

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION	1
Chapitre 1- LES MATERIELS NECESSAIRES POUR LA COLLECTE DES DONNEES	8
Section 1- Approche théorique	8
Section 2- Documents, outils et techniques utilisés	14
CHAPITRE 2 - METHODE DE COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	20
Section 1- La collecte des données.....	20
Section 2- Méthode de traitement de données : la méthode SWOT.....	23
Section 3- La modélisation théorique.....	24
CHAPITRE 1- LE CONTROLE DE LA REGULARITE	29
Section 1- Révision des directives applicables par la Banque Mondiale	29
Section 2- Evaluation des procédures internes et du système de contrôle interne.....	33
CHAPITRE 2- AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DU PROJET	36
Section 1- Evaluation du respect des procédures.....	36
Section 2- Identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures par les évaluations.....	39
CHAPITRE 1- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS.....	43
Section 1- Les forces et les opportunités	43
Section 2- Les faiblesses et les menaces	50
CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS.....	58
Section 1- Amélioration du système de contrôle interne	58
Section 2- Mise en place de l'audit interne dans le projet	61
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	I
LISTE DES ANNEXES	II
TABLE DES MATIERES	XIV

LISTE DES ABBREVIATIONS

AOI : Appel d'Offre International
AON : Appel d'Offre National
ARF : Assistant du Responsable Financier
ASPM : Assistant Sénior en Passation des Marchés
ATN : Assistant Technique National
BC : Bon de Commande
BFV-SG : Banque Fampanandrosoana ny Varotra – Société Générale
BL : Bon de Livraison
BR : Bordereaux de Règlements
CFD : Centre de Formation pour le Développement
CI : Contrôle Interne
COREF: Coordonnateur des Réformes des Finances publiques
COS : Conseil d'Orientation et de Suivi
CQ: Consultant Qualification
DG : Directeur Général
FFOM: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
IC: Individual Consultant
ICB: International Competitive Bidding
IDA: International Development Association
IIA: the Institute of International Auditors
IMMRED : Introduction Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et recommandations
INSTAT : Institut National des STATistiques
MAP: Madagascar Action Plan
MGA: Malagasy Ariary
NCB: National Competitive Bidding
NIF: Numéro d'Identification Fiscale
NSTAT : Numéro STATistique
OP/BP: Operational Policies/ Bank Procedures
OSC : Organisation de la Société Civile
PAIGEP : Projet d'Appui Institutionnel à la Gestion Economique et Publique
PASAGE: Projet d'Actions Sociales et d'Appui à la Gestion Economique

PGDI : Projet de Gouvernance et de Développement Institutionnel

PJ : Pièces Justificatives

PPM: Plan de Passation des Marchés

PREA : Programme pour la Réforme pour l'Efficacité de l'Administration

PTA : Plan de Travail Annuel

QCBS: Quality and Cost Based Selection

QCI: Questionnaire de Contrôle Interne

RAF : Responsable Administratif et Financier

RPI : Ressource Propre Interne

RPM : Responsable de la Passation des Marchés

RSC : Registre des Commerces et des Sociétés

SIG : Système Intégré de Gestion

SSE : Spécialiste en Suivi-Evaluation

SSI: Spécialiste en Système d'Information

SSS: Single Source Selection

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

UNOPS: United Nations Office for Project Services

USD : United States Dollar

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evaluation de la méthode de passation des marchés.....	36
Tableau 2:Evaluation de la méthode de passation des marchés (suite)	37
Tableau 3: Evaluation relative aux procédures de décaissement des fonds.....	38
Tableau 4: Evaluation relative à la gestion des immobilisations	39
Tableau 5: Les informations relatives à l'évaluation.....	40
Tableau 6: Exemple de tableau récapitulatif.....	60
Tableau 7: Exemple de registre des immobilisations	61
Tableau 8 : Méthode d'appel d'offres	IV
Tableau 9: Diagramme de circulation des documents	V

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Chronogramme des activités.....	22
Figure 2: Représentation de la matrice SWOT.....	24
Figure 3: Modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer.....	26
Figure 4: Place de la fonction d'audit interne dans l'organigramme du projet.....	62

INTRODUCTION

La mondialisation est le phénomène le plus marquant du XXI^{ème} siècle, elle est inévitable et a transformé le point de vue du monde entier du plus puissant au plus faible. Pour certains, la mondialisation est la clé de la croissance économique actuelle ; pour d'autres, la mondialisation conduit à l'uniformisation et à la victoire. Un pays considéré comme puissant de nos jours est marqué à travers leur force de créativité, leur unité et surtout la notion de gouvernance que le gouverneur mène son peuple.

La Chine est actuellement, le deuxième pays qui crée le plus de richesses dans le monde alors qu'il est un pays pauvre après avoir dépassé la France, la Grande Bretagne et l'Allemagne. Il avait la perspective au-delà de la vision globale du monde, et il avait trouvé une façon nouvelle d'aller un peu plus loin que le traditionnel indicateur qui mesure la richesse nouvelle créée chaque année par un pays et observait d'autres baromètres comme l'effet de masse, la créativité et la modernité. La Chine est aujourd'hui le premier marché automobile de la planète, le premier importateur de la plupart des grandes matières premières, et le premier producteur d'acier.

Cette croissance brusque de la Chine, un pays pauvre devenu deuxième puissance mondiale, nous montre que la créativité qui, en relation avec la gouvernance, conduit la puissance d'un pays. Si cette observation se vérifie en Chine, elle est encore plus vraie à Madagascar qui souffre d'une crise politique aigue depuis plus de quatre années. Ainsi, le manque d'information et la mauvaise gouvernance traduisent la pauvreté à Madagascar.

En effet, Madagascar est un pays riche en ressources naturelles capables d'alimenter la croissance économique. Le pays a une surface géographique étendue, abondant en eau et autres ressources naturelles, et est riche en capital humain et tous ces facteurs peuvent soutenir un avenir plus prospère pour le pays. Cependant, une vaste majorité de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté et lutte tous les jours pour assurer suffisamment de ressources alimentaires pour leurs ménages. Ce phénomène entraine le pays nommé parmi les pays du tiers monde en voie de développement.

D'après Jacques Morisset dans l'ouvrage « Vers un agenda de relance économique à Madagascar » : « la performance économique de Madagascar s'avère décevante au moins

trois décennies. Non seulement la plupart des ménages, aujourd'hui, se trouve en moyenne plus pauvres qu'en 1980, mais près d'un quart de millions de pauvres supplémentaires sont apparus depuis 2001. La croissance économique reste trop faible et, quand elle a lieu, insuffisamment partagée pour créer des emplois et une amélioration des conditions de vie. ...Pour cela, il convient de commencer par le renforcement des institutions et des mécanismes participatifs tant au niveau économique que politique du pays. La maîtrise de la gouvernance apparaît en effet indispensable pour assurer que les décisions soient prises en fonction de l'intérêt général (et non pas de certains particuliers) et ainsi contribuer à l'émergence d'un secteur privé porteur d'emplois et à l'amélioration des services publics... »¹

La quête du développement est une priorité pour toutes les nations du monde et Madagascar en ait besoin plus que tout autre. Mais tous les pays auraient-ils la possibilité de lutter contre la pauvreté ? Nous pouvons nous même répondre que non. Les pays du sud surtout les pays pauvres ne pourront pas s'en sortir face à ce défi s'ils ne sont pas aidés par des pays plus riches et plus développés qu'eux.

Par conséquent, les aides au développement des Etats pauvres sont de plus en plus abondantes et évoluées dorénavant. Les Bailleurs de fonds de nos jours appuyaient sur les programmes de réforme du gouvernement et visaient à éliminer les dysfonctionnements empêchant une croissance durable et partagée. Au regard de la mauvaise gouvernance qui conduit Madagascar à la pauvreté, la Banque mondiale est présente à Madagascar depuis septembre 1963. La Banque a donné lieu à plusieurs programmes, notamment l'appui budgétaire (crédits à l'appui de la réduction de la pauvreté) ; des projets d'investissements dans les transports, des projets pour la bonne gouvernance, le développement du secteur privé, l'énergie, la santé, l'éducation, l'agriculture et l'environnement ; des partenariats public-privé. En bref, l'aide de la Banque a pour objectif principal la réduction de la pauvreté à moyen terme et l'éradication de cette pauvreté à long terme, mais ceci en cohérence avec les objectifs du développement durable. Grâce à ces projets, appuyés par les Bailleurs de fonds étrangers, le gouvernement Malgache s'est fixé comme objectif de relancer son économie et d'assurer le bien être de sa population à travers entre autre la

¹ MORISSET Jacques: « Madagascar : Vers un agenda de relance économique », Source : Banque Mondiale, Washington, Juin 2010, page 1

réduction de la pauvreté par le renforcement de la gestion des Finances Publiques, la transparence et la redevabilité sociale.

Cependant, puisque les projets et programmes recourent aux aides et financements des Bailleurs, il est nécessaire de s'assurer que l'argent récolté est dépensé selon les souhaits des donateurs afin de maintenir la confiance de ces derniers. En raison de la prévention de certains risques de mauvaise gestion, de fraude voire même de détournement des financements, le recours à la pratique d'audit en général se présente comme une nécessité fonctionnelle.

Le recours à un audit est essentiel car l'activité de l'audit peut contribuer à rendre une organisation davantage performante en évaluant les systèmes de management, de contrôle interne et de gestion financière de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils. De plus, les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Ainsi, la pratique de l'audit est de nos jours une condition pour la maîtrise du fonctionnement de l'organisation.

Toutefois dans la plupart des cas, l'audit externe serait le plus utilisé par les organisations financées par les bailleurs de fonds. *« Il s'agit d'un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date du clôture et ses résultats pour l'exercice considéré en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entité a son siège² »*. L'objectif d'un audit externe est de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable applicable.

Cependant, il présente une autre façon qui complète la fonction des auditeurs financiers ou auditeur externe et aide les décideurs à améliorer son organisation car cette fonction se trouve en interne même si elle est exercée par un professionnel indépendant. Cette fonction est l'audit interne, qui est une fonction récente mais qui prend déjà une large importance dans la conduite d'une organisation.

² RANDRIAMIANDRISOA Patrick, Cours d'Audit général, *Chapitre I : Contexte général de l'audit*. Année universitaire 2011/2012

L'audit interne est, de nos jours, d'une importante utilité dans la vie d'une entreprise vue qu'elle vise la sécurité et le progrès en évaluant le dispositif de contrôle interne et les méthodes de gestion de l'entreprise et d'en reformuler des recommandations en vue de son amélioration. Mais qu'en est-il pour un projet. La question qu'il nous revient de nous poser est alors de savoir : « **pour quelles raisons la fonction d'audit interne s'avère-t-elle indispensable pour un projet ?** ».

La compréhension de l'audit interne suppose plusieurs questions et celle d'un projet financé par les Bailleurs de fonds étrangers préjuge d'autre, c'est pour cette raison que cette étude s'intéresse à cette notion, d'où l'intitulé de cette recherche « **L'audit interne d'un projet sous un financement international** ».

Pour des différents événements, la fonction d'audit interne d'aujourd'hui ne cesse de reconquérir sa véritable vocation qui est l'outil de contrôle et de pilotage. Et pour ce qui est des projets sous un financement étranger, la transparence est très importante dans le système de gestion. Les projets de développement à Madagascar sont souvent inculpés de mauvaise pratique de gestion des fonds par les Bailleurs de fonds, ainsi nécessite l'utilité de l'audit, et surtout interne. **Contribuer à l'efficacité de la gestion du projet** sera alors notre objectif global.

Au travers cet objectif global, notre préoccupation majeur est de déterminer les conditions d'une bonne gestion de projet, mais un projet sous financement doit suivre les directives applicables aux fonds du projet. Ainsi, pour atteindre cet objectif général, nous avons fixé deux objectifs spécifiques qui désignent dans un premier temps par **la révision des systèmes et procédures mis en place par les Bailleurs** et dans un second temps **d'évaluer la pratique de ces procédures par le projet**.

Malgré les exigences sur l'utilisation des financements, les Bailleurs de fonds sont de nos jours confrontés à plusieurs difficultés entre autre : le détournement des fonds dans l'exécution du projet, le non-respect des procédures de passation des marchés, la non certification des comptes, et ceux-ci peuvent se faire en plusieurs manières telles que : les contrôles inappropriés qui ne satisfont pas les procédures financières des Bailleurs de fonds, l'utilisation des pièces justificatives non probantes, le non respect des procédures de

contrôle interne (pré-numérotation des documents, signatures pour approbations,...) qui conduisent à des risques de fraudes ou de vols.

Ainsi, dans un souci de retrouver la confiance des Bailleurs de fonds, nous avons émis deux hypothèses pour assurer l'efficacité de la gestion du projet par la fonction d'audit interne : d'une part, **l'audit interne est un contrôle de la régularité** car elle vise à évaluer les procédures et politiques internes et d'autre part, **l'audit interne aide à l'amélioration des fonctionnements du projet** en donnant une assurance que les procédures sont respectées et en identifiant les capacités et défaillances du projet sur l'application de ces procédures pour participer ensuite à la conception des mesures correctives et à des améliorations souhaitables.

Ce présent mémoire présente un intérêt particulier qui est le résultat prétendu être trouvé après toutes les analyses faites. Nous attendons alors comme résultats la nécessité de l'audit interne dans un projet sous un financement international, l'efficacité de la gestion du projet par l'aide de l'audit interne, le dégagement des forces et faiblesses de la gestion du projet à travers les dispositifs de contrôle interne et enfin l'amélioration du fonctionnement du projet en donnant quelques recommandations.

Compte tenu de la démarche adoptée, notre intervention pourrait contribuer à la bonne gestion du projet et ces hypothèses citées auparavant resteront à vérifier durant l'étude qui sera menée avec une méthodologie clairement définie.

Pour le traitement de ce présent mémoire et pour la vérification de ces hypothèses, nous avons élaboré des questionnaires, fait des entretiens auprès des différents responsables dans un stage effectué dans un projet de développement afin de voir de près la gestion proprement dit d'un projet financé par les Bailleurs de fonds étranger par rapport à notre thème.

Pour procéder à une analyse interne et externe approfondie, nous avons opté pour la méthode du Questionnaire de Contrôle Interne pour la collecte et évaluation des données dans la partie résultat et pour le traitement, nous avons adopté pour l'analyse SWOT dans le but de dégager les forces et faiblesses internes ainsi que les menaces et opportunités externes du système du projet. Et pour être efficace, les techniques utilisées se font par

observation directe, consultation de divers documents, et entretiens avec les gestionnaires du projet.

En effet, nous avons jugé favorable de subdiviser notre étude en trois parties suivant la norme IMMRED.

La première partie portera sur les matériels et les méthodes comprenant ainsi l'approche théorique c'est-à-dire la généralité sur le thème qui permet de faire un premier bilan sur la recherche en question, les différents matériels, notamment les divers documents, outils et techniques utilisés et méthodologie de collecte et traitement des informations dont nous avons utilisés au cours de cette recherche.

La seconde partie présentera les résultats obtenus à partir de la méthodologie et particulièrement les entretiens effectués avec les différents responsables en se basant sur les hypothèses mentionnées ci-dessus concernant d'une part, que l'audit interne est un contrôle de régularité en évaluant les procédures applicables par les bailleurs et les procédures de Contrôle interne du projet et d'autre part, que l'audit interne aide à l'amélioration du fonctionnement du projet par l'évaluation du respect des procédures et l'identification des facultés et dysfonctionnements dans l'application des procédures.

Et la troisième partie sera consacrée à l'analyse et les discussions de ces informations apparues dans la partie « Résultats » en fonction de la méthode de traitement adoptée en examinant les forces et faiblesses propre à l'organisation, et les opportunités et menaces provenant des facteurs extérieurs ainsi que la proposition des recommandations pour l'amélioration de la gestion du projet.

PREMIERE PARTIE-
MATERIELS
ET
METHODES

Introduction partielle

Une étude similaire requiert une faculté de rassembler un maximum d'informations et fait toujours appel à des instruments que ce soient des documents, outils, techniques. Ceux sont les matériels que la recherche utilise dans l'accomplissement du travail.

Cependant, les travaux exigent une méthodologie et un tel ouvrage n'est pas terminé sans démarche ni moyen pour le mettre en œuvre. Mais, avant d'aborder l'essentiel, le mieux serait de connaître le contexte qui entoure le thème.

Le premier chapitre intitulé « les matériels nécessaires pour la collecte des données » se consacrera donc à nous rappeler des matériels utilisés pour arriver aux fins de ce mémoire où nous trouverons les approches théoriques sur l'audit interne et la présentation du projet. Après nous présenterons les documents, outils et techniques utilisés durant la phase de préparation et de collecte.

Puis dans le deuxième chapitre, nous parlerons de la méthodologie de collecte et traitement des données ainsi que la démarche que nous avons suivie. Nous trouverons ainsi le déroulement de la collecte des informations, le chronogramme des activités, les méthodes de traitement des données et la modélisation théorique.

Chapitre 1- LES MATÉRIELS NÉCESSAIRES POUR LA COLLECTE DES DONNÉES

Les matériels sont les instruments indispensables pour maîtriser une étude car son utilisation fournit des avantages de pouvoir assembler le maximum d'information possible, utile pour la recherche en question. Ce chapitre comportera les matériels pour la collecte des informations notamment : l'approche théorique sur l'audit interne et le projet de développement, et les documents utilisés ainsi que les outils et techniques utilisés pour la collecte des informations.

Section 1- Approche théorique

L'approche théorique fait référence à des apprentissages sur le contexte de l'étude pour familiariser les lecteurs sur le thème. Elle donne ainsi une première constatation concernant les informations sur la recherche en question.

1-1- L'audit interne

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis.

1-1-1- Les définitions

On ne peut que commenter la définition de l'IIA1, datant de juin 1999 :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.³ »

En d'autre mot, L'audit interne peut être défini comme « une fonction de conseil s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par

³ Jacques RENARD « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 73

une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de gestion.⁴ »

Ces définitions montre que l'audit interne, comme son nom l'indique, est alors une fonction d'assistance exercé par un professionnel indépendant dans l'organisation qui doit permettre aux responsables de mieux gérer leurs affaires en apportant ses compétences et sa contribution au gouvernement d'entreprise, et à tout le moins de participer à toutes les opérations ayant à évoquer les risques de l'organisation à laquelle il appartient.

1-1-2- Les objectifs de la fonction d'audit interne

Il s'agit notamment pour le professionnel d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise en évaluant la qualité du dispositif de contrôle interne et de formuler des recommandations nécessaires en vue de son amélioration.

L'Audit Interne assure donc une double fonction de sécurité et de progrès :

- *Fonction de sécurité* car l'audit interne contribue, par ses vérifications et par ses analyses, à l'information de la Direction Générale et des managers opérationnels et fonctionnels, sur le degré de maîtrise des processus et le niveau d'efficacité de l'organisation interne de l'Entreprise.

- *Fonction de progrès* car cette fonction participe par ses études et par ses réflexions, à l'identification et à la conception des mesures correctives et des améliorations souhaitables, tant des dispositifs et des procédures de contrôle interne en vigueur, que des modes de prise des décisions pratiqués dans l'organisation.

1-1-3- Le rôle de l'Audit Interne

D'une part d'évaluer le « Contrôle Interne » de l'Entreprise, c'est à dire les modes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle qui doivent permettre de maîtriser la gestion. Il doit à ce titre effectuer des examinations au niveau de la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles, du systèmes et procédures qui ont pour objet d'assurer le respect des politiques, des plans et des directives internes, ainsi que les lois et des réglementations administratives et simultanément, vérifier que l'organisation s'y conforme effectivement et sur les dispositions prises pour protéger le

⁴ RANDRIAMIANDRISOA Patrick, Cours d'Audit Général, Chapitre II- l'expert comptable et la mission de vérification, Année Universitaire 2011-2012

patrimoine de l'Entreprise et si nécessaire, vérifier l'existence et la valeur des actifs tant corporels qu'incorporels.

