ne peut donc pas être mis en œuvre. Cela aboutit à un risque de désorganisation interne de l'institution. Ses activités de contrôle et de vérification présentent par ailleurs la lacune de ne pas être matérialisées. L'existence de cumul de fonctions incompatibles, et la quasi-inexistance d'un système budgétaire représentent un risque de détournement de fonds. C'est pour cela que nous avons évalué le niveau de risque comme étant significatif.

Diavolana ne dispose pas de département d'audit interne. Le poste de Commissaire aux Comptes prévu par les statuts ne dispense pas l'entité de prévoir la fonction audit interne. Donc, nous avons considéré le niveau risque comme significatif.

La situation financière de Diavolana n'a pas encore fait l'objet d'un audit par un cabinet indépendant. Le niveau de risque est significatif.

Diavolana n'a produit de rapports que pour ses clients, à l'occasion de ses activités de prestations de service. Les documents qui ont été mis à notre disposition, censés être des rapports, présentent des lacunes dans le respect de la forme. Le PE ne dispose pas encore de système de suivi et évaluation à proprement parler et le système de remontée des informations à la base n'est pas suffisamment efficace, essentiellement en matière de respect des délais. De plus, son système de reporting ne permet pas encore de lier informations financières et avancements matériels des projets. Nous avons considérer le niveau de risque comme élevé.

Le système de gestion financière est certes informatisé, mais, dans son état actuel, il ne peut pas garantir la confidentialité, l'intégrité ni la disponibilité des données de manière satisfaisante. A noter qu'au moment des travaux de microévaluation, le système de gestion analytique des projets de Diavolana ainsi que les éventuels interfaces informatiques permettant de passer d'un logiciel à des rapports informatisés n'était encore qu'à l'état de projet. Le niveau risque identifié est significatif.

Bien que Diavolana n'ait pas encore rencontré de problème en matière d'approvisionnement, et ce du fait du volume réduit de ses transactions à ce jour, il faut noter que le PE ne dispose pas de politique ni de procédure d'approvisionnement formalisées. Il ne dispose pas encore de système d'identification des fournisseurs potentiels, ni de procédures, ni d'émission d'ordre d'achat, ni d'enregistrement et de conservation des données sur l'approvisionnement : tout est encore à mettre en place. Alors le niveau de risque est évalué comme significatif

En résumé donc, l'ONG Diavolana à un niveau de risque significatif, qui signifie que le système de contrôle interne est insuffisant et que la capacité de la gestion financière est faible. Elle a encore besoin d'un renforcement de capacités et d'une grande amélioration sur chaque domaine et surtout concernant le « système de suivi et rapport ». Il y a une grande lacune dans ce domaine car elle n'effectue pas des rapports sauf si leur client le demande. Cela peut présenter une défaillance aux yeux les bailleurs de fonds car si elle n'est pas capable de produire un rapport en bonne et due forme ; comment pourra-t-elle rendre compte de ses activités à mener avec les bailleurs ?

2.2. ONG Farimbona

L'ONG est légalement instituée (Statuts enregistrés en France et renouvellement de l'accord de siège valide pour l'instant). En tant qu'ONG internationale à Madagascar, elle doit se soumettre à une certaine hiérarchie et à certaines décisions, cependant son unité de coordination est indépendante. Cela nous mène à dire que le niveau de risque est modéré.

En termes de réception et de transfert de fonds, elle ne présente aucun problème car elle détient 3 comptes bancaires. Il faut noter toutefois que, pour la réception des fonds, la préférence du responsable de l'ONG Farimbona est que les fonds soient transférés d'abord sur un compte bancaire au siège de l'ONG en France. Nous avons considéré que le niveau de risque est faible.

Nous avons déterminé le niveau de risque comme modéré car d'une manière générale, les ressources humaines de l'institution Farimbona sont expérimentées. Cependant les contrats de travail des agents de Farimbona étant établis en CDD, l'entité ne peut pas garantir la présence effective de ces dits agents, au moment de la réalisation du partenariat avec les bailleurs de fonds.

Bien que sa politique et procédure comptable paraît satisfaisante, elle présente quand même des lacunes : Le manuel des procédures administratives, comptables et financières est encore en cours de finalisation ; aucune procédure de gestion des conflits d'intérêts potentiels n'est encore définie ; les procédures de dénonciation de malversation ou d'information des irrégularités constatées ou soupçonnées n'existent pas. Ainsi, nous avons évalué le niveau de risque comme modéré.

L'ONG Farimbona en soi ne dispose pas de fonction d'audit interne. Toutefois, chaque département Farimbona (France) peut effectuer un audit de l'ONG dans le cadre de son domaine respectif, soit de sa propre initiative, soit à la demande du Responsable de l'ONG (Madagascar). Cela nous amène à dire que le niveau de risque est significatif.

Le niveau de risque détecté est modéré car la révision des comptes de l'ONG Farimbona-Madagascar est assurée par le commissaire aux comptes de Farimbona- France. Aucun problème majeur n'a été trouvé. Toutefois, les principales dernières recommandations attendent d'être mises en œuvre lors de la réalisation des prochains

projets, à savoir la mise en place d'un système de Monitoring de distribution et l'amélioration de la communication avec les bénéficiaires des aides humanitaires.

