

346



**MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DU PLAN**

-----  
**DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT**  
-----

**PNUD**  
**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**  
**AUDIT ANNUEL DES PROJETS SOUS EXECUTION NATIONALE**

**SYNTHESE DES PROBLEMES SOULEVES PAR LES AUDITS POUR  
L'EXERCICE 2004**

Avril 2005

---

**CABINET D'EXPERTISE, D'AUDIT & CONSEILS : RANE FINANCE**  
ESPACE RESIDENCE HANN MARISTE – BAT.20 N°2003 – TEL : 832 71 05  
Email : [ranefinance@sentoo.sn](mailto:ranefinance@sentoo.sn) – BP 22 929 DAKAR - SENEGAL

## PROBLEMES COMMUNS

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandation
1	Organisation et procédures	1.1	<p><b>Mise en place d'un manuel de procédures</b> Les faiblesses soulevées par l'audit au niveau du système de contrôle des projets sous exécution nationale relève souvent de l'absence d'un manuel de procédures opérationnelles.</p> <p>Lors de notre audit, un manuel cadre et des manuels opérationnels étaient en cours de validation.</p>	<p>La mise en place d'un manuel de procédures au niveau des projets et programmes doit être finalisée dans les meilleurs délais afin de clarifier pour chaque opérations la démarche à suivre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la budgétisation ;</li> <li>- l'autorisation ;</li> <li>- l'exécution ;</li> <li>- la certification ;</li> <li>- la comptabilisation ;</li> <li>- le contrôle.</li> </ul>	
		1.2	<p><b>Formation du personnel</b> Les personnels des projets et programmes sont peu formés à l'utilisation du système gestion intégré « ATLAS » utilisé par le PNUD pour suivre l'exécution budgétaire des fonds avancées au Gouvernement.</p> <p>Il y a des risques d'erreurs dans la présentation des rapports d'activités, des rapports financiers et du suivi de l'exécution budgétaire.</p>	<p>Les personnels des projets et programmes doivent être formés au fonctionnement et à l'utilisation du nouveau système « ATLAS ».</p> <p>Ils doivent aussi être formés à l'utilisation des manuels de procédures dès après leur validation.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandation.
2	Supervision des projets et programme.	2.1	<p><u>Réunion des comités de pilotage</u></p> <p>Les comités de pilotage des projets et programmes ne se réunissent pas régulièrement.</p>	<p>Les réunions des comités de pilotage des projets et programmes doivent être systématiques. Les procès verbaux de ces réunions doivent être formalisés et validés par les différents membres.</p>	
		2.2	<p><u>Préparation des plans de travail et budget annuel.</u></p> <p>Les budgets annuels ne sont pas souvent articulés à des plans de travail précis. (pave)</p>	<p>Les budgets annuels doivent être articulés à un plan de travail précis décrivant les activités à mener pour réaliser les objectifs fixés.</p> <p>Le plan de travail peut faire l'objet de mise à jour en cours d'exercice compte de l'évolution des objectifs fixés pour chaque projet.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution de recommandation
3	Procédures de dépenses	3.1	<p>Dépenses exécutées directement par le PNUD et les agences coopérantes du système des nations unies</p> <p>Les « confirmations de paiements directs » ne pas faites par le PNUD à l'adresse des projets et programmes.</p> <p>De même les agences coopérantes ne transmettent pas toujours les rapports trimestriels d'exécution financière des activités qui leur sont confiées.</p>	<p>Le PNUD doit informer régulièrement la coordination du projet de la suite accordée aux demandes de paiement direct qui lui ont été adressées.</p> <p>La demande de paiement comporte une partie « confirmation de paiement direct » qui doit être signée par le PNUD et retournée à la coordination du Programme par l'intermédiaire de la DDI après exécution.</p> <p>Les rapports trimestriels des agences coopérantes doivent être transmis à bonne date, afin de pouvoir assurer un suivi correct de l'exécution globale des projets et programmes</p> <p><i>Cellule de Suivi des Projets Proj pour le système des nations unies</i></p>	
		32			