D'autre part, le rôle de l'audit interne est d'évaluer l'efficacité de l'organisation, au regard des objectifs. Il doit à ce titre apprécier si les moyens (humains, matériels, intellectuels et financiers) mis en œuvre sont acquis, organisés et utilisés de façon économique et productive, et s'ils sont convenablement adaptés aux objectifs auxquels ils sont affectés. Mais aussi de vérifier que les opérations et les programmes des entités sont exécutés conformément aux objectifs fixés.

1-1-4- Démarche de l'audit : les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne

La Mission d'audit interne est le travail que l'auditeur sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. Cette mission correspond très exactement à la situation de l'auditeur au cours de son intervention, on le désigne très exactement par : *phases fondamentale de la mission d'audit interne*. Elles sont au nombre de trois à savoir la phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

La phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer les analyses des informations.

La phase de conclusion

La phase de conclusion exige et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

1-2- Présentation du projet

La période de crise qui se répète se présente comme un cadre idéal d'observation des grandes questions de gouvernance à Madagascar. La Banque Mondiale finance un projet pour qu'une bonne administration, transparence, lutte contre la corruption règne sur le pays.

1-2-1- Historique du PGDI et sa restructuration

L'appui de la Banque mondiale au gouvernement malgache date du début des années 90. Elle a commencé par des expériences pilotes portant sur l'amélioration de la gestion des finances publiques et une étude approfondie de la fonction publique dans le cadre du Projet d'Actions Sociales et d'Appui à la Gestion Économique (PASAGE) en 1992. Le Projet d'Appui Institutionnel à la Gestion Économique et Publique (PAIGEP) a approfondi les actions pilotes du PASAGE et a servi d'accompagnement pour appuyer des réformes fondamentales de la gestion par l'État des Crédits d'Ajustement Structurel de la fin des années 90.

Au début des années 2000, une nouvelle génération de projets a vu le jour : le Projet de Gouvernance et de développement Institutionnel (PGDI) dont la première phase a été mise en œuvre de 2004 à 2008. Elle a amené plus de transparence, des contrôles internes plus efficaces dans la gestion des dépenses.

Pour la suite du premier projet, le PGDI2 a été négocié en Octobre 2008 et mis en œuvre pour améliorer l'efficacité et la transparence des actions du gouvernement et des services publics sélectionnés à Madagascar en appui au MAP. Et la configuration initiale du projet devait répondre à deux grands objectifs. Il s'agit d'une part de capitaliser les

acquis du premier projet et d'autre part de soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Gouvernement Malgache pour lutter contre la pauvreté.

Certes, la mise en œuvre de ce projet a été interrompue par la crise en 2009 et ses activités ont été suspendues pendant presque deux années. Toutefois, depuis mai 2011, la Banque Mondiale a repris le décaissement de son portefeuille sous certaines conditions. Une de ces conditions est la restructuration du PGDI qui vise à l'adapter au nouveau contexte, et ainsi, les références au MAP n'étant plus d'actualité. La restructuration proposée du projet a considérablement revu le cadre logique de ce dernier tout en maintenant la gestion des finances publiques et la redevabilité sociale, tant au niveau local que national, comme des enjeux prioritaires. La dimension « transparence et redevabilité sociale » sera transversale dans la mesure où elle permettra de renforcer la mise en œuvre des réformes par l'implication des citoyens dans la gestion des affaires publiques et ainsi favorise l'approche participative.

1-2-2- Les composantes du projet

Le projet restructuré couvre une période de 24 mois (1^{er}Septembre 2012 au 31 Août 2014). Il est doté d'une enveloppe de USD 18 765 245,00 répartie sur quatre composantes :

- **Composante 1** : L'amélioration de l'efficacité et de la transparence de la gestion des Finances Publiques (USD 9,200 millions),
- **Composante 2** : l'amélioration de l'efficacité et de la transparence de la prestation de services au niveau local (USD 4,957 millions),
- **Composante 3** : Renforcement des capacités des entités clés dans la mise en œuvre des réformes appuyées par le projet et dans la promotion d'une meilleure transparence, d'un meilleur accès à l'information et la gestion des connaissances (USD 3,276 millions)
- **Composante 4** : Gestion du projet (USD 1,331 millions)

La logique qui sous-tend les trois premières composantes repose sur le lien entre l'amélioration de l'efficacité et de la transparence de la gestion des Finances Publiques, le renforcement de la bonne gouvernance locale. Le renforcement de capacité des entités clés dans la mise en œuvre des réformes appuyées par le projet (composante 3) constituera un

support aux deux composantes. Une meilleure gestion des finances publiques et des ressources financières locales et le renforcement de la bonne gouvernance, notamment au niveau communal, contribueront à améliorer la fourniture de services au niveau local.

1-2-3- Le Dispositif Institutionnel

L'ancrage institutionnel du Projet a été déplacé de la Présidence à la Primature suite à l'adoption des décrets 2012-660 et 2012. La conduite de la politique et la supervision générale du projet seront sous la supervision de la Coordination Générale du Programme pour la Réforme pour l'Efficacité de l'Administration. Le PREA est placé sous tutelle de la Primature et est coiffé par un Conseil d'Orientation et de suivi présidé par le Secrétaire Général du Gouvernement.

Les structures chargées de la mise en œuvre du Projet sont : le Conseil d'orientation et de suivi, le Comité restreint, le Bureau de Gestion du Projet, et les démembrements concernés des institutions et des départements ministériels (*Cf. Annexe I : Organigramme du projet*)

Le Conseil d'Orientation et de suivi (COS)

Il est chargé de définir les orientations générales du Projet conformément à la Politique Générale du Gouvernement ; d'approuver les Plans annuels de travail (PTA) établis par le Comité restreint ; d'évaluer les réalisations du Projet.

Le Comité restreint

Un sous-comité du COS, il est chargé de superviser la mise en œuvre des activités nécessaires pour atteindre les objectifs du Projet, de veiller au respect de la politique générale de réalisation des objectifs, de faire établir les PTA des volets du Projet, de veiller à ce que les composantes du Projet exécutent ces activités conformément aux PTA et de rendre compte au Conseil d'Orientation du déroulement du Projet et des modifications proposées.

Le Bureau de gestion du Projet

Le PGDI assure ses fonctions et ses actions autour de deux pôles :

Le *Pôle gestion* composé du responsable de passation de marché (RPM) assisté par ses deux assistants en passation de marché Senior et un assistant Junior en passation de marché ; du responsable administratif et financier (RAF) assisté par ses deux assistants du responsable administratif et financier, deux prestataires d'appui ; d'un spécialiste système d'information et e-gouvernance et d'un spécialiste en suivi-évaluation (SSE) assisté par son assistant en suivi-évaluation,

Le *Pôle Programme* comprenant quatre comités de pilotage à savoir le Comité de Pilotage des Réformes des Finances Publiques, le Comité de Pilotage de la Gouvernance locale, le Comité de Pilotage INSTAT, CFD, Observatoires, OSC, le Grant Committee/Grant Manager Redevabilité, qui auront pour principale mission de définir l'orientation et la stratégie de mise en œuvre et d'assurer le suivi des activités pour chaque composante du Projet.

Section 2- Documents, outils et techniques utilisés

Les instruments de mise en œuvre sont diverses, et peuvent naître de différentes sources. Néanmoins, ce qui nous intéresse sont les moyens qui peuvent parvenir à collecter le plus de données possibles notamment les documents concernant la zone d'étude, les outils qui permettent les découvertes et les techniques qui facilite la recherche.

2-1- Documents utilisés

Les documents sont les écrits, les recherches effectuées par d'autres personnes ou entreprises concernant un sujet bien précis. Ces documents peuvent être sur fichier ou tout simplement sur des sites venant généralement d'internet ou sur des ouvrages de différents auteurs. Cette étude a nécessité la lecture de divers documents tant sur le projet que sur l'audit.

2-1-1- Les documents sur le projet

Les documents sur le projet servaient à nous orienter sur le contexte et généralité du projet, son histoire et ses activités afin de nous permettre de bien s'intégrer et faire de plus en plus connaissance avec le monde sur lequel le projet se développe.

Nous avons consulté dans ce propos le site web de la Primature pour plus d'information sur le PDGI, nous avons trouvé sur ce site le Plan de Travail Annuel et le Plan de Passation de Marché à respecter par le projet selon les directives appliqués par la Banque Mondiale. En complément, la Note de restructuration du projet est à notre disposition car vu les nombres de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du premier projet, cette note est instaurée pour pouvoir atteindre les objectifs du second projet.

Toutefois, d'autres documents concernant le projet nous servaient aussi de guide pour notre thème comme le manuel de procédure qui comprend les directives à respecter au sein du projet. A l'aide de ce manuel, nous avons pu avoir certaines informations notamment sur la description du projet, et la description des attributions et fiche de poste c'est-à-dire la description des tâches et fonction du personnel œuvrant dans le projet.

Par ailleurs, les documents concernant l'audit interne ont été utiles pour pouvoir rapprocher la réalité des théories appris par ces auteurs.

2-1-2- Les documents sur l'audit interne

Les documents sur l'audit interne servaient de guide sur les démarches effectuées pendant la réalisation d'une mission d'audit interne afin de nous orienter sur le chemin à parcourir pour accomplir cette étude et de ne pas se trouver hors de l'étude à traiter.

La « *Théorie et pratique de l'audit interne* », de Jacques RENARD est un ouvrage pédagogique qui servait de base à l'enseignement du contrôle et de l'audit interne dans les universités et les grandes écoles. Un ouvrage encyclopédique, il traite de tout ce qu'un auditeur interne doit connaître pour être un vrai professionnel en unissant harmonieusement concepts, normes et meilleures pratiques.

Cet ouvrage sert ainsi pour nous de référence et de guide dans la réalisation de notre recherche car elle nous a appris d'une part l'histoire qu'avait traversée la fonction depuis sa naissance jusqu'à nos jours, la différence entre la fonction d'audit interne et les autres concepts qui sont toujours confondues particulièrement l'audit interne et le contrôle interne mais aussi de saisir la distinction de l'audit interne par rapport à l'audit externe. Aussi, nous avons pris connaissances de la mission d'audit et des différentes phases de l'audit interne.

En outre, d'autres documents et les fiches de lecture trouvées sur le web concernant l'audit interne était exploré pour pouvoir compléter cet ouvrage et d'élargir largement notre notion parmi une gigantesque source d'information. Ces documents ont secouru aussi à l'approfondissement de notre connaissance acquise durant les années de cours en salle mais aussi permis de découvrir d'autres idées provenant du monde entier sur la recherche.

Ces documents n'ont rien d'effet sans l'aide des techniques et outils pour la cueillette car ils servaient juste à nous faire comprendre les notions sur le domaine à étudier et nous ont guidé sur les démarches à suivre. Ainsi, les techniques et outils les complètent en entrant vraiment dans le cœur du sujet en accomplissant les travaux directement et afin de constater les faits et la réalité sur le terrain.

2-2- Outils et techniques de recherche utilisés

La conception de cet ouvrage a nécessité l'utilisation de quelques outils et techniques qui nous ont permis de collecter les informations. Les outils servaient de mémorisation de fait et de découverte d'information nouvelle mais aussi au complément de celles qui sont déjà en nos mains. Ces outils sont notamment la prise de note et l'internet. Les techniques sont les procédés opératoires bien définis et adaptés au genre de problème en cause. Les techniques favorisaient un enchaînement des méthodes qui peuvent rendre les recherches plus faciles. L'entretien, l'observation directe et le stage sont les moyens choisis pour cette recherche.

2-2-1- La prise de note

Elle désigne la transcription écrite résumée d'un discours ou d'un exposé fait par l'interlocuteur. De plus, c'est l'art de reformuler les idées dites par une personne de façon à ce qu'elles ne correspondent qu'à l'essentiel.

Grâce à la prise de notes, nous avons pu obtenir des résumés concernant les données et les renseignements parlés sur le PGDI en faisant l'entretien auprès du personnel. En effet, la prise de note était utilisée pendant les entretiens avec les responsables (RPM, RAF) au sein du projet afin de mémoriser les propos de ces derniers et de les reformuler d'une autre façon lors de la rédaction proprement dit. Cet outil nous a permis aussi de garder une trace écrite pour ne rien oublier.

2-2-2- L'internet

C'est un des plus grands réseaux informatiques mondiaux. L'internet sert à faire un choix de l'information parmi une gigantesque source d'information. De la sorte, la possibilité qu'offre internet nous permet de bénéficier de la plus gigantesque source d'information.

Internet était d'une grande utilité pendant la préparation de ce mémoire car il nous a permis d'élargir grandement le champ de nos recherches. L'internet nous a donné l'occasion de découvrir plus de renseignements venant du monde entier sur le concept audit interne d'une part, pour approfondir les connaissances acquises et les informations recueillies et d'autre part, pour plus d'information sur le projet relative aux directives applicables, programmes d'activités du projet.

En revanche, la prise de notes et l'internet sont des simples outils pour la recherche d'information et n'ont pas suffi pour recueillir la totalité des informations nécessaires à l'établissement de cet ouvrage ; ainsi, ils ont été complétés par d'autres moyens : la technique comme l'entretien, les questionnaires, le stage et l'observation directe.

2-2-3- L'entretien et les questionnaires

Tout d'abord, l'entretien est une entrevue entre deux personnes dont laquelle un individu A déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu B l'information qu'il détient, le questionnaire par contre est une liste de question de différentes formes (questionnaire ouvert ou fermé) qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier.

L'entretien est toujours utile dans une étude à travers les questionnaires. Nous avons adopté ces deux techniques car elles visent à obtenir le maximum d'informations sur la personne interrogée et sa facilité d'élaboration et d'analyse permet de recueillir auprès des personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. Nous avons posé des questionnaires au moyen d'un entretien aux responsables de service (RPM, RAF) pour une qualité de réponse vu qu'ils sont plus expérimentés coté règlement et responsabilité de son

service au sein du projet, en outre, nous avons aussi posé quelques questions aux assistants (ASPM, ARF) en complément de notre constatation.

2-2-4- Le stage

Le stage est une étape importante et enrichissante de plusieurs formations. Un stage permet un premier contact avec le marché du travail et pour les étudiants préparant leur diplôme, il permet de recueillir des informations pour leur rédaction en s'intégrant dans l'univers du travail et en participant à tous les travaux opérationnels de l'organisation. Un stage permet la mise en pratique des apprentissages théoriques et une exploration de compétences et d'intérêts, sur le plan personnel et professionnel.

Le stage au sein du PGDI a durée onze (11) semaines. Pendant ce temps, nous avons pu faire la connaissance de trois (3) responsables. Tout d'abord, nous étions dans service de la Passation des marchés où nous avons eu la chance de travailler avec le RPM ainsi que ses deux (2) assistants sénior. Ensuite, nous avons pris connaissance avec le RAF avec son assistante financière et son assistant administratif. Et enfin, nous avons terminé le stage au sein du service Suivi et Evaluation. Par ailleurs, les autres membres du projet nous ont aussi beaucoup aidé.

Le stage au sein du PGDI aussi était un des outils de collecte rapide d'information car d'une part, il a permis d'appliquer les théories appris durant la quatrième année et voir la réalité sur le terrain et d'autre part, il a permis à un étudiant d'anticiper déjà dans le monde du travail en s'intégrant dans la culture de l'organisation.

2-2-5- L'Observation directe

Une observation est une constatation des faits sur le terrain après une analyse des documents concernant la fonction à observer. C'est une technique classique qui peut se faire avant l'entretien ou le questionnaire proprement dit mais elle peut également s'effectuée simultanément avec ces deux (2) techniques citées auparavant.

Pendant ces 11 semaines de stage, après consultation du manuel de procédure et les entretiens avec les responsables, la démarche procède à l'observation directe de chaque catégorie d'emploi afin de déterminer clairement et précisément les tâches ainsi que les

exigences requises pour le poste observé mais aussi d'apercevoir l'application des procédures applicables par les bailleurs et les systèmes de contrôle interne et de constater les défaillances. Des informations sont retenues avec notre participation dans la réalisation de quelques tâches.

Ce chapitre a mis en exergue les matériels nécessaires pour la collecte des données notamment les documents, outils et techniques, utilisés pour parvenir aux bouts du mémoire, mais aussi de comprendre à travers un cadre théorique l'audit interne, et la présentation d'un projet financé par un Bailleurs de fonds international. En conséquence, nous abordons le deuxième chapitre qui est la méthode de collecte et traitement des données.

CHAPITRE 2 - METHODE DE COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Après avoir eu les matériels nécessaires, le deuxième chapitre traitera le chemin parcouru. La méthode est la démarche organisée rationnellement pour aboutir aux résultats. Ce chapitre comportera les méthodes de collecte et d'évaluation des données et la méthode de traitement des données notamment la démarche à suivre durant la collecte et la méthode SWOT, un outil d'analyse couramment utilisé pour le traitement de l'information. Nous trouverons aussi le calendrier de travail suivi durant la recherche.

Section 1- La collecte des données

La collecte de données consiste à recueillir des faits qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail. Le choix d'une méthode est délicat vu qu'elle doit être appropriée au thème étudié et sur le terrain. Cela nécessite une préparation au préalable.

1-1- Déroulement de la collecte des informations et la méthode adéquate

Nous avons adapté la démarche de la mission de l'audit interne à notre méthode de travail qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques et d'élargir nos recherches à l'aide de l'internet, puis à effectuer un stage de formation pratique dans un projet. Par ailleurs, la méthode du Questionnaire du Contrôle Interne ou QCI est utilisé pendant le stage car elle est la plus adéquate à notre étude.

1-1-1- Déroulement de la collecte

La phase de préparation, comme nous avons vu auparavant débute la mission d'audit. Cette phase exige une capacité de lecture et d'apprentissage mais également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. En effet, dans le souci de répondre aux multiples questions que nous nous posons et faire face à notre principale hypothèse, nous avons, en plus des cours qui nous ont été dispensés, effectué des recherches sur différents sites web et fréquenté des bibliothèques dans le but d'enrichir nos connaissances sur le thème.

« Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.⁵ » Aussi, avons-nous marqué notre passage au sein du PGDI. Ce passage dans ce projet nous a plus ou moins permis de voir comment se fait la pratique sur le terrain. Et avec les différentes activités auxquelles nous avons eu à participer au sein du projet, le stage nous a permis de rapprocher la notion d'audit appris durant les cours et la réalité.

1-1-2- Méthode de collecte des données

Le Questionnaire de Contrôle Interne est la méthode de collecte et d'évaluation adoptée. Cette méthode est indispensable pour concrétiser la phase de réalisation d'une mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre d'apporter une analyse sur le dispositif du contrôle interne de la fonction auditée. Généralement, le QCI se compose de questionnaire fermé et de questionnaire ouvert.

Les questionnaires fermés sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance et dont nous ne pouvons y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives (OUI ou NON). Ces questionnaires sont élaborés de manière à ce que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles des dispositifs de contrôle interne, et inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts.

D'un autre côté, les questionnaires ouverts, contrairement aux questionnaires fermés, n'autorisent pas de réponses succinctes de type OUI/NON. Le choix des réponses peut être illimité et dans ce cas nous sommes dans l'obligation de faire un effort de description, de compréhension et de jugement. Mais les questions ouvertes présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes puisqu'elles laissent à l'interviewé la liberté de parler de tout.

1-2- Chronogramme des activités

Pour respecter le calendrier, un chronogramme a été établi préalablement. Le chronogramme des activités est le calendrier de notre travail effectué pendant toute la préparation de ce mémoire. Ce chronogramme résume et définit les tâches à accomplir durant tous ces travaux. La présentation par semaine (S) et par phase des activités de cette étude se résume dans la figure ci après.

