



**UNIVERSITE MOULOUUD
MAMMERE DE TIZI-OUZOU (UMMTO)**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion**

Département de Sciences de gestion

MEMOIRE de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de **Master en Sciences de gestion**

Spécialité : **Audit et Contrôle de gestion**

Thème :

**L'audit de l'administration financière : cas de
la Direction Nationale du Trésor et de la
Comptabilité Publique du Mali.**

Présenté par :

CISSE ABDOUL AZIZ

Encadré par :

**M. AMIAR Habib, Maître Assistant,
UMMTO**

Soutenu publiquement devant les membres de jury composés de :

Président : M. FERRAT Marzouk

Examineur : M. BOUABACHE Aissa

Rapporteur : M. AMIAR Habib, Maître Assistant à l'UMMTO

Promotion : 2017-2018

REMERCIEMENTS

Au terme de ce modeste travail, nous remercions d'abord Allah le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé et le courage nécessaires.

Nous remercions également nos parents pour leur soutien depuis le début de nos études jusqu'à nos jours. Leur appui financier ainsi que leur soutien morale nous ont été plus que nécessaire tout au long de notre parcours scolaire.

Nous tenons aussi à remercier notre encadreur en la personne de **M. AMIAR Habib, Maître Assistant**, à l'UMMTO, pour avoir été à l'écoute à toute heure et surtout pour ses conseils qui nous ont bien orientés dans nos recherches.

Nous remercions enfin toute personne qui, de près ou de loin, nous a soutenu dans le cadre de ce travail. Merci à tous !

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ACCT	Agence Comptable Centrale du Trésor
AICE	Application Intégrée à la Comptabilité de l'Etat
ADIT	Acompte sur Divers Impôts et Taxes
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BI	Balance Intégrée
CAC	Commissaires Aux Comptes
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CR	Contrôle de Régularisation
CC	Contrôle de Conformité
DRB	Direction Régionale du Budget
DR	Déclaration de Recette
DNTC	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DCD	Diagramme de Circulation de Document
EPE	Entreprise Publique Economique
ITS	Impôt sur les Traitements et Salaires
INTOSAI	Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
LOLF	Loi Organique relative aux lois de finances
NGP	Nouvelle Gestion Publique
NEP	Norme d'Exercice Professionnel
OP	Ordres de Paiement
OR	Ordre de Recette
PEC	Prise En Charge
P-RM	Présidence de la République du Mali
PGT	Paierie Générale du Trésor
PIFC	Public Internal Financial Control
QCI	Questionnaires de Contrôle Interne
RGD	Recette Générale du District
RP	Recettes-Perception
TR	Trésorerie Régionale
TR-SIK	Trésorerie Régionale de SIKASSO
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africain

Sommaire

Liste des abréviations	ii
Introduction générale	4
Chapitre I : les concepts d'administration et le type d'audit adapté à l'administration financière	5
Section 1 : l'administration financière : définitions et concepts.....	7
Section 2 : le contrôle des dépenses et recettes de l'Etat	11
Section 3 : l'audit adapté à l'administration financière.....	37
Chapitre II : la présentation de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Mali	48
Section 1 : la Direction National du Trésor et de la Comptabilité Publique au Mali	50
Section 2 : Les Services Rattachés : L'ACCT, RGD et PGT.....	55
Section 3 : Les Trésoreries Régionales et les Recettes-Perceptions (TR, RP)	62
Chapitre III : le dispositif de contrôle interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso et le canevas d'analyse de la balance	66
Section 1 : le Contrôle Interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso.	68
Section 2 : L'organigramme fonctionnel et la cartographie des Risques au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso	73
Section 4 : Le Canevas d'analyse de la balance	76
Chapitre IV : Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso	82
Section 1 : Prise de connaissance générale de la DNTCP (TR-Sikasso).....	84
Section 2 : l'évaluation du contrôle Interne de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso.....	96
Section 3 : Contrôle des comptes de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso et émission d'opinion	102
Conclusion générale	111
Bibliographie.....	116
Liste des Tableaux.....	120
Annexes.....	121
Table des matières	148

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

La gestion du secteur public est devenue complexe suite à son évolution. Elle est passée d'un ancien système qui voyait l'administration comme une simple opération d'exécution des lois, décrets, règlements, ordonnances et instructions ; dont le contrôle est basé sur la vérification (régularité) pouvant aboutir à des sanctions. Ainsi l'apparition de nouveaux systèmes de gestion l'appréhendent sous l'angle du management (gérer le choix des moyens et des modalités en fonction des objectifs et des résultats attendus). Ils préconisent un contrôle basé sur l'évaluation, l'efficacité, la mesure des résultats et des recommandations pour les améliorations futures.

De nos jours, le mot d'ordre de **la nouvelle gestion publique** est de gérer l'administration publique comme une entreprise privée et ce partout dans le monde, alors que ce dernier ne produit pas de valeurs marchandes. Elle s'est accentuée sur **la bonne gestion financière** au sens le plus profond du terme qui est une exigence née du **PIFC (Public Internal Financial Control)**. Désormais, l'administration doit être efficace, performante et se doit de répondre par la transparence aux besoins ou attentes des citoyens, usagers et contribuables à la manière d'une entreprise envers ses parties prenantes.

En matière d'outils, la nouvelle gestion publique (**NGP**) opte pour le contrôle interne et l'audit, l'approche par les risques, la gestion basée sur les résultats et l'évaluation ainsi qu'une forme récente de la lutte contre la fraude et la corruption. Mais l'application de ces outils nécessite une véritable modification des comportements et des mentalités des agents de l'Etat.

Une bonne gestion financière nécessite un système préventif (**le contrôle et l'audit interne**) ainsi que l'intervention d'un **auditeur externe**. Dans l'exercice de leur fonction (auditeur interne ou externe), il doit se référer aux standards (**normes**).

Ces standards créent le cadre général dans lequel œuvre l'auditeur. Il travaille selon les exigences de sa profession. La bonne conduite de sa mission ne peut donner de résultats satisfaisants en l'absence des techniques adéquates.

Notre travail de recherche a pour but de mettre en avant les pratiques de l'auditeur concernant la nature du contrôle interne au sein d'une administration financière. Donc, l'objectif de l'étude sera d'accentuer l'**audit comptable et financier** dans le secteur public pour faire ressortir d'une part, les **différentes phases de ses missions** concernant l'identification des anomalies, les **risques et les fraudes ainsi que l'analyse des états financiers**, et d'autre part, soumettre des perspectives permettant aux administrations une meilleure performance dans la gestion financière et l'atteinte des objectifs.

Pour ce faire, la problématique suivante est nécessaire pour la poursuite de ce travail :

Les états financiers de la Trésorerie Régionale de Sikasso sont-ils raisonnablement conformes aux règles de la comptabilité publique et aux lois en vigueur ?

A partir de là, d'autres axes de réflexions sont nécessaires :

- ✚ Quelles sont les règles adoptées au traitement des informations comptables du trésor public au MALI ?
- ✚ Les états financiers ne comportent-ils pas d'anomalies significatives susceptibles de mettre en doute leur pertinence, fiabilité et en périls leur sincérité et image fidèle ?
- ✚ Quelles sont les exigences à adopter par l'auditeur pour aboutir à une opinion raisonnable sur le contrôle des comptes ?

Le stage s'est déroulé au sein de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité publique. Elle joue le rôle de centralisateur des données de ses Trésoreries Régionales.

Le choix de la thématique est épaulé dans les paragraphes suivants :

L'explosion rapide et l'imposition du PIFC (Public Internal Financial Control) dans les pays du monde ont occasionné le non-respect des procédures de la comptabilité publique de ces derniers. Surtout dans les pays qui sont en partenariat économique avec l'Union Européenne ou bénéficiant d'une manière ou d'une autre les aides financier de cette Union Européenne.

Il existe des difficultés liées au développement de l'administration publique un peu partout dans le monde mais différent selon le pays. Ainsi le secteur public ne cesse de connaître des incohérences dans les comptes publics et les citoyens ne cessent de réclamer la transparence quant-à l'utilisation des deniers publics.

Face à cette situation, l'intervention des auditeurs est plus que nécessaire afin de permettre la correction d'éventuelles anomalies significatives pouvant existées dans les comptes de l'Etat.

Alors pour atteindre les objectifs de notre travail, nous avons opté pour **une méthodologie de recherche descriptive et analytique**. Elle se déroule en deux phases dont la première est basée sur la recherche documentaire (ouvrages, mémoires, thèses, articles etc.) et la dernière porte sur la collecte et l'interprétation des informations et données nécessaires à l'administration auditée (Entretiens, questionnaires de contrôle interne, observations physiques etc.).

En réponse à la problématique posée, le travail subdivisé en quatre (4) chapitres :

- le 1^{er} chapitre porte sur les concepts d'administrations et le type d'audit adapté à l'administration financière ;
- le 2^{ième} chapitre met en avant la présentation de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Mali;
- le 3^{ième} chapitre est consacré sur le dispositif du contrôle interne au niveau de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso et le canevas d'analyse de la balance.
- et le 4^{ième} chapitre porte sur l'audit de la balance de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso.

**Chapitre I : les concepts
d'administration et le type
d'audit adapté à
l'administration financière**

Introduction

Durant Plusieurs années, l'audit et le contrôle interne n'ont cessé de prendre de l'ampleur dans le secteur économique, non seulement dans le privé mais aussi dans le public. Les deux concepts entretiennent des relations particulières, « Quels que soient les objectifs d'un audit, celui-ci commence toujours par une étude complète ou partielle de contrôle interne »¹.

Les gouvernants font appel à l'auditeur pour certifier les comptes en guise de garantie comme quoi les opérations effectuées reflètent l'image fidèle de l'exercice. A l'issu de cette mission, l'auditeur émet une opinion raisonnable sur la maîtrise des opérations et que celles-ci sont conformes aux normes nationales.

Lors de l'examen des comptes, l'auditeur est obligé de respecter les différentes phases requises pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée par la direction générale.

De nos jours, l'adoption d'une nouvelle forme d'administration inspirée du secteur privé par l'Etat nécessite l'intervention de l'auditeur² ; en exemple cette réforme a été entamée au Mali en 2009³ en même temps que les autres pays de l'UEMOA. Cela ne peut se faire sans changement des procédures et opérations liés aux activités de l'Etat.

Ce chapitre traite les points suivants : les concepts liés à l'administration financière, le contrôle des dépenses et recettes de l'Etat, la notion de comptable public et le type d'audit effectué dans une administration financière.

¹ Lionel Collins & Gérard Valin, « Audit et contrôle interne, Aspects financiers », Ed. Dalloz, Paris, 1992, P34

² ALAIN-GERARD COHEN, la nouvelle gestion publique, Ed. Gualino, Paris, 2012, P5.

³ Directives n°06-07-09/2009/CM/UEMOA du 27 mars portant respectivement Lois de finances, Règlement Général sur la Comptabilité Publique et Plan Comptable de l'Etat.

Section 1 : l'administration financière : définitions et concepts

La notion d'administration est soumise à des principes de gestion dont l'objectif est d'amener les managers vers l'atteinte des objectifs de la structure. Selon Henri Fayol⁴, le respect de ces principes est un élément crucial du « code administratif » qui permet au manager d'atteindre les objectifs d'une bonne (efficace) gestion administrative.

Cette section met en avant les concepts et définitions de l'administration financière.

1.1. La notion d'administration

Nous avons retenu deux définitions de l'administration à savoir une définition fonctionnelle et une définition organique.

1.1.1. Définition fonctionnelle

D'après cette définition, « *l'administration est l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêts général de la population (ordre public, bonne marche des services publics...), tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique* ».

1.1.2. Définition organique

Et celle-ci la définit comme « *l'ensemble des personnes morales (Etat, collectivités territoriales, établissements publics...) et physiques (fonctionnaires, contractuels...) qui accomplissent ces activités* ».

1.1.3. Administration financière

Quel que soit le type d'administration financière (publique ou privée que nous verrons un peu plus loin), son rôle est la gestion financière de l'entité.

Elle a des missions et actions à mener pour atteindre les objectifs de cette gestion financière.

Nous avons recensé quatre (4) principales missions :

— élaborer les décisions stratégiques concernant le business plan de l'entité ;

⁴ Henri Fayol, « General and Industrial Management », Ed. Dunod, France, 1999.

- veiller à la rentabilité économique et assurer les analyses financières ;
- assurer le respect des règles comptables et fiscales ;
- manager la liquidité et exercer le contrôle interne.