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
4	Gestion du personnel	4.1	<p><b>Respect de la réglementation fiscale et sociale</b></p> <p>Les projets et programmes ont conclu des contrats de travail avec leur personnel. Ces contrats ont été visés par l'inspection du travail et prévoient que « les rémunérations sont nets d'impôts».</p> <p>Ainsi, ces contrats ne respectent pas les dispositions de la réglementation fiscale et sociale.</p>	<p>Les contrats de travail doivent indiquer clairement le montant de la rémunération brute du personnel .</p> <p>Il doit être précisé que la rémunération visée s'entend brute de sorte que seront déduites de cette rémunération les retenues et cotisations salariales diverses à la charge de l'employé.</p> <p>Le projet doit éditer chaque mois un bulletin de salaire par employé en indiquant clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le salaire brut imposable ;</li> <li>- les retenues fiscale et sociale (IR, TRIMF, CSS, IPRES ,... ) ;</li> <li>- le salaire net à payer.</li> </ul> <p>En plus, il doit procéder aux différentes retenues et les reverser aux impôts et organismes sociaux.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandation
			<p><b>4.2 Tenue des dossiers du personnel</b>            Les dossiers du personnel tenus par les projets sont souvent incomplets.            En plus, il n'existe pas toujours une évaluation annuelle du personnel.</p>	<p>Les projets doivent tenir et, mettre à jour les dossiers du personnel. Le dossier administratif de chaque agent doit contenir les pièces suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dossier de candidature (demande d'emploi, curriculum vitae, diplômes et attestations de travail);</li> <li>- contrat de travail</li> <li>- fiche des éléments du salaire</li> <li>- certificat de visite et de contre visite médicale</li> <li>- certificat de mariage</li> <li>- bulletins ou extraits de naissance des enfants</li> <li>- toutes décisions administratives (nominations, évaluations, promotions, formations, sanctions, etc.) concernant l'agent.</li> </ul> <p>A la fin de chaque année, le projet doit procéder à l'évaluation de chaque employé.</p>	

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations
5	Comptabilité matières		<p>Les projets ne tiennent pas toujours tous les registres imposés par la réglementation sur la comptabilité matières.</p> <p>L'inventaire physique annuel des matières n'est souvent pas effectué et les fiches de détention individuelle ne sont pas toujours mises à jour.</p>	<p>Le matériel disponible au niveau de chaque projet doit être constaté physiquement et être rapproché à la situation figurant dans les livres comptables à la fin de chaque exercice. Ce contrôle doit être effectué conformément aux dispositions du manuel de procédures.</p> <p>Cette pratique d'inventaire peut permettre de constater:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'on ne retrouve pas une fiche de détention de stock signée dans tous les bureaux ;</li> <li>- que les fiches de détention ne sont pas toujours mises à jour par rapport au matériel qu'on retrouve dans les bureaux.</li> </ul>

PROBLEMES SPECIFIQUES PAR PROJET

Réf	Rubriques	N°	Points soulevés	Recommandations	Niveau d'exécution des recommandations
1	PROGRAMME D'APPUI A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE (PAREP) SEN/03/001/99	1	<p><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>1-1 Existence de soldes comptables négatifs pour la banque</b></p> <p>Le solde comptable du compte Banque dans le Journal d'Imputation est négatif sur la période du 28/10/04 au 22/11/04 puis du 26/11/04 au 08/12/04 sans que le solde réel en banque n'enregistre de découvert.</p> <p>La méthode de comptabilisation adoptée en est la cause : les chèques sont enregistrés dès leur émission alors que la remise aux bénéficiaires pour présentation à l'encaissement peut avoir lieu plus tard en fonction du niveau réel du solde en banque. Un lecteur externe des états financiers peut valablement penser que le Programme a un découvert auprès de la Banque alors que ceci n'est généralement pas admis par les procédures de l'Exécution Nationale. De plus il y a un risque d'émission de chèque sans provision.</p>	<p>Le PAREP doit veiller à ce que le solde comptable de la banque soit le plus proche de la réalité et ne pas afficher de solde négatif en ne comptabilisant les chèques qu'au moment de leur émission et après vérification de la suffisance de la provision.</p>	

