

Coopers
& Lybrand

USAID/PROJET D'APPUI AUX ONG 352
NATIONAL COUNCIL OF NEGRO WOMEN (NCNW)
PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE
SUBVENTION N° 01 - 70 - 500

•••••

RAPPORT D'AUDIT FINANCIER

NOVEMBRE 1994

Coopers
& Lybrand
Dieye

USAID/PROJET D'APPUI AUX ONG

•••••

NATIONAL COUNCIL OF NEGRO WOMEN (NCNW)

***PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE
SUBVENTION N° 01 - 70 - 500***

•••••

RAPPORT D'AUDIT FINANCIER

NOVEMBRE 1994

**PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE
SUBVENTION N° 01 - 70 - 500**

•••••

SOMMAIRE

	PAGES
1ÈRE PARTIE : NOTE DE SYNTHÈSE	4
2E PARTIE : RAPPORT D'OPINION SUR LES ÉTATS DE DÉPENSES	12
3E PARTIE : RAPPORT SUR LES PROCÉDURES ET LE CONTRÔLE INTERNE	17
4E PARTIE : RAPPORT SUR LA CONFORMITÉ À L'ACCORD DE SUBVENTION ET AUX LOIS ET RÈGLEMENTS	31
5E PARTIE : RAPPORT SUR LE SUIVI FINANCIER DU PROJET D'APPUI ET LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE DES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS	37

Monsieur El Hadji DIAO
Projet d'Appui aux ONG
Avenue Bourguiba

- D A K A R -

Dakar, le 10 Novembre 1994

Monsieur le Directeur Financier,

En exécution de la mission d'audit financier de l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) l'ONG "National Council of negro Women" (NCNW), nous avons l'honneur de vous présenter notre projet de rapport sur l'audit pour la période allant du 01 Juin 1993 au 31 Mai 1994.

Notre projet de rapport se présente comme suit :

- 1ÈRE PARTIE : NOTE DE SYNTHÈSE**
- 2E PARTIE : RAPPORT D'OPINION SUR LES ÉTATS DE DÉPENSES**
- 3E PARTIE : RAPPORT SUR LES PROCÉDURES ET LE CONTRÔLE INTERNE**
- 4E PARTIE : RAPPORT SUR LA CONFORMITÉ À L'ACCORD DE SUBVENTION ET AUX LOIS ET RÈGLEMENTS**
- 5E PARTIE : RAPPORT SUR LE SUIVI FINANCIER DU PROJET D'APPUI ET LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE DES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS.**

Nous tenons à remercier la Directrice de l'ONG et l'ensemble du personnel pour leur collaboration dans le cadre de l'exécution de notre mission.

Nous restons à votre disposition pour tous renseignements complémentaires que vous souhaiteriez obtenir sur le contenu du présent rapport.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Financier, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



PREMIERE PARTIE

PREMIERE PARTIE : NOTE DE SYNTHESE

1. CONTEXTE DU PROJET

A la date du 29 Mai 1993 l'USAID a approuvé le projet de développement rural intégré de DAL DIAM en signant avec le National Council of Negro Women (NCNW) un accord de subvention de 469,022 US dollars soit 117 255 198 FCFA en vue d'améliorer dans le long terme les conditions d'existence des populations et d'augmenter les revenus de ces dernières.

La NCNW appuie ainsi la communauté villageoise organisée au sein du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) "TAKKU LIGUEY" village Dal Diam département de Thianaba Région de Thiès pour renforcer les capacités d'auto développement des populations bénéficiaires.

Dans le court terme, il s'agira :

- de promouvoir et de diversifier la production agricole ;
- de développer l'élevage par le renforcement des infrastructures agricoles et des opérations de sauvegarde du bétail ;
- d'appuyer l'amélioration de la condition de travail des populations en particulier les femmes ;
- d'appuyer la commercialisation ;
- d'assurer une formation à la gestion, à la notion de participation populaire, à l'alphabétisation, et une amélioration de l'organisation de leur groupement.

Le budget du projet se présente comme suit :

<u>Rubriques</u>	(000 FCFA)		<u>TOTAL</u>
	<u>Subvention USAID</u>	<u>Participation Bénéficiaires</u>	
A. Activités			
1. Coûts directs	49.583	7.470	57.053
2. Coûts Partagés	34.114	0	34.114
3. Frais Généraux	15.860	0	15.860
Sous-total Activités	99.557	7.470	107.027
4. Soutien Institutionnel	12.698	0	12.698
Total Activités	112.255	7.470	119.725
B. Projet d'Appui			
5. Audit	5.000		5.000
Total Projet d'Appui	5.000	0	5.000
TOTAL	117.255	7.470	124.725

A travers ce projet, l'USAID assiste NCNW par l'intermédiaire du Projet d'Appui aux ONG qui assure auprès de l'organisation bénéficiaire un suivi technique pour les activités du projet, un suivi financier de la subvention et une revue institutionnelle des opérations réalisées.

Pour la première année le budget a été estimé à KFCFA 62 893 alors qu'au 31 Mai 1994 le projet a dépensé au total KFCFA 59 302.

2. OBJECTIFS DE L'AUDIT

L'audit sera effectué suivant les normes d'audit généralement admises et en conformité avec les normes internationales d'audit telles que définies par l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

a) Les objectifs spécifiques de l'audit

- exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité de l'état des dépenses du projet ;
- évaluer le système de contrôle interne de l'organisation ;
- effectuer des tests pour vérifier si l'organisation s'est conformée aux dispositions spécifiques de l'accord de subvention ainsi qu'aux lois et règlements ;
- émettre une opinion sur les visites de suivi financier du projet d'Appui auprès des bénéficiaires et vérifier le degré de mise en œuvre des recommandations ;
- émettre un avis motivé sur la rentabilité financière de toutes les activités génératrices de revenus financées sous la rubrique "Fonds de roulement".

b) Etendue de la mission

L'audit a été réalisé en conformité avec les standards d'audit du Gouvernement Américain et a couvert les dépenses en monnaie locale imputées à NCNW sur la période du 1er juin 1993 au 31 Mai 1994.