⁵Jacques RENARD « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 224

Figure 1: Chronogramme des activités

Activité par semaine	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Phase de préparation												
Fréquentation des bibliothèques et web												
Analyse des documentations												
Elaboration des questionnaires												
Phase de réalisation												
Stage		Passation de marchés					Administratif et Financier			S&E		
Entretien												
Collecte des données												
Phase de conclusion												
Analyse de résultat												

Source : Travail personnel

La phase de préparation comprend trois (3) activités notamment la fréquentation des bibliothèques et recours au site web, l’analyse des documentations, et l’élaboration des questionnaires. La fréquentation des bibliothèques et recours au site web ont duré une semaine pour la recherche d’information, par contre, l’analyse des documentations consultées prend deux semaines vue sa diversité. L’élaboration des questionnaires est de deux semaines car elle était élaborer selon les services visités.

La phase de réalisation comprend le stage, l’entretien et la collecte des données. Le stage au sein du PGDI a durée onze (11) semaines dont nous avons passé 5 semaines dans le service de la passation des marchés et 4 semaines dans le service Administratif et Financier. Nous avons, par contre, terminé la visite au sein du service Suivi et Evaluation. Par ailleurs, les autres membres du projet nous ont aussi beaucoup aidé. Durant ce temps, les entretiens se sont déroulés simultanément pour une semaine chacune dans ces trois responsables. Après ces entretiens, nous avons pu collecter et cueillir toutes les données nécessaires pour la recherche.

La phase de conclusion comprend l’analyse des résultats qui s’est effectuée en deux semaines pour les deux premiers services et une semaine pour le dernier.

1-3- Les difficultés et limites de l'étude.

Lors de la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontré des limites et difficultés dans la collecte des données et l'obtention des informations.

La difficulté rencontrée est l'audience pour atteindre les responsables car la réalisation complète de notre recherche nécessite des entretiens avec ces derniers. Cette difficulté est due à l'indisponibilité de certains responsables, elle présente ainsi une limite pour notre étude car il a résulté une insuffisance au niveau des données collectées.

D'une autre coté, notre stage correspondait à une période de restructuration du projet. Ainsi, les activités sont encore en cours et la plupart du personnel sont nouveau ce qui nous pose de souci puisque eux aussi sont encore dans une période de prise de connaissance du projet, ainsi, nous avons effectué les entretiens auprès des responsables de service (RPM, RAF) et vu leur responsabilité, la fréquence des interviews n'était pas fixe et variait selon leur disponibilité. De ce fait, la récolte des données nous a pris aussi énormément de temps.

Section 2- Méthode de traitement de données : la méthode SWOT

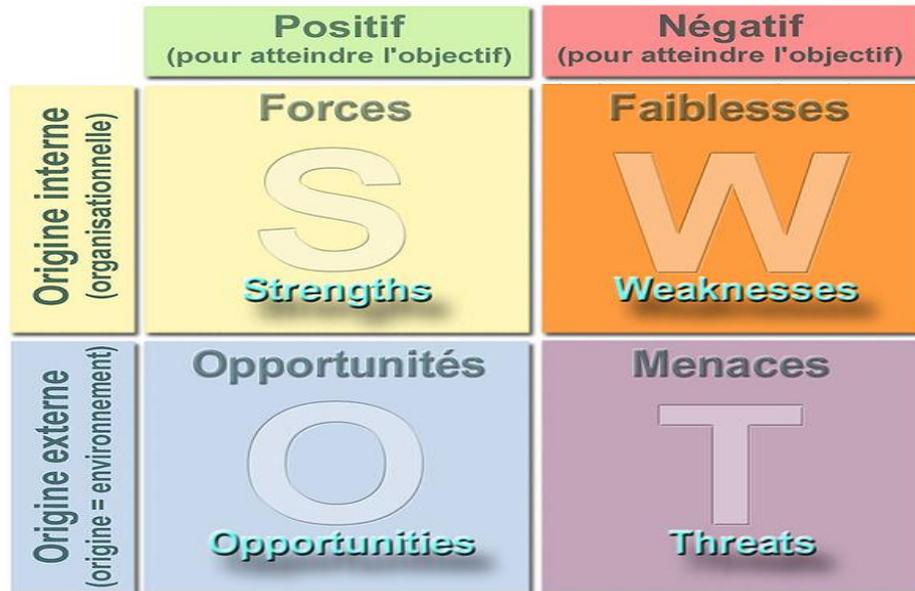
La méthode SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) est un des outils de diagnostic le plus fréquemment utilisé.

C'est un outil qui permet d'analyser l'environnement externe et interne d'un projet, d'une entreprise ou des marchés en marketing. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'organisation en les représentant dans une matrice pour une meilleure visibilité.

L'expression équivalente en langue française est la FFOM ou Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

La représentation de la matrice se présente dans la figure ci après.

Figure 2: Représentation de la matrice SWOT



Source : Représentation de la matrice sur internet⁶

Les forces sont les atouts internes à l'organisation. Inversement, les faiblesses sont les points négatifs de l'organisation en interne nécessitant une marge de progrès. En outre, les opportunités sont les facteurs externes positifs auxquels, nous pouvons tirer parti. Les menaces sont les impossibilités, les limitations ou encore toutes sortes de problèmes extérieurs que nous pouvons rencontrer.

La matrice SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) est le choix adapté pour cette recherche. Cette matrice va identifier les forces et faiblesses internes du projet par la révision des procédures et systèmes exigés par la Banque mondiale ainsi que les procédures découlant du dispositif de contrôle interne mais aussi de repérer les opportunités à saisir et les menaces ou les risques potentiels que le projet doit affronter.

Section 3- La modélisation théorique

Cette section présentera l'explication des hypothèses et la traduction de ces hypothèses en variables explicatives qui sont elles mêmes subdivisées en sous variables explicatives et l'explication de la variable à expliquer en relation avec l'audit interne.

⁶ www.mathieuvigan.com, « L'analyse SWOT, une matrice idéale pour la stratégie », Date de consultation le 27 avril 2013

3-1- Explication des hypothèses

Dans notre cas, la variable à expliquer est « l'efficacité de la gestion du projet » obtenus à partir du traitement des hypothèses traduites en variables explicatives grâce à la fonction d'audit interne. Pour ce faire, la première variable explicative sera le contrôle de régularité (variable 1) que nous allons effectuer dans cette recherche et la deuxième variable explicative sera l'amélioration des fonctionnements du projet (variable 2). Les sous variables explicatives des variables 1 et variables 2 seront notées respectivement par « sous variable 1 et sous variable 2 ». D'une autre coté, « l'efficacité de la gestion du projet » (variable à expliquer), sera atteinte grâce à la fonction d'audit interne qui sera notée par G.

3-2- Traduction des hypothèses en variable

Ci après les différents termes dont nous avons besoins pour notre étude.

3-2-1- Les sous variables explicatives

Les sous variables explicatives sont les sous variables qui vont servir d'explication à la variable à expliquer. Les « sous variables explicatives » de la variable 1 sont composées de la révision du système et procédure mise en place par les Bailleurs de fonds, l'évaluation des procédures internes et du système de contrôle interne. Les « sous variables explicatives» de la variable 2 seront composées par l'évaluation du respect et de la pratique des procédures, identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures par les évaluations.

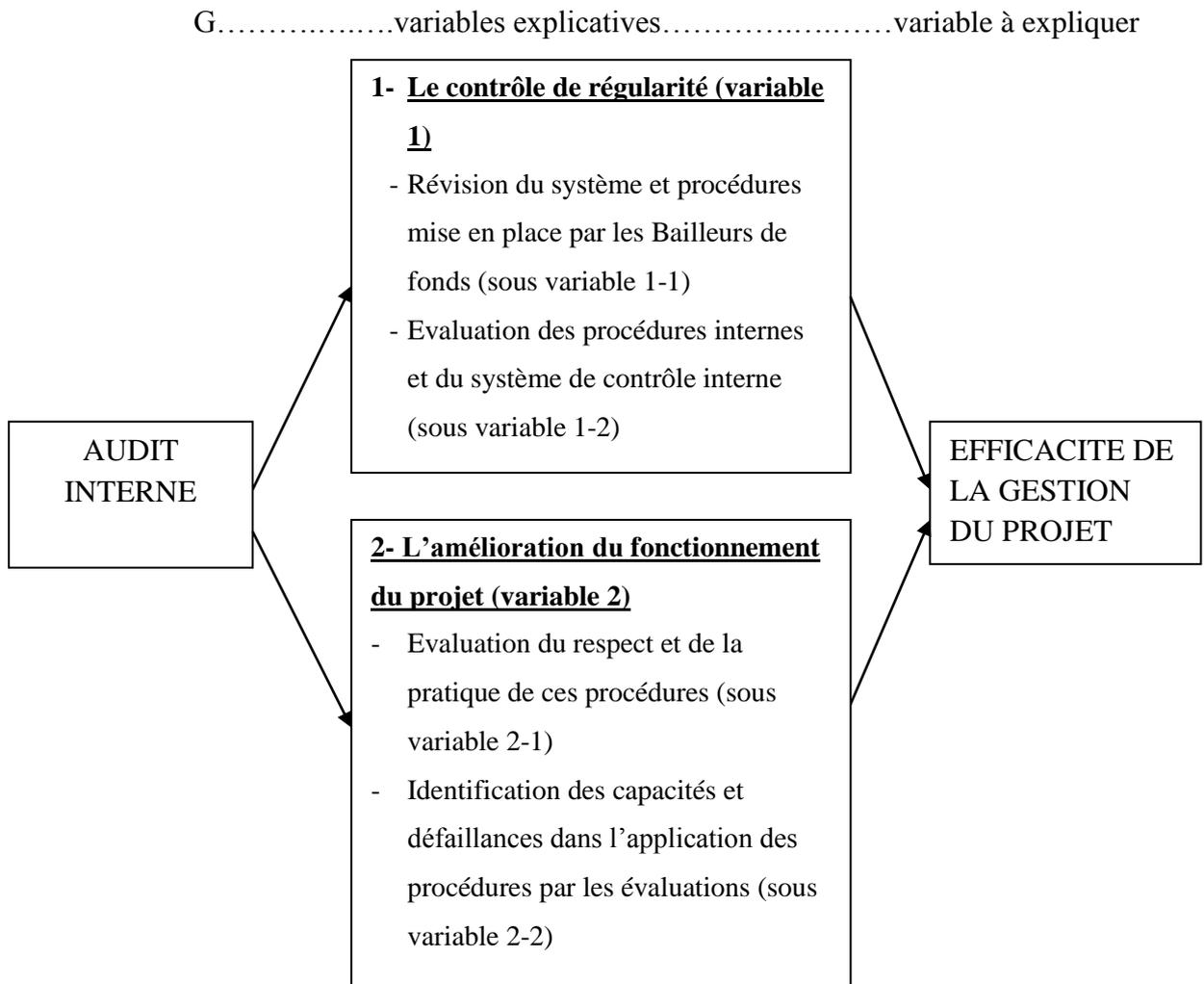
3-2-2- Les variables explicatives

Ce sont les variables traduites de l'hypothèse qui regroupent les sous variables en deux grandes parties dont la variable 1 est le contrôle de régularité effectué par l'auditeur dans sa mission et la variable 2 qui est l'amélioration des fonctionnements du projet par l'audit interne.

3-2-3- La variable à expliquer

« la variable à expliquer » est l'efficacité de la gestion du projet obtenus à partir du traitement des hypothèses en variables explicative et des sous variables explicatives ci-dessus grâce à l'audit interne noté « G ».

Figure 3: Modélisation des variables explicatives et de la variable à expliquer



Source : étude personnelle

Cette figure est un modèle qui présente les variables de notre étude avec les sous variables correspondantes et la fonction qui donne un sens à notre variable à expliquer. Dans cette étude, nous pouvons dire que « l'efficacité de la gestion d'un projet » (variable à expliquer) qui rend les bailleurs confiants est en fonction « l'audit interne » (G) qui effectue dans sa mission « le contrôle de la régularité » (variable 1) en révisant les systèmes et procédures mise en place par les Bailleurs de fonds (sous variable 1-1) ainsi que les procédures internes du projet (sous variable 1-2) mais aussi « l'amélioration du fonctionnement du projet » (variable 2) en évaluant le respect de ces procédures (sous variable 2-1) et en identifiant les capacités et défaillances dans l'application des procédures (sous variable 2-2).

Conclusion partielle

Tout au long de cette première partie, nous avons présenté d'une manière générale dans le premier chapitre les matériels utilisés pour arriver aux fins de cette étude à savoir les éléments de base concernant l'audit interne par sa définition, ses objectifs et rôles, ses démarches, et ensuite le projet étudié par son historique, ses domaines d'activités. Et puis, nous avons abordé les divers documents, techniques et outils nécessaires pour la recherche.

En effet, l'audit interne est indispensable pour un projet sous un financement international car c'est un moyen qui permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de lutter contre les risques potentiels parues dans la gestion du projet.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé la méthodologie de collecte et traitement des données. Pour la collecte, nous avons décrit les démarches que nous avons suivies durant toute la préparation de ce mémoire et construit le chronogramme des activités. Pour le traitement, nous avons présenté la méthode SWOT, sa définition, ses utilités et ses atouts pour notre étude. La troisième section a présenté la modélisation théorique qui a permis de traduire les hypothèses en une figure explicative et de détailler ces hypothèses en variables explicatives et sous variables explicatives.

DEUXIEME PARTIE-
LES RESULTATS

Introduction partielle

Les résultats sont les réponses à nos questions posées, c'est l'aboutissement de notre travail de recherche en reliant la démarche et les matériels de mise en œuvre. En outre, c'est la présentation de notre collecte d'information afin de trouver les dysfonctionnements et les atouts concernant le sujet et d'en proposer des améliorations.

Les Bailleurs soucieux de leurs fonds octroyés énoncent un certain nombre d'obligations que le projet est appelé à respecter. Dans cette deuxième partie, nous allons effectuer le contrôle de régularité en présentant les directives applicables par la Banque mondiale pour le financement d'un projet comme celui du PGDI. Puis nous procédons à l'évaluation du système des procédures et du système de contrôle interne dans le projet.

Ensuite dans le second chapitre, par l'intermédiaire de ces directives et procédures, nous effectuerons le contrôle du respect de ces procédures et de son application selon notre observation et d'identifier une à une les capacités et défaillances dans l'application des procédures pour une amélioration du fonctionnement du projet.

CHAPITRE 1- LE CONTRÔLE DE LA RÉGULARITÉ

Les sous variables de la variable 1 correspondent à la révision des procédures mises en place par les bailleurs de fonds et aux évaluations des procédures internes et du système de contrôle interne. Les résultats obtenus à partir des questionnaires correspondant à ces sous variables sont les suivants.

Section 1- Révision des directives applicables par la Banque Mondiale

D'après l'analyse des documents que nous avons obtenus et les entretiens réalisés avec les responsables, nous avons pu récolter les informations concernant les procédures que le projet doit respecter. Cette section comprendra alors les règlements applicables aux marchés et les conditions d'éligibilités des dépenses.

1-1- Les règlements applicables aux marchés

La passation des marchés consiste à l'acquisition des biens (fournitures, équipements, matériels), des services intellectuels (consultants, personnel) ou non, des divers travaux pour le projet. Les règlements sont les directives applicables que le projet doit suivre pour que le financement continue et pour pouvoir garder la confiance des Bailleurs de fonds.

1-1-1- Les principes fondamentaux

En application du contrat de financement, le projet doit respecter les règlements applicables aux marchés. Cette règle de marchés stipule que tous les marchés, quelques soit leur nature, sont passés aux principes fondamentaux suivant :

- **La transparence, l'équité et la prévention des fraudes** qui sont importantes pour que tout le monde sache que les fonds octroyés pour l'acquisition d'un bien sont dépensés de manière honnête et que leur utilisation est justifiée
- **L'égalité des opportunités** garantit que les fournisseurs/vendeurs reçoivent tous les mêmes opportunités
- **La notion d'aspect financier et d'efficacité (rapport qualité/prix)** renvoie au fait que les biens et services doivent être achetés à un prix raisonnable.

- **Le rendement** signifie que le processus d'appel d'offres compétitif permet d'obtenir des biens et services au prix le plus bas possible tout en assurant une qualité acceptable
- **La capacité du fournisseur/vendeur à fournir des biens et services** doit être prouvée par des documents afin de garantir que ce qui est promis peut être fourni
- **La confidentialité, impartialité et absence de conflit d'intérêt des membres des commissions d'évaluation des offres** doivent être assurés par l'établissement systématique de serment d'intégrité avant la séance d'évaluation

1-1-2- Les méthodes d'appel d'offres

Conformément aux dispositions de l'amendement à l'Accord de crédit conclu entre la République malagasy et l'IDA, l'appel d'offre en matière de passation des marchés de biens et de travaux du projet peuvent être **international, restreint international ou ouvert national**. Le premier étant un appel à la concurrence internationale avec une publicité de l'avis dans un journal à diffusion internationale et un quotidien nationale de grande diffusion ; le second est un appel à la concurrence internationale sans publicité mais confié à des soumissionnaires présélectionnés ou connus et le dernier est un appel à la concurrence dont la publicité est faite suivant les procédures locales, ou insérée à la fois dans un journal spécialisé de l'administration et dans au moins un quotidien de grande diffusion, dans le cas du projet l'Express de Madagascar, La Gazette de la grande île et Midi MADAGASCAR.

Mais par ailleurs, deux autres méthodes sont utilisées dans le projet à savoir le contrat cadre et l'achat auprès de l'UNOPS. **Le contrat cadre** consiste à établir un accord à long terme entre le PGDI et un fournisseur, qui sera sélectionné préalablement par voie d'appel d'offres et ayant pour objet d'établir les termes régissant les marchés à passer au cours d'une période donnée d'après des conditions prédéfinies. **L'achat auprès de l'United Nations Agencies (UNOPS)** ou Institution des Nations Unies par contre est adopté lorsque les capacités locales sont limitées ou que le projet veut se procurer des biens ou des services de grande qualité, à des prix rentables et pour toute sécurité.

Ces méthodes sont applicables suivant le seuil prévu dans l'accord de crédit et les prévisions dans le PPM (*cf. Annexe II-Méthode d'appel d'offres*) car un marché ou contrat doit toujours être prévu dans le PPM et doit être éligible c'est-à-dire entrant dans la

catégorie des biens ou des services convenus par l'accord de crédit mais aussi effectué dans le délai prévu par le PTA. Une acquisition doit alors suivre le processus et les méthodes prévus dans le PPM et être en conformité avec la disponibilité budgétaire. A noter que le Plan de Passation des Marchés est élaboré par le RPM en collaboration avec les Assistants sur la base du Plan de Travail Annuel ou PTA et soumis pour validation de la Banque Mondiale.

1-2- Les procédures de décaissement des fonds

Les procédures de décaissement sont les réglementations appliquées aux dépenses que le projet doit respecter pour que le paiement soit effectué. C'est le service administratif et financier qui est tenu à respecter ces procédures.

1-2-1- Les critères d'éligibilité des dépenses

D'après les entretiens avec le responsable, l'utilisation des financements octroyés par la Banque Mondiale pour l'exécution du projet n'est pas toute éligible. Pour être considérées comme éligibles, les dépenses doivent satisfaire à des critères que la Banque Mondiale a établi pour définir l'éligibilité des dépenses.

La Banque mondiale doit s'assurer que les fonds ne servent qu'aux fins stipulées dans les documents de crédit notamment le PTA et le PPM, et que les biens et services ainsi financés conviennent aux besoins du projet et ont été acquis dans les bonnes conditions d'économie et d'efficacité. Les règlements disposent en outre que les fonds ne peuvent être retirés que pour faire face aux dépenses liées au projet. Par conséquent, seules les dépenses prévues dans le PTA et le PPM et qui sont prévues dans les postes budgétaires sont éligibles.

Les dépenses doivent respecter, en plus, la réglementation nationale et internationale c'est-à-dire elles doivent se conformer aux règlements applicables aux marchés et selon les principes fondamentaux applicables par le projet. Pour que les décaissements puissent être effectués efficacement et rapidement, il faut que ces conditions soient respectées. Comme par exemple, tous les biens et services doivent être acquis conformément aux dispositions des marchés, toute acquisition des biens supérieurs à 50,000 USD doit faire l'objet d'un appel d'offre sinon les dépenses ne sont pas éligibles.