		<p><b>1-2 DOCUMENTATION DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>1-2-1 Confirmations des paiements directs pas disponibles</b></p> <p>Durant l'exercice, aucune « confirmation de paiement direct » n'a été retournée au programme par le PNUD et aucune agence coopérante en dehors de l'UNESCO/BREDA n'a transmis de rapport trimestriel d'exécution financière. La demande de paiement comporte une partie « confirmation de paiement direct » qui doit être signée par le PNUD et retournée au Programme par l'intermédiaire de la DDI après exécution.</p> <p>La Coordination n'a pu fournir pour les besoins de l'audit les justificatifs des paiements directs effectués par le PNUD et le montant en FCFA des dépenses des agences coopérantes en dehors de la mise en place d'un fonds d'appui à l'entrepreneuriat en milieu scolaire figurant dans les rapports de l'UNESCO/BREDA transmis à la Coordination.</p> <p><b>1-2-2 Dossiers du personnel incomplets</b></p> <p>Tous les dossiers du personnel ne sont pas complets ; on n'y classe pas systématiquement des éléments tels que les déclarations de mouvement de travailleur, les évaluations des travailleurs en fin d'année, les justificatifs de la situation de famille.</p>	<p>Le programme devra veiller, en collaboration avec la DDI, à ce que toutes les confirmations des paiements directs lui soient transmises dans de courts délais et surtout avant la fin de chaque trimestre concerné. De même il devra réclamer les rapports trimestriels des agences coopérantes afin de pouvoir assurer le suivi de l'exécution globale du programme et en tenir compte pour l'élaboration du budget annuel à soumettre au PNUD.</p> <p>L'AAF devra veiller à ce que les éléments essentiels suivants figurent tout le temps dans les dossiers du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le contrat</li> <li>-la déclaration de mouvement du travailleur</li> </ul>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