Le détail des dépenses est contenu dans l'état des dépenses présenté à la page 15 du présent rapport.

Au 31 Mai 1994, les dépenses totales effectuées dans le cadre du projet s'élèvent à KFCFA 59 302.

De façon pratique nos travaux ont été effectués de la manière suivante :

1. **Prise de connaissance des documents de base ci-dessous :**

- le document de projet
- le manuel de gestion des subventions
- le manuel d'information du projet
- l'accord de subvention entre NCNW et l'USAID
- les rapports de suivi technique et financier
- le rapport annuel d'activité du projet établi par NCNW
- toute la documentation disponible relative à la réglementation de l'AID et qui soit pertinente pour une bonne exécution de la mission.

2. **Travaux d'audit effectués**

- Revue et évaluation du système de contrôle interne de NCNW. Des tests ont été effectués pour vérifier si les procédures et contrôles existent et fonctionnent de façon satisfaisante en rapport avec les opérations du Projet.
- Validation des dépenses de NCNW en vue de déterminer si elles sont autorisées, raisonnables et en rapport avec les activités du Projet.
- Visite du site de DAL DIAM en vue de prendre connaissance des réalisations qui y sont effectuées et d'évaluer les procédures et le système de contrôle en vigueur au niveau des comités de gestion.
- Etude de rentabilité des activités génératrices qui sont financées sous la rubrique "Fonds de roulement".
- Evaluation du suivi financier du projet d'appui.

3. **Résultats de l'audit**

Les travaux que nous avons menés nous ont permis de dégager les conclusions suivantes :

A/ Procédures et contrôle interne

Les faiblesses que nous avons relevées sont relatives d'une part au contrôle interne au niveau du management du projet et d'autre part au respect des règles et procédures au niveau des comités de gestion des activités à la base.

Contrôle interne NCNW

- Non exhaustivité du registre d'inventaire des immobilisations ;
- Non application de la méthode de l'amortissement linéaire pour le renouvellement des biens et équipements acquis dans le cadre du projet ;
- Des chèques établis pour le paiement des fournisseurs sont souvent libellée à l'ordre du personnel de NCNW.

Procédures comités de gestion

- Absence de document de reconnaissance de dette pour les prêts entre comités ;
- Sécurité insuffisante pour assurer la sauvegarde et la protection des actifs financés dans le cadre du projet : cas de vols constatés ;
- Arrêt de la tenue de certaines fiches de stocks au niveau de la boutique des villageoises ;
- Non matérialisation de la participation des bénéficiaires ;
- Non respect des règles de vente des animaux par le Comité embouche bovine ;
- Classement des pièces justificatives n'est pas adéquat.

B/ Conformité à l'accord de subvention et aux lois et règlements

Nous avons constaté que les lois et règlements et les dispositions de l'accord de subvention ne sont pas toujours respectés. Les principaux points retenus sont les suivants :

- Dépassements budgétaires supérieurs au seuil de 15 % pour certaines rubriques budgétaires du projet suite à la dévaluation intervenue en janvier 1994 ;
- Formalisation non systématique des autorisations de dépassement budgétaire par le Projet d'Appui ;
- Non application par le projet du principe d'exonération de toutes taxes ou droits imposé par les lois en vigueur sur le territoire du bénéficiaire.

C/ Etude de rentabilité

L'analyse de la rentabilité des activités génératrices de revenus comme la boutique villageoise, l'embouche bovine et le moulin à mil nous a permis de faire les constats ci-après :

- la boutique villageoise est une activité rentable malgré son faible taux de marge brute 2 % ;
- l'activité embouche bovine a réalisé pour le premier lot des marges d'environ 38 % mais sa rentabilité est plutôt liée à une bonne maîtrise des règles de vente ;
- le moulin à mil est totalement rentable. Son chiffre d'affaire pour 9 mois d'activité couvre 45 % des dépenses d'investissement engagées.

D/ Evaluation du suivi financier

L'examen des compte rendus de visites de suivi financier du Projet d'Appui à l'ONG NCNW soulève les observations ci-dessous :

- Absence de formalisation du suivi ;
- Le suivi ne s'appesantit pas suffisamment sur certaines fonctions essentielles comme les immobilisations, la paie, etc. ;
- Formulation orale de recommandations ;
- Absence de situation précise sur la participation des bénéficiaires.

4. Commentaires des gestionnaires du projet

L'audit a d'une part confirmé toutes les faiblesses identifiées par le Projet d'Appui lors des visites de suivi financier et en a d'autre part révélé de nouvelles. Toutes les faiblesses déjà identifiées font l'objet d'un plan de corrections.

En ce qui concerne le suivi financier, le Projet d'Appui a élaboré un modèle standard de suivi applicable pour toutes les ONG.

5. Commentaires de l'auditeur

Nous sommes d'avis que la direction du projet et l'Unité d'Appui sont entrain de prendre les mesures nécessaires quant aux recommandations formulées dans notre rapport, qui pour la plupart ont été déjà soulevées par le projet d'appui dans le cadre de son suivi financier.

DEUXIEME PARTIE

DEUXIEME PARTIE :

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LES ETATS DE DEPENSES DU PROJET

Nous avons audité les états de dépenses du Projet de Développement Rural Intégré géré par NCNW couvrant la période du 01 Juin 1993 au 31 Mai 1994. La responsabilité de la présentation des états de dépenses relève de la direction du projet.