Le niveau de risque de L'ONG est modéré car elle effectue des rapports à temps et suivant les normes exigées par sa hiérarchie et par les organismes qui ont déjà travaillé avec elle. Cependant, une lacune réside dans l'absence d'un système de suivi-évaluation adapté et formalisé. L'ONG envisage la mise en place d'un système de monitoring (suivi) de distribution, pour faire face aux éventuels incidents comme le vol de marchandises et la manipulation des distributions de vivres perpétrée par certains agents distributeurs.

Bien que le PE ne dispose pas de département dédié à l'approvisionnement et que les procédures ne soient pas consignées dans le manuel de procédures, ni dans un manuel spécifique, le système d'approvisionnement fonctionne correctement. Ainsi, nous pouvons dire que le niveau de risque est Faible.

Le niveau de risque global de Farimbona est modéré, cela signifie que le système de gestion a quelques lacunes dont l'impact éventuel ne peut être considéré comme important sur la qualité de la gestion financière de l'entité et que le système de contrôle peut encore être amélioré.

Pour conclure cette discussion sur l'évaluation des risques, nous affirmons que les hypothèses que nous avons énoncées sont confirmées. Effectivement, les documents et informations que nous avons étudiés nous ont facilité la mise en évidence des risques encourus par les ONGs. Et afin que les bailleurs puissent prendre une décision sur la modalité de transfert de fonds adoptée pour chaque ONG.

Ces faiblesses et risques encourus sont une menace pour les ONGs. Nous nous permettons de proposer des recommandations, qu'elles pourront mettre en place afin d'améliorer leur capacité de gestion financière.

CHAPITRE 2. RECOMMANDATIONS

Dans cette chapitre, nous avancerons nos recommandations adaptées aux faiblesses identifiées et aux niveaux de risque détectés lors de l'évaluation des deux ONGs. Ces recommandations seront avancées en fonction des résultats identifiés dans la deuxième partie de notre ouvrage.

Section 1. Recommandations pour chaque domaine pour l'ONG Diavolana

Pour l'ONG Diavolana, les recommandations pour chaque domaine de la microévaluation qui présente des risques importants sont les suivantes :

Clarifier l'organisation interne, mettre en place la structure ad hoc qui sera chargée de la gestion du projet, en respectant le minimum requis quant aux principes généraux et aux bonnes pratiques de gestion (Best practices of Management), notamment en ce qui concerne les incompatibilités de fonctions, la répartition des responsabilités et des tâches, le recrutement des responsables titulaires des postes de l'Unité de Coordination (très probablement le Comité Exécutif).

Le personnel devra être informé des procédures HACT. Par ailleurs, élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation du personnel parallèlement à la formalisation de la politique de formation du personnel.

Finaliser impérativement le manuel de procédures administratives, comptables et financières, avec entre autres un organigramme clair et complet, une séparation convenable des tâches incompatibles, et comprenant des mesures de vérification prévoyant la matérialisation de celles-ci, ainsi que tout ce qui a trait à la gestion budgétaire du PE.

La mise en place de la fonction Audit interne s'avèrera nécessaire dès lors que le montant des financements à gérer augmentera très sensiblement, et / ou que le nombre des partenaires financiers du PE se multipliera.

La revue des comptes de projets gérés par le PE par un cabinet d'audit indépendant s'avèrera nécessaire dès lors que le montant des financements à gérer augmentera très sensiblement, et que le nombre des partenaires financiers du PE se multipliera, d'autant

plus que le PE a des obligations fiscales. A noter que le poste de Commissaire aux Comptes prévu par les statuts pouvant être confié à un membre de l'organisation, n'équivaut pas à un expert indépendant.

Mettre en place un système de suivi et de rapport qui devra lui permettre d' activer la remontée des pièces justificatives à la base de toutes données entrant dans les rapports, respecter les délais impartis dans la production des rapports ; de lier les informations financières et avancement des travaux tant sur le plan quantitatif que qualitatif ; d'automatiser la production desdits rapports.

Concevoir un système efficient de sauvegarde des données pour garantir de manière satisfaisante la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de celles-ci. Effectuer les sauvegardes de données hebdomadaires sur des supports de type disque dur externe, et en garder au moins une copie dans un endroit autre que les locaux du Centre.

Mettre en place des politiques et procédures d'approvisionnement formalisées, comprenant entre autres : un système d'identification des fournisseurs potentiels, des procédures d'appel d'offres, un système d'enregistrement et de conservation des données, adapté à ses activités, certes, mais respectant aussi les règles de bonne gestion généralement reconnues en la matière, un système de stockage des matériaux, matériels et autres équipements en instance de dotations...

Section 2. Recommandation pour chaque domaine de l'ONG Farimbona

Les recommandations pour l'ONG Farimbona sont avancées ci-dessous :

S'assurer que les demandes de renouvellement de l'accord de siège soient faites dans les temps pour assurer que le Centre puisse toujours travailler dans la légalité.