Ses principales actions sont les suivantes :

- optimiser la gestion des sources de capitaux et leurs emplois, dans une optique de rentabilité et de maîtrise du risque ;
- assurer les relations avec les apporteurs de fonds (propriétaires ou actionnaires, banques, marchés financiers...) ;
- rendre compte de la situation financière auprès du directeur général, du conseil d'administration, des autorités de surveillance, des auditeurs... ;
- préparer les budgets et suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion ;
- fournir les simulations de rentabilité et de risque financier comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants et de mettre en perspective les grands équilibres ;
- préparer et mettre en œuvre les opérations financières importantes ;
- superviser la comptabilité, la trésorerie, les questions fiscales, le contrôle des risques (risques de taux de change, de liquidité...).

1.1.4. Les formes d'administration

Il existe deux formes d'administration à savoir : l'administration publique et privée (entreprise).

1.1.4.1. L'administration publique

La définition de l'administration publique s'articule autour de trois dimensions.

— **la dimension organisationnelle :**

- ✚ une organisation impliquant la coopération de plusieurs personnes pour atteindre un ou plusieurs objectifs ;
- ✚ cette coordination est garantie par l'existence d'une hiérarchie, ainsi que par l'existence de règles impersonnelles écrites qui doivent régler

le fonctionnement de l'administration publique, le recrutement et la promotion des fonctionnaires à son intérieur ;

- ✚ coopération implique la spécialisation ou la division des tâches, ce qui exige une certaine coordination.

— **le lien avec l'arène publique :**

- ✚ cet effort coopératif se déroule dans une arène publique (l'administration joue en effet un rôle important dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques et fait donc partie intégrante du processus politique) ;
- ✚ son rôle dans l'arène publique la soumet à des contrôles formels et informels de la part des politiciens et de l'opinion publique.

— **les prestations par l'administration publique sont délivrées à l'assembler des citoyens et pas simplement à des citoyens privilégiés :**

- ✚ elle exerce pour le compte de l'entité qui détient le monopole de la contrainte légitime, des activités qui affectent le choix des finalités ainsi que la répartition des ressources à l'intérieur d'une société donnée. Elle fournit des prestations à la communauté et elle est au service de l'intérêt général. Elle possède une compétence globale qu'elle met en œuvre afin de satisfaire le public ;
- ✚ elle est fondamentalement différente d'une administration privée : les biens et services publics ne sont pas vendus sur un marché, l'administration exerce dans la continuité et sur l'ensemble du territoire national.

1.1.4.2. L'administration privée

L'administration privée est une unité institutionnelle dont la fonction économique principale est la production de services non marchands destinés à des groupes particuliers de ménages. Elles peuvent également produire sans but lucratif des services marchands réservés aux ménages.

1.2. La notion du comptable public

Selon l'article 15 l'alinéa 1 du décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014⁵ portant règlement général de la comptabilité publique « *est comptable public tout agent public régulièrement habilité pour effectuer, à titre exclusif, au nom de l'Etat ou d'un organisme public, des opérations de recettes, de dépenses ou de maniement de titres, soit au moyens de fonds et valeurs dont il a la garde, soit par virement interne d'écritures, soit par l'intermédiaire d'autres comptables* ».

Les organismes publics, tels que définis par la loi 2013-028 du 11 juillet 2013⁶ relative aux lois de finances en son article 54 alinéa 2, comprennent l'Etat, les collectivités territoriales et établissements publics nationaux.

1.2.1. Des attributions

En vertu des dispositions de l'article 17 du décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement générale sur la comptabilité publique, les comptables publics ci-dessus visés sont chargés :

- de la prise en charge et du recouvrement des titres de recettes qui leur sont remis par les ordonnateurs ;
- du paiement des dépenses, soit sur ordres émanant des ordonnateurs accrédités ;
- de la garde et de la conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés aux organismes publics ;
- du maniement des fonds et des mouvements des comptes de disponibilités ;
- de la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité ;
- de la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'ils dirigent.

1.2.2. Des obligations

Selon l'article 23 du décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement générale sur la comptabilité publique, les comptables publics sont, avant d'être installés dans leur poste comptable, astreints à la constitution de garanties et à la prestation de serment. En outre en vertu des dispositions de

⁵ Décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique du Mali.

⁶ Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances du Mali.

l'article 26 du même décret, ils sont tenus d'exercer un contrôle sur l'ensemble des opérations de leur gestion.

1.2.3. Des responsabilités

Selon les dispositions de l'article 81 de la loi 2013-028 du 11 juillet 2013 relative aux lois de finances et des articles 29 ,30 et 31 du décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement générale sur la comptabilité publique, les comptables publics sont personnellement et pécuniairement responsables de leurs opérations.

La comptabilité de l'État est tenue de façon décentralisée dans l'intention de répondre aux exigences d'organisation des ordonnateurs. Les comptables publics sont classés selon trois critères qui sont : d'ordre hiérarchique, juridique et comptable.

Le critère hiérarchique s'établi sur l'existence d'un lien de subordination entre deux comptables publics. Ce critère met en avant deux catégories à savoir : le comptable supérieur et le comptable subordonné.

Le critère juridique se focalise sur l'obligation de transmettre un compte de gestion au juge des comptes. Il différencie les comptables principaux des comptables secondaires.

Et le critère comptable préconise l'intégration des opérations d'un comptable par un autre comptable. Il distingue les comptables centralisateurs des comptables non centralisateurs.

Section 2 : le contrôle des dépenses et recettes de l'Etat

La maîtrise des déficits budgétaires et de la gestion de la dette publique sont les problèmes majeurs des Finances Publiques. L'État ne peut plus se permettre des dépenses exorbitantes sans une minimum optimisation de ces dernières.

Dans cette optique, les comptes publics font l'objet d'énorme appréciation dans leur lecture et dans leur analyse par les partenaires techniques et financiers, les organisations et institutions financières régionales et internationales. Ils sont

très exigeants sur l'image fidèle des comptes de l'État, garantie de la sincérité et de la fiabilité de l'utilisation des deniers publics.

2.1. Le contrôle interne de l'exécution du budget de l'Etat

La validité et l'efficacité des contrôles internes de l'exécution du budget ont fait l'objet d'étude de L'INTOSAI⁷, ce qui attire notre attention sur le contrôle interne comptable de la dépense de l'État.

2.1.1. Les contrôles internes

2.1.1.1. Les objectifs

L'INTOSAI définit le système de contrôle « *comme les plans d'un organisme qui comprennent l'esprit d'entreprise, les méthodes de travail, les procédures et les actions de la direction qui garantissent de manière raisonnable la réalisation des objectifs* ». C'est-à-dire; donner une assurance à la direction que les objectifs sont atteints de façon efficace et efficiente, que les activités développées sont conformes au cadre légal et régulier impliquant à la fois les règles externes (lois, règlements) et internes (les orientations, les plans de direction), que le patrimoine est bien sauvegardé, qu'il n'y a pas de prélèvement illégal ou qu'il y comporte des recettes ou des dépenses non comptabilisées ; que les informations financières sont enregistrées, sauvegardées et produits dans le délai.

2.1.1.2. Les conditions

L'INTOSAI attache de l'importance au responsable de la mise en place, aux diverses fonctions mais aussi aux limites.

↳ **Le responsable de la mise en place** : cette responsabilité s'impose inévitablement au gouvernement, au ministère des Finances. Il leur revient de fixer la politique et les procédures à appliquer, ils doivent assurer son évaluation et son actualisation. Les procédures de contrôle interne ne concernent pas que les entités financière d'un ministère, mais tous les agents ayant la responsabilité d'assumer les conséquences de leurs éventuelles erreurs.

⁷ INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques) est une affiliation mondiale d'entités gouvernementales, fondée en 1953 à la Havane, à Cuba, l'effectif actuel est de 193 institutions dont les membres principaux sont les auditeurs externes des Nations Unies.

↳ **Les diverses fonctions** : le contrôleur financier travaille en parfaite collaboration avec l'ordonnateur qui gère les crédits, le comptable qui assure le paiement des dépenses, l'encaissement des recettes, la tenue des comptes et l'établissement des états financiers. L'auditeur interne joue le rôle de surveillance et d'analyse indépendante. Il assure l'analyse, l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Il effectue un examen critique et méthodologique de chaque activité. Il assiste la direction dans la maîtrise des risques en formulant des recommandations, des améliorations. C'est-à-dire ; il évalue par une approche systémique et méthodique de la qualité du dispositif de contrôle interne, donnant ainsi au gestionnaire, ordonnateur et comptable, une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus comptables et sur la qualité des comptes. En France, par exemple la première vague d'audits a été lancée en octobre 2005 : tous les deux mois, une mission ou un service seront audités.

↳ **Les limites** : aucun système standard de contrôle interne n'est parfait. Il n'est pas évident pour le contrôleur d'éliminer tous les risques de perte. Car le facteur humain est un élément déterminant. C'est-à-dire que sa qualité dépend certes des procédures, des circuits mais surtout des hommes qui restent imparfaits.

2.1.2. L'efficacité des contrôles internes

L'efficacité du contrôle interne de l'exécution du budget dépend des présupposés et des pré-requis.

2.1.2.1. Les présupposés

❖ **Un engagement politique** : c'est la condition indispensable pour établir les procédures et structures de contrôle interne. Les acteurs doivent avoir une volonté politique très forte et unanime. Par exemple au Pays-Bas, le nouveau dispositif a été élaboré entre le ministre des Finances, le Parlement et la Cour des comptes. Tandis qu'en France, la LOLF⁸ a été de ce point de vue un réel

⁸ LOLF : Loi Organique relative aux lois de finances

atout car elle place la qualité comptable au cœur de la gestion des finances publiques.

- ❖ **Un fondement juridique** : dans un État de droit, la base du contrôle doit se situer au sommet de la hiérarchie des normes.
- ❖ **Un encadrement technique** : la mise en place des normes de contrôle est nécessaire pour la pérennité du contrôle interne.

2.1.2.2. Les pré-requis

L'INTOSAI a préconisé un nombre assez impressionnant de conditions pour un système de contrôle interne efficace.

- **L'autorisation** : les transactions et les événements significatifs ne doivent être exécutés qu'après avis ou visa ou transmission à l'instance de référence ou de contrôle. C'est-à-dire que Les agents s'acquittent de leurs responsabilités et missions conformément aux conditions, directives et aux limites autorisées.
- **L'adhésion** : aucun système de contrôle interne ne peut être probant si les dirigeants et les opérationnels ne sont pas optimistes à l'égard du mécanisme lui-même.
- **La supervision** : il s'agit d'orienter l'agent vers ses responsabilités, lui expliquer les directives, anticiper la possibilité d'aménagements en fonction des résultats. Si ceux-ci sont bons le contrôle peut être allégé, s'ils sont mauvais il peut être alourdi. La supervision comporte par exemple la vérification des procédures approuvées mais surtout la détection et l'élimination des erreurs commises, l'encouragement par la perspective de changements.
- **L'harmonisation** : le contrôle interne est l'extension du contrôle de gestion, ils s'enrichissent mutuellement. Le contrôle de gestion est une culture de pilotage, par la performance, par la recherche régulière et continue des conditions d'atteinte des objectifs fixés.

2.1.3. Le contrôle interne comptable de la dépense de l'Etat

L'objectif d'instauration d'un contrôle interne comptable est de fournir l'assurance raisonnable quant à la qualité de l'information comptable, notamment dans le cadre des contrôles juridictionnels.

2.1.3.1. Définition

Le contrôle interne comptable est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Le contrôle interne comptable est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable et les procédures de vérification du bon traitement de cette information.

2.1.3.2. Les principes et les objectifs

Le contrôle interne comptable s'appuie sur un ensemble de principes :

- une organisation des missions et des responsabilités autorisées;
- des procédures formalisées permettant des recoupements d'informations ;
- la compétence et l'intégrité du personnel doivent être renforcé, en particulier pour les postes sensibles ;
- la séparation des tâches, en particulier une séparation des fonctions de décision, de protection et de conservation des patrimoines, de comptabilisation ;
- une maintenance d'expériences dans le fonctionnement de chaque processus et dans la tenue des objectifs de contrôle interne.

Le contrôle interne comptable a pour but l'atteinte des objectifs suivants :

- **La sécurité financière, comptable et juridique** : c'est la protection et la sauvegarde du patrimoine par la sécurisation des transactions et par la sauvegarde des droits de l'organisme vis-à-vis des tiers d'une part et d'assurer la régularité, la fiabilité et la sincérité des opérations comptables et financières d'autre part.
- **La qualité comptable de l'information et des prestations** : permet de maîtriser les risques d'anomalies comptables grâce à l'identification des tâches au sein de l'organigramme fonctionnel, la mise en œuvre interne comptable adaptée aux enjeux et aux risques.

- **L'efficience** : il s'agit de l'utilisation économique et efficiente des ressources et l'utilisation optimale des moyens mis à disposition de la structure pour la réalisation de ses objectifs.
- **L'efficacité** : il s'agit d'un bon système de management des risques de l'organisation.