En outre, les critères de conformités des biens sont à mettre en évidence et les dépenses doivent se fonder sur des pièces justificatives valables ou pièce comptable de valeur probante. Cela veut dire que seuls les biens, services, travaux conformes au bon de commandes, au bon de livraison, et correspondent à la réalité par les différentes pièces justificatives après vérification et validation par des responsables sont éligibles.

1-2-2- Les méthodes de décaissement des fonds

Le prêt est le type de financement apporté par la Banque mondiale pour le financement du projet. La Banque mondiale utilise les prêts d'ajustement pour le projet qui sont liés à des programmes de réformes et sont habituellement décaissés en plusieurs tranches parallèlement à la mise en œuvre de la réforme structurelle. Dans le cadre du projet, il existe deux méthodes de décaissements à savoir le paiement par les fonds du crédit IDA et le paiement par les fonds de contrepartie.

1-2-2-1- Le paiement par les fonds du Crédit IDA :

Paiement par Compte spécial : Les comptes spéciaux sont des fonds renouvelables alimentés par le versement d'une avance prélevée sur le prêt de la Banque et exclusivement destinés au règlement de la part des dépenses admissibles et éligible devant être financées par la Banque mondiale. La Banque décaisse par anticipation un montant du prêt qu'elle dépose sur un compte spécial pour que le projet puisse l'utiliser pour le règlement des dépenses éligibles. Cette méthode est la plus souvent utilisée par le projet. La Banque mondiale utilise un seuil pour le réapprovisionnement du compte.

Paiement par tirage directe : Le bailleur paie directement le fournisseur sans transiter par le projet même si c'est ce dernier qui effectue la commande. Cette méthode est plus adaptable dans le cas des achats internationaux ou restreints internationaux

Engagement spécial/ lettre de crédit : le projet peut demander à la Banque mondiale de contracter un engagement spécial pour couvrir la lettre de crédit d'une banque commerciale et les fonds retirés du compte de prêt seront alors versés à cette banque commerciale au titre des dépenses. Selon cette procédure, le projet demande à la Banque mondiale de s'engager à rembourser à la banque commerciale les paiements effectués.

1-2-2-2- Le paiement par les fonds de contrepartie :

Paiement par comptes du programme (RPI) : quelques catégories de dépenses sont consignées dans le PTA pour être payés par les Ressources Propres Internes de l'Etat Malgaches notamment les dépenses relatives au fonctionnement interne ou à la gestion interne du projet comme les petits achats, les diverses réparations,...

Section 2- Evaluation des procédures internes et du système de contrôle interne

Les procédures et les règlements mis en place pour la gestion du projet font partie des éléments constitutifs du contrôle interne dans le but de maîtriser l'exploitation. Ci après le processus des acquisitions et le processus de paiement des biens selon le système du projet (*cf. annexe III : Diagramme de circulation des documents correspondant*)

2-1- Processus de l'acquisition des biens chez le service de la passation des marchés

L'assistant sénior en passation de marché reçoit les demandes d'achat et les directives provenant du PPM et effectue l'évaluation de la demande par consultation téléphonique ou par consultations des fichiers fournisseurs et effectue les marchés selon la méthode d'appel d'offres décrit dans le PPM, pour ces acquisitions, la politique de choix du fournisseur est basée sur la conformité de l'offre du fournisseur par rapport aux spécifications requises et l'offre du prix moins disant après comparaison de prix. Mais il est à noter toutefois que le fournisseur doit prouver qu'il est régulier au point de vue administratif et fiscal possédant le NIF et numéro STAT et inscrit dans le RCS.

Pour les marchés des biens <50,000 USD, l'assistant prépare deux exemplaires de BC qui seront contrôlés et signés après approbation du Directeur du projet. L'un des BC sera envoyé aux fournisseurs et l'autre sera classé en attente de livraison.

Des la réception des marchandises, le service de la passation des marchés par l'Assistant Sénior en Passation de Marché et le service administratif et financier par l'Assistant Administratif et Logistique compare le BC avec les factures et le BL pour les quantités et la qualité et envoie la facture au service courrier afin de les enregistrer et de donner une

numérotation interne puis celle-ci envoie la facture à l'assistant comptable pour le paiement.

Ces opérations devront être effectuées selon un logiciel intégré de système d'information propre : le Système Intégré de Gestion (SIG) pour le traitement des données.

2-2- Processus de paiement chez le service administratif et financier

La modalité de règlement des tiers est effectuée généralement par virement bancaire à partir du Bordereau de règlement pour plus de sécurité, et des fois par chèques bancaire, ou par mise à disposition à la Banque (BFV-SG) par apport du BR en cas de gros montant. Le paiement en espèces est à éviter sauf en cas de nécessité en utilisant la petite caisse mais ceci en respectant les limites fixées par l'organisation interne du projet même.

La comptabilisation des opérations s'effectue après le paiement et tous les fins du mois, l'assistante chargée des affaires financières et comptables procède au rapprochement bancaire. La comptabilisation se fait par un logiciel intégré de système d'information propre : le Système Intégré de Gestion (SIG) pour le traitement des données, un système pour la gestion des projets recommandé par les Bailleurs de fonds. Le SIG facilite la gestion des données.

La comptabilisation effectuée, l'assistante prépare les fiches d'imputation et classe les dossiers. Les pièces comptables à classer doivent contenir les pièces suivantes : le Bordereau de règlement originale avec cachet de la Banque BFV-SG, la facture originale, le bon de commande originale après signature et caché du fournisseur, le contre valeur en USD ou avis de débit de la Banque, la fiche d'imputation comptables pour preuve qu'il est correctement saisie dans le SIG.

2-3- Evaluation du système de contrôle interne dans le cycle immobilisation

Une meilleure gestion des finances publiques et des ressources financières locales et le renforcement de la bonne gouvernance, notamment au niveau communal constitue l'enjeu prioritaire du projet. Ainsi, le Projet, dans son activité, fournit des prestations de service, des matériels et équipements à l'usage des différents utilisateurs au niveau local. Par

conséquent, la gestion des immobilisations dans le cadre du projet prend une importance et un système basé sur une bonne organisation doit être élaboré afin de retracer les affectations successives de chaque immobilisation.

Pour cela, les éléments suivants constituent en général les bases d'une organisation satisfaisantes :

- L'existence d'un tableau de registre des immobilisations,
- L'existence et la bonne application d'une procédure d'acquisition des biens, des équipements et des matériels selon les directives et les réglementations de passation des marchés,
- la mise en place d'une procédure permettant l'identification par étiquette numérotée (codage) des biens,
- l'inventaire physique périodique des biens.

La pratique d'un système informatique pour la gestion des immobilisations favorise l'atteinte de ces objectifs par le service administratif et financier.

En matière d'utilisation des financements octroyés par des Bailleurs étrangers comme la Banque Mondiale, le bénéficiaire doit respecter les directives applicables par celui-ci. Nous avons ainsi révisé ces directives ainsi que celles utilisées par le projet en interne c'est-à-dire les procédures de CI. Ces études s'agissant de notre première hypothèse ou le contrôle de la régularité. Muni de ces informations, nous pouvons procéder à l'évaluation du respect des ces directives ainsi que des procédures internes du projet afin de déceler les forces et faiblesses.

CHAPITRE 2- AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DU PROJET

Les sous variables de la variable 2 correspondent à l'évaluation du respect et de la pratique des procédures mentionnées ci-dessus et à l'identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures.

Section 1- Evaluation du respect des procédures

Cette évaluation que nous avons effectué nous-mêmes d'après les constats au sein du projet portera sur le respect des Directives applicables par la Banque mondiale sur les règlements applicables aux marchés et en outre sur les dispositifs de contrôle interne dans le service de la passation des marchés.

1-1- Evaluation du respect de la méthode de passation des marchés

Ce tableau d'évaluation permet de constater l'application et le respect des principes fondamentaux et des méthodes de passation des marchés et d'observer ce qui devrait être et ce qui est en réalité. Mais, ce tableau examine aussi les procédures de contrôle interne qui ont pour objet de donner l'assurance que les commandes sont établies en toute sécurité et conviennent aux besoins du projet.

Tableau 1: Evaluation de la méthode de passation des marchés

A- Méthode de passation de marchés	OUI	NON	N/A
A1- Relative aux directives applicables par la Banque mondiale			
A1-1- Constatons-nous le respect des accords avec le Bailleurs de fonds à tous les stades des acquisitions des biens et services pour les principes fondamentaux ?	X		
A1-2- La Passation des Marchés respecte-t- elle la méthode d'appel d'offres pour toutes les acquisitions ?	X		
A1-3- Tous les marchés/contrats prévus dans le PPM sont ils atteints dans le temps ?		X	

Source : évaluation personnelle

Cette constatation montre que le service de la Passation des marchés au sein du projet respecte les accords consentis entre les deux partenaires en termes des principes fondamentaux et méthodes d'appel d'offres dans le PPM. Toutefois, quelques marchés et/ou contrats prévus ne sont pas atteints à temps ce qui conduit à un non respect d'une procédure.

Tableau 2: Evaluation de la méthode de passation des marchés (suite)

Méthode de passation de marchés	OUI	NON	N/A
A2- Relative aux procédures de contrôle interne			
A2-1- Toutes les acquisitions font ils l'objet d'une demande d'achat ?		X	
A2-2- Existe-t-il un répertoire fournisseur et entreprise capable de fournir des biens et services ?	X		
A2-3- Existe-t-il une comparaison de prix des biens avant toute acquisition?	X		
A2-4- Les bons de commandes sont-ils : pré-numérotés ? établis en quantités et en valeur ? signés par un responsable ?	X		
A2-5- Selon la procédure interne, le traitement des marchés doit être effectué par un système intégré, le service utilise t-il un système informatique ?		X	
A2-6- Existe-t-il un classement chronologique des BC portant toutes les acquisitions par le projet ?	X		
A2-7- Les marchandises reçues, existe-t-il un rapprochement entre BC, BL, Facture en ce qui concerne quantité, qualité et conformité par rapport aux spécifications?	X		

Source : Evaluation personnelle

Concernant le système de contrôle interne, le service respecte les objectifs de contrôle interne relatif à l'établissement des BC pré-numérotés et signés par une personne autorisée, à la consultation de fournisseurs et une comparaison des prix avant toute acquisition, d'un classement chronologique portant toutes les acquisitions. Certes, nous constatons que les demandes d'achats ne sont pas toujours établies et le système informatique (SIG) n'est pas utilisé pour le traitement des marchés.

1-2- Evaluation du respect des procédures au niveau du service Administratif et Financier

Cette évaluation personnelle portera sur le respect des critères énoncés par la Banque mondiale pour l'éligibilité des dépenses concernant la conformité administrative ainsi que le contrôle adéquat au niveau du service Administratif et Financier concernant la gestion des fonds en interne pour garantir de l'exhaustivité des enregistrements, les contrôles de réalités et les contrôles d'exactitude.

Tableau 3: Evaluation relative aux procédures de décaissement des fonds

B- Méthode de décaissement des fonds	OUI	NON	N/A
B1- Relative aux directives applicables par la Banque mondiale			
B1-1- Le contrôle des acquisitions qui décrit que les fonds ne servent qu'aux fins stipulées dans le PTA et le PPM est-il suffisant ?		X	
B1-2- Existe-t-il un contrôle de conformité et rapprochement des pièces justificatives (BC, BL, Facture)	X		
B1-3- Le contrôle sur la méthode de décaissement effectué pour le paiement par le service est-il suffisant ?		X	
B2- Relative aux procédures de CI			
B2-1- L'établissement d'un BR est-il pré-numéroté? signés par un responsable ?	X		
B2-2- La comptabilité générale utilise-t-elle un logiciel propre pour assurer la fiabilité des informations ?	X		
B2-3- Existe-t-il un classement chronologique des pièces justificatives supportant toutes les dépenses engagées par le programme après règlement des acquisitions?	X		
B2-4- Existe-t-il un suivi des factures fournisseurs?		X	
B2-5- Le service établit-il un tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs?		X	

Source : Evaluation personnelle

Nous constatons à l'aide de ce tableau l'insuffisance de contrôle sur les acquisitions effectuées et le manque de contrôle sur les méthodes de décaissement par contre le service effectue un contrôle de conformité et un rapprochement des Pièce justificatives pour assurer leur éligibilité, par contre, le service établit des Bon des règlements pré-numérotés et signés par un responsable autorisée, utilise aussi un logiciel propre pour la tenue de la comptabilité et classe les pièces chronologiquement. Pourtant, l'inexistence d'un suivi des factures fournisseurs ni d'un tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs constituent une faille pour le service.

1-3- Evaluation du respect des procédures dans la gestion des immobilisations

Les marchés acquis par le projet concernent souvent les matériels indispensables pour la transparence de la gestion au niveau local. Ainsi, le suivi des immobilisations affectées par le projet présente une importance vitale dans la gestion du projet.

L'évaluation que nous procédons sur la gestion des immobilisations est alors nécessaire dans un but d'assurer leur bon suivi.

Tableau 4: Evaluation relative à la gestion des immobilisations

B3- Procédures dans la gestion des immobilisations	OUI	NON	N/A
B3-1-Il existe un registre des immobilisations?	X		
B3-2- Existe-t-il une apposition systématique des codifications internes pour les immobilisations?	X		
B3-3- Existe-t-il une opération d'inventaire de tous les éléments immobilisés du projet?	X		
B3-4- Si oui, le service possède-t-il une fiche d'inventaire?	X		
B3-5- Les informations au niveau des entités détentrices des immobilisations sont elles parvenue à temps auprès du Projet?		X	
B3-6- Le service administratif utilise-t-il un système informatique pour la gestion des immobilisations?		X	

Source : Evaluation personnelle

Suite à ce tableau, nous avons le constat qu'il existe une difficulté sur le suivi des immobilisations au niveau des détenteurs vu que les informations sur les affectations ne sont pas parvenues à temps suite à la non utilisation d'un système informatique pour le traitement des informations, malgré l'existence d'un registre des immobilisations acquis, d'une apposition systématique, d'une opération d'inventaire de tous les éléments immobilisés du projet et d'une fiche d'inventaire.

Section 2- Identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures par les évaluations

Muni des ces appréciations que nous avons effectué pour confirmer les hypothèses, le tableau suivant représente la situation actuelle du projet face à son environnement par l'emploi de la méthode de traitement des données. Ainsi, la conception de cette matrice permet de rendre compte des forces et faiblesses du projet en dégagant les points sur lesquels l'efficacité de la gestion du projet apparaissent et ceux qui sont tenus à améliorer et à proposer des solutions mais aussi d'évaluer les opportunités et menaces pouvant affecter le projet suite à la révision des procédures et à une évaluation du système de contrôle interne.

Tableau 5: Les informations relatives à l'évaluation

	<i>Positifs</i>	<i>Négatifs</i>
<i>Origine Interne</i>	<p><u>Forces relatives à la méthode de passation des marchés</u></p> <p><i>Directives de la Banque mondiale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des accords avec le Bailleurs sur les principes fondamentaux et les méthodes d'appel d'offres <p><i>Procédures de CI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des objectifs de CI (Comparaison de prix, BC pré-numéroté et signé, Classement des documents, Contrôle et rapprochement entre BC, BL, facture) 	<p><u>Faiblesses relative à la méthode de passation des marchés</u></p> <p><i>Directives de la Banque mondiale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'exécution de quelques marchés et/ou contrats prévus dans le PPM <p><i>Procédures de CI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de demande d'achat conforme pour la plupart des achats - Difficulté de traitement des marchés du fait de la non utilisation d'un système informatique (SIG) pour le traitement et la gestion des marchés.
	<p><u>Forces relatives aux procédures de décaissement</u></p> <p><i>Directive de la Banque mondiale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect du critère d'éligibilité concernant le contrôle de conformité et rapprochement des PJ <p><i>Procédures de CI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un contrôle de régularité sur les opérations comptables (BR pré-numéroté, utilisation d'un logiciel propre, classement) <p><i>Procédures de CI relative au cycle immobilisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des objectifs de gestion des immobilisations (documentation) 	<p><u>Faiblesses relative aux procédures de décaissement</u></p> <p><i>Directive de la Banque mondiale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de contrôle sur les dépenses effectuées - Manque de contrôle sur la méthode de décaissement <p><i>Procédures de CI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi des fournisseurs (inexistence d'un suivi des factures fournisseurs, non établissement d'un tableau récapitulatif) <p><i>Procédures de CI relative au cycle immobilisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de suivi des immobilisations
	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réforme au niveau de la gouvernance - Favorise la transparence et la redevabilité sociale - Suscite le développement du pays 	<p><u>Menaces ou risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Suspension du financement du fait de la crise économique et politique à Madagascar ou d'une simple mauvaise gestion des fonds - Risque d'erreur au niveau de la gestion ou risque de détournement des biens par les détenteurs
<i>Origine Externe</i>		

Source : Etude personnelle

Conclusion partielle

Nous avons assemblé et mis en valeur dans cette partie les résultats obtenus suivant les hypothèses.

Ainsi, nous avons effectué le contrôle de la régularité en faisant d'une part la révision des directives applicables par la Banque mondiale relative à la méthode de passation des marchés et les procédures de décaissement et d'autre part, l'évaluation des procédures internes du projet au niveau de l'acquisition et paiement d'un marché et sur la gestion des immobilisations.

En effet, les réglementations sont d'une importance vitale vue qu'elles représentent des informations probantes nécessaires dans le travail de l'auditeur interne pour l'évaluation du respect des accords. Par conséquent, un projet respectant les directives sont efficace dans la gestion des financements.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté les résultats de la deuxième hypothèse par l'évaluation du respect et de l'application des directives évoquées auparavant ainsi que des procédures internes et l'identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures. Suivant la matrice SWOT, les opportunités et menaces sont aussi identifiées.

TROISIEME PARTIE-
DISCUSSION
ET
RECOMMANDATIONS

Introduction partielle

Après avoir obtenu les informations susceptibles d'atteindre notre objectif par l'audit interne, nous terminons ainsi l'objet du mémoire en faisant l'analyse de ces informations. Cette analyse pourrait conduire à sortir que l'audit interne est l'audit de la régularité qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures ou que l'audit interne permet une amélioration de fonctionnement du projet par une comparaison de la réalité au référentiel proposé. Mais cette étude pourrait confirmer les deux hypothèses simultanément.

Cette dernière partie va donc se consacrer à l'analyse et discussion des résultats obtenus en présentant dans le premier chapitre, la discussion présentant les points positifs recueillis durant tous les travaux notamment les forces internes du projet et les opportunités qui sont les facteurs de l'environnement externe auxquels nous pouvons tirer partie, mais aussi les faiblesses de l'organisation en interne nécessitant une marge de progrès et les menaces extérieures auxquels le projet est tenu à affronter.

Disposant de ces points négatifs et problèmes extérieurs, nous sommes tenues à trouver des solutions dans un but de mettre en confiance les Bailleurs de fonds et d'aider les gestionnaires du projet à atteindre ses objectifs. Par conséquent, nous exposons dans le deuxième chapitre les recommandations appropriées auxquels nous pouvant contribuer pour améliorer la gestion du projet et assurer son développement.

CHAPITRE 1- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS

Relevé du tableau 5 indiqué dans la partie des résultats, nous allons dans ce chapitre examiner et analyser les points forts auxquels le projet ait en interne et en externe c'est-à-dire les forces et opportunités, cela s'expose en première section et dans une deuxième section, nous allons évaluer les points faibles ou les risques sur lesquels nous devons proposer des solutions.

Section 1- Les forces et les opportunités

Les forces sont les atouts internes à l'organisation et les opportunités sont les facteurs extérieurs positifs de l'environnement. Dans cette section, nous allons effectuer le diagnostic et discuter des atouts du projet. Les opportunités sont les aspects positifs provenant de l'environnement externe à tirer profit, il sera analysé dans la dernière sous section.