S'assurer que le remplacement des personnels devant quitter l'ONG soit fait en temps voulu c'est-à-dire avant le commencement du projet à mener avec les bailleurs. Et le recrutement du personnel dispose au minimum des qualifications, compétences et expériences des membres sortant.

Accélérer la finalisation du manuel des procédures administratives, comptables et financières. Mettre en place des procédures de gestion des conflits d'intérêts potentiels. Il faut ici établir des procédures de dénonciation de malversation ou d'information sur les suspicions ou constats d'irrégularités.

Institutionnaliser un audit interne systématique pour assurer le suivi et le respect des procédures interne qu'externe et pour permettre une amélioration constante des performances des missions.

L'ONG Farimbona devrait mettre en œuvre les recommandations données par les rapports d'audits ou de commissariats aux comptes qui sont à savoir : la mise en place du « monitoring de distribution » et l'amélioration de la communication avec les bénéficiaires des aides.

L'ONG doit aussi accélérer la mise en place du système de suivi-évaluation pour qu'il soit plus opérationnel à compter du partenariat à venir avec les bailleurs de fonds.

Penser à consigner dans un manuel, et ce dans les meilleurs délais, les procédures appliquées par le Centre en matière d'approvisionnement.

CONCLUSION GENERALE

Durant le stage effectué au sein du cabinet Lamina, nous avons pu entrer dans une phase pratique des enseignements acquis au cours de nos études. Le Cabinet Lamina est un cabinet d'audit et de conseil en Management qui a sa notoriété au sein de son environnement. C'est une entité qui a acquis beaucoup d'expériences par rapport à l'évolution rapide du marché de la consultance au niveau matériel mais aussi humain. Nous avons pu y observer des activités tant sur le plan administratif qu'opérationnel qui nous ont aidé à mieux cerner le monde des affaires. Nous avons eu l'occasion de contribuer à divers missions comme la microévaluation.

La microévaluation consiste à évaluer les risques portant sur neuf domaines de l'organisation d'une institution. Ces domaines englobent en général : la connaissance de l'institution, en passant par l'analyse du système de contrôle interne qui doit comprendre : la ségrégation des tâches, la responsabilité sur le contrôle de la gestion financière administrative, les réconciliations bancaire et caisse, sans oublier l'évaluation sur la gestion des ressources humaines. On y trouve également l'évaluation de la politique et procédure comptable de l'entité et sa budgétisation, ainsi que l'organisation au sein de son système d'information, son suivi financier et ses pratiques de rapportage, et son système d'approvisionnement.

Cette étude sur « la microévaluation des ONGs à Madagascar » nous a permis d'appliquer les théories que nous avons acquises durant notre parcours universitaire, surtout dans le cours de contrôle interne, de Gestion des Ressources Humaines, de Méthodologie. Nous avons aussi remarqué que la recherche des théories des auteurs sur la Microévaluation n'est pas chose aisée. Il nous a fallu regrouper plusieurs théories de différents types comme : le diagnostique organisationnel, la gestion des ressources humaines, le contrôle interne, l'organisation générale d'audit pour cerner ce que nous appelons microévaluation. Les ouvrages concernant la microévaluation sont en nombre restreint. Nous avons pu glaner quelques théories sur lesquelles se base la mission de microévaluation.

Le travail de microévaluation effectué auprès des ONGs nous a bien montré qu'elles ont des difficultés en ce qui concerne la capacité de gestion financière. Le degré de ces difficultés n'est pas le même, puisque chaque ONG a sa propre organisation interne, sa propre structure, bien que ses activités principales se résument à « une aide humanitaire ». L'attente de cette étude est d'identifier les défaillances des ONGs au niveau de leur système de contrôle interne, de leur propre organisation interne et de leur capacité de gestion financière. Cela, pour que les bailleurs puissent prendre une décision pour l'amélioration de l'organisation avant d'octroyer des fonds. En effet, le grand souci des bailleurs est la malversation ou le détournement des fonds alloués, et qui ne vont pas faciliter l'atteinte des objectifs du programme qu'ils vont confier à leur partenaire d'exécution.

Pour les cas que nous avons pris, les résultats ont été différents et nous avons pu vérifier les hypothèses énoncées.

Pour l'ONG Diavolana, nous avons vu qu'il y avait une défaillance de son organisation interne. Vu sa situation, le nombre restreint de ses employés, engendre beaucoup de contraintes sur l'exigence des bailleurs. L'existence des cumuls de fonctions non compatibles ; l'exécution des tâches n'est pas effectuée à temps et si toutefois, elle est effectuée, c'est d'une manière insatisfaisante. Le manque d'expérience sur la gérance des fonds ne rassure pas les bailleurs sur la remise des fonds. L'inexistence d'un manuel de procédure formalisé et le fait qu'elle ne produise pas de rapport sont autant de faiblesses pour l'ONG. Le rapport est le seul document que les bailleurs utilisent pour suivre le déroulement et le développement des programmes à mener. La non disposition d'un système de contrôle efficace et appropriée est aussi une difficulté dans l'organisation. Le niveau de risques que nous avons pu identifier est Significatif, « Un niveau de risque SIGNIFICATIF correspond à un système de gestion qui mérite qu'on y apporte des améliorations notoires car la qualité de la gestion financière s'en ressent ; le système de contrôle quant à lui est largement insuffisant » qui induit à un renforcement de capacité sur plusieurs domaines de la microévaluation.