2.1.3.3. Condition de mise en œuvre

L'une des premières bases du contrôle interne est l'existence d'une comptabilité reflétant correctement la réalité des opérations effectuées, Il s'agit de :

- **une bonne qualité des enregistrements des opérations courantes** : toutes les transactions doivent être matérialisées, être autorisées par qui de droit et être enregistrées dans l'immédiat, avec une évaluation exacte du montant, une imputation et une date exacte. Elles doivent être reprises dans les comptes de synthèse en incluant les pièces comptables.
- **une bonne qualité d'enregistrement des opérations d'inventaire** : évaluation des stocks, des provisions, calcul des amortissements, des charges à payer et des charges payées d'avance.

Les étapes de la mise en place du contrôle interne comptable :

- **une phase d'autodiagnostic** : analyse des risques ;
- **une phase d'élaboration du plan d'action** : il s'agit de formaliser, organiser et planifier la mise en œuvre de mesures correctives à court et moyen terme. Elle constitue un outil de pilotage ;
- **un contrôle interne comptable** : adapté aux enjeux et aux risques.

Trois composantes sont essentielles au contrôle interne comptable :

- **les procédures ou l'organigramme fonctionnel** : qui fait quoi et comment ?
- **les systèmes** : de gestion système budgétaire, comptabilité publique, analytique, la trésorerie, le système de paiement, etc.
- **les contrôles** : ex ante (le visa du contrôleur financier, l'avis ou le contrôle préventif, l'analyse des risques) et ex post (contrôle de régularité).

2.1.3.4. Avantages

Le contrôle interne comptable doit permettre les conditions de mise en œuvre en améliorant la gestion comptable et budgétaire selon les points suivants :

- **la ponctualité** en respectant le délai d'émissions, l'arrêt des comptes ;
- **l'exhaustivité** en améliorant l'image fidèle des comptes;
- **la simplicité** en allégeant les procédures;
- **la sécurité** en prenant l'évaluation des risques en compte;
- **le contrôle** en s'assurant du respect des normes et procédures.

Cependant, la mise en œuvre du contrôle interne comptable implique certaines vigilances. La démarche doit être basée sur la confiance en incluant les collaborateurs. La communication interne et l'adhésion de ces derniers conditionnent la réussite de la démarche et la mise en place d'un contrôle interne optimal.

2.2. Compréhension et l'exécution de la dépense de l'Etat

Vue la complexité de la dépense de l'État, il convient de la cerner avant de développer son exécution.

2.2.1. Compréhension de la dépense de l'Etat

L'Etat doit prévoir les dépenses des organismes publics dans le budget. L'Assemblée Nationale lui accorde, en vertu d'une loi, le pouvoir exécutif pour l'utilisation de fonds publics jusqu'à concurrence d'un certain montant et à des fins précisées à travers des crédits.

2.2.1.1. Les dépenses et les crédits

— **La dépense de l'État, un fondement constitutionnel :**

La constitution du 25 février 1992⁹ dispose en son article 77 que « *L'Assemblée nationale est saisie du projet de loi de finances dès l'ouverture de la session ordinaire précédant la période budgétaire. Le projet de loi de finances doit prévoir les recettes nécessaires à la couverture intégrale des dépenses....* ».

⁹Constitution du 25 février 1992 de la République du Mali, c'est l'acte fondateur de la 3^{ième} république.

Cette disposition est complétée par l'article 1^{er} de la loi 96-060¹⁰ relative à la loi de finances stipule que : « *Les Lois de Finances déterminent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'État, compte tenu de l'équilibre financier et des objectifs économiques et sociaux à atteindre dans le cadre de la politique générale préalablement définie par le Gouvernement.* »

En effet, le développement et la mise en œuvre des politiques de l'État nécessitent des dépenses, c'est-à-dire déboursier de l'argent. Au sens large du terme, une dépense est une transaction qui a pour résultat de diminuer la valeur nette.

Le budget est un acte de prévision et d'autorisation, afin de subvenir aux dépenses ou aux charges de l'État, des crédits sont ouverts par les Lois de Finances et mis à la disposition des Ministres, des Présidents des Institutions de la République et des Représentants de l'État au niveau de la région en leur qualité d'administrateurs de crédits.

— **La notion de crédits :**

Les crédits constituent l'autorisation que l'assemblée législative accorde, en vertu d'une loi, au pouvoir exécutif pour l'utilisation de fonds publics jusqu'à concurrence d'un certain montant et à des fins précisées. Les attributions annuelles sont réalisées au moyen de lois budgétaires annuelles ou, dans certains pays, par des lois d'attribution distinctes adoptées en fonction du budget.

Ils sont spécialisés par chapitre, rassemblant les dépenses selon leur nature ou selon leur destination. Toutefois, certains chapitres peuvent comporter des crédits globaux destinés à des dépenses éventuelles ou accidentelles.

Des crédits globaux peuvent également être ouverts pour des dépenses dont la répartition par chapitre ne peut être déterminée au moment où ils sont votés. L'application de ces crédits au chapitre qu'ils concernent est ensuite réalisée par arrêté du Ministre chargé des Finances.

Selon l'article 11 de la loi 96-060, les crédits sont évaluatifs, provisionnels ou limitatifs, et chaque catégorie fait l'objet de chapitres distincts.

❖ **Les crédits évaluatifs** servent à acquitter les dettes de l'État résultant de dispositions législatives spéciales ou de conventions permanentes approuvées

¹⁰ Loi 96-060 du 04 novembre 1996 relative à la loi de finance de la République du Mali.

par la loi. Ils s'appliquent aux charges de la dette publique, aux frais de justice, aux réparations civiles, au remboursement de droits indûment perçus, aux restitutions, aux dégrèvements ainsi qu'aux dépenses imputables à des chapitres budgétaires ou aux comptes spéciaux dont l'énumération figure à un état spécial annexé à la Loi de Finances. Les dépenses auxquelles s'appliquent les crédits évaluatifs s'imputent, au besoin, au-delà des crédits ouverts par la Loi de Finances aux chapitres qui les concernent.

- ❖ **Les crédits provisionnels** : servent à acquitter les dépenses dont le montant ne peut correspondre exactement à la dotation inscrite dans la Loi de Finances. Ces dépenses ne sont engagées qu'en vertu d'une loi ou d'un règlement contresigné par le Ministre chargé des Finances. La Loi de Finances établit chaque année la liste des chapitres dont les dotations ont un caractère provisionnel. Les dépenses sur crédits provisionnels ne peuvent être ordonnancées que dans la limite des crédits ouverts.
- ❖ **Les crédits limitatifs** : tous les crédits qui n'entrent pas dans les catégories prévues aux articles 12 et 13 sont limitatifs. Les dépenses sur crédits limitatifs ne peuvent être engagées et ordonnancées que dans la limite des crédits ouverts, ceux-ci ne pouvant être modifiés que par une Loi de Finances.

2.2.1.2. Les catégories de dépenses de l'Etat

Selon les dispositions de l'article 9 de la loi 96-060 portant lois de finances, les charges de l'État sont composées des dépenses ordinaires, des dépenses en capital et des prêts et avances.

— Les dépenses ordinaires

Les dépenses ordinaires sont groupées sous quatre titres :

- les charges de la dette publique ainsi que la dette viagère et les dépenses en atténuation de recettes ;
- les dotations des pouvoirs publics ou Institutions de la République à l'exception du Gouvernement ;
- les dépenses de personnel, de matériel et de travaux d'entretien courant applicables au fonctionnement des services ;

- les transferts, autres que ceux qui font l'objet de dépenses en capital résultant notamment d'interventions de l'État en matière économique, sociale et culturelle.
- **Les dépenses en capital**

Les dépenses en capital sont groupées sous deux titres :

- les investissements exécutés par l'État, les prises de participations de l'État ainsi que le remboursement du principal de la dette ;
 - les transferts affectés à des investissements exécutés sur subventions ou fonds de concours de l'État.
- **les prêts et avances**

Ce sont des opérations financières qui concernent en général la couverture des besoins de financement de l'État. Un prêt est instrument financier qui est créé lorsqu'un créancier prête des fonds directement à un débiteur et reçoit un document non négociable matérialisant l'actif.

Seules les charges budgétaires résultant de ces opérations, par exemple les intérêts des emprunts sont comptabilisés en opérations budgétaires : les remboursements du capital où les ressources tirées des emprunts sont traités comme des opérations de trésorerie et n'affectent pas le déficit budgétaire.

2.2.2. Exécution de la dépense de l'Etat

La dépense de l'État est exécutée par des acteurs selon un principe sacro-saint et selon des étapes bien déterminées.

2.2.2.1. Les acteurs de l'exécution de la dépense de l'Etat

Les ordonnateurs, les contrôleurs financiers et les comptables sont Les principaux acteurs chargés des opérations d'exécution de la dépense de l'État.

— Les ordonnateurs

Le rôle traditionnel de l'ordonnateur est la préparation des dépenses, depuis l'origine de celles-ci jusqu'à l'élaboration de l'ordre de paiement des sommes dues aux créanciers.

La loi 96-061 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique dispose dans son article 9 : *"Les ordonnateurs prescrivent l'exécution des recettes et des dépenses des budgets des organismes publics."*

Selon l'article 2 du décret n°97-102/P-RM du 09 juin 1997 portant Règlement Général de la Comptabilité Publique¹¹ : *« Est ordonnateur public, toute personne ayant qualité au nom des organismes publics pour prescrire l'exécution de leurs recettes et leurs dépenses. À cet effet, il constate les droits, liquide les recettes, émet les titres de créances, engage, liquide et ordonnance les dépenses ».*

L'article 29 dudit décret dispose que *« seuls les ordonnateurs ont qualité pour engager, liquider et ordonnancer les dépenses de l'État »*. Ils produisent des situations trimestrielles de l'exécution des dépenses appelées comptes administratifs qui font ressortir :

- la comptabilité des inscriptions budgétaires ;
- la comptabilité des crédits ouverts ;
- la comptabilité des crédits engagés ;
- la comptabilité des mandats admis.

Ces comptes sont visés par le Contrôleur Financier et le Trésorier payeur.

Au Mali, la fonction d'ordonnateur est très décentralisée. Cette décentralisation a commencé depuis 1974 avec arrêté n°1040/MF-DNB du 15 mai 1974¹² instituant les chefs des départements ministériels ordonnateurs secondaires du budget de leurs départements.

Cette décentralisation a été reprise par la loi 96-061 du 04 novembre 1996¹³ portant principes fondamentaux de la comptabilité publique dont l'article 9 dispose que les ordonnateurs sont principaux ou secondaires.

 **Les ordonnateurs principaux** : suivant l'article 50 du décret n°97-102/P-RM du 09 juin 1997 portant Règlement Général de la comptabilité publique, l'ordonnateur principal du budget de l'État est le Ministre chargé des Finances.

¹¹ Décret n° 97-102/P-RM du 09 juin 1997 portant règlement général de la comptabilité publique.

¹² Arrêté n° 1040/MF-DNB du 15 mai 1974 instituant les chefs des départements ministériels du budget du Mali.

¹³ Loi n° 96-061 du 04 novembre 1996 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique du Mali.

« Il désigne les catégories de fonctionnaires auxquels les pouvoirs de l'ordonnateur principal peuvent être délégués ou qui peuvent suppléer l'ordonnateur principal en cas d'absence ou empêchement ». Le Directeur Général du Budget est l'ordonnateur délégué du budget d'État.

Pour le budget d'un Établissement public national, l'ordonnateur principal est le Directeur de l'Établissement.

✚ **Les ordonnateurs secondaires ou administrateurs de crédit** : les ordonnateurs secondaires sont : les Ministres, les Présidents des Institutions et les Gouverneurs de région. Ils sont chargés de la gestion des crédits ouverts ou délégués à leur département, service ou circonscription administrative et de la prescription des recettes recouvrées dans leur aire de compétence. Ils peuvent déléguer leurs pouvoirs ou se faire suppléer en cas d'absence ou d'empêchement. Ils sont accrédités ainsi que leurs délégués ou suppléants auprès des comptables assignataires des opérations qu'ils ordonnent.

Les Ministres peuvent déléguer leur pouvoir aux Directeurs des Finances et du Matériel qui deviennent à ce titre ordonnateurs secondaires délégués. Les Gouverneurs de région délèguent leur pouvoir aux Directeurs Régionaux du budget qui deviennent des ordonnateurs secondaires délégués. En raison de l'exercice de leurs attributions, les Ministres encourent les responsabilités disciplinaires, pénales et civiles sans préjudice des sanctions du juge des comptes.

— Le contrôleur financier

Le contrôle a priori de l'exécution des dépenses est assuré par les contrôleurs financiers. Selon l'article 112 du décret n° 97-102/P-RM du 09 juin 1997, « *le contrôleur financier exerce le contrôle permanent à priori des finances publiques sur le territoire national* ».