Notre responsabilité en tant qu'auditeurs indépendants est d'exprimer une opinion sur lesdits états de dépenses.

Nos travaux ont été réalisés conformément aux normes d'audit généralement admises et aux standards d'audit du Gouvernement Américain tels qu'édictés par le Contrôleur Général des Etats-Unis. Ces standards exigent une planification et une exécution de l'audit dans les conditions nous permettant de nous prononcer sur la sincérité et l'exhaustivité des transactions contenues dans les états de dépenses du projet.

Dans le cadre de l'audit, des tests ont été effectués en vue d'examiner les justificatifs des montants inscrits dans les états de dépenses. L'audit a aussi donné lieu à une évaluation des principes comptables utilisés par le management du projet et la présentation générale des états de dépenses.

Les états audités ont été préparés avec pour objectif de retracer les dépenses effectuées sur les avances octroyées par New Transcentury Foundation (NTF) et non de présenter les dépenses de NCNW dans leur globalité.

Durant notre mission, nous avons audité les rapports financiers présentés au Projet d'Appui pour avance de fonds.

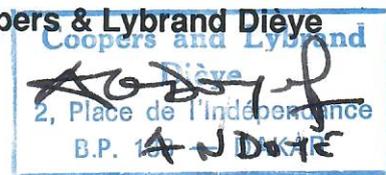
A cet effet nous n'avons contesté aucune dépense. Toutes les dépenses ont été autorisées par l'accord de subvention et justifiées.

Ainsi les dépenses effectives du projet pour la période auditée s'élèvent à KFCFA 59 302.

Par conséquent, nous sommes d'avis que les dépenses imputées par NCNW à NTF pour la période du 01 Juin 1993 au 31 Mai 1994 reflètent de manière fidèle la situation des opérations du Projet conformément à la base comptable décrite en note 1 du rapport sur les dépenses

Dakar, le 10 Novembre 1994

Coopers & Lybrand Dièye



NCNW

01/06/93 au 31/05/94

ETAT DES DEPENSES DU PROJET

ACTIVITES	COUTS	COUTS DIRECTS	COUTS PARTAGES	FRAIS GENERAUX	SOUTIEN INSTITUTIONNEL	TOTAL ACTIVITES
Ressources Humaines		1.648.908	8.122.671		2.857.294	12.628.873
Investissements		26.070.351	2.163.135		4.052.485	32.285.971
Fonctionnement			457.346		189.227	646.573
Formation		3.206.317				3.206.317
Suivi Evaluation		827.275				827.275
Fonds de roulement		3.968.386				3.968.386
NICRA				5.738.415		5.738.415
TOTAL COUTS		35.721.237	10.743.152	5.738.415	7.099.006	59.301.810

NOTES SUR LES DEPENSES DU PROJET

NOTE 1 : PRINCIPES COMPTABLES

L'état des dépenses est établi sur la base des rapports financiers mensuels transmis au Projet d'Appui par NCNW.

La comptabilité est une comptabilité de décaissement où les dépenses ne sont enregistrées que quand les règlements sont effectués.

Les dépenses non justifiées sont comptabilisées d'avance en attendant la réception des justificatifs pour leur intégration dans les dépenses effectives du projet.

NOTE 2 : CONVERSION EN US \$

Les montants des dépenses pour la période sous revue sont convertis au taux du dollar qui correspond au taux du jour où les montants ont été sortis du compte bancaire du Projet d'Appui à la CITIBANK.

Les décaissements en direction des ONG sont faits selon le principe du "First in First out" (FIFO).

par ailleurs, le reliquat de l'avance budgétaire restant valorisé au taux moyen.

TROISIEME PARTIE

TROISIEME PARTIE :

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Nous avons audité les rapports financiers de NCNW couvrant la période du 01 Juin 1993 au 31 Mai 1994 et vous soumettons le rapport ci-dessous en date du 10 Novembre 1994.

Nos travaux ont été réalisés conformément aux normes d'audit généralement admises et aux standards du Gouvernement Américain tel qu'édictees par le Contrôleur Général des Etats-Unis. Ces standards requièrent une planification et une exécution de l'audit dans des conditions nous permettant de nous prononcer sur la sincérité et l'exhaustivité des transactions contenues dans les rapports financiers du projet de développement intégré de Dal Diam.

Dans le cadre de la planification et de l'exécution de notre mission nous avons pris en compte le système de contrôle interne du projet en vue de déterminer les procédures d'audit nous permettant d'exprimer une opinion sur les rapports financiers et non de certifier la fiabilité du système de contrôle interne.

Le management de NCNW a la responsabilité de concevoir et de mettre en place un système de contrôle interne. En vue de remplir cette responsabilité précitée, le management du Projet doit émettre les jugements et estimations nécessaires pour évaluer les bénéfices espérés et les coûts relatifs aux règles et procédures du Système de Contrôle interne.

La fiabilité du système de contrôle interne est de donner aux gestionnaires une assurance raisonnable mais pas absolue que :

- les actifs sont protégés contre les pertes et aliénations pouvant résulter de leur utilisation non autorisée ;

- les transactions sont exécutées conformément à l'autorisation du management et enregistrées correctement afin de permettre une préparation des états de dépenses en conformité avec les principes comptables généralement admises.

Cependant, du fait des limitations inhérentes à tout système de contrôle interne, des erreurs ou irrégularités peuvent néanmoins survenir sans être décelées. En sus, toute projection d'évaluation du système de contrôle interne par rapport aux périodes à venir s'expose à un risque pouvant résulter d'une inadéquation des procédures ayant pour cause soit les changements des conditions, soit une détérioration au niveau de la structure et du fonctionnement des règles et procédures.