1-1- Forces relatives à la méthode de passation des marchés

Les points forts internes relatifs à la méthode de passation des marchés sont au nombre de deux (2) à savoir ceux au niveau des directives de la BM et ceux au niveau des procédures de CI.

1-1-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale

L'une des conditions exigées par les Bailleurs de fonds concerne le respect des règlements applicables aux marchés. Ils ont pour cela élaboré des principes à ne pas enfreindre. Suite à notre observation et notre évaluation, le service de la Passation des marchés a remplis ces directives sur les points suivants : transparence, égalité des opportunités, rendement, notion d'aspect financier et d'efficacité, capacité du fournisseur à fournir des biens et services, confidentialité, impartialité et absence de conflit d'intérêt.

1-1-1-1- Transparence, égalité des opportunités

La transparence se traduit par l'existence des appels d'offres et des publications effectués lors de l'acquisition des biens et services comme la sollicitation à la manifestation d'intérêt, l'appel d'offre nationale pour l'acquisition des fournitures, matériels et équipements dans le cadre d'une sécurisation du réseau électriques par

exemple, en outre, elle se traduit aussi par l'existence des recrutements des consultants en interne ou à l'externe du projet comme le recrutement des consultants pour renforcer l'équipe ou le recrutement d'une Agence de Communication pour la révision du Manuel de procédure si nous prenons un exemple. Les fournisseurs ou les personnes qui postulent ont tous la même chance d'être retenus.

1-1-1-2- Rendement, notion d'aspect financier et d'efficacité

La comparaison de prix basée sur la conformité de l'offre du fournisseur par rapport aux spécifications requises et l'offre du marché au fournisseur qui a le prix moins disant correspond à la notion d'aspect financier et d'efficacité et du principe rendement car elle renvoie au fait que les acquisitions des biens sont faites à un prix raisonnable et de manière la plus efficiente et économique possible en respectant le rapport qualité-prix.

1-1-1-3- Capacité du fournisseur/vendeur à fournir des biens et services prouvée par des documents

Nous avons vu dans le processus d'acquisition des biens sur la politique de choix des fournisseurs que ces derniers doivent prouver qu'ils sont réguliers au point de vue administratif et fiscal c'est-à-dire en possédant le NIF et le numéro statistique et étant inscrit dans le RCS.

1-1-1-4- La confidentialité, impartialité et absence de conflit d'intérêt des membres de commissions d'évaluation des offres sont respectés

Avant les séances d'évaluations des offres, les membres des commissions d'évaluation établissent un serment d'intégrité pour attester la confidentialité et l'absence de conflit d'intérêt des membres de la commission. Le conflit d'intérêt désigne une situation avérée ou apparente dans laquelle un membre de la commission est soumise à des intérêts multiples avec le fournisseur par exemple et qui peut susciter un doute raisonnable sur l'impartialité et l'indépendance de la commission.

1-1-2- Au niveau des procédures de CI

Les objectifs de contrôle interne correspondant au cycle achat doivent garantir la sécurité et la lutte contre les fraudes et erreurs en donnant une assurance que les achats répondent aux besoins et font l'objet d'une autorisation, mais aussi que ces achats sont effectués dans des meilleures conditions économiques.

1-1-2-1- Etablissement des BC pré-numérotés, signés par les personnes autorisées

L'établissement des BC pré-numérotés en quantité et en valeur respecte l'objectif de CI et facilite le contrôle en étant exhaustif et conforme aux demandes d'achat. En outre, la signature par une personne autorisée pour tout achat des biens et services permet de lutter contre les falsifications et les fraudes ainsi favorisent la confiance des Bailleurs. Dans le cas du PGDI, tous les bons de commandes sont de couleur rose pour qu'ils soient distincts des autres documents et signés généralement par le Directeur du projet, sauf en cas de son absence, le responsable de la Passation des marchés étant la seule personne habilitée à pouvoir le remplacer à signer.

1-1-2-2- Consultation des fournisseurs et comparaison de prix

L'utilisation d'un répertoire des fournisseurs capables de fournir les biens et services nécessaires à l'exécution du projet permet de bénéficier d'un large choix lors de la consultation des offres des fournisseurs et qui convient à obtenir, par comparaison des possibilités, celles qui sont parfaitement adaptées aux besoins du projet pour le meilleur prix en fonction de la qualité et selon les capacités techniques exigées.

1-1-2-3- Classement des documents

Un classement chronologique portant toutes les acquisitions facilite le suivi des marchés au niveau du service mais aussi en cas de contrôle exercé par les auditeurs. En conséquence, il justifie une bonne organisation afin de permettre à l'auditeur externe de faire leur métier dans le bon terme.

1-2- Forces relatives aux procédures de décaissement

Les atouts relatifs aux procédures de décaissement et procédures internes seront discutés ci-dessous.

1-2-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale :

Les critères d'éligibilités sont les réglementations indispensables pour que le décaissement soit actif et poursuive son processus dans le cycle de paiement. Nous constatons le respect de l'un des critères d'éligibilités des dépenses établis par le bailleur, notamment le respect du critère de conformité et le rapprochement des pièces justificatives. Certes, les autres sont accomplis insuffisamment constituant une faille pour le projet.

Le critère de conformité permet d'une part de s'assurer de la qualité et de la quantité des biens et services acquis au titre du projet par les vérifications et les rapprochements des Bons de commandes, Bon de livraison, facture à ce qu'ils correspondent à la réalité, et d'autre part de mettre en évidence que les dépenses se fondent sur des pièces justificatives valables ou de valeur probante pour lutter contre les risques de fraude.

1-2-2- Au niveau des procédures de CI relative au service administratif et financier

L'audit de la fonction comptable par les auditeurs internes est de porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables. Le contrôle comptable dans ce cas doit garantir un contrôle de régularité assurant l'exhaustivité des enregistrements, les contrôles de réalité et les contrôles de l'exactitude.

1-2-2-1- L'exhaustivité des enregistrements

L'exhaustivité signifie que toutes les opérations effectuées sont enregistrées et aucunes ne doivent être échappées ou omises. Cet objectif est atteint par l'utilisation des documents pré-numérotés, les vérifications et rapprochements des pièces justificatives lors de l'enregistrement comptable.

Le service Administratif et Financier, pour tous les paiements, établit des bordereaux de règlement (BR) pré-numérotés et signés par le Directeur du projet, sauf en cas de son absence, le responsable Administratif et Financier étant la seule personne habilitée à pouvoir le remplacer à signer. L'avis de débit provenant de la Banque BFV-SG portant le numéro du BR sera enregistré chronologiquement pour lutter contre les risques d'erreur d'omission. En effet, cette pré-numérotation assure que tous les avis de débit concernant le BR qui aurait dû être enregistrés sont enregistrés dans le compte approprié pour la valeur exacte.

1-2-2-2- Les contrôles de réalité et les contrôles de l'exactitude

La réalité décrit d'une part que seules les opérations réelles doivent être enregistrées et d'autre part, que seules les opérations concernant le projet doivent être enregistrées. L'exactitude en outre veut dire que les montants enregistrés doivent être correctement additionnés.

Les marchandises reçues sont rapprochées des bons de commandes, des factures et des bons de règlement à la réception par l'assistant sénior de la Passation de marchés et l'assistant administratif pour les quantités et la qualité et pour le prix afin de s'assurer de leur validité et de leur exactitude. Ensuite, les factures des fournisseurs sont directement transmises au service courrier et numérotées séquentiellement avant que celui-ci les transmette dans le service Administratif et Financier pour le paiement. Ce qui correspond exactement à la dite contrôle de la réalité et de l'exactitude.

1-2-2-3- Utilisation d'un logiciel propre pour le traitement des informations

Le SIG est un logiciel intégré de système d'information pour la gestion des projets financés par des Bailleurs de fonds. Le système intégré est constitué de plusieurs modules mais tournent toutefois autour d'une base de données unique. Le SIG comprend les modules suivants : la programmation budgétaire, passation de marché, comptabilité générale, comptabilité de gestion, suivi des décaissements, suivi et évaluation, gestion de stock, gestion des immobilisations, gestion de documentation.

Le service Administratif et Financier utilise déjà ce système dans le traitement des informations comptables et la tenue de la comptabilité, le système compose dans ce cas son plan comptable interne alimenté par le plan comptable général et la fonctionnalité du système ne sert plus seulement à la tenue des comptes, mais encore à la saisie, au traitement et à la mémorisation des données de la comptabilité ainsi qu'à l'établissement des rapports en temps utile pour que les différents domaines d'activités puissent être gérés et contrôlés. De plus, pour l'établissement des rapports (sur les décaissements) qui a pour objectif d'aider le projet à faire le point sur la situation des prêts, le SIG favorise la sécurité et l'exhaustivité en évitant les erreurs d'enregistrements. Entre autre, le SIG permet de tracer l'imputation comptable nécessaire pour compléter les pièces justificatives à classer et à conserver.

1-2-2-4- Classement des pièces justificatives

La conservation des PJ facilite le métier de l'auditeur indépendant et les missions de supervision de la Banque mondiale qui peuvent à tout moment demander de les examiner.

1-2-3- Au niveau des procédures de CI relative à la gestion des immobilisations

La gestion des immobilisations et le contrôle interne des biens matériels tenu par les détenteurs à l'extérieur du projet visent à s'assurer que les biens existent physiquement et que, les éléments du patrimoine sont correctement identifiés, protégés et entretenus.

On constate le respect des objectifs de gestion des immobilisations par :

L'utilisation d'un registre des immobilisations : le PGDI, dans son activité, fournit des matériels, équipements à l'usage des différents utilisateurs dont principalement ceux au niveau local pour sa bonne gouvernance, pour cela l'usage d'un registre des immobilisations est vraiment nécessaire. Celle-ci sert à retracer les affectations successives de chaque immobilisation et permet d'identifier clairement le détenteur d'une immobilisation à un moment donné.

La procédure d'identification des immobilisations : Le contrôle interne a pour objectif d'assurer la protection et le sauvegarde du patrimoine. Ainsi, une référence (codification interne) est apposée systématiquement, pour chaque immobilisation, après que l'affectation à un détenteur soit effectuée. Cette codification est indispensable pour élaborer une fiche d'inventaire.

Les inventaires des biens : ils sont effectués deux fois par ans pour permettre le suivi et l'inventaire physique des biens matériels. Le responsable fait éditer un état d'inventaire des immobilisations triées dans le registre des immobilisations, selon la période et le choix de regroupement de l'utilisateur (par province, par site, par bureau, etc.) et procède dans une mission dans tout le pays à un inventaire physique pour permettre d'observer l'état du matériel (neuf, fonctionnel, désuet).

1-3- Opportunités

Des études menées par la Banque depuis 2009 ont montré que les crises politiques à Madagascar sont d'abord des crises de gouvernance et de redevabilité ayant pour source les modes de gestion. Ainsi, la création du projet favorisera la réforme de la gouvernance à Madagascar ainsi que la redevabilité sociale mais aussi pourrait conduire au développement du pays.

1-3-1- Le projet éveille la réforme de la gouvernance à Madagascar

La crise a mis en évidence l'apparition et l'intensification des problèmes de gouvernance à différents niveaux. On assiste, de fait, à une dégradation générale de la gouvernance et un manque flagrant de transparence dans la gestion des affaires publiques. De plus, les dysfonctionnements et l'opacité de gestion au niveau de l'appareil administratif entraînent inévitablement une incapacité des services publics à satisfaire les besoins de la population dont la confiance envers les pouvoirs publics s'affaiblit de jour en jour.⁷

Ainsi face à cette situation de dégradation progressive de la gouvernance, le projet est mis en œuvre pour lutter contre la corruption et de donner une image de renaissance de la gouvernance au niveau de toutes les institutions à Madagascar afin de permettre une confiance de la part de la population et de faire en sorte que les institutions permettent le développement.

1-3-2- Amélioration de la transparence et redevabilité sociale

« La redevabilité sociale est une approche visant à construire une responsabilisation fondée sur l'engagement civique dans laquelle ce sont les citoyens ordinaires et/ou les organisations de la société civile qui participe directement ou indirectement au respect du principe de responsabilisation et suivent la prestation des services et des budgets⁸ ». Cette notion contribue l'engagement de la population dans le développement de leur commune et favorise ainsi l'approche participative et la mise en œuvre du processus budgétaire participatif.

Le PGDI, à travers sa composante 4, se fixe à promouvoir la culture de transparence et de redevabilité sociale et traduire ce potentiel en action en appuyant les acteurs sociaux qui œuvrent pour l'intérêt public dans la demande de gouvernance. Cette stratégie de contribuer à la transparence et la redevabilité sociale est importante car elle permet aux citoyens ordinaires d'obtenir des informations, d'exprimer leurs besoins et d'obliger les représentants élus à rendre compte de leurs actions. Le renforcement de l'efficacité des services publics au niveau local et l'accès à l'information au niveau de la

⁷ Primature « Note de restructuration du projet », juillet 2012, page 7

⁸ www.Sif-mada.mg, « Transparence et redevabilité sociale », date de consultation le 18 juin 2013 (SIF : Solidarité des Intervenants sur le Foncier)

gouvernance locale et gestion des connaissances traduit la transparence et la redevabilité sociale.

1-3-3- Le projet suscite le développement du pays

La Banque mondiale a pour vocation dans leur financement de lutter contre la pauvreté dans les pays en voie de développement et de susciter ainsi le développement du pays. Ses prêts financent des opérations en faveur de l'éducation primaire, des services de santé de base, des services d'assainissement et d'approvisionnement en eau propre, des principes de sauvegarde environnementale, de l'amélioration du cadre d'activité des entreprises, des infrastructures et des réformes institutionnelles.

Ces projets permettent de créer les conditions nécessaires à la croissance économique, à la création d'emplois, au relèvement des revenus et à l'amélioration des conditions de vie vu que les populations malgaches sont des paysans, ainsi l'IDA encourage tout particulièrement une croissance diversifiée, en particulier le développement rural.

Ainsi, l'arrivée du financement de la Banque mondiale pour le projet suscite le développement du pays par le renforcement de la gouvernance au niveau institutionnel et le développement au niveau local.

Section 2- Les faiblesses et les menaces

Les faiblesses sont les points négatifs internes à l'organisation et les menaces sont les facteurs extérieurs négatifs de l'environnement. Dans cette deuxième section, nous présenterons une à une les faiblesses repérées et nous faisons l'analyse de ces points.

2-1- Faiblesses relative à la méthode de passation des marchés

Les faiblesses que nous avons constatées au sein du service de la passation des marchés sont complémentaires sur le point directives applicables et procédures de CI notamment le retard de l'exécution de quelques marchés et/ou contrats prévus dans le PPM dû à la non utilisation d'un système informatique (SIG) pour le traitement et la gestion des marchés.

2-1-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale

Pendant notre stage dans le service de la passation des marchés, nous avons constaté que des retards se manifestent dans l'exécution des quelques marchés et/ou contrats prévus dans le PPM. Ces retards peuvent être dus par une masse ou un bon nombre de marchés traités par le service au cours du temps alors qu'il manque de personnel pour les exécuter. En effet, ces failles conduisent pour le service à ne pas atteindre ses objectifs et par conséquent à la non efficacité de ses activités.

2-1-1-1- Retard dû à une masse de marchés traités et une insuffisance de personnel

L'exemple que nous avons observé correspond aux différents appels d'offres nationaux. Les acquisitions des matériels et équipements dans le cadre du projet sont fréquentes et abondantes alors que seuls les deux assistants sénior prennent en charge de ces travaux, en outre la publication d'un appel au recrutement d'un assistant junior s'est fait dans les années dernières alors que lors de notre départ au mois d'Avril, l'évaluation des offres n'était pas encore dans le programme or l'insuffisance du personnel entraîne le retard dans le service.

2-1-1-2- Retard dû à une mauvaise organisation dans le service de la passation des marchés

Pour toutes les acquisitions, la consultation d'un répertoire des fournisseurs semble nécessaire. Dans le service, les répertoires des fournisseurs sont encore inscrits sur une liste manuelle dont le responsable chargé des acquisitions devait toujours rechercher avant de traiter les bons de commandes, de plus, les simples achats comme le réapprovisionnement des stocks sont introduits dans les tâches des assistants sénior en même temps que ceux qui sont vraiment à ses responsabilités du fait qu'ils ne sont pas faits de manière périodiques. Par conséquent, ces raisons entraînent aussi le retard dans l'exécution des marchés dans le service.

2-1-2- Au niveau des procédures de CI

Dans le cycle de passation des marchés, le contrôle interne doit donner l'assurance que les commandes des biens et services sont faites en fonction des besoins du projet à un moment donné en se conformant au PPM et d'éviter les risques d'erreur en employant un système informatique. Par contre, nous constatons les failles suivantes.

2-1-2-1- Absence d'une demande d'achat conforme pour la plupart des achats

Dans le cadre d'un bon contrôle interne, les acquisitions des biens et services sont organisées par le service initiateur de la commande qui émet les demandes d'achats au service achat. Dans le cadre du Projet, les acquisitions des biens et services sont organisées conformément au PPM établis avec le PTA et le service de la passation des marchés traite et exécute les marchés correspondants selon le PPM. Les demandes d'achats conformes (signés par le demandeur) des biens et services sont effectuées par les acteurs conduisant les composantes du projet notamment ceux du pôle Programme, les assistants techniques nationales, les comités de pilotages.

Certes, durant notre stage, nous avons constaté que divers acquisitions ne font pas l'objet d'une demande d'achat conforme de la part des acteurs mais la plupart sont effectuées oralement ou par e-mail ce qui pourra conduire à des achats non conformes au plan et peut favoriser l'inéligibilité des dépenses.

2-1-2-2- Difficulté de traitement des marchés

La non utilisation d'un système informatique pour traiter les marchés favorise les retards dans l'exécution des marchés parce que toutes les opérations effectuées sont exécutées en l'absence d'une base de données informatiques ce qui entraine des difficultés sur le suivi des marchés en amont qu'en aval. Cette difficulté se présente comme suit :

Organisation actuelle : Pour faire une commande des biens, le responsable emploie un répertoire des fournisseurs dans un document manuel et recherche toujours la liste lors d'une acquisition avant d'effectuer la demande de prix et la comparaison des offres. Mais nous observons par la suite que ce répertoire n'est pas tenu à jour et le service accomplit une descente sur terrain pour prospecter des fournisseurs potentiels quand les fournisseurs des biens sont à l'exclusion de la liste déjà en possession. D'une autre manière, la pré-numérotation des bons de commandes et le classement restent difficiles dans l'opération du service parce que les deux assistants travaillent seulement sur réseau lors de l'établissement de ces bons de commande et sur toutes les opérations alors qu'il y a un risque ou une possibilité de se perdre sur les séquences numériques et d'enregistrer deux bons de commande différents portant le même numéro.

Ces failles, par conséquent, compliquent le suivi des marchés dans le service puisqu'il est toujours nécessaire de se documenter sur les livres manuels lors des passations des marchés et en outre les possibilités d'erreur peuvent parvenir dans le service entraînant un contrôle non significatif des opérations.

2-2- Les faiblesses relatives aux procédures de décaissement

Les faiblesses relatives correspondent à des contrôles insuffisants au niveau de l'application des directives applicables alors que celles-ci conduisent à différents risques sur la continuité des financements mais aussi à une difficulté de suivi des fournisseurs sur le règlement.

2-2-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale

Les points négatifs identifiés dans les évaluations concernant les directives applicables par la Banque mondiale sur les procédures de décaissement présentent des risques que le service administratif et financier doit prendre en compte afin de donner une image crédible aux yeux des bailleurs de fonds.

2-2-1-1- Insuffisance de contrôle sur les dépenses effectuées

Le contrôle approprié au paiement des acquisitions effectuées par le service de la passation des marchés sont insuffisants d'après notre observation. Des la commande des articles, les BC et les documents relatifs à une acquisition sont directement transmis au Directeur du projet depuis le service de la passation des marchés pour être signées et approuvées et vue la responsabilité de Directeur, il signe directement les documents sans passer par d'autres personnes pour vérifier si les achats sont correctement effectués selon les dispositions de l'amendement de l'accord de crédit et conformément aux spécifications stipulés dans le PPM et le PTA.