En exerçant le contrôle à priori des dépenses, il doit :

- prévenir les dépassements de crédits, à cet effet il tient une comptabilité des dépenses engagées en rapport avec l'ordonnateur ;
- s'assurer que les dépenses sont bien évaluées et l'imputation budgétaire proposée est bien appropriée ;

- veiller à l'application correcte des dispositions financières des textes législatifs et réglementaires ;
- jouer un rôle de conseiller financier auprès de l'ordonnateur.

Les mandats de délégation ; les dépenses engagées ; liquidées et ordonnancées par les ordonnateurs ainsi que les projets de marchés publics sont visés par les contrôleurs après vérification de leur régularité selon l'article 123 du décret 97-102/P-RM.

Les mandats de paiement avant d'être acheminés, aux comptables assignataires pour le paiement sont obligatoirement visés par le contrôleur financier.

En plus de la Direction Nationale, il existe au niveau de chaque région, une Direction régionale du contrôle Financier et des délégations au niveau de certains départements ministériels, Établissements publics et certaines collectivités.

2.2.2.2. La séparation des ordonnateurs et des comptables : un principe SACRO-SAINT

Ce principe¹⁴ possède un énoncé, une justification et des exceptions.

— Énoncé du principe :

Ce principe fondamental, qui domine toute l'organisation financière de l'administration malienne, a été très nettement réaffirmé par l'article 7 de la loi 96-060 du 04 novembre 1996 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique qui dispose « *Les fonctions d'ordonnateur et celles de comptable public sont incompatibles. Toutefois, pour les recettes qu'ils sont chargés de recouvrer, les comptables des administrations financières exercent certaines activités dévolues aux ordonnateurs. Les conjoints des ordonnateurs ne peuvent être comptables des organismes publics auprès desquels lesdits ordonnateurs exercent leurs fonctions* ».

Conformément à cette disposition législative, la distinction des quatre phases de l'opération de dépense ne correspond pas seulement à une simple analyse

¹⁴ SACRO-SAINT, c'est un principe qui domine toutes les administrations Maliennes, selon lequel, est autorisé tout ce qui n'est pas interdit, les ministres politiques maliens profitent donc allègrement de la situation.

théorique. Alors que l'on pourrait concevoir que les mêmes autorités publiques soient chargées de l'ensemble de ces opérations, une séparation des organes correspond à la distinction des fonctions.

L'engagement, la liquidation et l'ordonnancement sont de la compétence des administrateurs ou ordonnateurs ; le paiement, lui, incombe aux comptables. Le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable a des fondements justificatifs en matière de bonne gouvernance financière des ressources de l'État.

— **Justifications du principe :**

La séparation des ordonnateurs et des comptables en matière financière a une triple justification.

- ✓ **La division des tâches :** la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable permet d'obtenir une meilleure garantie de compétence. C'est une application du principe de la division du travail : les diverses fonctions correspondent à des aptitudes différentes.
- ✓ **Dans l'exécution des dépenses,** il y a donc une division logique des tâches, les premières, diversifiées, devant être effectuées par des fonctionnaires spécialisés dans chaque service public, la dernière, uniforme, pouvant, au contraire, être confiée à une seule catégorie de fonctionnaires ayant une compétence particulière.
- ✓ **Le contrôle mutuel :** la distinction entre les deux catégories de fonctionnaires, ceux qui décident les dépenses et ceux qui les payent, permet d'organiser un contrôle des uns sur les autres. Il est évident que celui qui intervient à la fin du cycle, pour le paiement, aura la possibilité d'exercer un contrôle sur la gestion du premier et de s'assurer, avant de décaisser les fonds, que les opérations ont été régulières. Ce contrôle n'existerait pas si c'était le même fonctionnaire qui engageait, liquidait, ordonnait et payait les dépenses.
- ✓ **La supervision du ministère chargé des finances :** la règle de la séparation permet enfin au ministre chargé des finances d'exercer un contrôle sur les dépenses de toutes les administrations publiques, car les fonctionnaires à compétence proprement financière dépendent du ministre chargé des finances. Celui-ci en tant que chef hiérarchique des comptables publics,

aura directement un droit de regard sur l'exécution de l'ensemble des dépenses publiques, alors que l'on concevrait difficilement que les fonctionnaires de tous les services soient soumis directement à son contrôle.

— **Les exceptions au principe :**

En matière de dépenses, l'exécution est tantôt assurée par des comptables seuls, tantôt par les ordonnateurs seuls.

✓ **Les fonds spéciaux :** ces fonds étaient soumis, à des règles particulières, tout à fait exorbitantes du droit commun de la comptabilité publique. Les sommes étaient mises à la disposition du Gouvernement et leur emploi n'avait pas à être justifié.

Une réforme tendant à budgétiser ces fonds spéciaux a été mise en œuvre courant 2001. Elle a eu pour conséquence de redéfinir les conditions de règlement des dépenses de fonctionnement effectuées sur la base de ces fonds au sein des cabinets ministériels, et donc de les réintroduire dans les procédures habituelles de paiement de la dépense : ordonnancement et paiement par le comptable, ou paiement par un régisseur d'avances placé auprès de chaque cabinet ministériel.

✓ **Les régies d'avances :** l'existence des régies d'avances est rendue nécessaire par le fait que la plupart des services publics sont conduits à effectuer un certain nombre de dépenses qui se prêteraient mal à l'exécution successive des différentes formalités, assez complexes, de la dépense publique et pour lesquelles il est essentiel d'aller vite et simplement. Un fonctionnaire, spécialement désigné, et qui n'a pas la qualité de comptable reçoit alors une somme globale qu'il pourra utiliser, au fur et à mesure des besoins, pour payer certaines dépenses. Mais l'exception au principe est atténuée par le fait que ce fonctionnaire devra, par la suite, produire au comptable en titre les justifications des paiements qu'il a effectués.

2.2.2.3. Les étapes d'exécution de la dépense de l'Etat

La procédure d'exécution de la dépense publique est complexe : elle s'analyse en un certain nombre d'opérations se succédant dans le temps, qui ont chacune un

objet différent. L'exécution est, en effet, divisée en quatre phases : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement.

L'article 26 de loi 96-061 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique résume l'exécution de la dépense publique en ces termes : « *Avant d'être payées les dépenses sont engagées, liquidées et ordonnancées...* »

Cette distinction repose sur plusieurs fondements :

- ↳ **un fondement financier** : elle assure la clarté et la précision des dépenses en permettant d'en séparer nettement les diverses opérations ;
- ↳ **un fondement juridique** : elle permet de déterminer à partir de quel moment l'État est juridiquement engagé, à partir de quel moment une créance est née contre lui ;
- ↳ **un fondement administratif surtout** : elle permet de déterminer une séparation des pouvoirs à l'intérieur des opérations de dépenses, en confiant leurs diverses phases à des autorités différentes.

En effet, l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement sont appelées la phase administrative et le paiement la phase comptable.

— **La phase administrative :**

↳ **L'engagement**

Selon l'article 31 du décret 97-102/P-RM du 09 juin 1997 « *L'engagement est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résulte une charge. L'engagement est pris par le représentant qualifié de l'organisme public en vertu de ses pouvoirs, dans la limite des autorisations budgétaires, après autorisations, avis ou visas prévus par les lois et règlements propres à chaque catégorie d'organismes publics* ».

Les dépenses sont engagées à concurrence des crédits ouverts. Les derniers engagements de dépenses de l'année doivent intervenir normalement au plus tard le 31 décembre. A titre indicatif, l'engagement de la dépense de l'État, selon sa nature, est fait dans l'une des formes contenue dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1 : Nature de dépense et pièces de l'engagement.

Nature de dépense	Pièces de l'engagement
Frais de personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Textes législatifs ou réglementaire relatif au régime des soldes et indemnités ; - Arrêté d'intégration dans la fonction Publique, contrats ou décision de recrutement ; - Décisions prises concernant la situation de chaque agent ou les missions des travaux dont il est chargé
Achat de fournitures, de biens et services	<ul style="list-style-type: none"> - Lettre ou bon de commande, facture pro forma - Marchés, contrats
Travaux, Aménagements ou réhabilitations, Équipements (investissement lourds)	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés
Autres dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Textes législatifs ou réglementaires, actes édictés par l'ordonnateur Décisions de justice, protocoles.
Charges résultant de l'exécution des opérations de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions du Ministre chargé de l'Économie et des Finances.

Source : élaboré sur la base du document du trésor

↳ La liquidation

L'article 32 du décret 97-102/P-RM du 09 juin 1997 stipule : « *La liquidation a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. Elle est faite au vu des titres établissant les droits acquis aux créanciers.* ».

La liquidation est l'évaluation exacte de la dépense et la prise en charge dans la comptabilité de l'ordonnateur. L'opération consiste à : constater et à arrêter les droits des créancier en vérifiant que sa créance existe et qu'elle est exigible et en fixant le montant exact de sa créance à la date de sa liquidation.

Lorsque le service est rendu, l'ordonnateur :

- certifie le service fait, sauf :
 - ✓ en matière de soldes, traitements salariaux et indemnités ;
 - ✓ dans les cas de dépenses payable sans ordonnancement ou le comptable public peut liquider la dépense en même temps que le paiement.
- liquide la dépense (calcul de la somme due).

À titre indicatif, les pièces servant à la liquidation des créances sont contenues dans le tableau suivant :

Tableau n° 2 : Nature de dépense et pièces pour la liquidation

Nature de dépense	Pièces pour la liquidation
Dépenses de personnel	États nominatifs et rectificatifs datés, arrêtés en chiffres et en toutes lettres et signés, énonçant le grade, l'emploi, la situation de famille, la période de service et le décompte des sommes dues.
Dépenses de travaux, matériels et fournitures et de prestations de services	Factures, mémoires ou décompte datés, arrêtés en chiffres et lettres signés, comportant la certification du service fait et la mention de liquidation soit sur pièces elles-mêmes, soit sur titres de créance et de certification en cas d'utilisation de procédés informatiques de comptabilisation.
Autres dépenses	Toutes pièces justificatives les factures ou états.

Source : élaboré sur la base du document du trésor

La liquidation fait apparaître sur la pièce justificative une évaluation concrète de la dépense. Les liquidations sont effectuées par les ordonnateurs. Une comptabilité de liquidation devra être tenue par la nature de dépenses (Code Économique). Les ordonnateurs sont responsables de l'exactitude des certifications qu'ils délivrent.

—**L'ordonnancement** :

L'ordonnancement est l'acte administratif par lequel l'ordonnateur donne au comptable public l'ordre de payer une créance liquidée à la charge de l'État selon l'article 33 du décret n° 97-102/P-RM du 09 juin 1997.

Il doit indiquer l'exercice et l'imputation auxquels s'applique la dépense. Il n'intervient que lorsque l'engagement est visé par le contrôleur financier et que le fournisseur ou le prestataire de service a effectué la livraison des biens et des services. Il conduit à l'établissement de plusieurs documents ou pièces qui sont : les mandats de paiement, les avis de crédits, les bons de caisse datés et numérotés chronologiquement.

Ces documents ou pièces sont accompagnés des bordereaux d'émission présentant la situation récapitulative des mandats émis, la fiche de liquidation présentant la comptabilité des dépenses liquidées sur le chapitre ou code Économique concerné. L'ensemble du dossier appuyé de toutes les pièces justificatives exigées au Contrôle Financier pour visa.

Les Ordre de paiement (OP) sont exceptionnellement délivrés par l'ordonnateur au Trésorier payeur sur un compte domicilié à son niveau ou dans une banque.

Toutefois, si l'OP est imputé à un chapitre budgétaire, la régularisation par mandat budgétaire au profit du Trésorier doit intervenir avant la clôture de l'exercice.

— **la phase comptable ou le paiement :**

Le paiement est l'acte par lequel l'organisme public se libère de sa dette. Le comptable public, après avoir exercé tous les contrôles de régularité de la dépense procède au paiement de la créance.

Le comptable exerce deux types de contrôles : ceux qui relèvent de son **rôle de payeur** et ceux qui relèvent de son **rôle de caissier**.

❖ **Dans son rôle de payeur**, le comptable doit contrôler la validité de l'ordre de payer. Les articles 5 et 6 du décret du 97-102 P-RM du 09 juin 1997 précisent qu'il s'agit de contrôler :

- ↳ la qualité de l'ordonnateur,
- ↳ la disponibilité des crédits budgétaires,
- ↳ l'exactitude de l'imputation,
- ↳ la validité de la créance.

Une créance est valide si les conditions suivantes sont simultanément remplies :

- ↳ l'existence du visa des contrôleurs financiers sur les engagements et mandats émis par les ordonnateurs;

- ↪ l'intervention préalable des contrôles réglementaires et la production des justifications et le cas échéant, la preuve de la prise en charge en comptabilité matières ;
- ↪ la justification du service fait et l'exactitude des calculs de liquidation ;
- ↪ l'application des règles de prescription et de déchéance.