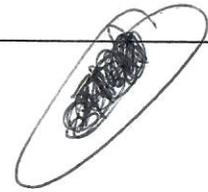
		<p>La tenue des dossiers du Personnel doit être améliorée.</p> <p><b>1-3 SUPERVISION</b></p> <p><b>1-3-1 Retard dans la mise en place des fonds</b></p> <p>Le premier virement de fonds en provenance du PNUD pour couvrir les activités de démarrage du Programme a eu lieu en Mai 2004 soit deux mois après la mise en place officiel du PAREP et sur une requête de FCFA 303 023 713 seule la moitié a été octroyée alors que l'antenne de Ziguinchor non prévue dans le schéma de départ devait également être prise en charge. De même le gouvernement dans le cadre de la contrepartie n'a pu mettre à la disposition de la coordination du Programme des locaux fonctionnels et payé</p>	<p>du travailleur,          -la copie des diplômes,          -les termes de référence ou fiche de poste,          -les justificatifs de la situation de famille (certificat de mariage, certificat de vie collectif, etc.)          -copie des décisions administratives (sanctions, félicitations, évaluations annuelles)</p> <p>Il faudra veiller à ce que les fonds du Programme en provenance du PNUD soient mis à disposition à temps et soient conformes aux requêtes acceptées ; il faudra également plus de célérité dans la mise à disposition des fonds de contrepartie du Gouvernement afin d'éviter des perturbations dans le fonctionnement et l'exécution des activités d'impact du Programme.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>toujours à temps les abonnements à l'eau et l'électricité.</p> <p>Le Programme a dû fonctionner sans ressources pendant deux mois et sans payer les salaires. Les premiers fonds reçus ont surtout permis de financer le fonctionnement et non des activités d'impact. La fourniture en eau et électricité n'a pas été régulière pour toutes les antennes et la Coordination a eu des problèmes de téléphone, de fax et d'accès à l'Internet du fait de l'absence de locaux fonctionnels en 2004.</p> <p><b>1-3-2 Absence de manuel de procédures spécifique au PAREP</b></p> <p>Le Programme a exécuté ses activités en 2004 sans disposer d'un manuel de procédures spécifique. Toute organisation doit disposer d'un cadre adapté d'exécution de ses activités.</p> <p>Le cadre de référence utilisé par le programme pour mener ses activités a été le « Manuel cadre pour l'exécution des projets et programmes financés par le PNUD sous exécution nationale » alors que ce document est assez général et non adapté aux spécificités du PAREP.</p> <p>De plus le Programme dans un souci de bonne gestion a eu à appliquer des procédures non formalisées notamment en ce qui concerne le visa de l'Expert National. Principal sur tout document</p>	<p>Le Programme devra veiller à la validation et par la suite à l'application du manuel de procédures du PAREP en cours d'élaboration afin de mieux exécuter ses activités en tenant compte des spécificités de son cadre institutionnel, organisationnel et technique.</p>	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>de l'Expert National Principal sur tout document financier avant que le Coordonnateur ne contre-signe le chèque de paiement.</p> <p><b>1-3-3 Absence de formation aux outils de gestion du programme</b></p> <p>Le logiciel intégré de gestion du PNUD et de certains organismes des Nations Unies ATLAS a commencé à être appliqué en cours d'exercice au niveau comptable sans formation préalable des agents du Programme à son maniement. Il y a des risques d'erreurs dans la présentation des rapports d'activités, des rapports financiers et du suivi l'exécution budgétaire.</p>	<p>Il faudra que le Programme veille à ce que l'introduction de ATLAS par le PNUD soit accompagné d'une formation des agents du Programme afin qu'ils maîtrisent plus rapidement ce nouvel outil gestion.</p>	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2	<p><b>PROJET SEN/01/G31/A/1G/99 : PROJET DE GESTION INTEGREE DES ECOSYSTEMES DANS QUATRE PAYSAGES REPRESENTATIFS DU SENEGAL (PGIES)</b></p>	2-1	<p><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>2-1-1 Absence de suivi des chèques en suspens</b></p> <p>Les chèques en suspens n'ont pas été suivis, ce qui aurait pu avoir des répercussions négatives sur les situations bancaires arrêtées par le projet. Des erreurs pourraient ainsi se glisser dans les comptes des trimestres concernés sans être décelées à temps.</p> <p><b>2-1-2 Absence de cachet d'imputation sur les pièces justificatives</b></p> <p>Il n'y a pas de cachet d'imputation sur les pièces justificatives qui renseigne sur la rubrique budgétaire.</p>	<p>Le comptable devra s'assurer de l'apurement des suspens sur chaque période en procédant à une investigation auprès des bénéficiaires.</p> <p>Les pièces justificatives des dépenses doivent comporter les mentions d'un cachet d'imputation avec la date d'enregistrement, le numéro, et la ligne budgétaire concernée.</p>	
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p><b>2-2 SUIVI DES ACTIFS</b></p> <p><b>2-2-1l'inventaire contradictoire des immobilisations a été effectué tardivement</b></p> <p>Le matériel disponible au niveau de chaque unité locale du projet doit être constaté physiquement et être rapproché à la situation figurant dans les livres comptables à la fin de chaque exercice. Ce contrôle doit être effectué par le coordonnateur et l'Assistant Administratif et Financier ou (comptable matières en présence du RAF)  Cette pratique d'inventaire peut permettre de constater comme l'ont révélé nos tests :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'on ne retrouve pas une fiche de détention de stock signée dans tous les bureaux ;</li> <li>- que les fiches de détention ne sont pas toujours mises à jour par rapport au matériel qu'on retrouve dans les bureaux.</li> </ul>	<p>Le projet devra procéder à la fin de chaque exercice au plus tard le 31 décembre de l'année en cours à l'inventaire du matériel. L'inventaire devra être fait par l'Assistant Administratif et Financier et le coordonnateur(ou le comptable matières).</p> <p>L'inventaire physique devra être rapproché à la situation théorique et les écarts importants expliqués et corrigés.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