Par contre, Farimbona qui est une ONG internationale, nous a évoqué une autre facette sur son organisation interne. Nous avons pu voir dans notre deuxième partie de notre ouvrage qu'elle représente autant de forces que de faiblesses et son niveau de risque est considéré comme MODERE. Rappelons que le niveau MODERE indique que le système de gestion a quelques lacunes dont l'impact éventuel ne peut être considéré comme important sur la qualité de la gestion financière de l'entité, et que le système de contrôle peut encore être amélioré.

L'organisation en générale, de Farimbona répond aux exigences des bailleurs de fonds. En effet, l'existence du personnel qualifié et expérimenté est importante dans l'institution. Il a été également constaté que la séparation respective des tâches facilite l'exécution du travail.

L'efficacité sur la sécurisation des biens, induit à la mise en œuvre de différentes méthodes de protection et de maintenance des biens. Quant à la comptabilité, l'informatisation du traitement comptable permet de faciliter les tâches des exécutants. L'utilisation du logiciel SAGA donne une rapidité et une précision sur les données.

Toutefois, l'absence du manuel de procédure, l'inexistence de la fonction d'audit interne, l'absence de la formation du personnel, sont les points communs entre ces deux ONGs. Ces points montrent la faiblesse de Diavolana et Farimbona vis-à-vis des bailleurs. Il a été dit qu'un manuel de procédure non formalisé entraîne la confusion des responsabilités et des fonctions de chaque personne, mais aussi le non respect des règlements sur l'accomplissement des tâches, et par conséquent, il y aura un impact sur les objectifs de l'institution.

A titre de recommandations, nous avons énoncé des propositions s'adressant aux deux ONGs pour l'amélioration de leur capacité de gestion financière. Nous avons émis notre avis sur les domaines qui doivent être restructurés ou doivent être révisés. Ceux- ci d'un côté, afin que les ONGs puissent rendre compte de leurs défaillances au niveau de leur organisation interne, d'un autre côté, pour que les bailleurs les utilisent pour choisir la modalité la plus appropriée de remise d'espèce, pour établir les procédures appropriées de remise d'espèces ainsi que les activités de contrôle à appliquer au partenaire d'exécution.

Le cas des deux ONGs décrit en haut nous a permis de dire que la procédure d'évaluation de risque sur la capacité de la gestion financière (microévaluation) permet de donner aux bailleurs une assurance raisonnable sur la gestion des fonds alloués. Il a été indispensable de dégager les forces et les faiblesses des ONGs mais aussi d' identifier leurs niveaux de risques de mauvaise gestion financière. Cette microévaluation facilite les tâches des bailleurs de fonds et lui permet de déterminer l'ampleur des contrôles, et d'estimer les initiatives qu'ils doivent prendre selon le résultat de la microévaluation.

La portée, le type et la fréquence des activités de contrôle seront en fonction du niveau de risque associé au partenaire d'exécution, tel qu'il est déterminé par la microévaluation. Par rapport aux partenaires d'exécution « à faible risque », les partenaires d'exécution considérés comme « à risque élevé » seront soumis à des vérifications ponctuelles plus nombreuses, des activités de suivi programmatique plus fréquentes et plus approfondies et des vérifications des comptes systématiques. Des résultats défavorables des activités de contrôle peuvent aboutir à une remise en cause des modalités, procédures et activités de contrôle pour ce partenaire d'exécution.

La microévaluation est faite pour améliorer l'état de l'organisation des partenaires d'exécution et non pas pour les juger dans leur gestion. Pour les bailleurs, une microévaluation est effectuée avant la remise des fonds afin de pouvoir donner à ses partenaires les appuis nécessaires pour atteindre l'objectif fixé par le programme. Les nouvelles procédures seront donc à appliquer par les partenaires afin d'assurer l'exécution du projet qui leur a été confié. En bref, la microévaluation a permis de mesurer les capacités institutionnelles des ONGs et les besoins spécifiques de renforcement de capacités susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs.

La décision des bailleurs d'octroyer des fonds à une ONG dépend également de la situation du pays dans laquelle elle œuvre. Et à Madagascar plus particulièrement, les tensions politiques affectent l'octroi de financement. En effet, depuis la crise, les bailleurs de fonds ont été réticents à exécuter des programmes dans le pays et les ONGs ont du mal à fonctionner normalement. Ceci entraîne donc une faible participation des ONGs dans le développement du pays.

Si l'Etat améliore ses relations avec les bailleurs de fonds, l'octroi d'un contrat de programme par les ONGs sera plus facile. Mais jusqu'où les financements contribueront-ils à la croissance d'un pays en voie de développement comme Madagascar ?