Par conséquent, les risques des dépenses inéligibles non prévues par le PTA, ou prévues mais supérieures au poste budgétaires et la tentation du personnel à effectuer des achats fictifs peuvent apparaître vu que le contrôle est moindre. Cette faille peut être évitée en faisant contrôler les documents par une autre personne autre que le responsable de la

passation des marchés comme un auditeur interne avant de faire approuver par le Directeur du projet.

2-2-1-2- Manque de contrôle sur la méthode de décaissement

Le responsable administratif et financier du projet a pour rôle de veiller à la bonne destination des engagements budgétaires. Cependant, les opérations sur la méthode de décaissement des fonds sont sous la responsabilité de l'assistante financière et comptable du projet et c'est à sa charge d'effectuer les opérations sur le décaissement selon la méthode de décaissement décrit par la disposition de l'amendement conformément au crédit et le PTA. En dehors du service administratif et financier, il n'existe aucun contrôle par une autre personne sur cette méthode de décaissement. En conséquence, le risque de se tromper sur une méthode de décaissement peut apparaître comme par exemple une catégorie de dépenses qui devrait être payée par les RPI et a été payée par les fonds du crédit IDA.

2-2-2- Au niveau des procédures de CI dans le service administratif et financier

Le paiement des fournisseurs doit être régulièrement suivi par un responsable afin de lutter contre les doubles paiements ou les retards de règlements des fournisseurs pour assurer la continuité de service entre les deux partenaires c'est-à-dire le fournisseur et le projet.

2-2-2-1- Difficulté de suivi des fournisseurs due à l'inexistence d'un suivi des factures

L'inexistence d'un suivi des factures provenant des fournisseurs peut provoquer des erreurs sur le paiement de celles-ci en faisant un double paiement des factures des fournisseurs. Cette erreur est due à un manque d'organisation sur le dispositif de contrôle interne concernant la constatation des dettes et le paiement des factures. Une révision des manuels de procédures ou une amélioration de l'organisation de contrôle interne dans la gestion du projet est nécessaire dans ce cas.

2-2-2-2- Difficulté de suivi des fournisseurs due à l'inexistence d'un tableau récapitulatif

L'inexistence d'un tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs favorise un suivi non adéquat de paiement vu que celle-ci est utile pour prendre en compte

la situation de paiement des fournisseurs afin de s'assurer qu'ils sont payés à temps et de prendre les décisions concernant les règlements encore en attente qui nécessite une exécution rapide. En conséquence, les opérations concernant le paiement ne sont pas traitées de façon exhaustive ainsi que les enregistrements comptables de toutes les opérations liées au projet et les paiements ne sont pas tenus à jour par le service administratif et financier.

2-2-2-3- Difficulté de suivi des immobilisations

Le PGDI, dans ses accords de bonne gouvernance avec la Banque mondiale, fournit des matériels à l'usage des différents utilisateurs au niveau local. La gestion des immobilisations est ainsi une opération délicate dans le projet du fait qu'elle recouvre les investissements, de ce fait, les procédures de contrôle interne sont plus complexes et l'utilisation de l'informatique est indispensable.

En effet, nous apercevons que la non utilisation d'un système informatique pour la gestion des immobilisations favorise les vols et les détournements de la part des détenteurs qui se trouvent dans les provinces du fait que les documents (registres des immobilisations, fiches des immobilisations) sont tenus manuellement et que les données ne sont pas mises à jours. Ainsi les affectations des biens sont difficiles et les pertes des biens sont possibles lors des inventaires effectués par les membres du projet dans les sites et provinces.

2-3-Menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieurs, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du projet. Toutefois, elles peuvent être aussi aperçues comme des risques auxquels le projet est tenu de combattre. Le projet peut risquer la suspension du financement lors d'une mauvaise gestion ou la survenue d'une crise importante dans le pays mais aussi lors d'un détournement des biens.

2-3-1- Suspension du financement de la part des Bailleurs

La suspension du financement s'aperçoit sous deux angles différents. Le premier s'explique par une mauvaise gestion des fonds alloués et l'autre par l'effet de la crise économique et politique d'un pays bénéficiaire.

2-3-1-1- Les mauvaises gestions de fonds

Les projets sont souvent inculpés d'une mauvaise pratique de gestion de fonds de la part des Bailleurs de fonds alors que toute mauvaise gestion comme le non respect des procédures recommandées par le bailleur risque la suspension de financement. De plus, en cas de manquement des exigences des Bailleurs concernant les directives et procédures applicables par ces derniers, comme les dépenses inéligibles, le non respect des principes fondamentaux, ceux-ci peuvent suspendre directement son financement dans un délai bien déterminé. C'est la raison pour laquelle tout projet doit procéder à l'audit et spécialement l'audit interne afin d'évaluer le respect des procédures applicables par ces Bailleurs et afin de collaborer avec l'auditeur externe lors des examens effectués par celui-ci.

2-3-1-2- Effet de la crise économique et politique du pays bénéficiaire

D'un autre angle, les crises économique et politique qui se succèdent dans un pays peuvent avoir des conséquences sur le financement d'un projet. Les Bailleurs soucieux de leur fonds prennent des décisions pour une suspension lorsque l'effet de la crise politique est de plus en plus néfaste et qui risque d'entraîner le pays dans une situation de fragilité. La mise en œuvre du projet a déjà été suspendue en mars 2009, suite à l'application de la directive OP/BP 7.30 sur l'ensemble du portefeuille concernant Madagascar. Pour le projet, cette directive s'est traduite par la suspension des décaissements et celui-ci a fonctionné sans réapprovisionnement de l'IDA qui n'a repris de manière progressive qu'en mai 2011.

2-3-2- Risque d'erreur au niveau de la gestion ou risque de détournement des biens par les détenteurs.

2-3-2-1- Les risques d'erreurs

L'erreur désigne une inexactitude involontaire dans les opérations. Elle résulte notamment de l'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures dans les systèmes d'informations relatifs aux opérations. Mais elle peut provenir aussi d'un non emploi d'un système informatique pour le traitement des opérations. Il existe trois types d'erreur à savoir les erreurs de saisie, les erreurs par omission et les erreurs de principe.

- Les erreurs de saisie : elles relèvent de la maladresse ou de l'inattention.
- Les erreurs par omission : elles sont dues à une écriture qui a été enregistrée incomplètement ou pas enregistrée du tout.
- Les erreurs de principe : elles proviennent de la méconnaissance d'un principe ou d'une règle.

2-3-2-2- Les risques de détournement des biens

Le détournement des biens est une opération illégale qui consiste à l'appropriation frauduleuse des biens par les détenteurs pour leur propre intérêt à qui l'on avait fait confiance pour gérer les matériels. Les détournements des biens sont commis par les agents publics chargé de leur garde c'est-à-dire les détenteurs des biens à l'extérieur du projet. Le détournement concerne généralement l'usage des matériels et équipements non autorisés pour des fins personnels ou une usurpation des biens fournis du fait que les inventaires sont effectués deux fois par an ainsi favorise la mauvaise foi de l'auteur qui agit à des résultats personnels.

La matrice SWOT a combiné l'étude des forces et des faiblesses du projet avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement et de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes. L'audit interne dans sa mission aide les organisations à atteindre ses objectifs après évaluations des points négatifs en faisant des propositions d'amélioration pour renforcer son efficacité.

CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS

Pour une meilleure gestion du projet, quelques solutions seront proposées pour que celui-ci puisse atteindre ses objectifs et assurer la maîtrise de ses fonctions au regard de la Banque mondiale. L'auditeur interne dans son objectif assure une fonction de progrès en participant à la conception des mesures correctives et des améliorations souhaitables. Nous verrons dans les sections qui se suivent les recommandations proposées pour une gestion saine du projet.

Section 1- Amélioration du système de contrôle interne

L'analyse des problèmes liés à la gestion du projet a conclu que toutes les défaillances auraient pu être évitées si le projet avait eu des systèmes de contrôle interne efficaces. Donc la mise en œuvre de tels systèmes joue un rôle important dans la réduction des mauvaises gestions.

1-1- Réorganisation au niveau du service de la Passation des marchés

Nous avons constaté pendant notre stage au sein du service de la passation des marchés le retard de l'exécution des marchés et/ou contrats prévus dans le PPM pour plusieurs raisons, alors que celui-ci correspond au non respect des directives de la Banque mondiale concernant les délais prévus dans le PTA. Ainsi, nous proposons comme solution :

1-1-1- La bonne compréhension de la méthode des passations des marchés

La révision de la méthode de passation des marchés pour le personnel du service de la passation de marchés et une formation pour les acteurs collaborant dans la gestion du projet sont recommandées pour que les procédures de contrôle interne concernant l'initiation d'une demande d'achat soient respectées pour toutes les acquisitions avant de procéder à l'exécution des marchés. Ainsi, les demandes orales ne sont plus acceptées sans un objet de demande d'achat conforme sauf pour un cas exceptionnel demandé et approuvé par la Banque mondiale. Cette solution assure aussi un contrôle approprié sur les dépenses afin de lutter contre les risques de dépenses inéligibles qui pourraient conduire à la suspension des financements des fonds.

1-1-2- Le recrutement de personnel au sein du service de la passation des marchés

Selon notre observation durant le stage, les retards sur l'exécution des marchés se manifestent par une masse ou un bon nombre de marchés traités par le service au cours du temps alors qu'il manque de personnel. Ainsi, il est tenu de proposer pour le projet de recruter un supplément de personnel au niveau du service de la passation des marchés. Ainsi, le recruté et l'assistant junior seront chargés de l'établissement et des BC et des petits achats pour le fonctionnement du projet tandis que les assistants seniors seront chargés des tâches plus complexes sur les différents appels d'offres.

1-1-3- L'utilisation du système informatique pour le traitement des marchés

Le module de gestion de la passation des marchés dans le SIG est conçu pour gérer les marchés suivant les procédures de passation des marchés financés par les Bailleurs de fonds. En effet, nous pensons que le traitement des marchés sera plus facile en utilisant le SIG puisque les informations y compris les répertoires des fournisseurs sont déjà intégrées dans le système permettant ainsi un gain de temps sur le traitement et évitent les erreurs. Entre autre, le système facilite le suivi des processus des marchés en identifiant les marchés déjà réalisés, ceux qui sont encore en cours, et les futurs marchés à traiter par type de marchés. Ainsi, son utilisation permet au service d'éviter les retards dans l'exécution des marchés et dans le traitement des opérations.

1-2- Renforcement des procédures de CI dans le service administratif et financier

Les constats négatifs observés dans le service administratif et financier concernent en général l'insuffisance de contrôles au niveau des procédures de décaissement et la difficulté de suivi des fournisseurs concernant les procédures de CI alors que ces problèmes conduisent à différents risques sur la gestion du projet. Les solutions que nous proposons sont le renforcement de contrôle sur les procédures de décaissement, le renforcement des procédures de CI déjà acquis, l'utilisation du système informatique pour la gestion des immobilisations.

1-2-1- Le renforcement de contrôle sur les procédures de décaissement

Il faut tenir compte de l'importance de tous les décaissements effectués par le projet en respectant les procédures décrits par le bailleur. Ainsi, un recoupement entre les agents et un contrôle réciproque entre service doivent être mis en œuvre pour assurer que les opérations sont conformes aux dispositions de l'amendement de l'accord de crédit.

La fonction d'audit interne serait la solution à ce problème. En effet, avant de faire approuver les documents concernant les acquisitions et toutes les opérations par le Directeur du projet, ces documents doivent être transmis à l'auditeur interne afin de vérifier que les dépenses à engager sont toutes éligibles et respectent l'accord de crédit, le PPM et le PTA. Les risques de dépenses inéligibles non prévues par le PTA ou prévues mais supérieures au poste budgétaire et la tentation du personnel à effectuer des achats fictifs sont alors évités et les dépenses sont assurément payées selon la méthode de décaissement prévue.

1-2-2- Renforcement des procédures de CI déjà acquis

Le disfonctionnement sur les procédures de CI dans le service administratif et financier est relatif à une difficulté de suivi des fournisseurs. Ainsi l'amélioration que nous proposons concerne d'une part, une organisation sur « les méthodes de suivi des factures » en utilisant la mention « DUPLICATA » sur l'original des factures pour les doubles factures afin de lutter contre un double usage et d'autre part, l'utilisation de la mention « PAYE » pour annuler les factures payées et enfin, l'établissement d'un tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs afin de voir la situation de paiement des fournisseurs et de prendre les décisions concernant les règlements en attente.

Ci après un exemple de tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs :

Tableau 6: Exemple de tableau récapitulatif

TABLEAU RECAPITULATIF DE LA SITUATION DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS						
N°BR/N° de marché	Fournisseur	Montant total MGA	Date d'arrivée des fournitures	Date d'échéance	Etat : Payé ou non payé	Date de paiement des factures payées

Source : étude personnelle

1-2-3- L'utilisation du système informatique pour la gestion des immobilisations

Dans le cadre d'un projet, le détournement d'actif représente une forte anomalie intentionnelle. Nous conseillons ainsi la pratique de l'informatique par l'utilisation du SIG. Cette pratique du SIG réduit ainsi les risques d'anomalie et présente une sécurité pour le projet afin de protéger contre les risques de vol ou de détournement mais il facilite aussi la gestion et le suivi des immobilisations détenues à l'extérieur du projet à travers un registre des immobilisations qui vont être mis à jour automatiquement. Entre autre, les inventaires effectués par le responsable vont être directement rapprochées avec les données comptables à partir des appositions.

Ci après un exemple de registre des immobilisations correspondant à l'utilisation du système informatique :

Tableau 7: Exemple de registre des immobilisations

REGISTRE DES IMMOBILISATIONS						
Du au						
Site :			Catégorie d'immobilisation :			
Référence du site :						
Province :						
Codification	Désignation	Date d'acquisition	Date d'affectation	Montant MGA	Détenteur	Observation

Source : Etude personnelle

Section 2- Mise en place de l'audit interne dans le projet

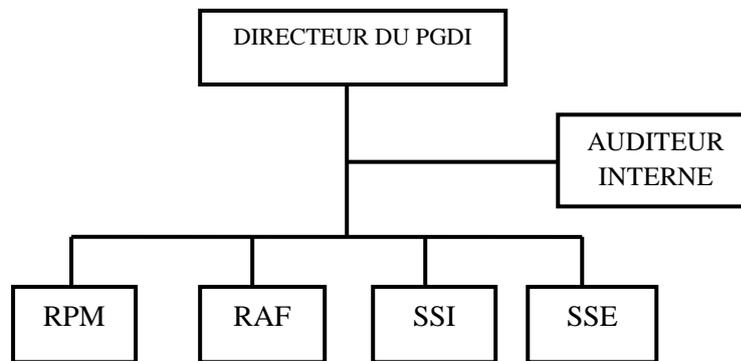
La mise en place de l'audit interne est recommandée dans cette étude car la fonction permet au projet d'atteindre ses objectifs vis-à-vis du bailleur de fonds et de favoriser une amélioration dans la gestion du projet.

2-1- Place de l'audit interne dans l'organigramme du projet

Nous proposons que la fonction d'audit interne soit directement rattachée au sommet stratégique c'est-à-dire le Directeur du projet. Ainsi, d'après la représentation de Henri Mintzberg, la fonction se met en technostucture ou état major d'après Fayol qui aide au bon accomplissement des opérations par ses divers contrôles et vérifications en se

collaborant avec les responsables de la gestion du projet et en donnant des conseils et recommandations. Ce positionnement garantit l'indépendance de l'auditeur par rapport aux directions et services. Ci après la place de l'audit interne dans l'organigramme :

Figure 4: Place de la fonction d'audit interne dans l'organigramme du projet



Source : Etude personnelle

2-2- Profil de l'auditeur interne

« L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités⁹. » D'après l'ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne » de Jacques RENARD, c'est un enseignement de 3e cycle Master d'Université ou Master d'école supérieure de commerce qui peut effectuer le métier. Ces enseignements sont assortis de stages dans des services d'audit interne et permettent donc de se prévaloir d'une base théorique solide. Entre autre, la connaissance livresque sur l'audit interne doit précéder et accompagner l'enseignement et aussi l'apprentissage sur le terrain.

2-3- Avantage de la mise en place de la fonction dans le projet

La mise en place de la fonction d'audit interne dans le projet permet d'une part une amélioration de la transparence financière et de la gestion interne du projet et d'autre part l'amélioration sur les procédures de CI du projet.

2-3-1- L'amélioration de la transparence financière et de la gestion interne du projet

Les projets financés par les Bailleurs de fonds sont en permanence confrontés à des risques de détournements ou de vol et sont souvent inculpés d'une mauvaise gestion de

⁹ Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 387

fonds alors que toute mauvaise gestion diminue la confiance des Bailleurs et risque la suspension des financements. La fonction d'audit interne donne par conséquent l'assurance raisonnable que les opérations menées sont sous contrôle, conformes aux directives applicables par les bailleurs en termes de méthode de passation et d'éligibilité des dépenses par l'évaluation du respect des procédures et le renforcement de contrôle au niveau de chaque service.

Ainsi, l'audit interne permet d'améliorer la confiance des bailleurs sur la transparence de la gestion de fonds effectuée par le projet et sur la structure interne de la gestion du projet. Bref, l'audit interne assure l'efficacité de la gestion du projet.

2-3-2- Amélioration sur les procédures de contrôle interne du projet

L'audit interne dans sa mission procède à l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance avec, pour objectif, de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités. Pour mieux maîtriser les activités dans la gestion interne du projet, l'auditeur interne convient d'examiner le contrôle interne qui est « l'ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités ¹⁰ ». En outre, la fonction d'audit interne aide le projet à atteindre ses objectifs par le contrôle des opérations et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. En conséquence, la mise en place de l'audit interne dans le projet garantit :

- que les lois, directives et procédures applicables par le projet sont respectées
- que les activités au niveau de la passation des marchés sont menées de manière efficiente et efficace,
- que toutes les opérations comptables et financières concernant le projet sont enregistrées de façon exacte et complète,
- que les actifs et les immobilisations gérées par le projet sont correctement enregistrés et protégés.

¹⁰ Jacques RENARD « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135, Nombre de pages 469

Conclusion partielle

Cette troisième partie du devoir a mis en exergue les apparences positives et négatives reconnues au sein du projet que ce soit dans l'environnement interne qu'externe du projet.

En effet, nous avons énuméré les forces qui procurent des avantages pour la gestion du projet et nous avons identifié également les opportunités ou les conditions favorables offertes par le projet pour le pays. En outre, les faiblesses dans la compétence actuelle du projet et les risques de la conjoncture extérieure susceptible de menacer son fonctionnement sont aussi évoquées. Ces failles limitent l'efficacité du projet et doivent être corrigées en prenant des actions pour minimiser leurs effets. Nous avons par conséquent proposés des recommandations.

L'amélioration du système de CI dans le projet est recommandée pour que le projet ait une assurance raisonnable sur les opérations afin qu'il puisse atteindre ses objectifs et assure la maîtrise de ses activités dans la gestion interne au regard de la Banque mondiale. De plus, la mise en place de la fonction d'audit interne est conseillée car elle est devenue un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et de la gouvernance des sociétés afin d'assurer l'efficacité de la gestion du projet.

CONCLUSION

La quête du développement est une priorité pour toutes les nations du monde et Madagascar en ait besoin plus que tout autre. En conséquence, les acteurs bilatéraux et multilatéraux investissent dans l'aide au développement des pays en voie de développements depuis les temps. La Banque mondiale est présente à Madagascar depuis septembre 1963 en vue de contribuer au développement afin de réduire la pauvreté dans le pays, et depuis quelques années, elle finance un projet pour la bonne gouvernance et de développement institutionnel pour lutter contre la mauvaise gouvernance qui conduit Madagascar à la pauvreté.