		<p><b>2-3 CONFORMITE AUX LOIS, REGLEMENTS ET DISPOSITIONS CONTRACTUELLES</b></p> <p><b>2-3-1 Non respect de la réglementation fiscale et sociale pour le personnel en détachement ou mis à disposition par la fonction publique</b></p> <p>Le Projet ne procède pas aux retenues IR et TRIMF sur les salaires du personnel détaché par la fonction publique. En sus les retenues opérées sur les salaires, au titre des retraites, n'ont pas fait l'objet de reversement au niveau du Fonds National de Retraite.</p> <p><b>2-3-2 Demande d'exonération de TVA sur facture SONATEL non régularisée</b></p> <p>Les fonds du PNUD sont exonérés de toutes taxes et frais de douanes. A ce titre, il ne peut y avoir de justification de la facturation des frais de téléphone de la SONATEL en TTC (Toutes taxes comprises).</p> <p><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p>	<p>Le Projet devra opérer les retenues sur les salaires du personnel en détachement et les reverser aux institutions sociales ou fiscales.</p> <p>Le projet doit initier auprès des services compétents, la procédure d'exonération de TVA sur toutes les facturations de la SONATEL.</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>3</p>	<p><b>PROJET SEN/01/G81/A/5G/99 : « PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES POUR L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU SENEGAL »</b></p>	<p><b>3-1</b></p> <p><b>3-1-1 Etats de rapprochement bancaire non matérialisés</b></p> <p>L'assistant Administratif n'a pas matérialisé ses rapprochements bancaires. Il s'est juste limité à passer les écritures concernant les agios et les frais bancaires après réception des relevés bancaires. L'état de rapprochement bancaire permet de réconcilier le solde comptable du journal de banque et, le solde suivant le relevé bancaire. Ainsi, des erreurs pourraient se glisser dans les comptes des trimestres concernés sans être décelées à temps et le suivi de l'apurement des suspens ne pas s'opérer correctement.</p> <p><b>3-1-2 Absence de cachet d'imputation sur les pièces justificatives</b></p> <p>Il n'y a pas de cachet d'imputation sur les pièces justificatives déjà traitées et classées. Le cachet d'imputation peut faciliter le contrôle des dépenses exécutées par ligne budgétaire conformément au principe de la comptabilité budgétaire en vigueur pour ce type de projet.</p> <p><b>3-1-3 Difficultés d'utilisation du logiciel SAARI</b></p>	<p>Le comptable devra s'appliquer à présenter des états de rapprochement bancaires corrects et s'assurer de l'apurement des suspens sur la période subséquente.</p> <p>Le traitement des pièces doit être matérialisé par l'utilisation de cachet d'imputation avec la date d'enregistrement, le numéro du chèque, et la ligne budgétaire concernée.</p>	
----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p><b>100 pour la comptabilité du projet</b></p> <p>L'Assistant Administratif et Financier utilise difficilement le logiciel de comptabilité Saari Ligne 100 pour le traitement de ses écritures et pour rendre compte au bailleur de l'utilisation des fonds avancés au projet.</p> <p>L'utilisation du Saari est orientée vers la production des états financiers selon le SYSCOA, alors que les états budgétaires exigés par le bailleur sont présentés suivant le nouveau système « Atlas » spécifique aux projet PNUD.</p> <p><b>3-1-4 Paiements effectués directs passés anormalement dans le journal de banque des avances reçues du PNUD</b></p> <p>Le journal de banque doit contenir les écritures passées sur des avances de fonds du bailleur. Il permet de faire des contrôles de conformité entre les pièces de dépenses et leur correcte imputation. Les paiements directs passés dans ce journal contribuent à biaiser les soldes théoriques de trésorerie et rendent difficile les rapprochements bancaires.</p> <p>Pour rappel, dans le cas des paiements directs, le projet procède à l'engagement, la certification et la liquidation des dépenses et adresse par l'intermédiaire de la DDI, une demande de paiement au PNUD qui règle directement le bénéficiaire.</p>	<p>Le projet devra mettre en place un logiciel mieux adapté pour sa comptabilité afin de produire les états de suivi budgétaire requis par le PNUD selon le système «ATLAS ».</p> <p>Les paiements effectués par le PNUD doivent faire l'objet d'un traitement dans un journal spécifique permettant de justifier leur exhaustivité et leur montant par rapport aux informations fournies par le PNUD à travers les confirmations de paiements et, les documents suivants : IOV (Inter Office Vouchers) et CDR (Combined Delivery Report).</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p><b>3-2 SAUVEGARDE DES DONNEES</b></p> <p><b>3-2-1 Absence de double sauvegarde des données et éditions informatiques</b></p> <p>Les données informatiques ne sont pas systématiquement éditées, classées et archivées.</p> <p><b>GESTION DU PERSONNEL</b></p>	<p>Les fichiers de travail disponibles devront systématiquement disposer de copies doubles à enregistrer sur des supports tels que des bandes magnétiques. Les éditions de ces fichiers devront également être classées et archivées. Une meilleure protection devra être opérée avec une systématisation de l'utilisation de mots de passe pour protéger l'accès aux fichiers importants, la mise à jour périodique des logiciels anti-virus et le refus d'importer des données provenant de disquettes d'origine douteuse.</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