❖ **Dans son rôle de caissier**, le comptable contrôle le caractère libératoire du règlement, c'est-à-dire que :

- ↪ le règlement est effectué au profit du véritable créancier,
- ↪ les oppositions régulières éventuelles sont exécutées,
- ↪ le mode de règlement utilisé est autorisé.

Ces deux rôles sont menés en respectant deux principes :

- ↪ pas de contrôle d'opportunité,
- ↪ pas de contrôle de légalité.

Dès lors que les contrôles permettent de constater la régularité des mandats, le comptable a l'obligation d'exécuter les dépenses qu'ils représentent.

Le paiement est effectué par :

- ↪ remise de chèque ;
- ↪ virement bancaire ;
- ↪ remise d'espèces dans les cas exceptionnels, le plafond des paiements en espèces est limité par arrêté n° 93-2692 /MEF-Plan-CAB¹⁵ du ministre chargé des Finances à 50.000 FCFA pour les salaires et 100.000 FCFA pour les dépenses de fonctionnement autre que le personnel selon l'arrêté n° 93-2692/MEF-Plan-CAB.

Sauf cas exceptionnel autorisé par l'ordonnateur principal en matière de dépenses de personnel, les dépenses de montants importants sont obligatoirement payées par virement.

Il faut noter que si le contrôle de régularité n'est pas satisfaisant, le comptable suspend la procédure de paiement et rejette le mandat. L'ordonnateur peut requérir par écrit et sous sa responsabilité de payer ladite dépense conformément aux dispositions de l'article 53 du décret 97-102/P-RM. Selon

¹⁵ Arrêté n° 93-2693/MEF-Plan-CAB du 14 mai 1993 réglementant le paiement des dépenses publiques.

l'article 88 du même décret, il est stipulé que dans ce cas les comptables défèrent à la réquisition et rendent compte au ministre chargé des Finances.

Les ordres de réquisitions émis par les ordonnateurs sont transmis à la section des comptes de la cour suprême par le ministre chargé des finances. Une copie de ces réquisitions sera annexée au compte de gestion.

Toutefois, le comptables doit refuser de déférer aux ordres de réquisition par dérogation à l'article 88, alinéa 1^{er}, lorsque la suspension de paiement est motivée par :

- l'indisponibilité des crédits ;
- l'absence de justification du service fait ;
- le caractère non libératoire du règlement ;
- l'absence de visa d'un mandat de délégation ou d'un mandat de paiement par le contrôleur financier.

2.3. Le contrôle de l'exécution de la dépense de l'Etat

Des contrôles s'exercent sur l'exécution du budget dans le respect du principe de la séparation des pouvoirs. Il y a des contrôles internes au gouvernement, qui sont des contrôles concomitants : les contrôles administratifs. Il existe ensuite un contrôle, indépendant en quelque sorte, bien que formel : le contrôle juridictionnel et le contrôle parlementaire.

2.3.1. Les contrôles administratifs

Il existe six (6) contrôles administratifs, dont le plus important est celui du contrôle financier.

2.3.1.1. Le contrôle hiérarchique de l'ordonnateur

Les ministres exercent un contrôle sur l'exécution des crédits qui leurs sont délégués et sur lesquels les ordonnateurs secondaires émettent des mandats. De même, chaque directeur et chef de service, ordonnateur des crédits de leurs services, doivent exercer un contrôle permanent sur l'exécution de leurs dépenses.

Le ministre chargé des Finances, ordonnateur principal, exerce un contrôle sur l'exécution du budget d'État, des budgets annexes et comptes hors budget.

2.3.1.2. Le contrôle financier

C'est un contrôle préventif, en ce sens qu'il s'agit d'un contrôle des dépenses engagés : il est à priori et consiste à prévenir les infractions aux techniques budgétaires.

L'article 2 de l'ordonnance N° 85-30 PGR du 19 décembre 1985¹⁶ reproduisant l'article 269 de l'ordonnance 46 bis stipule : « Le contrôle financier exerce le contrôle permanent des finances de la République du Mali (budget national, et tous les budgets et compte d'intérêt national) s'exécutant sur le territoire de la République du Mali ainsi que les opérations de trésorerie correspondante ».

Les engagements de dépenses et mandats de paiement correspondants sont soumis aux visas du contrôle financier qui tient sa comptabilité des dépenses engagées. Outre le contrôle des engagements de dépenses et de mandatements, le contrôleur financier exerce son contrôle sur les décisions et actes administratifs entraînant des dépenses lorsqu'ils ne présentent pas un caractère général, et les marchés publics.

Les attributions du contrôle financier sont très étendues et son contrôle est multiforme.

Tout engagement de dépenses doit obtenir le visa du contrôle financier celui porte sur :

- la régularité de l'imputation ;
- la disponibilité du crédit ;
- l'évaluation de la dépense ou liquidation ;
- la régularité de l'opération.

Mais il ne peut se prononcer sur l'opportunité de la dépense qui relève de l'ordonnateur. Tout visa refusé doit comporter les éléments d'appréciation en vue d'éclairer l'ordonnateur.

¹⁶ L'ordonnance N° 85-30 PGR du 19 décembre 1985 de la République du Mali.

2.3.1.3. Le contrôle des comptables sur l'ordonnateur

Les comptables paient sous leur responsabilité. Ils ne peuvent rejeter celle-ci sur l'ordonnateur qui aurait confectionné et ordonné un paiement irrégulier. Il est donc logique, devant un titre de paiement irrégulier que le comptable refuse le paiement.

2.3.1.4. Le contrôle de l'inspection des finances

C'est, comme les contrôleurs financiers, un corps spécialisé dans le contrôle. Mais alors que le contrôleur exerce un contrôle à priori, l'inspecteur des finances exerce un contrôle tantôt concomitant, tantôt à posteriori.

Il vérifie, sur ordre du ministre de l'Économie des Finances, tous les services financiers, et les services publics. Cette vérification de caractère financier. Les inspecteurs des finances n'ont pas de pouvoir de décision, mais celui de prescrire des mesures conservatoires et d'en rendre compte immédiatement à l'inspecteur en chef. Toute constatations de déficit de caisse doit être porter immédiatement à la connaissance du ministre de l'Économie et des Finances et le supérieur hiérarchique du comptable doit en être avisé ainsi que toutes mesures prises par l'inspecteur qui doit assurer la sécurité des deniers, valeurs et matières.

2.3.1.5. Le contrôle du contrôle général des services publics

Le Contrôle Général des Services Publics est une structure de contrôle relevant du Premier ministre. Sa mission générale recouvre :

- le contrôle et l'inspection des départements ministériels, des administrations et organismes publics et semi-publics ;
- le contrôle du budget d'État, des collectivités publiques, des fonds et comptes spéciaux ;
- la vérification des opérations des services ordonnateurs, des comptes des comptables publics, de deniers ou de matières ;
- la vérification des entreprises publiques, des sociétés d'économie mixte, les offices publics, des opérations de développement.

Sa mission est similaire à celle de l'Inspection des Finances.

2.3.1.6. Le contrôle du bureau du vérificateur général

La loi n°03-030/AN du 25 août 2003 modifiée par la loi n°2012-009 du 8 février 2012 a institué en République du Mali le Vérificateur Général. Au terme des dispositions de cette loi, le Vérificateur Général est une autorité indépendante chargée de la vérification générale. Il a pour mission d'évaluer la performance et la qualité des services, de contrôler la régularité des recettes et dépenses de tout organisme bénéficiant de fonds de l'État, de proposer les mesures et actions propres à améliorer le fonctionnement des structures.

Il élabore un rapport annuel adressé au Président de la République, au Premier ministre et au Président de l'Assemblée Nationale.

2.3.2. Le contrôle juridictionnel

Le contrôle juridictionnel est exercé par la Section des Comptes de la Cour suprême (loi n° 90-113/RM du 20 novembre 1990).

La Section des Comptes, comme stipulé dans son texte de création, juge les comptes des comptables, vérifie la gestion financière des agents de l'ordre administratif, contrôle les comptes des matières des comptables publics ; examine la gestion financière et comptable des organismes dotés de la responsabilité civile et de l'autonomie financière dans lesquels l'État ou autres collectivités publiques ont un intérêt financier.

La Section des Comptes ne juge donc pas les comptables, mais les comptes de l'État, des collectivités, des établissements publics tenus par les comptables publics.

Le jugement des comptes se traduit par un arrêt. Cet arrêt peut être d'abord un arrêt provisoire si la section des comptes demande des renseignements complémentaires aux comptables.

Il sera définitif après production des renseignements demandés. L'arrêt définitif sera:

- un arrêt de décharge, si les comptes sont réguliers ;
- un arrêt de débet, si les comptes sont débiteurs ;

- un arrêt d'avance, si les comptes sont excédentaires ;
- un arrêt de quitus, si les comptes sont réguliers pour le comptable en fin de fonction.

— **Le jugement porte aussi sur les comptes des comptables de fait :**

Est comptable de fait, toute personne, autre que le comptable, qui, sans autorisation légale, se serait ingéré dans le maniement de deniers publics, (ou même de deniers privés quand ceux-ci auraient dû être encaissés et conservés par le comptable), est, par ce seul fait, comptable, sans préjudice des poursuites pénales prévues par la loi.

Le comptable de fait est un comptable, non seulement responsable de sa gestion, mais encore coupable de s'être arrogé illégalement les fonctions de comptable. S'il ne fournit pas les justifications nécessaires, il doit restituer les sommes correspondantes, exactement comme un comptable régulièrement constitué.

— **La section des comptes étend également son contrôle sur les comptes de matières :**

En effet, la comptabilité des matières prolonge la comptabilité des deniers. Dans le fond ces deux comptabilités sont identiques, dans la mesure où les ordonnateurs, par prélèvement irrégulier sur les stocks de matériel, peuvent augmenter leurs crédits, commettre des prévarications ou détourner les deniers. C'est pourquoi la comptabilité matière retrace les entrées sorties des matières, mais doit également suivre les utilisations et les transformations.

La Section des Comptes, si elle juge les comptes de matières doit donner une déclaration spéciale à chacun des comptes, en raison de la diversité de nature des matières.

— **Enfin le contrôle de la section des comptes peut concerner les administrateurs :**

Dans ce cas, des observations peuvent être adressées aux intéressés pour les irrégularités constatées. On ne doit cependant pas perdre de vue que cette quatrième attribution à des interférences avec celle de la Section Administrative de la Cour Suprême. Ce contrôle se termine par une grande déclaration qui est donné en conformité des comptes des administrateurs avec la comptabilité générale des comptes publics.

Nous ne pouvons conclure le contrôle juridictionnel sans faire allusion à la Cour des disciplines budgétaires dont les fonctions sont actuellement dévolues à une Chambre de Section des Comptes : Chambre de jugement et de discipline budgétaire.

Dans certains pays comme la France, ce contrôle existe. Il tend à prévoir des sanctions pécuniaires à l'encontre des comptables et ordonnateurs. Mais les sanctions sont limitées. Elles consistent en amendes qui, généralement, ne peuvent dépasser un an de traitement de fautif. Ainsi, sont sanctionnées les infractions en matière de recettes et de dépenses publiques.

L'inculpé peut se défendre personnellement ou le faire par un avocat. L'arrêt de la cour de discipline budgétaire est sans appel. Tout fonctionnaire, à l'exception des ministres, sont justiciable à la cour :

- s'il s'agit d'une faute de service, l'État est pécuniairement engagé et le fonctionnaire est disciplinairement ;
- s'il y a faute personnelle, c'est le fonctionnaire qui se trouve pécuniairement et disciplinairement engagé.

2.3.3. Le contrôle parlementaire

C'est un contrôle traditionnel. Il s'exerce à posteriori et se traduit par le vote de la loi de règlement, qui est, en quelque sorte, la constatation de la reddition des comptes budgétaires présentée par le gouvernement. En effet, celui-ci doit rendre compte à l'assemblée nationale de l'exécution de la loi des finances en fin d'exercice et justifier toute modification qui l'a obligée d'apporter aux dotations budgétaires. A l'appui du projet de loi de règlement sont annexés les documents

indiquant l'origine des crédits, le développement des recettes, le développement des dépenses et la situation des fonds de réserves.

Mais l'Assemblée Nationale a la possibilité de constituer une ou plusieurs commissions d'enquête pour étudier, sous l'angle politico-financier, une activité menée par le Gouvernement en cour d'exercice et d'interpeller celui-ci ou le ministre technique à l'occasion, soit de la session du collectif budgétaire, soit de la session budgétaire normale.

Ayant mis en place un système de budget programme dans les ministères, l'Assemblée Nationale doit faire évoluer son contrôle vers l'évaluation rétrospective ou à posteriori des projets, politiques et objectifs.

Section 3 : l'audit adapté à l'administration financière

L'audit comptable et financier se déroule en trois (3) phases qui sont les suivantes : Préparation, Exécution et Rapport.