Dans le cadre de ce rapport, nous avons procédé à une classification des règles et procédures les plus importantes du système de contrôle interne à travers les catégories suivantes : documentation, enregistrement, exécution des transactions, sauvegarde des actifs, utilisation et responsabilité concernant les ressources.

Nous avons eu une compréhension de la structure des règles et procédures se rapportant aux catégories de contrôle énumérées ci-dessus. Nous nous sommes assurés que ces règles et procédures étaient opérationnelles et avons aussi évalué le risque de contrôle.

Dans le cadre de notre mission, nous avons décelé certaines faiblesses relatives à la structure et au fonctionnement du système de contrôle interne que nous considérons comme devant faire l'objet d'un rapport conformément aux principes énoncés par l'ordre des experts comptables américains.

Les faiblesses relevées sont relatives à des déficiences importantes de la structure de fonctionnement du système de contrôle interne, qui de notre point de vue peuvent avoir un impact négatif sur la capacité de l'organisation à enregistrer, traiter, et présenter des informations financières qui puissent corroborer les assertions du management contenues dans les états de dépenses.

Les faiblesses peuvent être répertoriées selon les catégories suivantes :

a) Documentation

- Non exhaustivité du registre d'inventaire des immobilisations ;
- Absence de documents de reconnaissance de dettes entre Comités ;
- Non mise à jour de fiches de stock ;
- Absence de matérialisation de la participation des bénéficiaires ;
- Classement inadéquat des pièces justificatives au niveau des comités de gestion.

b) Gestion et suivi des actifs

- Sécurité et insuffisance pour la protection des actifs
- Non application de l'amortissement linéaire.

c) Exécution des transactions

- Établissement des chèques fournisseurs au nom des employés de NCNW ;
- Non respect des règles de vente du bétail.

Le détail de toutes ces observations et/ou constatations est donné aux pages 21 à 30. Ce rapport a pour objet d'informer le management et d'autres membres de l'organisation et l'USAID.

Dakar, le 10 Novembre 1994

Coopers & Lybrand Dièye



ÉTAT DES FAIBLESSES RELEVÉES ET RECOMMANDATIONS

A. DOCUMENTATION

1. Non exhaustivité du registre d'inventaire des Immobilisations

- Condition

Nous avons relevé que le registre d'inventaire des immobilisations n'a pas pris en compte certains investissements réalisés dans le cadre du projet notamment les constructions de la boutique, de la case de santé, du magasin de stockage et les équipements d'exhaure.

- Critère

Pour le bon suivi des actifs du projet, toutes les acquisitions doivent être répertoriées dans un registre des immobilisations indiquant la valeur d'origine, la date d'acquisition, la durée de vie, le taux d'amortissement si nécessaire et la localisation, chaque immobilisation doit porter un numéro de codification.

- Cause

Le comptable du projet qui devait mettre en place les procédures d'enregistrement après le démarrage du projet a quitté son poste sans instructions pour la mise à jour du registre des immobilisations.

- Risque-Effet

Le manque de suivi des immobilisations peut entraîner la perte de biens financés dans le cadre du projet.

Recommandation 1

Nous avons pu constater durant notre audit que c'est le chef de projet qui tient le registre d'inventaire des immobilisations. Nous recommandons de procéder au moins une fois par an à l'inventaire physique exhaustif de ces immobilisations, sur la base de principes d'inventaire écrits et autorisés par la direction, de mettre à

jour le registre des immobilisations après chaque entrée et de confier la gestion des immobilisations au comptable du projet

Commentaires de gestionnaires du projet.

La représentabilité du chef de Projet à la place du comptable pour la tenue du registre d'inventaire des immobilisations tient au fait que NCNW n'a pu recruter qu'un aide-comptable (pour des raisons de budget) non encore titularisé, et qui de surcroît n'avait pas encore suivi la formation de la gestion de subvention.

9.1 NCNW conscient de cette faiblesse, se propose de recruter un comptable de niveau plus élevé.

2. Absence de reconnaissance de dette entre Comités.

- condition

Des crédits ont été accordés entre les Comités de gestion, boutique villageoise, embouche bovine et moulin au Comité maraîchage sans aucun document matérialisant la reconnaissance de dette.

- Critère

Pour les besoins de contrôle et de suivi des remboursements, les crédits accordés entre Comités doivent être transcrits sur un document de reconnaissance de dette signé par le bénéficiaire et conservés par les deux parties jusqu'à l'échéance du remboursement.

- Cause

Les directives de l'accord de subvention n'avaient pas prévu de financement des activités génératrices de revenus par avance de fonds entre Comité de gestion.

- Risque-effet

L'absence de reconnaissance de dettes peut être à l'origine de problème dans le suivi de la trésorerie du prêteur ou risque de contestation lors du remboursement des sommes avancées.

Recommandation 2

Nous recommandons aux responsables du projet de confectionner des modèles de reconnaissances de dette et de les remettre aux Présidents des Comités de gestion pour une bonne matérialisation des crédits qui seront accordés aux Comités demandeurs.

Commentaires des gestionnaires du projet

Recommandation acceptée, mais des documents de reconnaissance de dettes entre comités ont été établis par le Chef de projet et signés par les Présidents concernés et le Chef de village. Malheureusement ces documents ont été perdus d'où l'importance du classement.

3. Non mise à jour des fiches de stock

- Condition

Les fiches de stocks de certains articles comme le riz, les allumettes, les biscuits de 250 gr et les cubes JUMBO ne sont plus tenues depuis le 20 Septembre 1994.

- Critère

L'activité boutique villageoise qui est par nature basée sur la revente en l'état devrait faire l'objet d'une gestion rigoureuse des stocks sur fiches tenue par les magasiniers et mises à jour après chaque entrée ou sortie.