		<p><b>DOCUMENTATION DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>3-4</b></p> <p><b>3-4-1 Absence de classement homogène des pièces justificatives</b></p> <p>Le classement des pièces justificatives a été fait par mois mais les chèques de règlement n'y ont pas été joints. Certains chèques ne sont même pas disponibles au bureau du projet du fait de l'absence de copie de sauvegarde.</p>	<p>mouvement du travailleur,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la copie des diplômes,</li> <li>- les termes de référence ou fiche de poste,</li> <li>- les justificatifs de la situation de famille ( certificat de mariage, certificat de vie collectif, etc.)</li> <li>- copie des décisions administratives ( sanctions, félicitations, évaluations annuelles )</li> </ul> <p>Les copies des chèques de règlement des dépenses doivent être jointes aux pièces justificatives pour une meilleure documentation.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p><b>3-4-2 Comptabilité des matières</b>                  Le projet ne dispose pas des registres prévus par la réglementation sur la comptabilité des matières. Néanmoins, l'inventaire contradictoire des matières en fin d'exercice budgétaire a été effectué.</p> <p style="text-align: center;"><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p>	<p>Le projet doit mettre en place une comptabilité matières séparée pour le projet, pour suivre les biens durables et l'utilisation des consommables.</p> <p>Il est indispensable pour le projet que soit tenue une comptabilité matière propre au Projet. En effet, à terme, il sera impossible au Gouvernement de recenser tous les biens durables affectés aux projets et leur localisation à travers les services.</p> <p>Ces biens doivent faire l'objet d'un recensement physique au moins une fois par an, pour s'assurer de l'existence physique des biens.</p> <p>Cette tâche doit également être effectuée à l'occasion des événements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passation de service ;</li> <li>- Déplacement de matériels ;</li> <li>- Changement de bureau ;</li> <li>- Disparition des objets non expliquée, etc.</li> </ul>	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>4</p>	<p><b>PROGRAMME D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME NATIONAL DE BONNE GOUVERNANCE – PNBG : SEN/02/009/A/01/99</b></p>	<p>4-1</p>	<p><b>4-1-1 Imputation comptable des opérations à partir du relevé bancaire</b></p> <p>Les imputations comptables sont faites à partir du relevé bancaire.</p>		
		<p>4-2</p>	<p>Le système de trésorerie n'est pas correctement utilisé puisque les opérations ne sont imputées que lorsqu'elles apparaissent sur le relevé bancaire et non à l'émission du chèque qui est pourtant un instrument de paiement payable à vue.</p> <p>Ceci engendre un retard de comptabilisation et certaines dépenses sont enregistrées sur des périodes comptables différentes de celles durant lesquelles les règlements ont été opérés entraînant des problèmes de respect de la césure des exercices ; c'est ainsi par exemple qu'un chèque émis le 10/11/2003 en règlement d'une facture établie à la même date n'a été présenté à l'encaissement que le 25/03/2004 et comptabilisé donc qu'en 2004.</p> <p><b>DOCUMENTATION DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>4-2-1 Confirmations des paiements directs pas transmis par le PNUD</b></p> <p>Durant l'exercice, aucune « confirmation de paiements direct » n'a été retournée au programme par le PNUD et aucune agence coopérante n'a transmis de rapport trimestriel d'exécution.</p>	<p>Le PNBG doit veiller à ce que les opérations soient comptabilisées dès que le règlement a été opéré afin de respecter les principes de la comptabilité de trésorerie mais aussi afin d'éviter un retard dans la comptabilisation des opérations pouvant entraîner une mauvaise interprétation du solde comptable affiché par la banque et l'émission de chèque sans provision ou un non respect du principe de cut-off (séparation des exercices).</p> <p>Le PNUD doit retourner systématiquement toutes les confirmations des paiements directs dans de courts délais et surtout avant la</p>	