BIBLIOGRAPHIE

- Bernard MARTORY - Daniel CROZET, «*Gestion des Ressources Humaines*» 6^{ème} édition, septembre 2005, 305 pages
- Claude CHARRON, «*IFAC Handbook*», CNCC édition, décembre 1996- 479 pages
- Fano ANDRIAMAHEFAZAFY, «*Place des bailleurs de fonds dans le système de l'aide au développement*», page 6
- Georges DEPALLERS - Jean Pierre JOBARD, «*Gestion financière de l'Entreprise*», 10^{ème} édition, 1990, 933 pages
- Henri Pierre MADERS - Jean Luc MASSELIN, «*Edition d'organisation*», 2^{ème} édition, 2006 262 pages
- IFACI, «*Dispositif du contrôle interne*», Mai 2006, page 12
- Jacques VILLENEUVE, «*Le contrôle interne guide de procédure*», janvier 1995, page 5
- J.M PERETTI, «*Tous DRH*», édition organisation, 2003,
- Milan KUBR, «*Conseil en Management*», 3^{ème} édition, 1998, 876 pages

WEBOGRAPHIE

- www.mg.one.un.org/ «*Tdr finalisé microévaluation*», janvier 2012
- <http://www.cairn.info> : «*mondes-en-développement*», janvier 2012
- <http://www.alaindebenoist.com> : «*Face à la mondialisation*», février 2012
- <http://f3e.asso.fr> : «*Diagnostic Organisationnel avec un partenaire*», février 2012
- <http://www.budget-telecom.com> : «*Rapport contrôle interne*», mars-2012
- <http://sbarillaro.free.fr/> «*Organisation des entreprises*», avril-2012
- <http://crg.polytechnique.fr> : «*Structure et organisation d'entreprise*», avril 2012
- <http://www.fsjest.ma> : «*GRH*», mai 2012
- <http://foad.refer.org>: «*Cours GRH*», mai 2012

Cours consultés

- Cours théorique sur la «*Gestion des ressources humaines*», 4ème année, 2011
- Cours théorique sur la «*Méthodologie*», 4ème année, 2011
- Cours théorique sur le «*Contrôle interne*», 4ème année, 2011

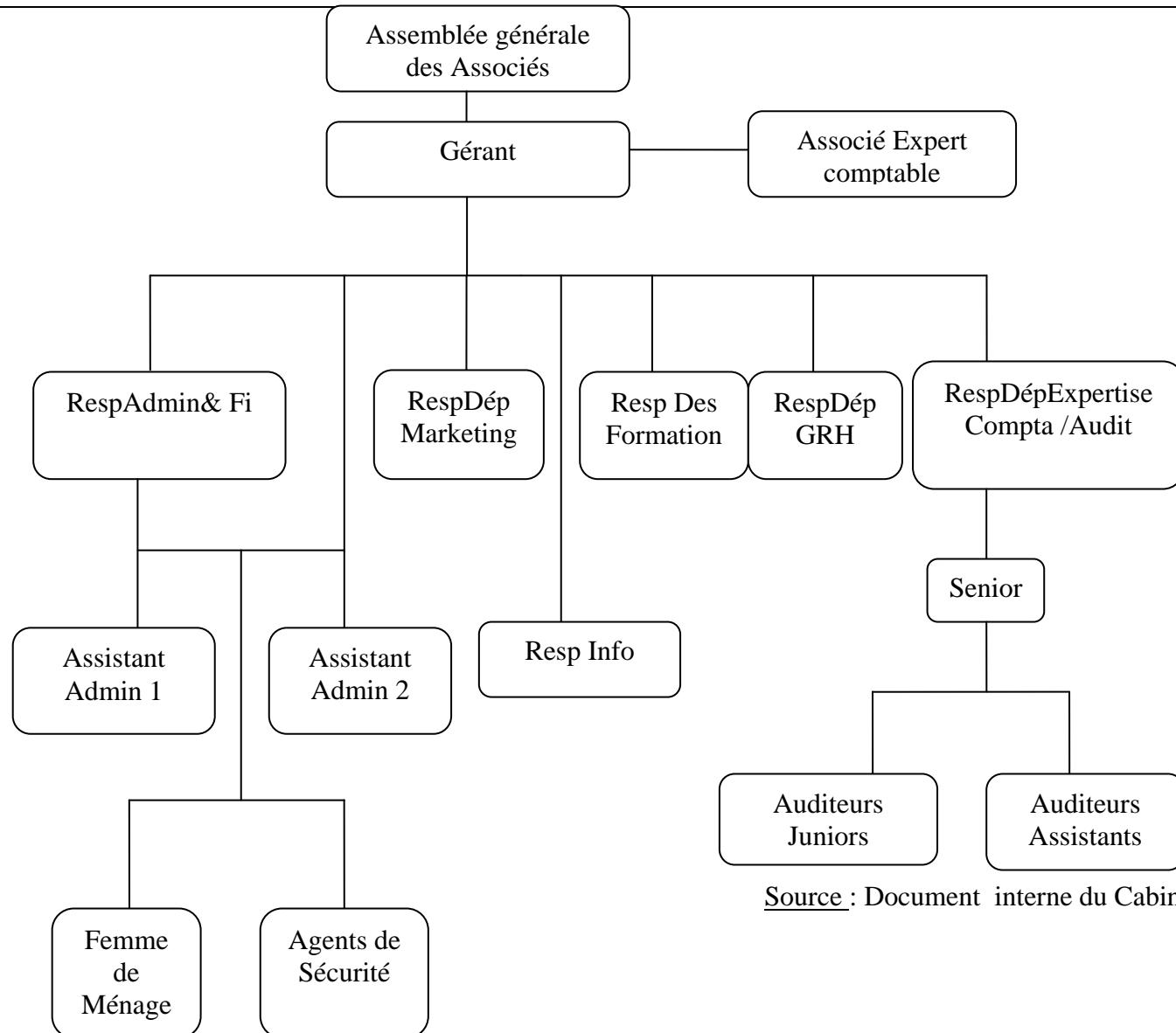
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Organigramme du Cabinet Lamina

