CABINET RANE FINANCE

en collaboration avec *MEF/DGF/DDI/CAP*

Atelier de Formation en Contrôle Interne pour Projets et Programmes NEX

Présenté par :

Alassane Seck

Elhadji Idrissa Mbaye

Du 15 au 19 Décembre 2008

Plan

- **Jour 1 :**
- **Introduction**
- Thème 1 : **Connaissance de l'environnement de contrôle**
- Thème 2 : **Contrôle interne**
  - Gestion des risques
  - Activités de contrôle interne
- **Jour 2 :**
- Thème 3 : **Activités de contrôle**
  - Objectifs de contrôle
  - Contrôles sur les rapports financiers
  - Contrôles de détail sur les transactions
  - Contrôles par cycle
  - Contrôle sur le suivi budgétaire
  - Etude de cas : Contrôle de la trésorerie

Introduction

Rappels

Définitions d'un projet/programme

1- Le projet est constitué par un ensemble de ressources (humaines, financières et matérielles) qui sont mises en œuvre de façon rationnelle, dans un espace physique et temporel déterminé, pour réaliser des objectifs clairement identifiés.

2- Le Projet est un système c'est à dire un ensemble d'éléments en inter-relation tel que tout changement d'un élément a des répercussions sur un ou plusieurs éléments du système.

Introduction

Pour assurer la bonne gestion d'un projet il faut

- utiliser de façon rationnelle (pour un résultat optimal) les moyens pour réaliser les objectifs fixés;

- cerner les interactions entre le projet et les différents partenaires appartenant à son environnement

Les changements de l'environnement peuvent influer positivement ou négativement sur le déroulement du projet.

Introduction

Exercice

L'ENVIRONNEMENT DU PROJET

ANALYSER LES RELATIONS INTERACTIVES ENTRE LE PROJET ET SES PARTENAIRES

Introduction

➢ **Nécessité pour les responsables des projets et programmes d'avoir une bonne connaissance de l'environnement** de leur structure pour bien gérer.

➢ **La démarche de contrôle interne permet de mieux maîtriser les risques** liés à la gestion courante du projet/programme à travers :

- ❑ la détermination des types de transactions susceptibles :
  - ✓d'être entachées d'erreur ou de fraude
  - ✓d'empêcher le programme d'atteindre ses objectifs dans les meilleurs délais et au moindre coût.
- ❑ l'appréciation des procédures et pratiques mises en place pour se prémunir de tels aléas.

Introduction

Définition du Contrôle Interne

C'est le système et l'ensemble des contrôles mis en place pour prévenir ou détecter à temps les erreurs matérielles découlant des risques inhérents de fraude et d'erreurs.

Le contrôle interne:

- ✓ **repose sur des principes** (organisation, universalité, permanence, information, etc.)
- ✓ **dispose d'objectifs**
- ✓ **et a des composantes**

Introduction

Objectifs du contrôle interne

AVEC INCIDENCE SUR LES COMPTES ANNUELS

- PROTECTION DU PATRIMOINE
- FIABILITE ET QUALITE DES INFO D'ORDRE COMPTABLE

SANS INCIDENCE SUR LES COMPTES ANNUELS

- RESPECT DES POLITIQUES DE LA DIRECTION
- AMELIORATION DES PERFORMANCES ET DE L'EFFICACITE

Introduction

Composantes du contrôle interne

→Philosophie et style de direction,

→Structure de l'entité et méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités,

→Système de contrôle de direction.

Thème 1
Connaissance de l'environnement de contrôle

Connaissance de l'environnement de contrôle

Définition du risque inhérent

C'est le fait que le solde d'un compte ou d'une classe de transactions soit susceptible d'être entaché d'erreur ou de fraude.

- Evaluation du risque inhérent à faire afin de mettre en place les contrôles visant à s'en prémunir.

- Exemple de risque inhérent: Eventualité à ce que le ministère de tutelle demande aux responsables du projet de financer des activités non programmé ou à caractère "politique".

Connaissance de l'environnement de contrôle

Caractéristiques du risque inhérent

Elles sont liées à des comptes spécifiques:

- les actifs susceptibles d'être volés (fournitures de bureau, tickets de carburant, espèces)
- les risques associés aux procédés comptables (comptabilité d'engagement et comptabilité de trésorerie),
- les transactions incomplètes (ventes à crédit, paiement échelonnés de fournisseurs)
- les transactions complexes,
- la séparation des exercices,
- l'historique de fraude ou d'erreur

Connaissance de l'environnement de contrôle

Risques inhérents aux projets/programmes NEX

- Planification/budget/PTA/demandes de fonds ,
- Non exécution des activités techniques au profit de dépenses administratives,
- Demandes non documentées et non budgétisées en provenance des ministètes de tutelle,
- Procédures lentes dans la mise en oeuvre des actions,
- Retard ou insuffisance dans l'absorption des fonds,
- Personnel pas toujours qualifié,
- Propension à organiser des séminaires et à verser des perdiems,
- Méconnnaissance des règles de gestion du Privé ou de l'Administration