		<p>transmis de rapport trimestriel d'exécution financière. La demande de paiement comporte une partie « confirmation de paiement direct » qui doit être signée par le PNUD et retournée au Programme par l'intermédiaire de la DDI après exécution.</p> <p><b>4-2-2 Dépenses pas suffisamment documentées</b></p> <p>Il manque souvent le visa de l'Expert National certifiant l'éligibilité de la dépense et la suffisance du budget, les Procès Verbaux de dépouillement des comités de sélection des fournisseurs et la mention particulière de « service fait » ou « livré » sur les pièces justificatives.</p> <p><b>SUPERVISION</b></p>	<p>dans de courts délais et surtout avant la fin de chaque trimestre concerné. De même les agences coopérantes doivent transmettre leurs rapports trimestriels à la coordination du programme afin de pouvoir assurer le suivi de l'exécution globale du programme et, en tenir compte pour l'élaboration du budget annuel à soumettre au PNUD.</p> <p>Le Projet doit améliorer la documentation des dépenses de manière à justifier leur éligibilité, leur autorisation, leur opportunité ainsi que le respect des principes de transparence et d'efficacité des achats de biens et les contrats de prestations de services.</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p><b>4-3</b></p> <p><b>4-3-1 Retard dans la mise en place des fonds</b></p> <p>Le premier virement de fonds en provenance du PNUD en 2004 n'a eu lieu que vers la fin du premier semestre en Juin 2004 et le second qu'en Novembre 2004. Sur une requête totale de FCFA 768 308 064 en 2004 seuls FCFA 398 000 000, soit moins de la moitié, ont été octroyés compte non tenu du solde de trésorerie de 2003 reporté pour FCFA 61 124 486.</p> <p>De même le gouvernement dans le cadre de la contrepartie n'a pu mettre à la disposition de la coordination du Programme des locaux fonctionnels durant l'exercice et l'essentiel des crédits utilisés n'ont été engagés qu'en Novembre et liquidés en Décembre 2004.</p> <p>Les fonds reçus après que les requêtes aient été amputées ont permis surtout de financer le fonctionnement et non des activités d'impact. Le personnel de la Coordination a eu à être scindé pour être logé dans des locaux distants du fait de l'absence de locaux fonctionnels en 2004.</p> <p><b>4-3-2 Absence de manuel de procédures</b></p>	<p>Il faudra veiller à ce que les fonds du Programme en provenance du PNUD soient mis à disposition à temps et soient conformes aux requêtes acceptées; il faudra également plus de célérité dans la mise à disposition des fonds de contrepartie du Gouvernement afin d'éviter des perturbations dans le fonctionnement et l'exécution des activités d'impact du Programme.</p>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p><b>spécifique</b></p> <p>Le Programme a exécuté ses activités en 2004 sans disposer d'un manuel de procédures spécifique. Toute organisation doit disposer d'un cadre adapté d'exécution de ses activités.</p> <p><b>4-3-3 Absence de formation aux outils de gestion du programme</b></p> <p>Le logiciel intégré de gestion du PNUD et de certains organismes des Nations Unies ATLAS a commencé à être appliqué en cours d'exercice au niveau comptable sans formation préalable des agents du Programme à son maniement. Il y a des risques d'erreurs dans la présentation des rapports d'activités, des rapports financiers et du suivi de l'exécution budgétaire.</p>	<p>Le Programme devra diligenter la validation et la mise en place du manuel de procédures du PNBG afin de mieux exécuter ses activités en tenant compte des spécificités de son cadre institutionnel, organisationnel et technique. Le Programme devra par la suite veiller à ce que le manuel soit mis à jour périodiquement pour qu'il soit adapté aux exigences du terrain.</p> <p>Il faudra que le Programme veille à ce que l'introduction de ATLAS par le PNUD soit accompagné d'une formation des agents du Programme afin qu'ils maîtrisent plus rapidement ce nouvel outil gestion.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>5</p>	<p><b>AUDIT DU PROJET SEN/01/006 : « TRANSFER OF KNOWLEDGE THROUGH EXPATRIATE NATIONALS - TOKTEN »</b></p>	<p>5-1</p>	<p><b>Plan de travail, Budget et bilan d'exécution du projet</b></p> <p>Le budget annuel élaboré par le projet n'est pas articulé à un plan de travail précis et formalisé.</p>	<p>Le projet doit élaborer un plan de travail précis et formalisé des consultants sur la base des besoins exprimées par le secteur public et privé sénégalais conformément aux objectifs du projet. Ainsi, le budget annuel élaboré par le projet sera articulé à ce plan de travail des consultants.</p>	
		<p>5-2</p>	<p><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p> <p><b>Absence de matérialisation des imputations budgétaires</b></p> <p>Le projet ne matérialise pas les imputations budgétaires ne sont matérialisées au niveau du journal des opérations. En plus, le projet ne dispose pas d'un Responsable Administratif et Financier pour assurer la comptabilité des opérations et, le suivi budgétaire.</p>	<p>Le journal des opérations tenu par le projet doit comporter une colonne qui renseigne sur la ligne budgétaire.</p> <p>Le projet doit recruter un Responsable Administratif et Financier pour assurer la comptabilité des opérations et, le suivi budgétaire.</p>	