Annexe 2. Questionnaire Check list B

Annexe I Organigramme du Cabinet Lamina



Source : Document interne du Cabinet Lamina

Annexe II

Liste de contrôle B: Questionnaire sur capacité de la gestion financière

Partenaire d'exécution : _____

Date : _____

Résumé des risques liés à la capacité de gestion financière du partenaire d'exécution					
	Évaluation du risque				
	S	M	F		
1. Partenaire d'exécution					
2. Flux monétaires					
3. Ressources humaines					
4. Politiques et procédures de comptabilité					

5. Audit interne					
6. Audit externe					
7. Établissement de rapports et suivi					
8. Systèmes d'information					
9. Système d'approvisionnement					

Source : Document interne du Cabinet Lamina

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
<i>1. Partenaire d'exécution</i>					
1.1 Le partenaire d'exécution est-il légalement enregistré ?					
1.2 Le partenaire d'exécution a-t-il reçu des ressources des Nations Unies dans le passé ?					
1.3 Le partenaire d'exécution est-il soumis à des obligations légales en matière d'établissement de rapports ? Veuillez préciser.					
1.4 L'organe directeur du partenaire d'exécution est-il indépendant ?					
?					
<i>Évaluation du risque (Partenaire d'exécution)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 1
<i>2. Flux monétaires</i>					
2.1 L'entité peut-elle recevoir et transférer des fonds ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
2.2 Les mécanismes de transfert de fonds à l'entité sont-ils satisfaisants ?					
2.3 . Si certaines activités sont exécutées par les communautés ou les ONG, l'entité dispose-t-elle des mécanismes d'établissement de rapports et de suivi qui permettent de suivre l'utilisation des fonds ?					
<i>Évaluation du risque (Flux monétaires)</i>	E	S	M	F	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 2
3. Ressource humaine					
3.1 La structure organisationnelle du service comptabilité est-elle adaptée au volume financier ? Veuillez joindre un organigramme.					
3.2 Le niveau et les compétences du personnel sont-ils adaptés au volume financier ? Identifiez les effectifs du service comptabilité, y compris leurs intitulés de poste, responsabilités, formation et expérience professionnelle. Veuillez joindre les descriptions de poste et C.V. des responsables du service comptabilité.					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
3.3 Les services des finances et de comptabilité du partenaire d'exécution sont-ils dotés de personnel suffisant ?					
3.4 Le personnel des services des finances et de comptabilité a-t-il les qualifications et l'expérience voulues ?					
3.5 Le personnel des services des finances et de comptabilité connaît-il bien les procédures des Nations Unies concernant les remises d'espèces ?					
3.6 Quelle est la durée du contrat d'emploi du personnel des services des finances et de comptabilité ?					
3.7 Le personnel est-il souvent muté ? A quelle fréquence ?					
3.8 Y a-t-il une politique de formation du personnel des services des finances et de comptabilité ? Veuillez préciser.					
<i>Évaluation du risque (Dotation en personnel)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 3