De temps en temps, les bénéficiaires, les projets de développement sont inculpés d'une mauvaise pratique de gestion des fonds octroyés. Les Bailleurs de fonds sont à présent de plus en plus exigeants dans leur financement octroyé aux différents bénéficiaires. Pour ce faire, ils ont établi des règlements à faire respecter par les bénéficiaires dans un but d'assurer que les fonds sont correctement gérés. De plus, les insécurités au niveau de l'organisation en interne ont favorisé la nécessité de faire contrôler la gestion du projet par d'autres personnes indépendantes autre que le gestionnaire des fonds en interne.

Auparavant, l'application de la fonction d'audit est apparue dans les projets pour apporter une assurance sur l'utilisation des fonds par ses contrôles des comptes en émettant des opinions sur leurs fiabilités, leurs sincérités, l'image fidèle des états financiers et le respect des référentiels comptables identifiés surtout étant donnés que les possibilités de risques inhérents sont forts au niveau des comptes. L'audit est dans ce cas défini comme étant un examen technique auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité des informations financières. La fonction est nommée dans ces cas audit externe ou audit financier. L'audit externe, à travers les rapports des auditeurs externes, est autant exigé pour mettre en confiance les Bailleurs de fonds sur les accords entre les deux partenaires sur les fonds octroyés et les faire assurer que les fonds sont correctement gérés par le gestionnaire du projet.

Néanmoins, en quelques années, sous l'effet de l'évolution des normes de la profession, les procédures et de l'exigence des organisations et des Bailleurs de fonds, l'audit des projets ne se limite plus sur les contrôles des comptes et des états financiers effectués par les auditeurs externes mais se répartit sur toutes les activités du projet car les risques ne se focalisent non seulement sur les comptes mais sur toutes les opérations du projet. L'audit interne est né et a profondément évolué durant tout ce temps en se répandant dans tous les secteurs d'activité, et en particulier dans le secteur public du fait qu'il englobe toutes les activités opérationnelles des projets mais pas seulement les comptes ou les états financiers.

En effet, ces évolutions ont mis en avant le rôle majeur de l'audit interne dans l'évaluation des processus de management des risques. Dorénavant, il en résulte que l'audit n'est plus perçu seulement comme une fonction financière (l'audit externe), mais comme une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions de l'organisation, à travers l'audit interne. L'audit est dans ce cas défini comme étant une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations mais non pas un examen des comptes, il apporte ses conseils à l'organisation pour améliorer son fonctionnement et non pas un rapport en vue d'exprimer une opinion.

Cependant les deux fonctions notamment l'audit externe et l'audit interne sont complémentaires et doivent se collaborer dans toutes les organisations et les projets pour préserver la sécurité et favoriser la confiance des bailleurs de fonds dans la gestion de ceux ci.

Toutefois, la pratique de l'audit interne n'est pas encore fonctionnelle dans la plupart des entreprises et organisations se trouvant dans les pays en voie de développement pareillement pour les projets financés par les bailleurs étrangers ce qui traduit l'objet de ce devoir. Compte tenu de la question posée au tout début de ce devoir à savoir « **Pour quelles raisons la fonction d'audit interne s'avère-t-elle indispensable pour un projet ?** », l'étude et les parties énoncées ont démontré l'utilité de l'audit interne dans les projets sous un financement international en avançant les explications qui justifient que la fonction est indispensable dans tous les projets et les organisations pour une gestion saine et une efficacité totale tout en préservant la sécurité.

Nos recherches ont émané qu'il renferme des conditions que les bailleurs de fonds établissent sur l'utilisation de ses financements. Découlant de ces recherches, des propos entretenus tout au long de l'étude et des observations menées au sein d'un projet financé par un Bailleur de fonds internationaux, l'audit interne est justifié nécessaire pour les projets pour quelques raisons.

Premièrement, la fonction d'audit interne est indispensable pour comprendre les réglementations assignées ou exigées par les Bailleurs de fonds ainsi que les procédures internes pour que la gestion des fonds soit conforme aux directives.

En matière d'utilisation des financements octroyés par des Bailleurs étrangers comme la Banque Mondiale, le bénéficiaire doit respecter les directives applicables par celle-ci. Ces directives peuvent être des règlements en termes de Passation de marchés ou réglementations relatives aux décaissements nécessaires pour que les dépenses soient éligibles. Entre autre, le projet doit aussi faire apparaître une bonne gestion en respectant les procédures de maîtrise des risques notamment des dispositifs de contrôle interne.

Pour déterminer les conditions d'une bonne gestion des projets ou de savoir si le projet est géré correctement selon les conditions stipulées dans ces directives et procédures. La nécessité d'une révision des systèmes et procédures mis en place par la Banque mondiale et d'une évaluation des procédures internes est sous la responsabilité de l'auditeur interne. De ce fait, la raison pour laquelle l'audit interne est essentiel découle du fait qu'il est instauré pour renforcer l'application de ces réglementations générales assignées par les Bailleurs de fonds pour la gestion du projet. C'est pour ça que l'audit interne constate d'abord les procédures et directives appliqués par la Banque mondiale et les procédures internes dans le projet.

Ainsi, dans les résultats de nos investigations, la prise de connaissances de ces réglementations est évoqué en premier à savoir les directives applicables aux marchés qui définissent les principes fondamentaux correspondant à la passation des marchés, mais aussi les différents méthodes d'appels d'offres prévu pour les types de marchés. A part la maîtrise de la réglementation concernant les marchés, le contrôle des procédures de décaissement est un autre moyen de rassurer les Bailleurs sur l'utilisation de ses financements par le projet car en effet, la pratique d'un contrôle d'éligibilité vise à garantir que l'utilisation des fonds donnés par les Bailleurs est conforme à celle définie aux

différentes règles financières et juridiques du Bailleurs de fonds. Ainsi, la connaissance du terme dépense éligible et les critères d'éligibilités des dépenses, les méthodes de décaissement sont majeurs.

Deuxièmement, la fonction d'audit interne est indispensable pour évaluer le respect de ces directives applicables par les bailleurs et procédures internes de la gestion de projet issues des dispositifs de contrôle interne. La Banque doit s'assurer que les fonds ne servent qu'aux fins stipulées dans les documents de crédit et sont gérés suivant les directives applicables, que les biens et services ainsi financés sont acquis dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité et conviennent aux besoins du projet.

Dans le contexte des pays où la mauvaise gestion et les risques sont élevées, la présence d'un audit interne au sein des projets financés serait importante car ses actions restent un élément capital d'amélioration de la performance et d'efficacité de gestion en procédant à une évaluation du respect des procédures dans l'organisation et à l'identification des capacités et défaillances dans l'applications des procédures.

La fonction d'audit interne est un instrument de bonne gouvernance à travers des missions d'assurance et de conseil en repérant les différents points passibles d'empêcher le projet à atteindre ses objectifs et de maîtriser les risques potentiels. De ce fait, la raison pour laquelle l'audit interne est essentiel découle du fait qu'il est instauré pour améliorer le fonctionnement du projet.

Pourtant, il existe aussi des opportunités à saisir et des contraintes qui limitent le développement du projet notamment le risque de suspension des financements résultant d'une mauvaise gestion des fonds octroyés par les Bailleurs qui dépendent des bénéficiaires ou par contre, les facteurs qui ne dépendent pas de la volonté du bénéficiaire comme la crise parvenue dans les pays qui empêche la continuité des financements. Face aux contraintes et défaillances, les suggestions sont proposées pour prendre part à l'efficacité de la gestion du projet.

Dans cette perspective, les actions cohérentes visant à remédier aux défaillances sur la maîtrise de la réglementation sont prioritaires. Les actions appropriées doivent permettre d'améliorer la maîtrise du projet par les services en internes, ainsi l'essentiel pour le projet serait l'amélioration du système de contrôle interne pour que le projet ait une assurance de

bonne gestion des opérations au regard de la Banque mondiale aussi la mise en place de l'audit interne dans le projet pour donner l'assurance que le projet est géré correctement selon le souhait du bailleur.

Compte tenu du résultat attendu, ce travail a essayé de nous renseigner sur l'audit interne des projets sous un financement internationaux. Il nous propose d'éclaircir sur l'utilité et l'indispensabilité de l'audit interne au sein de ces projets dont le principal objectif est d'améliorer la transparence et la bonne gouvernance dans le pays puis cette recherche présente un intérêt pratique car elle contribue à la bonne marche et à l'efficacité de la gestion du projet.

Le traitement de cette étude c'est-à-dire la notion de l'audit interne dans un projet financé par des bailleurs de fonds étrangers présente ainsi des impacts sur la gestion du projet. D'une part, au niveau du contrôle interne et des procédures, l'audit interne assure une amélioration du contrôle interne car il a un impact sur les erreurs en les diminuant même s'il ne peut pas les éliminer totalement, ainsi il peut réduire les mauvaises gestions des fonds du projet en mettant un système de contrôle interne efficace. Sur le plan financier, l'audit interne a un impact sur la fiabilité des informations financières par la mise en place de procédure de contrôle interne susceptible de saisir fidèlement toutes les opérations que le projet réalise.

Avec les manquements graves et répétés aux différentes réglementations constatés récemment et ce d'autant plus que les dispositions réglementaires sont de plus en plus strictes et contraignantes, l'audit interne permet la maîtrise des risques liés aux opérations dans les organisations et projets et de les réduire pour mettre en confiance les Bailleurs et pour assurer une crédibilité des bénéficiaires aux yeux de ces derniers.

Mais ces recherches ne sont accomplies sans une méthodologie de travail qui a consisté d'abord à prendre connaissance au alentour du sujet en effectuant des lectures concernant le thème, d'acquérir les documents pour comprendre l'organisation et l'environnement dans lequel il évolue mais entre autre en faisant l'observation directe des faits dans un projet en étant un stagiaire au sein d'un projet de développement même.

Les recherches ont donné leur fruit à travers ce mémoire et les hypothèses ont été confirmées tout au long des résultats. Dans ces propos, la nécessité de l'audit interne a été démontrée et l'objectif global de contribuer à l'efficacité de la gestion du projet qui rend les bailleurs confiants par la fonction l'audit interne est obtenu. Cependant, étant limité dans le temps, les données fournis par ce présent étude peuvent ne pas être complet.

En somme, cette étude a apporté en outre des nouvelles connaissances et perspectives pratiques sur l'audit interne d'un projet sous un financement international. En effet, la fonction d'audit interne est indispensable dans un projet car elle donne l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc aux objectifs du projet et celui des Bailleurs de fonds. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier et pour progresser. Pour ce faire l'auditeur interne évalue, par diverse vérification, la conformité et le niveau du contrôle interne en analysant les procédures et les opérations par rapport aux référentiels applicables. Il dégage par la suite les forces et faiblesses de chaque service à travers les dispositifs de contrôle interne afin de déterminer les contrôles clés et la capacité des services à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et signale les distorsions, les non-applications, ou les mauvaises interprétations des dispositions établies. Il analyse les causes et les conséquences de ces défaillances et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

Nous avons souligné ainsi combien la nécessité de la pratique professionnelle de l'audit interne étaient un puissant facteur d'uniformisation. Mais quand est-ce que cette nécessité universellement reconnue serait-elle appliquée partout et par tous ?

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- MORISSET Jacques: « *Madagascar : Vers un agenda de relance économique* », Source : Banque Mondiale, Washington, Juin 2010, nombre de page 374
- RENARD Jacques: « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, 2010, nombre de page 469

Les cours :

- RABENORO Barry, « *Contrôle interne* », 4^{ème} année, Année universitaire 2011/2012
- RAKOTOSALAMA Clément, « *Audit financier* », 4^{ème} année, Année universitaire 2011/2012
- RANDRIAMIANDRISOA Patrick, « *Audit général* », 4^{ème} année, Année universitaire 2011/2012
- RAVONJIARISON Cousin Germain, « *Organisation* », 2^{ème} et 3^{ème} année, Année universitaire 2009/2010 ; 2010/2011

Les autres documents :

- *Directives de la Passation des Marchés Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA*, Premier tirage en français : Septembre 2004, édition Mai 2004, nombre de page 68
- *Manuel de décaissement*, deuxième édition en français Février 1993, deuxième tirage Septembre 1995, nombre de page 117
- *Manuel de procédure du PDGI*, Août 2012, nombre de page 93
- *Manuel utilisateur du SIG*, nombre de page 168
- *Note de restructuration du PGDI-II*, Juillet 2012, nombre de page 119

Webographie :

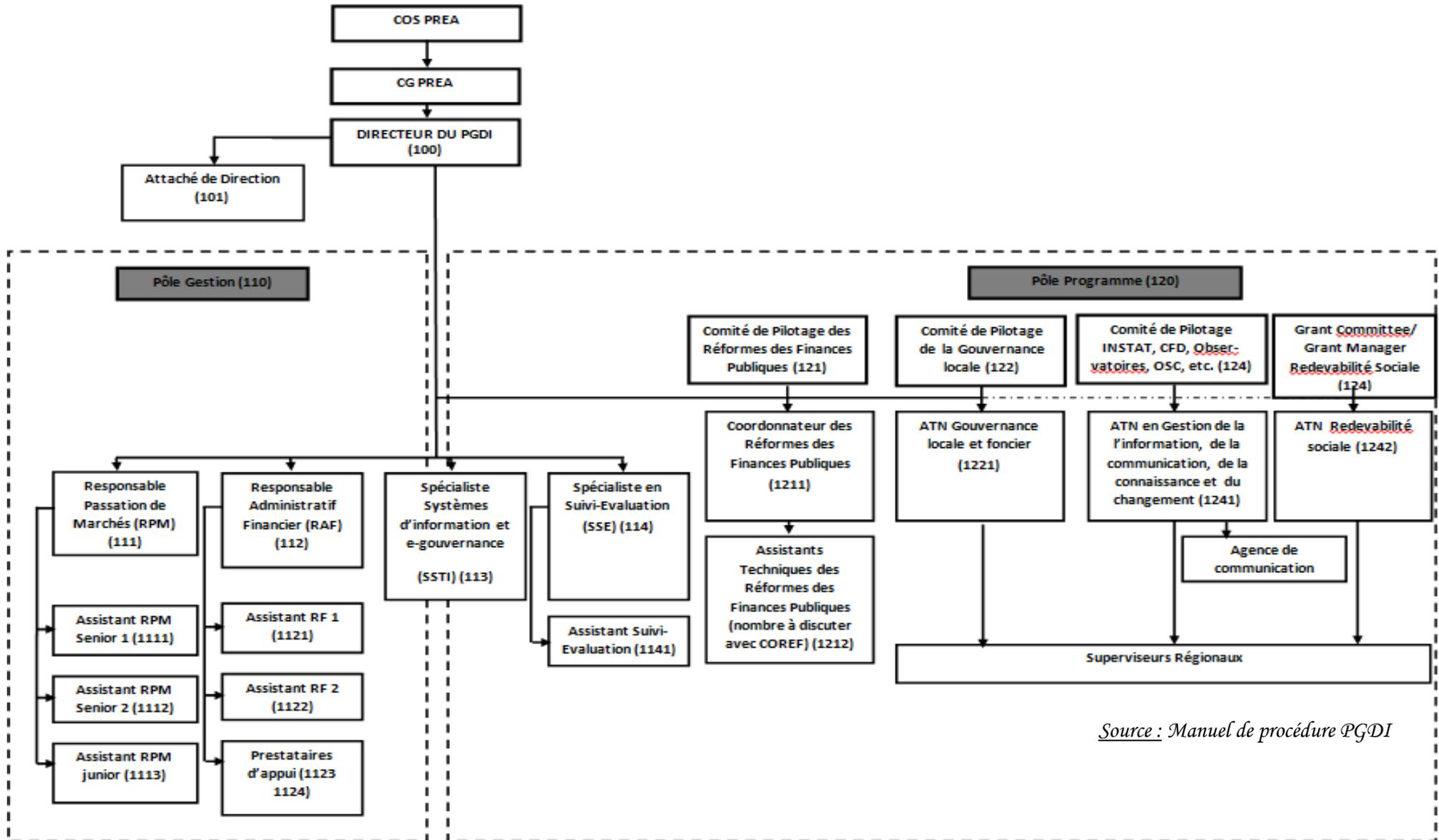
- [Univers-audit-interne.over-blog.com](http://univers-audit-interne.over-blog.com), « objectifs généraux et rôle de la fonction d'Audit interne », Avril 2013
- www.banquemondiale.org, « Association Internationale de Développement », Avril 2013
- www.ifaci.com, « L'audit interne, une profession normée », « Définition de l'audit et du Contrôle interne », Mars 2013
- www.mathieuvigan.com, « Analyse SWOT, une matrice idéale pour la stratégie », Avril 2013
- www.primature.gov.mg, « Primature Madagascar – PGDI 2 », Avril 2013
- www.sif-mada.mg, « Transparence et redevabilité sociale », Juin 2013

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DU PROJET III
ANNEXE II- METHODE D'APPEL D'OFFRES IV
ANNEXE III- Diagramme de Circulation des Documents..... V
ANNEXE IV- GUIDE D'ENTRETIEN IX

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DU PROJET



Source : Manuel de procédure PGDI

ANNEXE II- METHODE D'APPEL D'OFFRES

Tableau 8 : Méthode d'appel d'offres

Catégories de Dépenses	Seuil de la valeur du contrat (USD)	Mode d'acquisition	Contrat nécessitant une évaluation antérieure (USD)
1- Travaux	>500,000 <500,000 <50,000	ICB (AOI) NCB (AON) Achat	Tous Tous en dessus de 200.000 USD Aucun
2- Biens	>200,000 200,000-50,000 <50,000	ICB (AOI) NCB (AON) Achat	Tous Aucun Aucun
3- Service de Cabinets Consultant individuel	>100,000 <100,000 >50,000 <50,000	QCBS QCBS et CQ IC IC SSS	Tous en dessus de 100.000 USD Premier contrat Tous Aucun Tous