- Cause

Notre visite sur le site de Dal Diam nous a révélé que la non mise à jour de ces fiches de stocks tient beaucoup plus à une négligence des responsables de la boutique qu'à toute autre raison.

- Risque-effet

La non tenue de fiches de stock entraîne une méconnaissance des seuils de réapprovisionnement qui peut déboucher sur des ruptures de stocks.

Recommandation 3

Les gestionnaires du projet doivent prendre toutes les dispositions utiles pour que la tenue des fiches de stocks par article soit reprise. Le Comité de gestion de la boutique villageoise doit être informé de tout arrêt de la mise à jour des fiches de stocks.

Commentaires des gestionnaires du projet

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Ce travail de sensibilisation est fait périodiquement au moment des visites techniques au niveau de la boutique villageoise.

Nous avons même soulevé la nécessité de maintenir la tenue d'un cahier d'entrée et de sortie des marchandises car le premier cahier a été altéré et était inutilisable.

4. Absence de matérialisation de la participation des bénéficiaires.

- Condition

Aucune valorisation n'a été faite pour la matérialisation de la participation des populations bénéficiaires pour la réalisation de la boutique villageoise et d l'activité embouche bovine.

- Critère

La participation effective des bénéficiaires dans la réalisation des objectifs est une des conditionnalités de la subvention. Les comités de gestion devraient être en mesure de disposer de façon constantes le détail de la participation des populations ne serait-ce que pour des besoins de rapprochement avec les informations produites par l'encadreur de base.

- Cause

Les présidents des comités de gestion responsables de la matérialisation de la participation des populations ne s'acquittent pas convenablement de cette tâche.

- Risque-effet

Le suivi et l'évaluation des contributions des populations risquent d'être affectés. Cette situation peut entraîner des retards et perturbations dans les plannings d'exécution des activités à la base.

Recommandation 4

Nous recommandons aux gestionnaires du projet de faire la distinction entre l'investissement humain et la participation financière.

Ils doivent s'assurer régulièrement que les cotisations et contributions des populations sont transcrites sur des registres tenus par une personne ayant un bon niveau d'alphabétisation.

Egalement, un registre doit être tenu pour la récapitulation des investissements humains afin d'en assurer un meilleur suivi.

- Commentaire des gestionnaires du projet

Nous reconnaissons le bien fondé de la faiblesse et acceptons la recommandation, qui est déjà mise en œuvre.

5. Classement défectueux des pièces justificatives

- Conditions

Les factures d'achat sont disposées dans des enveloppes sans aucune référence à l'ordre de numérotation porté sur le registre.

- Critère

Un classement suivi et rigoureux est une assurance pour un bon système de contrôle des transactions.

*Projet de
financement
1/11*

- Cause

Les supports de classement et le système de contrôle interne n'ont pas été formalisés à l'attention des membres des comités de gestion des activités génératrices de revenus.

- Risque - effet

L'inexistence d'un système de classement fiable peut engendrer des pertes de documents et des possibilités de falsification de pièces justificatives.

Recommandations 5

Nous recommandons au projet d'harmoniser le système de classement des pièces au niveau de toutes les activités génératrices de revenus en affectant à chaque activité une lettre clé comme référence avec des séquences de numérotation conformes entre registre et pièces justificatives.

- Commentaires des gestionnaires du projet

oui / Recommandation acceptée. Ce système de classement nécessite des séances de perfectionnement pour les membres des comités de gestion qui ont un bon niveau d'alphabétisation.

B. GESTION ET SUIVI DES ACTIVITES

1. Insuffisance dans la protection et la sauvegarde des actifs

- Condition

Des vols et des pertes d'actif ont été constatés au niveau de la boutique villageoise et de l'activité embouche bovine.

- Critère

Les Comités de gestion doivent être en mesure d'assurer les objectifs de protection et de sauvegarde des actifs sans lesquels la poursuite du développement des activités de développement à la base serait compromise.

- Cause

La fonction de gestion des actifs acquis dans le cadre du projet n'a pas fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation rigoureuse par les gestionnaires du projet.

- Risque-effet

Les vols et pertes d'actif risquent de porter atteinte à la rentabilité des activités.

Recommandation 6

Nous recommandons d'instaurer des systèmes de suivi sur fiche de stock et de gardiennage autour des centres d'activité le soir. Il convient de motiver financièrement les personnes affectées à cette tâche pour atteindre les objectifs de sécurité visés.

- Commentaires des gestionnaires du projet

Ce sont des faits réels reconnus de tous mais les Comités de gestion sont entrain de s'organiser et ont mis en place des Comités de gardiennage autour des centres à risque.

2. Non application de l'amortissement linéaire

- Condition

Le projet ne pratique pas l'amortissement linéaire. Les montants enregistrés en amortissement sur le compte d'exploitation de la boutique et du moulin l'ont été à partir des recettes mensuelles cumulées auxquelles on applique les pourcentages de 50% pour le moulin à mil et 25 % pour la boutique villageoise.

- Critère

L'amortissement linéaire est une pratique comptable qui devrait permettre de doter annuellement un fonds calculé à partir de la durée de vie des biens pour leur renouvellement à l'usure.

- Cause

Le projet au moment de son démarrage n'a pas mis l'accent sur certaines règles comptables qui dans le cas d'espèces sont bel et bien applicables.

- Risque-effet

Le fonds d'amortissement prévu pour le renouvellement des biens et équipements est largement tributaire des excédents dégagés par les activités génératrices de revenus. par conséquent, leur non rentabilité peut remettre en cause la constitution de ce fonds d'amortissement.