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
4. Politiques et procédures de comptabilité					
4.1 L'entité dispose-t-elle d'un système comptable qui permet d'enregistrer convenablement les opérations financières avec les organismes des Nations Unies, y compris l'allocation des dépenses conformément aux composantes correspondantes, aux catégories de décaissement et aux sources de financement ?					
4.2 Des contrôles sont-ils en place pour la préparation et l'approbation des opérations pour veiller à ce que toutes les opérations soient correctement effectuées et justifiées de façon satisfaisante ?					
4.3 Le plan comptable permet-il de comptabiliser les activités et catégories de décaissements et de faire rapport à ce sujet ?					
4.4 La répartition des coûts compte tenu des diverses sources de financement est-elle effectuée dans les règles et conformément aux accords conclus ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
4.5 Le grand livre et les registres subsidiaires sont-ils rapprochés et équilibrés ?					
4.6 Tous les documents comptables et justificatifs sont-ils conservés de façon permanente dans un système déterminé qui permet aux utilisateurs autorisés d'y accéder facilement ?					
4.7 Les responsabilités suivantes sont-elles assumées par différents services ou personnes : a) autorisation d'effectuer une opération ; b) enregistrement de l'opération ; c) conservation de l'actif lié à l'opération ?					
4.8 Les fonctions de commande, de réception, de comptabilisation et de paiement des biens et services sont-elles séparées de façon appropriée ?					
4.9 Les rapprochements bancaires sont-ils effectués par une personne autre que celle qui effectue ou approuve les paiements ?					
4.10 Les budgets fixent-ils des cibles financières et concrètes ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
4.11 Des budgets sont-ils établis pour toutes les activités importantes de façon suffisamment détaillée pour constituer des outils qui permettent d'en suivre l'exécution ?					
4.12 Les dépenses effectives sont-elles comparées au budget à une fréquence raisonnable, et des explications sont-elles requises en cas de différence sensible par rapport au budget ?					
4.13 Les approbations des différences par rapport au budget sont-elles requises à l'avance ou a posteriori ?					
4.14 Qui est chargé de l'établissement et de l'approbation des budgets ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
<p>4.15 Les procédures de traitement des factures prévoient-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que des copies des ordres d'achat et des récépissés doivent être obtenues directement auprès des services demandeurs ? • La comparaison des quantités, prix et conditions indiqués dans les ordres d'achat avec ceux indiqués dans les récépissés des biens effectivement reçus ? • La comparaison des quantités indiquées dans les factures avec celles figurant sur les récépissés ? • La vérification de l'exactitude des calculs ? 					
<p>4.16 Toutes les factures sont-elles estampillées PAYÉ, datées, examinées et approuvées et clairement marquées aux fins d'attribution d'un code de comptabilité ?</p>					
<p>4.17 L'entité a-t-elle un manuel adéquat de politiques et procédures qui guide les activités et veille à responsabiliser le personnel ?</p>					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
4.18 Y a-t-il des politiques et procédures par écrit portant sur toutes les activités de gestion financière et activités de routine liées ? Sont-elles accessibles ?					
4.19 Les politiques et procédures définissent-elles clairement les <i>conflits d'intérêts</i> et les <i>opérations avec une partie intéressée</i> (réelle ou apparente) et prévoient-elles des mesures visant à protéger l'organisation contre ceux-ci ?					
4.20 Veuillez indiquer dans la partie Remarques/ Observations les noms et titres des signataires autorisés des comptes bancaires.					
4.21 Le partenaire d'exécution tient-il un livre de caisse adéquat et à jour, où sont consignés les recettes et les paiements ?					
4.22 Les relevés bancaires et l'encaisse font-ils l'objet d'un rapprochement tous les mois ?					
4.23 Les recettes sont-elles déposées sans délai ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
4.24 Des inventaires physiques des immobilisations et valeurs mobilières sont-ils effectués périodiquement ?					
4.25 L'actif est-il suffisamment assuré par des contrats d'assurance ?					
<i>Évaluation du risque (Politiques et procédures comptables)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 4
5. Audit Interne					
5.1 Y a-t-il un service d'Audit interne des comptes au sein de l'entité ?					
5.2 Le vérificateur interne des comptes est-il suffisamment indépendant pour faire des évaluations critiques ? A qui fait-il rapport ?					
5.3 Le service de vérification interne des comptes inclura-t-il des activités financées par les organismes dans son programme de travail ?					
<i>Évaluation du risque (Vérification interne des comptes)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 5

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
6. Audit externe					
6.1 La situation financière de l'institution est-elle régulièrement auditee par un cabinet externe indépendant ? Si OUI, de quel(s) cabinet(s) s'agit-il ?					
6.2 Y-a-t-il des échéances régulières pour la réalisation des audits de l'institution ? A quel moment de l'année les rapports d'audit externe sont-ils produits et diffusés ?					
6.3 La vérification des comptes de l'entité est-elle effectuée conformément aux normes internationales d'audit ?					
6.4 Des problèmes graves de responsabilité financière ont-ils été mis en évidence dans le rapport sur la vérification des comptes des trois dernières années ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
6.5 Le vérificateur des comptes de l'entité vérifierait-il les comptes de l'AWP ou un autre vérificateur sera-t-il désigné pour vérifier les états financiers de l'AWP ?					
6.6 Y a-t-il des recommandations faites par les vérificateurs des comptes dans les rapports précédents ou dans les lettres de recommandations qui n'ont pas encore été mises en oeuvre ?					
<i>Évaluation du risque (Évaluation externe des comptes))</i>	E	S	M	F	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 6
7. Système de rapports et suivi					
7.1 Des états financiers sont-ils préparés pour l'entité ?					
7.2 Quelle est la fréquence de la préparation des états financiers ? Les rapports sont-ils établis en temps opportun pour pouvoir être utiles aux membres de la direction lors de la prise de décisions ?					