Source : Service de la Passation des marchés PGDI

AON : Appel d'Offre National

AOI : Appel d'Offre International

ICB: International Competitive Bidding

NCB: National Competitive Bidding

QCBS: Quality and Cost Based Selection

CQ: Consultant Qualification

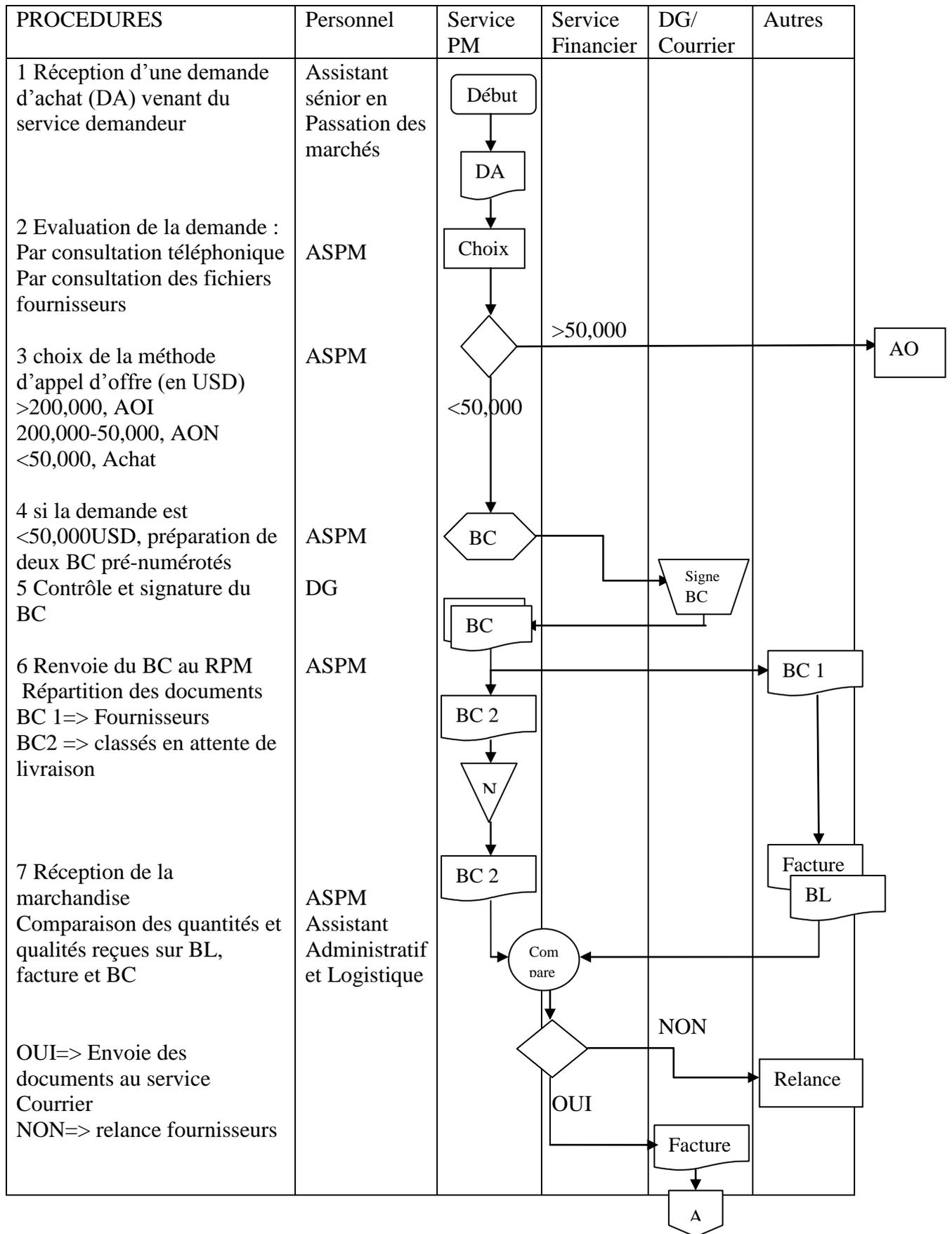
IC: Individual Consultant

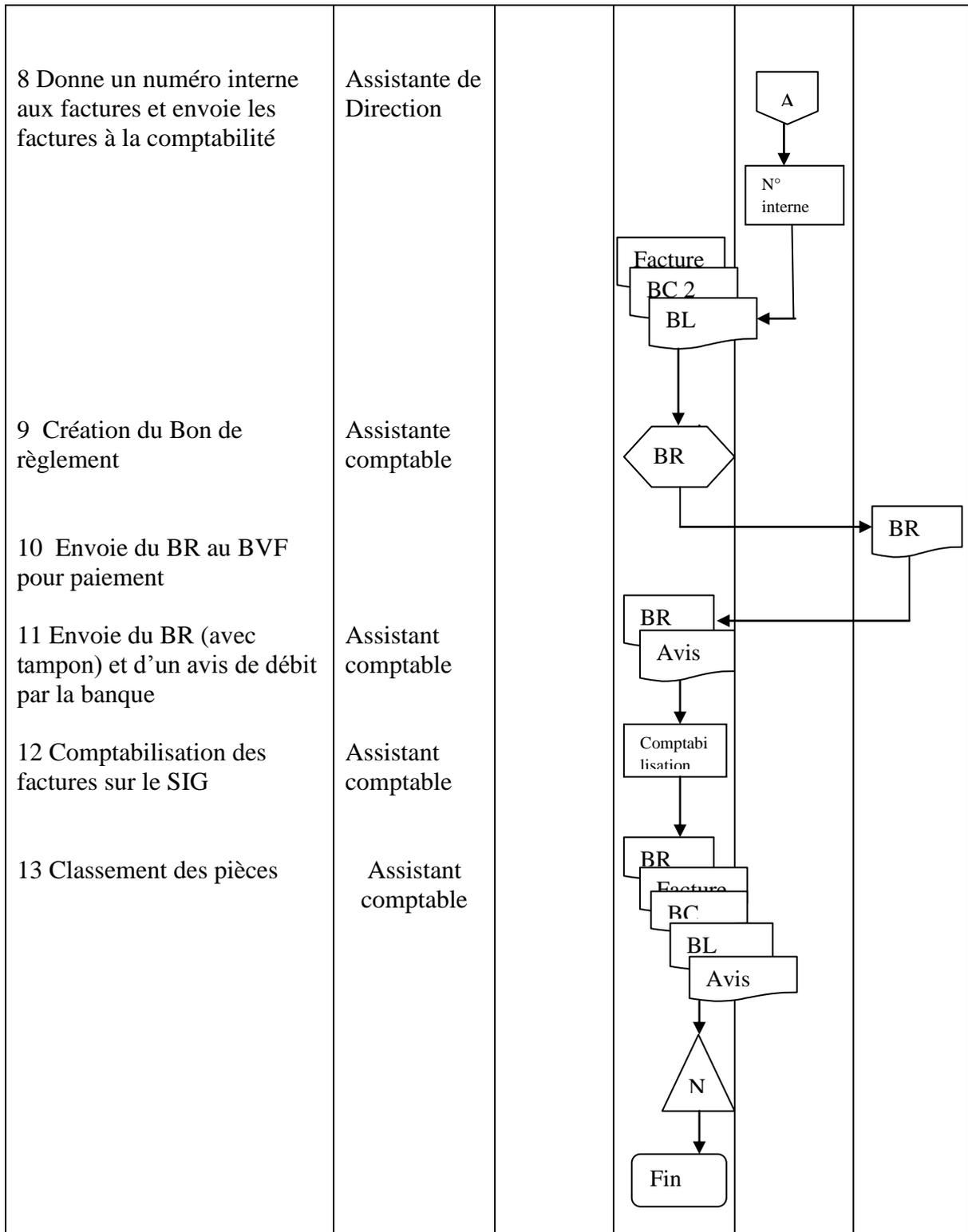
SSS : Single Source Selection

USD : United States Dollar

ANNEXE III- Diagramme de Circulation des Documents

Tableau 9: Diagramme de circulation des documents

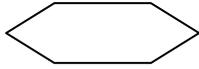




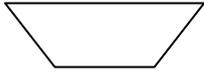
Source : Etude personnelle

LES SYMBOLES

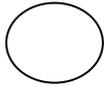
- Symboles d'opération



Création, préparation d'un document



Approbation et autorisation



Contrôle, rapprochement de deux ou plusieurs documents

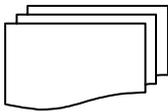


Autres opérations

- Symboles des documents

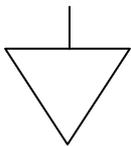


Document facilement circulable



Document facilement circulable en « n » exemplaire

- Symboles de classement

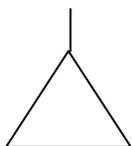


Classement temporaire

N : numérique

A : alphabétisation

D : chronologique par date

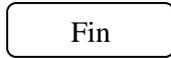


Classement définitif

- **Symbole de flux**



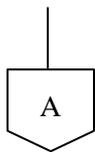
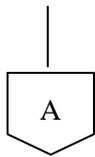
Début



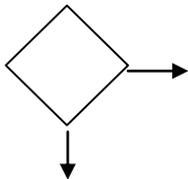
Fin de l'algorithme



Circulation physique d'un document



Renvoie à une autre page à un symbole identique portant la même lettre



Alternative et une décision

ANNEXE IV- GUIDE D'ENTRETIEN

REVISION DES PROCEDURES DES BAILLEURS DE FONDS

1. Quelles sont les procédures et des directives applicables par le Bailleurs de fonds pour le financement du projet ?

Méthodes de passation de marchés

Méthodes de décaissements

Autres à préciser

2. Concernant la méthode de passation de marchés, quelles sont les règlements applicables aux marchés :

.....

3. Quelles sont les principes fondamentaux à respecter par le projet dans le cadre d'un marché ?

.....

4. Quelles sont les différentes méthodes d'appels d'offres que vous utilisez ?

Appel d'Offre National

Appel d'Offre International

Autre à préciser

5. Concernant la méthode de financement, pouvez vous nous parler du financement apporter par la Banque mondiale ?

Don

Prêt

Subvention

Autre à préciser

6. Pouvez-vous nous parler des critères conditionnant l'éligibilité des dépenses pour le projet ?

.....

7. Quelles sont les différentes méthodes de décaissement que vous utilisez ?

Par avance de fonds

Par remboursement

Par tirage directe

Par engagement spécial

Autres

EVALUATION DES PROCEDURES ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

8. Pouvez-vous nous parler du processus de circulation des documents dans le projet?

.....

9. Pouvez-vous nous parler du processus d'acquisition des biens dans le service de la passation des marchés ?

.....

10. Pouvez-vous nous parler du processus de paiement dans le service administratif et financier ?

.....

11. Existe-t-il une consultation des fournisseurs et une comparaison de prix pour les achats ?

Oui

Non

12. Existe-t-il un BC pré-numéroté pour les achats ?

Oui

Non

13. Quelles sont les modalités de règlement des fournisseurs ?

Chèque

Caisse

Autres

14. Les bailleurs de fonds financent ils l'acquisition des immobilisations ?

Oui

Non

15. Quelles sont les documents que vous utilisez pour le suivi des immobilisations ?

Registre des immobilisations

Fiche de suivi des immobilisations

Fiche d'inventaire des immobilisations

Autres

16. Existe-t-il un manuel de procédure pour le projet ?

Oui

Non

17. Le projet fait il recours à un système informatique ?

Oui

Non

18. Si oui, lequel ?

.....

EVALUATION ET OBSERVATION DU RESPECT DES DIRECTIVES ET DES PROCEDURES

Au niveau du service de la passation des marches

A- Méthode de passation de marchés	OUI	NON	N/A
A1- Relative aux directives applicables par la Banque mondiale			
A1-1- La passations des marchés respecte-t-elle les règlements relatifs aux principes fondamentaux ?			
A1-2- La Passation des Marchés respecte-t- elle la méthode d'appel d'offres pour toutes les acquisitions ?			
A1-3- Les marchés/contrats prévus dans le PPM sont ils atteints dans le temps ?			

A2- Relative aux procédures de contrôle interne			
A2-1- Les achats des biens sont ils commandés sur la base d'une demande d'achats établies par des personnes habilitées ?			
A2-2- Les achats courants sont-ils effectués auprès des fournisseurs dont la liste est approuvée par un responsable ?			
A2-3- Existe-t-il une comparaison de prix des biens avant toute acquisition?			
A2-4- Des bons de commandes sont-ils établis ? pré-numérotés ? établis en quantités et en valeur ? signés par un responsable ?			
A2-5- Selon la procédure interne, le traitement des marchés doit être effectué par un système intégré, le service utilise t-il un système?			
A2-6- Existe-t-il un classement chronologique des BC portant toutes les acquisitions par le projet ?			
A2-7- Les marchandises reçues, existe-t-il un rapprochement entre BC, BL, Facture en ce qui concerne quantité, qualité et conformité par rapport aux spécifications?			

Au niveau du service administratif et financier

A- Méthode de décaissement des fonds	OUI	NON	N/A
B1- Relative aux directives applicables par la Banque mondiale			
B1-1- Existe-t-il des contrôles des acquisitions qui décrit que les fonds ne servent qu'aux fins stipulées dans le PTA et le PPM ? Est-il suffisant ?			
B1-2- Existe-t-il un contrôle de conformité et rapprochement des pièces justificatives (BC, BL, Facture)			
B1-3- Existe t –il des contrôles sur la méthode de décaissement ? Est-il suffisant ?			
B2- Relative aux procédures de CI			
B2-1- L'établissement d'un BR est il pré-numéroté? signés par un responsable ?			
B2-2- Le projet fait il recours à un système informatique pour le traitement comptable?			
B2-3- Existe-t-il un classement chronologique des pièces justificatives?			
B2-4- Existe-t-il un suivi des factures fournisseurs?			
B2-5- Le service établit il un tableau récapitulatif de la situation de paiement des fournisseurs?			

B3- Procédures dans la gestion des immobilisations	OUI	NON	N/A
B3-1-Existe t-il un registre des immobilisations?			
B3-2- Existe-t-il une apposition systématique des codifications internes pour les immobilisations?			
B3-3- Existe-t-il une opération d'inventaire de tous les éléments immobilisés?			
B3-4- Si oui, le service possède-t-il une fiche d'inventaire?			
B3-5- Les informations au niveau des entités détentrices des immobilisations sont elles parvenue à temps auprès du Projet?			
B3-6- Le service administratif utilise t il un système informatique pour la gestion des immobilisations?			

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS.....	<i>i</i>
LISTE DES TABLEAUX.....	<i>iii</i>
LISTE DES FIGURES.....	<i>iv</i>
INTRODUCTION.....	1
<u>PARTIE I- MATERIELS ET METHODES</u>	
Chapitre 1- LES MATERIELS NECESSAIRES POUR LA COLLECTE DES DONNEES	8
Section 1- Approche théorique	8
1-1- L’audit interne	8
1-1-1- Les définitions	8
1-1-2- Les objectifs de la fonction d’audit interne	9
1-1-3- Le rôle de l’Audit Interne	9
1-1-4- Démarche de l’audit : les trois phases fondamentales de la mission d’audit interne	10
1-2- Présentation du projet.....	11
1-2-1- Historique du PGDI et sa restructuration.....	11
1-2-2- Les composantes du projet.....	12
1-2-3- Le Dispositif Institutionnel	13
Section 2- Documents, outils et techniques utilisés	14
2-1- Documents utilisés	14
2-1-1- Les documents sur le projet.....	14
2-1-2- Les documents sur l’audit interne	15
2-2- Outils et techniques de recherche utilisés	16
2-2-1- La prise de note	16
2-2-2- L’internet	17
2-2-3- L’entretien et les questionnaires	17
2-2-4- Le stage	18
2-2-5- L’Observation directe.....	18
CHAPITRE 2 - METHODE DE COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	20
Section 1- La collecte des données.....	20
1-1- Déroulement de la collecte des informations et la méthode adéquate.....	20
1-1-1- Déroulement de la collecte.....	20
1-1-2- Méthode de collecte des données.....	21
1-2- Chronogramme des activités.....	21
1-3- Les difficultés et limites de l’étude.	23
Section 2- Méthode de traitement de données : la méthode SWOT.....	23
Section 3- La modélisation théorique.....	24
3-1- Explication des hypothèses	25
3-2- Traduction des hypothèses en variable	25
3-2-1- Les sous variables explicatives	25
3-2-2- Les variables explicatives	25
3-2-3- La variable à expliquer	25

PARTIE II- RESULTATS

CHAPITRE 1- LE CONTROLE DE LA REGULARITE 29

Section 1- Révision des directives applicables par la Banque Mondiale 29

- 1-1- Les règlements applicables aux marchés 29
 - 1-1-1- Les principes fondamentaux 29
 - 1-1-2- Les méthodes d'appel d'offres 30
- 1-2- Les procédures de décaissement des fonds 31
 - 1-2-1- Les critères d'éligibilité des dépenses 31
 - 1-2-2- Les méthodes de décaissement des fonds 32

Section 2- Evaluation des procédures internes et du système de contrôle interne 33

- 2-1- Processus de l'acquisition des biens chez le service de la passation des marchés 33
- 2-2- Processus de paiement chez le service administratif et financier 34
- 2-3- Evaluation du système de contrôle interne dans le cycle immobilisation 34

CHAPITRE 2- AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DU PROJET 36

Section 1- Evaluation du respect des procédures 36

- 1-1- Evaluation du respect de la méthode de passation des marchés 36
- 1-2- Evaluation du respect des procédures au niveau du service Administratif et Financier 37
- 1-3- Evaluation du respect des procédures dans la gestion des immobilisations 38

Section 2- Identification des capacités et défaillances dans l'application des procédures par les évaluations 39

PARTIE III- DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS 43

Section 1- Les forces et les opportunités 43

- 1-1- Forces relatives à la méthode de passation des marchés 43
 - 1-1-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale 43
 - 1-1-1-1- Transparence, égalité des opportunités 43
 - 1-1-1-2- Rendement, notion d'aspect financier et d'efficacité 44
 - 1-1-1-3- Capacité du fournisseur à fournir des biens et services prouvée par des documents . 44
 - 1-1-1-4- La confidentialité, impartialité et absence de conflit d'intérêts 44
 - 1-1-2- Au niveau des procédures de CI 44
 - 1-1-2-1- Etablissement des BC pré-numérotés, signés par les personnes autorisées 45
 - 1-1-2-2- Consultation des fournisseurs et comparaison de prix 45
 - 1-1-2-3- Classement des documents 45
- 1-2- Forces relatives aux procédures de décaissement 45
 - 1-2-1- Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale 45
 - 1-2-2- Au niveau des procédures de CI relative au service administratif et financier 46
 - 1-2-2-1- L'exhaustivité des enregistrements 46
 - 1-2-2-2- Les contrôles de réalité et les contrôles de l'exactitude 46
 - 1-2-2-3- Utilisation d'un logiciel propre pour le traitement des informations 47
 - 1-2-2-4- Classement des pièces justificatives 47
 - 1-2-3- Au niveau des procédures de CI relative à la gestion des immobilisations 48
- 1-3- Opportunités 48
 - 1-3-1- Le projet éveille la réforme de la gouvernance à Madagascar 49
 - 1-3-2- Amélioration de la transparence et redevabilité sociale 49

1-3-3-	Le projet suscite le développement du pays	50
Section 2- Les faiblesses et les menaces		50
2-1-	Faiblesses relative à la méthode de passation des marchés	50
2-1-1-	Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale	51
2-1-1-1-	Retard dû à une masse de marchés traités et une insuffisance de personnel	51
2-1-1-2-	Retard dû à une mauvaise organisation dans le service de la passation des marchés	51
2-1-2-	Au niveau des procédures de CI.....	51
2-1-2-1-	Absence d’une demande d’achat conforme pour la plupart des achats.....	52
2-1-2-2-	Difficulté de traitement des marchés.....	52
2-2-	Les faiblesses relatives aux procédures de décaissement.....	53
2-2-1-	Au niveau des directives applicables par la Banque mondiale	53
2-2-1-1-	Insuffisance de contrôle sur les dépenses effectuées	53
2-2-1-2-	Manque de contrôle sur la méthode de décaissement.....	54
2-2-2-	Au niveau des procédures de CI dans le service administratif et financier	54
2-2-2-1-	Difficulté de suivi des fournisseurs due à l’inexistence d’un suivi des factures	54
2-2-2-2-	Difficulté de suivi des fournisseurs due à l’inexistence d’un tableau récapitulatif	54
2-2-2-3-	Difficulté de suivi des immobilisations	55
2-3-	Menaces	55
2-3-1-	Suspension du financement de la part des Bailleurs	55
2-3-1-1-	Les mauvaises gestions de fonds.....	56
2-3-1-2-	Effet de la crise économique et politique du pays bénéficiaire	56
2-3-2-	Risque d’erreur au niveau de la gestion ou risque de détournement des biens par les détenteurs.....	56
2-3-2-1-	Les risques d’erreurs.....	56
2-3-2-2-	Les risques de détournement des biens.....	57
CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS.....		58
Section 1- Amélioration du système de contrôle interne		58
1-1-	Réorganisation au niveau du service de la Passation des marchés.....	58
1-1-1-	La bonne compréhension de la méthode des passations des marchés.....	58
1-1-2-	Le recrutement de personnel au sein du service de la passation des marchés.....	59
1-1-3-	L’utilisation du système informatique pour le traitement des marchés	59
1-2-	Renforcement des procédures de CI dans le service administratif et financier	59
1-2-1-	Le renforcement de contrôle sur les procédures de décaissement	60
1-2-2-	Renforcement des procédures de CI déjà acquis	60
1-2-3-	L’utilisation du système informatique pour la gestion des immobilisations	61
Section 2- Mise en place de l’audit interne dans le projet.....		61
2-1-	Place de l’audit interne dans l’organigramme du projet	61
2-2-	Profil de l’auditeur interne	62
2-3-	Avantage de la mise en place de la fonction dans le projet	62
2-3-1-	L’amélioration de la transparence financière et de la gestion interne du projet	62
2-3-2-	Amélioration sur les procédures de contrôle interne du projet	63
CONCLUSION.....		65
BIBLIOGRAPHIE		I
LISTE DES ANNEXES		II