		<p><b>Confirmations des paiements directs par le PNUD</b></p> <p>Durant l'exercice, aucune « confirmation de paiements directs » n'a été retournée au programme par le PNUD.</p> <p><b>Comptabilité matières</b></p> <p>Le projet ne tient pas à jour les fiches d'affectation individuelles des biens durables. Ainsi, à terme, il sera impossible au Gouvernement de recenser tous les biens durables affectés au projet et leur localisation à travers les services.</p> <p>Ces biens n'ont pas fait l'objet d'un inventaire physique au 31 décembre 2004 pour s'assurer de leur existence physique.</p> <p><b>Gestion du personnel</b></p> <p><b>5-3 Tenue des dossiers du personnel</b></p> <p>Les dossiers du personnel tenus par le projet sont incomplets. En plus, il n'existe pas une évaluation annuelle du personnel.</p>	<p>Le PNUD doit retourner les confirmations des paiements directs au programme par l'intermédiaire de la DDI, ceci dans de courts délais et surtout avant la fin de chaque trimestre concerné.</p> <p>Le projet doit tenir à jour tous les registres et documents prévus pour une bonne comptabilité matières, afin de mieux suivre les biens durables et l'utilisation des consommables (fournitures de bureau et carburant).</p> <p>Le projet doit mettre à jour les dossiers du personnel. Le dossier administratif de chaque agent doit contenir les pièces suivantes :</p> <p><input type="checkbox"/> dossier de candidature (demande d'emploi, curriculum vitae,</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p><b>Respect de la réglementation fiscale et sociale</b></p> <p>Le Projet dispose d'un personnel contractuel mais ne respecte pas les dispositions de la réglementation fiscale et sociale. Les montants des contrats du personnel sont nets d'impôts et, le projet opère une retenue de 5% reversé au receveur des taxes indirectes.</p>	<p>diplômes et attestations de travail);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> contrat de travail</li> <li><input type="checkbox"/> fiche des éléments du salaire</li> <li><input type="checkbox"/> certificat de visite et de contre visite médicale</li> <li><input type="checkbox"/> certificat de mariage</li> <li><input type="checkbox"/> bulletins ou extraits de naissance des enfants</li> <li><input type="checkbox"/> toutes décisions administratives (nominations, évaluations, promotions, formations, sanctions, etc.) concernant l'agent.</li> </ul> <p>A la fin de chaque année, le projet doit procéder à l'évaluation de chaque employé.</p>	<p>Le Projet ne doit pas retenir 5% du montant des contrats nets aux personnels. Les contrats doivent indiquer clairement le montant de la rémunération brute du personnel . Il doit être précisé que la rémunération ci-dessus visée s'entend brute de sorte</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><b>ENREGISTREMENT DES TRANSACTIONS</b></p>	<p>que seront déduites de cette rémunération les cotisations salariales diverses à la charge de l'employé.</p> <p>Le projet doit éditer chaque mois un bulletin de salaire par employé en indiquant clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le salaire brut imposable ;</li> <li>- les retenues fiscale et sociale (IR, TRIMF, CSS, IPRES,...) ;</li> <li>- le salaire net à payer.</li> </ul>	
--	-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



		<p><b>PNUD</b></p> <p>Durant l'exercice, aucune « confirmation de paiements directs » n'a été faite par le PNUD à l'adresse du projet.</p> <p>La demande de paiement comporte une partie « confirmation de paiement direct » qui doit être signée par le PNUD et retournée à la coordination du Programme par l'intermédiaire de la DDI après exécution.</p> <p><b>SUPERVISION</b></p> <p><b>6-3</b></p> <p><b>6-3-1 Mise en place de la cellule de suivi</b></p> <p>La mise en place d'une cellule de suivi des projets et programmes sous Exécution Nationale recommandée par la mission d'audit de l'exercice 2003 n'a toujours pas été effectuée.</p>	<p>Le PNUD doit informer régulièrement la coordination du projet de la suite accordée aux demandes de paiement direct qui lui ont été adressées.</p> <p>Afin de renforcer les capacités d'intervention de l'agent d'exécution qu'est la DDI, le projet doit mettre en place la cellule de suivi des projets et programmes sous Exécution Nationale.</p>	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--