Domaine	Oui	Non	Sans objet	Examen	Remarques/Observations
7.3 Le système d'établissement de rapports doit-il être adapté pour rendre compte des dépenses liées à l'AWP ?					
7.4 Le système d'établissement de rapports est-il capable de lier les informations financières aux progrès effectivement réalisés dans l'AWP ?					
7.5 Les rapports financiers sont-ils utilisés par les membres de la direction ?					
7.7 Les rapports financiers comparent-ils les dépenses effectivement engagées avec les allocations budgétaires et programmées ?					
<i>Évaluation du risque (Suivi et établissement de rapports)</i>	E	S	M	F	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 7

8. Systèmes d'information					
8.1 Le système de gestion financière est-il informatisé ?					
8.2 Ce système peut-il produire les rapports financiers requis ?					
8.3 Le personnel est-il suffisamment bien formé pour assurer l'entretien du système ?					
8.4 Le système d'organisation de la gestion et de traitement garantit-il le caractère confidentiel, l'intégrité et la disponibilité des données ?					
<i>Évaluation du risque (Systèmes d'information)</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>F</i>	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 8
9. Systèmes d'approvisionnement					
9.1 Le PE dispose-t-il d'un département (ou unité) en charge des achats ou de l'approvisionnement ?					
9.2 Le personnel a-t-il les qualifications et l'expérience appropriées en adéquation avec le volume des approvisionnements à gérer ?					

9.3 Le département chargé des approvisionnements tient-il à jour une liste restreinte des fournisseurs pour la majorité des biens que le PE se procure ?					
9.4 Existe-t-il un système de pré qualification des fournisseurs ?					
9.5 Le département chargé des approvisionnements émet-il un ordre d'achat ou un contrat au titre des offres acceptées ?					
9.6 La répartition des responsabilités dans la préparation et l'approbation des ordres d'achats ou des contrats est-elle convenable ?					
Évaluation du risque (Systèmes d'information)	E	S	M	F	Entourez d'un cercle la lettre correspondant au risque évalué pour le domaine 8

Source : Document interne du Cabinet Lamina

Table des matières

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS	II
RESUME	IV
ABSTRACT	IV
SOMMAIRE	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE MATERIELS ET METHODES	2
CHAPITRE 1. JUSTIFICATION DE LA ZONE D'ETUDE	6
CHAPITRE 2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE	8
Section 1. Méthode de collecte d'information	8
Section 2. Outils de collecte d'information	8
Section 3. Les acquis durant le déroulement du stage	9
CHAPITRE 3. DEMARCHE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES	11
Section 1. Présentation de la mission confiée	11
Section 2. Objectif de la mission	17
Section 3. Démarche de vérification par hypothèse	19
3.1. Les démarches de vérifications de l'hypothèse 1 : « les forces et les faiblesses dégagées permettent de déterminer l'ampleur de contrôle futur effectuer par les bailleurs de fonds »	19
3.2. Les démarches de vérifications de l'hypothèse 2 : « Les niveaux de risques détectés vont permettre aux bailleurs de fonds de prendre une décision sur l'adoption d'une modalité appropriée pour chaque PE »	20
CHAPITRE 4. DEROULEMENT DE L'ETUDE	21
Section 1. Limites de l'étude	21
Section 2. Chronogramme des activités	21

DEUXIEME PARTIE RESULTATS	25
CHAPITRE 1. PRESENTATION DES ONGs.....	24
Section 1. L' ONG DIAVOLANA.....	24
Section 2. L' ONG FARIMBONA.....	25
CHAPITRE 2. IDENTIFICATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES.....	26
Section 1. L'ONG DIAVOLANA :.....	26
Section 2. L' ONG Farimbona :.....	28
CHAPITRE 3. DESCRIPTION SUCCINCTE DES RISQUES	31
Section 1. Risques identifiés sur l'ONG Diavolana :.....	31
Section 2. Risque détectés sur l'ONG FARIMBONA :	32
CHAPITRE 4. EVALUATION GLOBALE DES RISQUES.....	34
Section 1. Constatation du risque global pour l'ONG DIAVOLANA.....	35
Section 2. Constatation du risque global pour l'ONG FARIMBONA.....	36
TROISIEME PARTIE DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	24
CHAPITRE 1. DISCUSSIONS PAR RAPPORT AUX RESULTATS OBTENUS.....	38
Section 1. Discussions par rapport à l'hypothèse 1 : « les forces et les faiblesses dégagées permettent de déterminer l'ampleur de contrôle futur effectué par les bailleurs de fonds».....	38
Section 2. Discussions par rapport à l'hypothèse 2 : « Les niveaux risques détectés vont permettre aux bailleurs de fonds de prendre une décision sur l'adoption d'une modalité appropriée pour chaque PE »	44
CHAPITRE 2. RECOMMANDATIONS	49
Section 1. Recommandations pour chaque domaine pour l'ONG Diavolana.....	49
Section 2. Recommandation pour chaque domaine de l'ONG Farimbona.....	50
CONCLUSION GENERALE.....	52
BIBLIOGRAPHIE.....	57
WEBOGRAPHIE	57
ANNEXES	58
LISTE DES ANNEXE.....	X