4.1. La phase de préparation

Elle s'articule autour de la prise de connaissance générale de l'entité et l'élaboration d'un plan d'approche.

4.1.1. La prise de connaissance générale de l'entité

Cette démarche consiste à comprendre l'activité de la structure, tout en en recueillant les informations nécessaires sur son environnement (Macro et microenvironnement) et toute celle se rapportant aux caractères techniques, commerciales, juridiques et financières.

Pour atteindre cet objectif, l'auditeur détermine une possible réalisation de la mission et s'il doit ou non engager sa responsabilité. Il étudie les comptes annuels de l'exercice précédent, ainsi que les archives internes permanentes et annuelles. Des entretiens sont effectuées avec les audités, ainsi que la prise de connaissance des différents types de cycles de l'entité, pouvant aboutir à l'identification des zones de risques.

Après l'acceptation de la mission, il doit rédiger une lettre de mission, dans laquelle les modalités d'exécutions de la mission sont décrites. Ce qui permet le bon déroulement de la mission.

4.1.2. Elaboration du plan d'approche

Pour la poursuite de son travail, l'auditeur élabore un plan d'approche de la mission à la base de techniques bien imprégnées.

Afin d'être efficace et efficient, ses travaux sont centrés sur les aspects les plus sensibles de l'entité. Ensuite, il détermine les zones de risques et analyse simultanément le seuil de signification.

4.1.2.1. Détection des zones de risques

Les risques d'audit correspondent aux événements susceptible d'impacter la formulation d'opinion pour l'auditeur, c'est-à-dire émettre une opinion inappropriée. Il lui convient donc de lister les différents types de risques et d'en mesurer les incidents possibles sur les travaux. Les éléments du risque d'audit sont :

- **Les risques inhérents** : c'est la probabilité que le solde d'un compte ou une catégorie d'opérations comportent des inexactitudes.
- **Les risques liés au contrôle interne** : c'est une possibilité que le système de contrôle interne ne garantit pas la prévention ou la correction des erreurs. Ils seront évalués dans la phase d'évaluation du contrôle interne.
- **Les risques de non détection** : c'est la probabilité que l'auditeur ne détecte pas les incohérences ou inexactitudes que comportent le solde d'un compte ou une catégorie d'opérations.

4.1.2.2. Le seuil de signification

L'obtention de l'exactitude absolue des états financiers n'est pas l'objectif recherché par l'auditeur, mais de vérifier que ces derniers ne sont pas tâchés d'anomalies significatives.

Le seuil de signification est le montant au-delà duquel les décisions économiques ou le jugement fondé sur les comptes sont susceptible d'être influencés.¹⁷ Il est appréhendé dans le cadre de la détermination de son impact sur les états.

4.1.2.3. Techniques utilisées par l'auditeur

L'auditeur dispose de deux (2) outils pour l'élaboration de son plan d'approche à savoir : le diagramme de circulation des documents (DCD) et le questionnaire de contrôle interne (QCI).

4.1.2.3.1. Le diagramme de circulation des documents (DCD)

Le DCD permet de faire une représentation du mouvement circulaire des documents des fonctions auditées, en faisant connaître le cheminement de l'information comptable de leur origine jusqu'à leur destination (documents comptables).

Il autorise l'auditeur à déceler les anomalies grâce au retracement du chemin emprunté par les informations financières. Il s'en sert pour établir les phases de la procédure afin d'atteindre les objectifs du contrôle.

4.1.2.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est une grille d'analyse qui permet à l'auditeur de déterminer le niveau et d'effectuer un diagnostic sur le dispositif du contrôle interne. Il en existe deux types :

- **Le questionnaire par fonction** : ressemble à un tableau ayant un ensemble de questions fermées ou ouvertes ;
- **La grille de séparation des tâches** : réunit l'organigramme hiérarchique et à l'organigramme fonctionnel pour effectuer l'analyse des postes. Ce qui va permettre d'identifier les manquements à la séparation des tâches en y apportant les solutions.

¹⁷ NEP 320 « Application de la notion de caractère significatif lors de la planification et de la réalisation d'un audit ».

4.2. La phase d'exécution

Une fois la prise de connaissance de l'entité effectuée ainsi que les données de contrôle déterminées, l'auditeur fera une évaluation de l'efficacité du contrôle interne. Elle se déroule avant l'examen des comptes.

4.2.1. Evaluation du contrôle interne

Il fera la connaissance des procédures de l'entité afin d'en juger leur adéquation et y apporter les corrections nécessaires.

Les buts de l'évaluation du contrôle interne sont :

- Déceler la nature et l'étendue des vérifications à effectuer, occasionné par le degré d'efficacité du contrôle interne,
- Identifier les insuffisances du contrôle interne de l'entité dans le but d'effectuer des améliorations et éviter des erreurs.

Il peut être évalué selon les phases suivantes :

- La description des procédures ou du système,
- La confirmation de la compréhension du système,
- La confirmation de l'application du système,
- L'évaluation proprement dite du contrôle interne.

4.2.1.1. La description des procédures (systèmes)

L'auditeur se sert de deux techniques pour s'emparer d'un dispositif de contrôle interne :

- **le mémorandum (Description narrative)** : il s'agit de faire la synthèse des entretiens effectués avec les responsables et des documents rassemblés.
- **le diagramme de circulation des documents (DCD)** : il sert à appréhender et approfondir les éclaircissements sur la circulation des flux d'informations dans les zones à risques.

4.2.1.2. La confirmation de la compréhension des procédures : les tests de conformité

Ici, l'objectif recherché est que l'auditeur puisse bien s'emparer du dispositif de contrôle interne de l'entité. Il peut réaliser ces tests à travers des observations directes, une confirmation verbale ou une observation à posteriori.

L'analyse des procédures va lui permettre de déterminer les forces et les faiblesses théoriques du système.

4.2.1.3. La confirmation de l'application des procédures : les tests de permanence

L'objectif est de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées, et qu'elles le sont en permanence.¹⁸

Ces tests vont permettre de déterminer si les points forts du système fonctionnent réellement durant l'exercice.

4.2.1.4. L'évaluation proprement dite du contrôle interne

A l'issue, un document de synthèse récapitulatif des résultats obtenus lors de l'évaluation du contrôle est établi. L'auditeur délimite l'impact des forces et faiblesses du système de contrôle interne sur la régularité et la sincérité des comptes.

4.2.2. Examen des comptes

Il s'agit de vérifier les écritures comptables en se servant des savoirs acquis lors de l'évaluation du contrôle interne. Ici, nous traitons les différentes tâches que doit être accomplies par l'auditeur lors de cet examen.

4.2.2.1. La sélection des informations à contrôler

Le choix des informations à contrôler s'effectue en fonction des risques déterminés et du seuil de signification établi. Cela, à partir des assertions de l'audit et des éléments probants.

¹⁸ MIKOLA, « *Audit financier et commissariat aux comptes* », éd. E-Thèques, Lille, 2003, p49.

4.2.2.1.1. Les assertions d'audit

La comptabilité d'une entité exige le respect des principes et règles comptables. L'auditeur doit veiller qu'ils soient bien appliqués. Dès-lors, ils deviennent pour lui, les critères et objectifs de contrôle. La NEP 500 « caractère probant des éléments collectés » a établi une liste d'assertions qu'en comporte sept (7) :

- **existence** : Actif ou passif existant à une période donnée ;
- **droits et obligations** : il s'agit des droits sur les actifs et dettes correspondant aux obligations de l'entité ;
- **rattachement** : opération se rapportant à l'entité, produites au cours de la période ;
- **exhaustivité** : toutes les opérations ont bien été enregistrées ;
- **évaluation** : actif ou passif comptabilisé selon les montants appropriés ;
- **mesure** : les opérations ont été enregistrées correctement en fonction des données rattachées ;
- **présentation et information des données** : informations présentées de manière appropriée.

4.2.2.1.2. Les éléments probants

Ce sont des informations établies en fonction des documents justificatifs et des pièces comptables qu'ont servi lors de l'élaboration des comptes et viennent corroborer les informations provenant d'autres sources. Ils doivent avoir un caractère fiable et pertinent pour pouvoir servir l'auditeur.

4.2.2.1.3. Le sondage

Le sondage occupe une place incontournable dans les travaux de l'auditeur, du fait qu'il lui est impossible de vérifier tous les comptes de l'entité. Il lui mène à obtenir une assurance raisonnable en absence d'une assurance absolue. Le choix des éléments à analyser est porté à la fois sur l'expérience de l'auditeur et la technique de sondage utilisée.

Une fois les tests de procédures et les tests d'échantillonnage nécessaires effectués, l'auditeur doit :

- analyser les erreurs détectées dans l'échantillon.
- et faire une projection de ces erreurs sur l'ensemble de la population.

4.2.2.2. Audit analytique

L'examen analytique amène l'auditeur à s'interroger sur la tendance et la cohérence évolutives des postes, d'une période à l'autre.

Les procédures¹⁹ analytiques consistent à :

- élaborer des corrélations entre données et grandeurs comptables ou non ;
- faire des comparaisons entre les données résultant des comptes de l'exercice contrôlé et celles de l'entité antérieures, postérieures ou prévisionnelles, dans le but d'établir des relations entre elles ;
- analyser les évolutions significatives et les tendances.

4.2.2.3. Les techniques utilisées pour le contrôle des comptes

Ici, on fait référence à l'observation physique, l'inspection, la demande d'information, la demande de confirmation de tiers et vérification des calculs ou contrôles arithmétiques. Ils sont la réponse aux objectifs (de l'audit) d'existence et de propriété.

- **L'observation physique** : l'auditeur acquit physiquement les informations en examinant la manière dont une procédure est appliquée.
- **L'inspection** : il assiste et analyse les résultats de l'inventaire physique afin de recueillir directement les éléments.
- **La demande d'information** : il effectue la collecte d'informations en s'adressant aux personnes compétentes.

¹⁹ Les procédures citées sont extraites de la norme NEP 520 « Procédures analytiques ».

- **La demande de confirmation de tiers** : elle se justifie par le fait qu'il peut y avoir une variation entre les éléments de provenances externe et interne.
- **Vérification des calculs ou contrôles arithmétiques** : consiste à contrôler l'exactitude arithmétique des documents justificatifs ou comptables, ou à exécuter des calculs distincts.

4.3. La phase de rapport

Le contrôle des comptes pour l'auditeur, abouti à la réalisation des travaux de fin de mission en vue d'émettre un rapport.

4.3.1. Travaux de fin de mission

Des tâches sont accomplies par l'auditeur avant la fin des travaux et la formulation de l'opinion. Elles sont : la recherche des événements postérieurs à la clôture, l'obtention de la lettre d'affirmation du manager, la signature du questionnaire de fin de mission et la note de synthèse.²⁰

4.3.1.1. Evènements postérieurs à la clôture

Certains évènements peuvent entacher les états financiers, ils surviennent généralement entre la date de clôture des comptes et la date du rapport. La norme ISA.10 « Evènements postérieurs à la date de clôture » met en avant deux situations :

- évènements donnant lieu à des ajustements car ils contribuent à confirmer des circonstances qui existaient à la date de clôture ;
- évènements ne donnant pas lieu à un ajustement car ils correspondent à des situations apparues après la date de clôture ; les informations supplémentaires sont annexées.
- l'auditeur se doit de recenser ces évènements afin de finaliser ses travaux, un questionnaire est alors rempli.

²⁰ MIKOLA, *op. cit.* p56

4.3.1.2. La lettre d'affirmation

C'est une lettre confirmant la mise à la disposition de l'auditeur par la direction, les informations nécessaires à sa mission. Ce qui va permettre de restreindre le risque d'éléments volontairement dissimiler au contrôle par la direction.

4.3.1.3. Le questionnaire de fin de mission

Son but principal est d'éviter à l'auditeur, d'omettre un élément important de la mission, c'est-à-dire qu'il s'est conformé aux diligences établies par les normes, et que toutes les conditions sont réunies pour l'émission du rapport. Il doit faire l'objet d'une signature afin d'être soumis au près du directeur de mission ainsi que la note de synthèse et les projets de rapports.

4.3.1.4. La note de synthèse de la mission

C'est la synthèse de tous les points importants de la mission, qui peuvent impacter la décision finale.

4.3.2. Emission du rapport

Un rapport est établi par l'auditeur contenant l'opinion formulée, à l'attention de l'organe, justifiant ses appréciations.

La NEP 700 « Rapport du CAC sur les comptes annuels et consolidés » a pour but d'émettre les diligences relatives lors de l'élaboration d'un rapport. Cette phase est basée essentiellement sur la certification des comptes et la justification des appréciations.