Recommandation 7

Nous recommandons de pratiquer l'amortissement linéaire selon la durée de vie estimée des équipements acquis dans le cadre du projet. la Direction devra suivre à partir du registre d'inventaire des immobilisations les amortissements pratiqués annuellement et procéder à des rapprochements avec les taux usuels pratiqués dans des activités similaires.

- Commentaires des gestionnaires du projet

Nous tâcherons de formaliser cette pratique dont une première tentative a été faite mais sans suite.

C. EXÉCUTION DES TRANSACTIONS

1. Établissement de chèques fournisseurs au nom des employés de NCNW

Conditions

Des chèques pour règlement de prestations fournisseurs sont établis à l'ordre des employés de NCNW, qui sont chargés de retirer les fonds à la banque.

Critère

Les chèques de règlement fournisseurs doivent être au nom ou à la raison sociale de l'ayant-droit pour attester de l'extinction de la dette du tiré à l'égard du bénéficiaire.

Tuachinson

Absolument

- Cause

C'est grave
La plupart des fournisseurs avec qui le projet est en relation d'affaire ne possède pas de domiciliation bancaire, mais aussi préfèrent être payés en espèces.

- Risque-effet

Le risque de détournement des fonds remis entre les mains des intermédiaires est la principale conséquence pouvant découler d'une telle procédure.

Recommandation 8

avis
Nous recommandons au projet de surseoir à cette procédure de règlement fournisseur, et d'instaurer un système de règlement beaucoup plus sécurisant en remettant des chèques de montant élevé directement au fournisseur et au besoin le libeller "au porteur" mais avec mention de la décharge du bénéficiaire pour valeur reçue.

- Commentaire du gestionnaire

Nous reconnaissons la faiblesse qui nous a été notifiée par le Projet d'Appui lors de son suivi financier. Nous œuvrerons pour la mise en place de procédures plus fiables.

2. Non respect des règles de vente du bétail

- Condition

Les règles de ventes du bétail établies au sein du Comité de gestion embouche bovine ne sont pas toujours respectées par les éleveurs.

- Critère

La meilleure période favorable à la commercialisation des bovins embouchés a été fixée dans les mécanismes de gestion de l'activité embouche en annexe au document du projet.

- Cause

Les tentations du gain immédiat ont incité certains éleveurs à vendre à perte.

Egalement la forte concurrence des éleveurs amateurs qui n'investissent rien et qui profitent des faveurs de la nature (disponibilité eau, pâturages luxuriants) poussent les éleveurs à ne plus respecter les règles de vente fixées par le Comité.

- Risque-effet

La vente en dehors du cycle rotatif perturbent les prévisions de recettes au niveau de l'activité embouche et peuvent entraîner des pertes qui doivent être normalement remboursées par les éleveurs responsables.

- Recommandation

Nous recommandons au projet de faire respecter par les responsables des comités de gestion les mécanismes et principes régissant l'activité embouche tels que définis dans le document du projet.

- Commentaire des gestionnaires du projet

Nous reconnaissons le bien-fondé de la faiblesse et acceptons dans son intégralité la recommandation ci-dessus énoncée.

QUATRIEME PARTIE

QUATRIEME PARTIE :

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LA CONFORMITE AUX LOIS, REGLEMENTS ET A L'ACCORD DE SUBVENTION

Nous avons audité les états de dépenses du projet de développement rurale intégré couvrant la période du 01 Juin 1993 au 31 mai 1994. En conséquence, nous présentons le rapport ci-dessous.

Nos travaux ont été réalisés conformément aux normes d'audit généralement admises et aux standards d'audit du Gouvernement Américain. Ces standards nécessitent la planification et l'exécution de l'audit dans les conditions nous permettant de nous prononcer sur la sincérité et l'exhaustivité des transactions contenues dans les relevés de dépenses du projet.

La conformité avec les lois, règlements et l'accord de subvention relèvent de la responsabilité du management du Projet. Au cours de notre mission, nous avons fait des tests en ce qui concerne les dispositions légales, réglementaires et contractuelles. Cependant il faut noter que nos tests avaient pour objectif de nous assurer que les rapports financiers ne sont pas entâchés d'irrégularités significatives.

Les cas matériels de non conformité sont les violations de dispositions de la loi, règlements, contrats, accords de subvention, politiques et procédures obligatoires qui nous amènent à conclure que l'ensemble des fausses déclarations résultant de ces violations est matériel par rapport à l'état des dépenses. Les sondages de conformité que nous avons mis en œuvre ont révélé les cas suivants de non conformité :

- Non utilisation des exonérations d'impôts et taxes
- Non formalisation des autorisations de dépassements budgétaires

Nous avons pris en compte ces cas matériels de non conformité dans l'expression de notre opinion concernant la présentation des relevés de dépenses du projet par rapport aux principes comptables généralement admis.

Les tests faits sur les transactions et documents inclus dans notre échantillon ont révélé des cas de non conformité avec les lois, règlements et l'accord de subvention. Tous les cas de non conformité ont été répertoriés et présentés dans les pages qui suivent.

Selon les résultats de nos tests, le projet de développement rural intégré de façon générale a respecté les lois et règlements relatifs au Projet et à son exécution sur le plan financier.

Pour ce qui concerne l'accord de subvention un cas de non conformité a été relevé.

En ce qui concerne les transactions et registres non inclus dans notre échantillon, nous n'avons pas noté d'incidences représentant des cas de non conformité.

Le rapport est destiné à la direction du projet et au projet d'appui aux ONG de l'USAID.

**POINTS RELEVES SUR LE NON RESPECT DES LOIS,
REGLEMENTS ET A L'ACCORD DE SUBVENTION**

1. Non utilisation de l'exonération d'impôts et taxes

- Condition

Le projet n'a pas bénéficié durant l'exercice de l'exonération de taxes pour certaines opérations notamment l'achat du carburant.