Connaissance de l'environnement de contrôle

Risques inhérents aux projets/programmes NEX

Aprés avoir déterminé les risques inhérents, il faut que les gestionnaires évaluent :

- **la signification des risques identifiés en appréciant le système opérationnel mis en place par le projet et les facteurs externes susceptibles de l'affecter;**
- **les motivations du projet;**
- **les risques d'erreur ou de fraude;**
- **l'importance significative des erreurs**

Les risques identifiés sont à associer à des soldes de comptes, à des classes de transactions.
D'ou la nécessité pour un projet d'un dossier pour documenter les éléments d'appréciation de son environnement de contrôle

Thème 2

Le Contrôle Interne

Le Contrôle Interne

Contrôle interne

C'est le système et l'ensemble des contrôles mis en place pour prévenir (risque de survenance d'erreur) **ou détecter à temps** (risque de détection d'erreur) **les erreurs matérielles découlant des risques inhérents de fraude et d'erreurs.**

Pour s'assurer de l'efficacité du contrôle interne, il faut:

- apprécier les forces et faiblesses de l'environnement ;
- obtenir une compréhension du système comptable et des contrôles comptables qui en dérivent;

Les gestionnaires décideront de la confiance à accorder au sytème de contrôle interne du projet et des zônes ou les contrôles seront accentués.

Le Contrôle Interne

Le système de contrôle a pour objectifs :

- le respect des pouvoirs hiérarchiques ;
- le respect des procédures de gestion et notamment **la gestion des risques** ;
- le respect des budgets ;
- la prise de mesures de consolidation des acquis, ou de correction des erreurs ;
- la prise de mesures de sanction ou de récompense.

Le Contrôle Interne

La Gestion des risques

C'est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique :

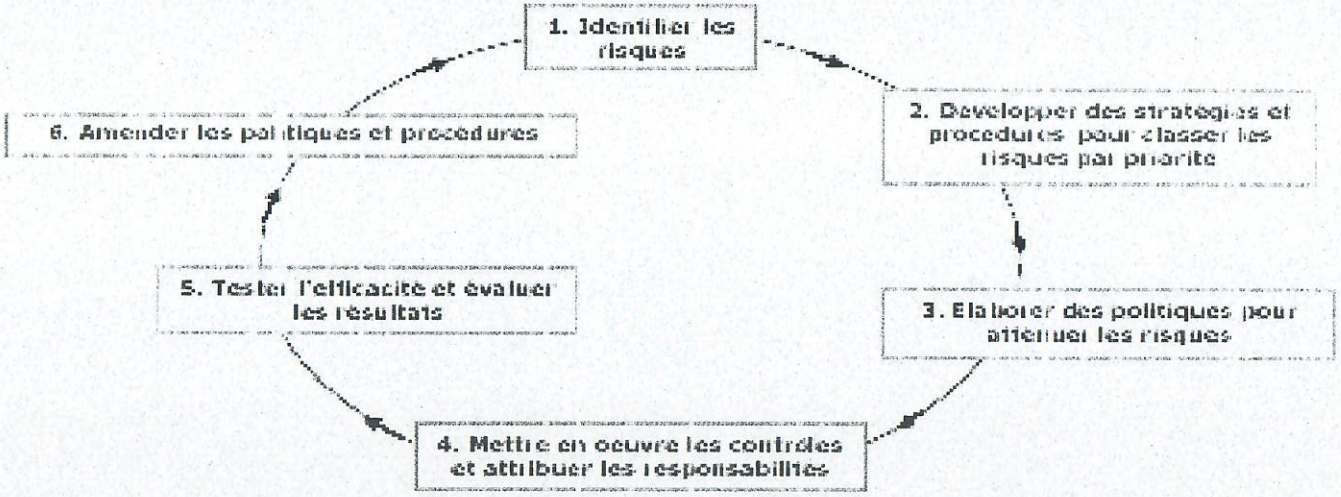
- **qui identifie et organise par priorité les risques,**
- **et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.**

Cette approche comprend à la fois :

- **la prévention des problèmes potentiels;**
- **et la détection au plus tôt des problèmes actuels.**

Le Contrôle Interne

Figure 1 Le Processus de Gestion des Risques



Source : Adapté de Anita Campion, *Improving Internal Control : A Practical Guide for Microfinance Institutions*, Technical Guide No. 1 (Washington D.C. : MicroFinance Network and GTZ, 2000)

Le Contrôle Interne

Catégories de risques

Les risques des projets peuvent être organisés en quatre catégories principales :

- **les risques institutionnels,**
- **les risques externes ;**
- **les risques opérationnels ;**
- **les risques liés à la gestion financière**

Le Contrôle Interne

Gestion des risques opérationnels

C'est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable.
Il comprend trois mécanismes inter-liés :

- **Contrôles internes — les moyens du projet pour surveiller les risques avant et après les opérations,**

- **Audit interne –– une évaluation systématique a posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies,**

- **Audit externe — une évaluation externe des contrôles et des états financiers du projet.**

Le Contrôle Interne

Les contrôles internes:

➢ *correspondent à l'ensemble des ressources et procédures utilisées par les dirigeants pour contrôler efficacement les activités ;*

➢ *aident à corriger les contradictions et à détecter les anomalies survenant entre les différents centres décisionnels dotés de niveaux d'autonomie variés.*

Les contrôles internes doivent être :

- *§ préventifs,*
- *§ détectifs,*
- *§ et correctifs.*

Le Contrôle Interne

➢ La gestion des ressources humaines

La bonne gestion des ressources humaines est importante dans la prévention des risques opérationnels.