4.3.2.1. La certification des comptes

C'est l'opinion formulée par le Commissaire Aux Comptes (CAC) sur les comptes de l'entreprise. Nous avons trois (3) cas :

- **la certification sous réserve** : est formulée lorsque le contrôle des comptes a permis d'aboutir à l'assurance élevée, non absolue à cause des risques inhérentes à l'audit, que les comptes pris dans leur totalité ne sont pas tâchés d'anomalies significatives.
- **la certification avec réserve** : elle a deux (2) origines :

- ❖ pour limitation, lorsque le CAC n'a pas pu mettre en œuvre toutes les procédures d'audit ;
- ❖ pour désaccord, lorsqu'il a identifié les anomalies significatives et que celles-ci n'ont pas été corrigées.

La certification avec réserve donne la liberté :

- ❖ de circonscrire clairement les incidences des anomalies significatives sur les comptes.
 - ❖ à l'utilisateur des comptes, de baser son jugement en connaissance de cause.
- **Le refus de certifier** : il a les mêmes origines que la certification avec réserve sauf que :
- ❖ Soit les incidences sur les comptes annuels des anomalies significatives ne peuvent être clairement circonscrites ;
 - ❖ Soit la formulation d'une réserve n'est pas suffisante pour permettre à l'utilisateur des comptes d'émettre son jugement en connaissance de cause ;

Les incertitudes peuvent aussi être à l'origine d'un refus.

4.3.2.2. Justification des appréciations

Elle a pour but de soutenir l'opinion émise, les destinataires du rapport pourront bien cerner les axes qui ont permis à l'auditeur d'émettre son opinion sur les comptes.

A l'issue de ces éclaircissements, nous comprenons que lorsque l'objectif de l'audit est atteint, trois (3) rôles sont assurés : la prévention, la détection et la protection.

Conclusion

A la lumière de ce premier chapitre, nous constatons que la notion d'administration a connu du succès dans le temps, car il a été et continue d'être l'instrument incontournable des managers. La réussite d'une structure dépend de la manière dont elle est administrée par ses acteurs.

Les fonctionnaires ou les acteurs de ces administrations font appel aux auditeurs dans un souci d'audit interne, dont l'objectif est de donner une assurance raisonnable aux organisations sur le degré de maîtrise de leurs opérations et d'apporter des améliorations si nécessaires ; ou d'audit externe qui concerne la certification des comptes.

De nos jours, cette fonction d'audit est devenue l'instrument de la sécurité et de la transparence financière de l'Etat grâce à la nouvelle gestion publique.

Dans le prochain chapitre, nous présentons la DNTCP (Direction Nationalité du Trésor et de la Comptabilité Publique).

**Chapitre II : la
présentation de la
Direction Nationale du
Trésor et de la
Comptabilité Publique du
Mali**

Introduction

La Direction Nationale du Trésor et de la comptabilité publique du Mali est un appareil gouvernemental qui s'occupe de l'ensemble des opérations liées à l'exécution du budget de l'Etat. Son activité s'étend sur l'ensemble du territoire National.

La Direction se situe à Bamako (Capitale du Mali), précisément à la rive gauche du Fleuve qui traverse la ville de Bamako non loin de la Cité Administrative à l'ACI-2000.

Le directeur National est chargé de la coordination et de la gestion des opérations avec les Trésoreries Régionales qui sont aux nombres de huit (8) que nous verrons un peu plus loin.

Dans un souci d'harmonisation des activités sur l'ensemble du territoire national, le contrôleur général des services publics du Mali a mis en place un manuel des procédures de travail permettant à la DNTCP d'aller vers ses objectifs.

Ce manuel permet à la DNTCP:

- d'instaurer la transparence dans le traitement de ses opérations d'exécution des missions et diverses tâches ;
- de fixer l'organisation de ses services et de dégager le niveau de responsabilité de ses agents ;
- d'établir les documents de travail à savoir : les imprimés, les carnets, les registres comptables, la prise en charge, la transmission, le contrôle et le traitement des documents administratifs etc. ;
- d'instaurer les procédures de mise en œuvre du contrôle interne au niveau des postes comptables etc.

Section 1 : la Direction National du Trésor et de la Comptabilité Publique au Mali

Nous présentons dans cette section, les missions, l'organisation et le fonctionnement de la DNTCP.

La Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique est une structure gouvernementale qui centralise, organise et coordonne les activités, opérations liées au budget de l'Etat ainsi que ses autres financements. Elle fut créée par l'ordonnance N°02-030 du 04 mars 2002, placée sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances.

1.1. Mission

La DNTCP du Mali a pour mission :

- d'exécuter le budget des organismes publics et parapublics ;
- la gestion de la trésorerie publique et la gestion comptable du portefeuille de l'Etat ;
- d'élaborer et faire la mise en œuvre de la politique financière et monétaire de l'Etat ;
- le suivi, la mise en œuvre et l'élaboration de la politique de l'Etat en matière d'assurance.

En dehors de ces principales missions, elle est aussi chargée de :

- l'exécution des opérations du budget de l'Etat, des Collectivités territoriales et des Etablissements publics à l'exception des opérations dont l'exécution a été expressément confiée à d'autres structures ;
- le suivi et le contrôle de la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- l'élaboration de la réglementation de la comptabilité générale et de la comptabilité publique et le suivi de son application ;
- la collecte et l'analyse des documents des institutions financières et monétaires ;
- la coordination et le contrôle des services régionaux, subrégionaux et des services rattachés.

1.2. Organisation

L'organisation et les modalités de fonctionnement de la DNTCP ont été établies par le Décret N°02-127/P-RM du mars 2002. Elle comporte une Direction et des structures.

+ La Direction

La DNTCP est conduite vers ses objectifs par un Directeur nommé par décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du Ministre chargé des finances, secondé par un adjoint, leurs objectifs sont de définir : la politique du service, d'élaborer les grandes orientations de l'activité du trésor, de diriger, programmer, animer, coordonner et contrôler leur exécution.

+ Les Structures

Elles sont les suivantes : la Cellule Informatique, Formation et Perfectionnement et les divisions.

✓ La Cellule Informatique, Formation et Perfectionnement

Cette cellule a à sa tête un chef de cellule, nommé par arrêté du ministre chargé des finances. Elle a pour but :

- d'étudier, élaborer et mettre en œuvre les programmes et projets d'information des services du trésor ;
- élaborer les cahiers de charges des différentes applications et des formations y afférentes avec les services utilisateurs ;
- suivre l'entretien, la maintenance du matériel et les applications informatiques ;
- élaborer et mettre en œuvre les programmes de formation et de perfectionnement ;
- élaborer les documents et manuels de formations et gérer la documentation.

✓ Les Divisions

Il y'a cinq (5) divisions au sein de la DNTCP, chacune dirigées par un chef de division nommé par arrêté du ministre chargé des finances.

- **La Division Banques et Finances**

Cette division comporte quatre (4) sections :

- la Section Macro-économique et Monétaire ;
- la Section Suivi des Banques et Etablissements Financières ;
- la Section Relations Financières et Extérieures ;

Elle est chargée de :

- ❖ suivre et harmoniser toutes les activités financières, monétaires et bancaires de l'Etat ;
- ❖ participer à l'élaboration de la balance de paiement et de la réglementation bancaire ;
- ❖ appliquer et contrôler la réglementation de change ;
- ❖ participer à la recherche du financement des opérations de l'Etat.

- **La Division Assurances**

Elle comprend trois (3) sections :

- la Section Règlementation et Formation ;
- la Section Contrôle du Marché ;
- la Section Sinistres.

Elle a pour mission de :

- élaborer la réglementation et contrôler le secteur des Assurances ;
- entretenir les relations avec les organismes étrangers du secteur des assurances ;
- organiser la formation dans le domaine des assurances en rapport avec les campagnes d'assurance dans le cadre des activités de l'institut internationale de Yaoundé, conformément au code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'assurances (CIMA) ;
- Assurer les véhicules de l'Etat ;

- Analyser les dossiers des sinistres et suivre les contentieux relatifs aux accidents causés par les véhicules de l'Etat.

- **La Division Contrôle**

Elle a permis la réalisation de ce stage de fin d'étude durant lequel ce mémoire a été élaboré. Elle comprend deux sections :

- la Section Vérification de la Gestion des Comptables Publics ;
- la Section Contrôle et Suivi des Comptes de Gestion.

Elle est chargée de :

- organiser et mettre en œuvre les programmes périodiques de vérification des postes comptables ;
- suivre l'activité, surveiller et procéder à l'évaluation du fonctionnement et de l'audit des services et postes comptables ;
- étudier les anomalies et dysfonctionnement apparaissant au niveau des procédures mise en œuvre dans le réseau du trésor ;
- mettre en état d'examen les comptes de gestion en vue de leur transmission à la section des comptes de la Cours Suprême.

- **La Division Comptabilité Publique**

Elle a deux sections :

- la Section Législation et Contentieux ;
- la Section Comptabilité.

Elle est chargée de :

- définir les règles juridiques d'exécution et du contrôle des opérations financières ;
- définir les règles techniques de passation des écritures et de tenues des comptes des services et organismes publics et parapublics.

- **La Division Suivi des Collectivités Territoriales et des Organismes Personnalisés**

Elle a deux sections :

- la Section Suivi des Collectivités Territoriales ;
- la Section Suivi des Organismes Personnalisés.

Elle a pour mission de :

- Suivre l'exécution des opérations Financières des Collectivités Territoriales et des Organismes Personnalisés et élaborer les statistiques correspondantes ;
- Collecter les informations relatives à l'activité financière des Collectivités Territoriales élaborer les statistiques correspondantes ;
- appuyer techniquement les gestionnaires des Fonds des Collectivités Territoriales ;
- participer aux travaux du Comité National des Finances Locales.

Organigramme

L'organigramme de la DNTCP est retracé par le schéma N°1 dans l'annexe.

1.3. Fonctionnement

Les chefs de divisions et celui de la cellule préparent les études techniques, les programmes d'actions concernant leur secteur d'activités, procèdent à l'évaluation périodique des programmes mis en œuvre, coordonnent et contrôlent les activités des sections.

Les sections fournissent à la demande des chefs de division, les éléments d'informations indispensables à l'élaboration des études et des programmes d'actions, procèdent à la rédaction des directives et instructions de service concernant leur secteur d'activités.

L'activité de coordination et de contrôle de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique s'exerce sur les services régionaux et subrégionaux ainsi que les services rattachés et les postes comptables auprès des Ambassades et des consulats par :

- un pouvoir d'instruction préalable portant sur le contenu des décisions à prendre et des activités à mener,
- un droit d'intervention à posteriori sur les décisions consistant en l'exercice de pouvoir d'approbation, de suspension, de reformation ou d'annulation.

En somme, nous constatons que la DNTCP est une structure qui fonctionne à partir de règles, de normes, de procédures : c'est la bureaucratie.

Section 2 : Les Services Rattachés : L'ACCT, RGD et PGT

La DNTCP est une structure qui a des services rattachés à savoir : l'Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT), la Recette Générale du District (RGD) et la Paierie Générale du Trésor (PGT).

2.1. L'Agence Comptable Centrale du Trésor

L'ordonnance N°02-030/P-RM a donné naissance à l'ACCT à la date du 04 mars 2002. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont fixées par le Décret N°02-128/P-RM du 15 mars 2002.

2.1.1. Mission

L'ACCT a pour rôle :

- la centralisation et la vérification des documents et situations des Comptables Supérieurs ;
- la production et le contrôle des documents périodiques et définitifs en vue de l'établissement des diverses statistiques et comptes généraux ;
- l'élaboration des plans prévisionnels de trésorerie ;
- l'exécution des opérations des recettes et des dépenses ordonnancées par les correspondants du trésor, et toutes autres opérations assignées par l'ordonnateur principal ;
- l'établissement du compte général de l'Etat, du tableau de concordance et du projet de la loi de règlement ;
- la tenue de la comptabilité auxiliaire et générale du poste.

2.1.2. Organisation

L'ACCT est dirigé par un Agent Comptable Central du Trésor nommé par Décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du Ministre chargé des Finances. Ce dernier est assisté par deux Fondés de Pouvoirs, ils le remplacent cas de vacances ou d'absence.

L'ACCT possède quatre (4) divisions :

- **La Division Comptabilité**

Elle est chargée de :

- la tenue de la comptabilité des postes ;
- la gestion des disponibilités des titres et valeurs appartenant ou confiés à l'Etat.

Elle est composée de trois (3) sections :

- la Section Comptabilité Générale ;
- la Section Gestion des Avoirs de l'Etat ;
- la Section Compte de Gestion.

- **La Division Centralisation et Vérification**

Cette division a pour mission de :

- la Centralisation des Documents et Situations Comptables ;
- la production et le contrôle des documents périodiques et définitifs en vue de l'établissement des données Statistiques des Comptes Généraux et des projets de Lois et Règlements ;
- le suivi de l'apurement des comptes de Transfert ;
- la tenue des registres comptables.

Elle a deux sections :

- la Section Apurement et Transfert ;
- la Section Statistique et Gestion Prévisionnelle.