- Critère

Les fonds avancés par l'USAID pour le financement du projet de développement rural intégré sont exonérés de toutes taxes ou droits imposés par les lois en vigueur dans le territoire du Sénégal, en vertu du protocole d'accord signé le 01 Juin 1984 entre le Gouvernement du Sénégal et NCNW.

- Cause

Le non respect des dispositions du protocole d'accord signé le 01.06.89 entre NCNW et le gouvernement du Sénégal.

- Risque-effet

Le projet supporte indûment des taxes pour un montant élevé pouvant servir au financement d'autres rubriques budgétaires.

- Recommandation

Nous recommandons que les dispositions nécessaires soient prises pour permettre au Projet de recouvrer la taxe payée.

- Commentaire des gestionnaires du Projet

Nous acceptons la recommandation mais nous reconnaissons qu'il est impossible d'obtenir les remboursements des montants de taxation déjà, mais le projet demandera le concours de l'USAID pour qu'à l'avenir de telles opérations ne se pratiquent plus.

2. Non formalisation des autorisations de dépassement budgétaire

- Condition

Le Projet d'Appui aux ONG ne matérialise pas sur un document écrit les autorisations de dépassements budgétaires.

- Critère

Selon l'article 5 de l'accord de subvention relatif à la gestion des fonds pour tout dépassement significatif, une autorisation préalable du Projet d'Appui aux ONG est requise à l'attention de la direction du Projet.

- Cause

L'usage de transcription orale des instructions adressées par le Projet d'Appui aux ONG est certainement à l'origine de ce manquement à l'accord.

- Risque-effet

Les dépassements budgétaires non autorisés par un document écrit ne seront pas justifiables au regard de l'objectif de contrôle qu'est l'autorisation.

- Recommandation

Nous recommandons que le Projet d'Appui exige à la direction pour tout dépassement budgétaire un document écrit sous forme de requête et en retour il se doit de matérialiser l'autorisation accordée sur un document rédigé à cet effet.

- Commentaires du Management

Nous reconnaissons la faiblesse. mais nous estimons qu'elle provient beaucoup plus d'une tendance vers l'oralité qu'à une méconnaissance des dispositions de l'accord de subvention.

CINQUIEME PARTIE

CINQUIEME PARTIE :

RAPPORT SUR LE SUIVI FINANCIER DU PROJET D'APPUI ET LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE DES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS

A. ETUDE RENTABILITE

1. BOUTIQUE VILLAGEOISE

DEPENSES			RECETTES
Achat marchandises	3 755 565	Octobre	233 500
Transport	52 550	Novembre	460 550
Rémunération gérant	82 385	Décembre	462 600
Gaz lampant	2 175	Janvier	510 600
Fournitures	9 000	Février	366 250
Manutention	3 475	Mars	428 605
Emballages consignés	12 120	Avril	568 140
Divers	3 700	Mai	728 510
TOTAL DEPENSES FCFA	3 920 970	TOTAL VENTES FCFA	3 758 755

Stock final au = 590 465
31/05/94 (hypothèse)

Charges hors exploitation :

Marchandises volées	:	66 180
Divers	:	12 250

Total charges hors exploitation 78 430 FCFA

Amortissements	=	29 016 FCFA
Banque : Fonds de roulement		100 000 FCFA
Caisse (hypothèse)		153 980 FCFA

$$\text{Rentabilité par rapport à l'investissement} = \frac{\text{CA}}{\text{Inv}} = \frac{3\,758\,755}{870\,500} = 4,3$$

Marge Commerciale

CA M/ses	ventes M/ses	=>	(Ventes marchandises - SI + Achats - SF)
ΔS (SI - SF)		=	3 758 755 - (469 405 + 3 808 115 -
Frais transport			590 465) =
= Coût d'achat stocks vendus	Marge brute	=	71 700 FCFA

$$\text{Rentabilité de l'activité (taux de marge brute)} = \frac{71\,700}{3\,758\,755} = 2\% \text{ trop faible}$$

La rentabilité est faible mais c'est la politique de la boutique : ajouter une faible marge bénéficiaire pour mieux écouler leurs produits (meilleure rotation de stocks) et presque tous les produits vendus sont homologués.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{MB} - \text{Consommation Intermédiaire} = 71\,700 - 18\,350 = 53\,350 \text{ FCFA}$$

$$\text{Calcul : Amortissement/Exercice (construction boutique)} \\ 870\,500 \times 5\% \times 8/12 = 29\,016 \text{ FCFA}$$

$$\text{Calcul : Résultat brut d'exploitation} \\ (\text{VA} - \text{charges (64 69)}) \\ = 53\,350 - (82\,385 + 29\,016) = -58\,051 \text{ FCFA}$$

$$\text{Résultat brut hors exploitation} = -78\,430 \text{ FCFA}$$

$$\text{Résultat brut total} = \text{RBE} + (-) \text{RBHE} \\ 58\,051 - 78\,430 = -136\,481 \text{ FCFA}$$

Trésorerie = banque + Caisse = 100 000 + 153 980 = 253 980 FCFA
malgré la trésorerie qui existe ; le résultat est déficitaire.

Hypothèse : Nous n'avons pas pu assister à l'inventaire physique du 31/05/94, les montants qui existent dans ces calculs sont ceux remis par l'encadreur de base pour la confection du rapport d'activités annuel du projet.