➢ Les politiques et procédures

Des politiques et procédures claires et exhaustives font partie des contrôles de risque préventifs. Elles doivent être transcrites dans un Manuel de procédures.

➢ L'information

Le système d'information de gestion est vital dans la gestion des risques.

Vous ne pouvez pas contrôler ce que vous ne connaissez pas! L'information ne se limite pas à la comptabilité mais touche tous les aspects des opérations.

✓ Système comptable et contrôles internes sur les comptes
✓ Contrôles informatiques
✓ Système de reporting et suivi-évaluation

Thème 3

Activités de Contrôle

Activités de Contrôle

Objectifs de contrôle

- ✓ Intégralité
- ✓Exactitude
- ✓ Existence
- ✓ Autorisation
- ✓ Documentation
- ✓ Enregistrement des transactions
- ✓ Sépération des tâches

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Contrôles sur les rapports financiers

✓ Vérifier que les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement admis et

✓ Vérifier qu'ils traduisent de manière fiable l'exécution financière du projet par composante ou par catégorie.

Contrôles de détail sur les transactions transcrites dans les journaux, grand-livres

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Contrôles par cycle

- **Achats/approvisionnement ;**

✓Contrôle du respect des procédures suivant les niveaux de commandes
✓ Contrôle de la liasse de commande, l'achat, la livraison, le paiement

- **Mobilisation des ressources ;**

✓ Contrôle sur les demandes de fonds
✓ Contrôles sur les fonds reçus et leur affectation

- **Paie ;**

✓ Contrôle sur la documentation des dossiers du personnel
✓ Contrôle sur les opérations de paie
✓ Contrôle sur le paiement des institutions sociales et fiscales

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Contrôles par cycle

- **Gestion des immobilisations et des stocks,**

✓ Contrôle de la tenue de la comptabilité matières
✓ Contrôles sur les immobilisations (bâtiments, matériels, équipements)
✓ Contrôles sur les stocks de fournitures de bureau et les tickets de carburant

- **Gestion de la trésorerie**

✓ Contrôle des recettes
✓ Contrôle des paiements
✓ Inventaire physique de caisse
✓ Etat de rapprochement bancaire

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Contrôle sur le suivi de l'exécution budgétaire

- ✓ **Contrôle sur l'exécution du budget de base et des budgets révisés**
- ✓ **Contrôle sur l'exécution du Plan de Travail Annuel**
- ✓ **Contrôle sur l'exécution des demandes de fonds**
- ✓ **Contrôle sur les paiements directs**
- ✓ **Contrôle sur l'exécution des dépenses par les agences coopérantes**

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Exemple : Contrôle de la trésorerie

Objectifs du contrôle interne en matière de trésorerie

- ✓ Paiements effectués à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes.
- ✓ Suivi rigoureux des encaissements.
- ✓ Protection des actifs liquides contre les fraudes.
- ✓ Enregistrement correct des opérations.
- ✓ Gestion efficace de la Trésorerie.

D'où un ensemble de contrôles à envisager pour atteindre ces objectifs.

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Exemple : Contrôle de la trésorerie

Exemples pratiques des dispositifs de contrôle interne :

a) Au niveau des paiements

- ✓ **Vérifier les enregistrements à partir des chéquiers.**
- ✓ **Sélectionner des pièces justificatives de paiement et rechercher leur enregistrement.**

b) Au niveau des recettes

- ✓ **Partir des relevés bancaires pour s'assurer que les recettes en banque figurent en comptabilité.**
- ✓ **A partir des enregistrements extra comptables des recettes, vérifier qu'elles sont enregistrées en comptabilité.**

Activités de Contrôle

Survol de quelques techniques de contrôle en fonction des objectifs

Exemple : Contrôle de la trésorerie

Exemples pratiques des dispositifs de contrôle interne :

a) Au niveau des paiements

✓ **Partir des relevés bancaires et des journaux de trésorerie pour retrouver les pièces justificatives.**

b) Recherche de recettes fictives

✓ **Procéder à des recoupements (Audit Analytique).**

✓ **Partir de la comptabilité et examiner l'encaissement réel des sommes dans les relevés bancaires.**

Conclusion

→Le contrôle interne s'adapte aux spécificités de chaque projet/programme; Il s'exerce durant tout le cycle du projet

→ C'est un Outil de Communication aux dirigeants

→ Il faut des Rapports périodiques de contrôle interne

La gestion des projets/programmes est inséparable du risque d'où

Nécessité d'auto contrôle pour les divers acteurs