2. MOULIN A MIL

Compte d'exploitation (FCFA)

Rubriques	Dépenses	Mois de la machine	Recettes
Gazoil	140 500	Août-septembre	47 945
Huile moteur	17 040	Septembre-octobre	48 555
Rémunération meuniers	142 920	Octobre-Novembre	85 300
Transport	6 780	Novembre-décembre	82 080
Fournitures	6 020	Décembre-Janvier	71 150
Graisse	3 370	Janvier-Février	61 285
Frais d'entretien	4 050	Février-Mars	44 855
Réparation	510	Mars-Avril	77 365
Divers	6 000	Avril-Mai	53 210
	327 190 FCFA		571 745 FCFA
Amortissements	97 422 FCFA		
R. Exploitation	155 135 FCFA		

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{CA}}{\text{Inv}} = \frac{579\,747^*}{1\,298\,965} = 45\% \quad \text{Activité totalement rentable}$$

Le CA dégagé par le moulin (pour 9 mois d'activité) couvre 45 % des dépenses engagées (pour les investissements).

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Prestations} - \text{CI} = 579\,747 - 184\,270 = \mathbf{395\,477\,FCFA}$$

$$\text{Résultat brut d'exploit.} = \text{VA} - \text{charges} = 395\,477 - (142\,920 + 97\,422) = \mathbf{155\,135}$$

$$\text{Amortissement} = 1\,298\,965 \times 10\% \times 9/12 = \mathbf{97\,422\,FCFA}$$

$$\frac{\text{VA}}{\text{Prestation}} = \frac{395\,477}{579\,747} = 68\% ; \quad \frac{\text{RN}}{\text{CA}} = \frac{155\,135}{579\,747} = 26\% \quad \text{le résultat représente 26\% du du CA des prestations}$$

* = se référer feuille suivante (quantités moulues durant la période)

Utilisation du Fonds de roulement généré par le Moulin

Ouverture compte	100 000 FCFA
Versement	75 000 FCFA
crédit maraîchage	90 000 FCFA

Moulin à Mil = Valorisation des quantités moulues

Après Dévaluation

	Mil kg	Maïs kg	Arachide
25 F prix = 2 kg mil	14 945/2	2 659/2	628,5/2
35 F prix = 2 kg maïs, arach.	x 25	x 35	x 35
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
20 F prix = 2 kg Autre céréale	186 813	46 532	10 999

Total après Dévaluation = 186 813 + 46 532 + 10 999 = 244 344 FCFA

Avant Dévaluation

	Mil kg	Maïs kg	Arachide
Mil = 20 F	28 525/2	3 288/2	1 207/2
Maïs = 25 F	x 20	x 25	x 15
Arachide = 15 F			
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	285 250	41 100	9 053

Total avant dévaluation = 335 403 FCFA

Montant total quantités moulues durant la période

Recette = 244 344 + 335 403 = **FCFA 579 747***

NB. : Pour les recettes

La valorisation des quantités moulues (579 747) a été préférée aux recettes tenues dans les registres 571 745. Compte tenu du surplus existant au niveau de la caisse, ces recettes tenues dans les registres devraient être supérieures à la valorisation des quantités moulues.

3. EMOUCHE BOVINE

(FCFA)

DEPENSES

RECETTES

Achat animaux	1 957 000	Vente des 32 bêtes	3 191 000
Aliment	662 400		
Peine à lécher	25 600	5 sacs yafal	8 800
vétérinaires	85 120	Vendus au détail	
Divers	50 400		
TOTAL DEPENSES	2 780 520	TOTAL RECETTE	3 199 800

Caisse du Comité 19 390 FCFA
 (46 610 - 14 000) remboursé par le comité
 perte - T pt) explique le retrait dans la caisse

Reconstitution compte 60 = SI + Achats + Achats - SF
 $0 + 1\,957\,000 + 1\,838\,000 - 1\,838\,000 = 1\,957\,000$

Marge Brute = Ventes - CA = $3\,199\,800 - 1\,957\,000 = 1\,242\,800$ FCFA

Valeur ajoutée = MB - CI = $1\,242\,800 - 823\,520 = 419\,280$ FCFA

Résultat brut d'exploitation = VA - charges = $419\,280 - 0 = 419\,280$ FCFA

$\frac{CA}{Inv} = \frac{3\,199\,800}{3\,468\,386 + 569\,701} = \frac{3\,199\,800}{4\,038\,087} = 0,79 = 79\%$

Taux de marge brute = $\frac{MB}{Ventes} = \frac{1\,242\,800}{3\,199\,800} = 38\%$

Rendement de l'activité

B. EVALUATION DU SUIVI FINANCIER

Les termes de référence de la mission avaient à travers les objectifs classiques d'évaluation du contrôle interne et d'expression d'une opinion sur les états de dépenses, fixé les sous objectifs précis ci-dessous définis :

- Émettre une opinion sur les visites de suivi financier du Projet d'Appui auprès des bénéficiaires ;
- Évaluer les visites de suivi financier effectuées par le Projet d'Appui auprès de NCNW ;
- Vérifier le degré de mise en œuvre des recommandations des visites trimestrielles de suivi financier du Projet d'Appui.

Au terme de nos travaux, nos constats sont les suivants :

1. Suivi financier auprès des bénéficiaires

- Absence d'étude de rentabilité a posteriori et de suivi des performances des activités génératrices de revenus ;
- Le faible niveau institutionnel des bénéficiaires entraîne des difficultés de communication entre les assistants du Projet d'Appui et les populations qui n'ont pas encore assimilé les règles de gestion et de transmission de l'information par des moyens adéquats ;

2. Visites de suivi financier auprès de NCNW

- Le suivi financier durant la première année d'exécution a beaucoup plus porté sur le volet gestion des fonds de subvention que sur les fonctions immobilisations et paie/personnel ;
- Absence de formalisation de supports et documents de travail ;

- Non formalisation des recommandations à travers des lettres, circulaires ou mémorandum ;
- Absence de suivi rigoureux des recommandations qui la plupart du temps contribuent à soulever les faiblesses mais pas à les solutionner.