- **La Division Fonds Particuliers et autres Comptes de Dépôt**

Elle a pour but :

- l'exécution des opérations de recettes, de dépenses et d'autres opérations ordonnées par les correspondants du trésor ;
- la confection des documents et situations comptables se rapportant à ces opérations périodiques ;
- la tenue des registres comptables.

Elle a deux (2) sections :

- la Section Dépôts Fonds Particuliers ;
- la Section Dépôts Organismes Publics.

➤ La Division Correspondant du Trésor

Elle est chargée de :

- l'exécution des opérations de recettes, de dépenses et d'autres opérations ordonnées par les déposants ;
- la confection des documents et situations comptables se rapportant à ces opérations ;
- la tenue des registres comptables.

Elle possède deux (2) sections :

- la Section Pension ;
- la Section Caisse de dépôts et Consignation.

Organigramme

L'organigramme de l'ACCT est représenté par le schéma N°2 dans l'annexe.

2.1.3. Fonctionnement

Les chefs de divisions élaborent les études techniques, les programmes d'actions concernant leur secteur d'activités étant sous l'autorité de l'ACCT. Ainsi ils évaluent périodiquement les programmes mis en œuvre, contrôlent et coordonnent les activités des sections.

Et les sections doivent fournir à la demande du chef de division, les éléments d'informations indispensables à l'élaboration des études et des programmes d'actions. Elles procèdent à la rédaction des directives et instructions de service concernant leur secteur d'activités.

2.2. La Paierie Générale du Trésor (PGT)

L'ordonnance N°02-032/P-PM a donné naissance à la PGT à la date du 04 mars 2002. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont fixées par le Décret N°02-130/P-RM du 15 mars 2002.

2.2.1. Mission

La PGT a pour rôle :

- l'exécution des dépenses ordonnancées et sans ordonnancement préalable de l'ordonnateur principal, des ordonnateurs secondaires ministériels du budget national ;
- l'exécution des recettes et des dépenses des comptes spéciaux ;
- la centralisation et l'intégration des opérations des postes comptables des représentations diplomatiques et consulaires.

2.2.2. Organisation

La PGT est pilotée par un Payeur Général, nommé par décret issu du conseil des ministres sur proposition du Ministre Chargé des Finances. Le Payeur Général est épaulé par deux Fondés de Pouvoirs, nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances sur proposition du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité Publique.

La PGT possède quatre (4) divisions :

➤ La Division Dépenses

Elle a pour but :

- le traitement des titres des dépenses ;
- l'exécution des appositions, précomptes et retenues ;
- la confection des bordereaux sommaires et des restes à payer.

Elle comporte trois (3) sections :

- la Section Vérification et VISA ;
- la Section Comptabilité des dépenses ;
- la Section Régies d'Avances.

➤ La Division Comptabilité

Elle a pour rôle :

- la tenue de la comptabilité du poste ;

- le maniement des Fonds et le Suivi des mouvements des comptes de disponibilité ;
- l'établissement des différents documents comptables et de situations périodiques ;
- le suivi des opérations des comptes spéciaux.

➤ **La Division Apurement et Compte de Gestion**

Cette division a la tâche de :

- l'apurement des titres de dépenses ;
- la confection du compte de gestion ;
- la tenue des registres comptables.

Et elle a deux (2) Section qui sont :

- la Section Apurement ;
- la Section Compte de Gestion.

➤ **La Division Comptabilité des Ambassades**

Elle a pour rôle :

- la centralisation des opérations des comptables des Représentations Diplomatiques et consulaires ;
- le suivi des envois de Fonds, de timbres fiscaux, de quittances et autres imprimés aux postes comptables des Représentations Diplomatiques et Consulaires ;
- la tenue des registres comptables.

Elle possède deux (2) sections :

- la Section Apurement ;
- la Section Comptabilité Auxiliaire.

2.2.3. Fonctionnement

Les chefs de divisions ont la lourde tâche de préparer les études techniques, les programmes d'actions concernant leur secteur, doivent aussi procéder à l'évaluation périodique des programmes mis en œuvres et contrôler les activités des sections.

Les sections doivent fournir à leur tour, les éléments d'information indispensables à l'élaboration des études et des programmes d'actions et faire la rédaction des directives et instructions de service leur concernant.

2.3. La Recette Générale du District (RGD)

L'ordonnance N°02-033/P-RM a donné naissance à la RGD à la date du 4 mars 2002. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement ont été fixées par le Décret N°02-129/P-RM du 15 mars 2002.

2.3.1. Mission

La RGD a pour objectif :

- la prise en charge comptable des titres de perception d'impôts, de taxes et de produits divers du budget régional du District dont elle est comptable assignataire ;
- l'encaissement et le contrôle des recouvrements effectués au niveau des administrations financières et des régies de recettes instituées auprès des départements ministériels ;
- la centralisation des opérations des receveurs-percepteurs, des receveurs des administrations financières, des régisseurs de recettes départements ministériels.

2.3.2. Organisation

La RGD est managée par un Receveur Général du District, nommé par Décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du ministre des Finances. Il est assisté par deux Fondés de Pouvoirs, nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances, sur proposition du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Elle a cinq (5) divisions :

➤ La Division Recettes

Cette division a pour mission :

- la prise en charge comptable de tous les titres d'impôts, de taxes et produits divers du budget régional du District ;

- l'encaissement et le contrôle des recouvrements effectués au niveau des administrations financières et des régies ;
- la tenue des registres comptables ;
- la production des documents comptables et statistiques périodiques.

Elle a quatre (4) sections :

- la prise en charge comptable des titres de perception d'impôts, de taxes et de produits divers du budget régional du District dont elle est comptable assignataire ;
- l'encaissement et le contrôle des recouvrements effectués au niveau des administrations financières et des régies de recettes instituées auprès des départements ministériels ;
- la centralisation des opérations des receveurs-percepteurs, des receveurs des administrations financières, des régisseurs de recettes départements ministériels.

2.3.2. Organisation

La RGD est managée par un Receveur Général du District, nommé par Décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du ministre des Finances. Il est assisté par deux Fondés de Pouvoirs, nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances, sur proposition du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Elle a cinq (5) divisions :

➤ La Division Recettes

Cette division a pour mission :

- la prise en charge comptable de tous les titres d'impôts, de taxes et produits divers du budget régional du District ;
- l'encaissement et le contrôle des recouvrements effectués au niveau des administrations financières et des régies ;
- la tenue des registres comptables ;
- la production des documents comptables et statistiques périodiques.

Elle a quatre (4) sections :

Et elle a deux sections :

- la Section Transferts;
- la Section Suivi des Collectivités Territoriales du district.

En fin, les services rattachés que nous avons parcourus sont des éléments très importants dans l'atteinte des objectifs de la DNTCP. A la fin d'un exercice, l'ACCT a en sa disposition les balances mensuellement et trimestriellement produites qu'il utilise pour élaborer la Balance Intégrée, c'est-à-dire la balance de fin d'année.

Section 3 : Les Trésoreries Régionales et les Recettes-Perceptions (TR, RP)

Chaque région du Mali à sa Trésorerie Régionale comme partout dans le monde, qui s'occupe des opérations budgétaires de la Région. Et les recettes-perceptions s'occupent de l'exécution des opérations financières de l'Etat, des collectivités afin d'élaborer les comptes de gestion.

3.1. Les Trésoreries Régionales (TR)

Elles sont au nombre de huit (8) et sont respectivement à Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou et Kidal. Ces trésoreries ont été créées par le Décret N°90-411/P-RM à la date du 18 Décembre 1990.

3.1.1. Mission

Ces trésoreries ont pour but :

- l'exécution des dépenses ordonnancées et sans ordonnancement préalable des ordonnateurs secondaires du budget régional ;
- l'exécution des recettes au titre du budget d'Etat ;
- l'exécution comptable du budget des collectivités territoriales et des organismes publics, régionaux ;
- la centralisation et l'intégration des opérations des recettes-perceptions rattachées.

3.1.2. Organisation

La TR est piloté par un Trésorier Payeur Régional, nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances. Il est secondé par un Fondé de pouvoir, nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances, sur proposition du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité Publique.

La TR possède cinq (5) divisions :

➤ La Division Recettes

Elle a pour objectif :

- L'enregistrement comptable de tous les titres d'impôts, de taxes, de produits divers du budget d'Etat au niveau de la région ;
- l'encaissement et le contrôle des recouvrements effectués au niveau des administrations financières et des régies de recettes ;
- la production des documents comptables statistiques périodiques.

➤ La Division Visa-dépenses

La division Visa-Dépenses a pour but :

- le traitement des titres de dépenses ;
- la confection des bordereaux sommaires et de l'état des restes à payer ;
- de l'exécution des appositions, précomptes et retenues ;
- de la tenue des registres de comptabilité auxiliaire.

➤ La Division Comptabilité

Elle a la tâche de :

- la tenue de la comptabilité générale du poste ;
- le contrôle et le suivi des comptes de disponibilités ;
- l'établissement des différents documents comptables et statistiques périodiques ;
- l'exécution et le suivi comptable des opérations de comptes spéciaux.

➤ La division Centralisation

La division centralisation est chargée de :

- L'exécution et le suivi des liaisons comptables entre la trésorerie régionale et les autres postes comptables Supérieurs du Trésor ;
- L'apurement de la comptabilité des Recettes-perception rattachées ;
- La tenue des registres comptables ;
- La production des comptes de gestions.

3.1.3. Fonctionnement

Sous l'autorité administrative du gouverneur de région et l'autorité technique du Directeur National du Trésor et de la Comptabilité Publique, le Trésorier Payeur Régional anime, coordonne et contrôle les activités des divisions, des Recettes - perceptions, des recettes des administrations Financières, des régies de recette et d'avances auprès des organismes publics, régionaux et auprès des structures des Collectivités Territoriales et des opérations des budgets des organismes personnalisés dont il est comptable assignataire.

3.2. Les Recettes-perceptions (RP)

Elles sont créées par le Décret N°03-573/P-RM à la date du 30 Décembre 2003 déterminant le cadre organique des services régionaux et Subrégionaux de la DNTCP.

3.2.1. Mission

Ces Recettes-perceptions ont pour rôle :

- l'exécution des opérations Financières de l'Etat ;
- l'exécution des opérations des collectivités de leurs circonscriptions Financières. En conséquence, il constate l'imputation définitive des opérations relatives à l'exécution du budget des collectivités, et en justifie au juge des comptes par présentations d'un compte de gestion.
- la tenue des registres auxiliaires de comptabilité.

3.2.2. Organisation

La Recette-perception est gérée par un Receveur-percepteur, nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances.

Chaque Recette-perception est composée de postes de travail indispensables à son fonctionnement dont le nombre est fixé par son cadre organique.

En somme, ces services régionaux occupent une place importante dans l'activité économique des régions à travers les opérations de dépenses et de recettes assurant pour le bon fonctionnement des activités régionales.

Conclusion

Au final, nous avons parcouru l'ensemble des structures de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Mali, en passant par la Division contrôle qui est le socle du déroulement de ce stage

Cette étude a permis notre orientation pour la réalisation d'une mission d'audit et d'avoir accès aux éléments nécessaires en matière de Contrôle public.

Les références utilisées dans ce présent chapitre sont issues du manuel de procédure du Trésor.

**Chapitre III : le dispositif
de contrôle interne au
niveau de la Trésorerie
Régionale de Sikasso et le
canevas d'analyse de la
balance**

Introduction

Chaque Trésorerie Régionale (TR) comporte la même structure organisationnelle, d'où se dégage l'organigramme fonctionnel, la nature des postes ainsi que leurs objectifs.

La Trésorerie Régionale de Sikasso a la lourde tâche d'assurer les contrôles internes liés à ses activités ainsi que celles des entreprises publiques économiques de la région, cela à travers des contrôles de supervisions. Car au Mali, il n'y'a pas d'organismes spécialement créés pour assurer le contrôle des entreprises publiques économiques de l'Etat.

A la fin de chaque exercice mensuel, trimestriel ou annuel, les comptes liés aux opérations des activités gouvernementales (la mission d'un représentant du gouvernement dans la région par exemple) et des entreprises publiques économiques de l'Etat sont intégrés dans un même état financier final (la balance) au niveau de la Trésorerie en charge de ces comptes dans le but de leur examen.

Ce processus ne change aucunement les principes de la comptabilité des deux parties. La comptabilité publique obéit aux règles, lois, articles et décrets en vigueur et celle des entreprises publiques économiques de l'Etat obéit aux principes de la comptabilité des sociétés comme partout dans le monde.

L'analyse de cette balance va permettre à l'auditeur d'émettre une opinion sur l'exactitude des comptes, en d'autre terme, de les certifier.

Section 1 : le Contrôle Interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso.

Les procédures, les systèmes, les types de contrôles adaptés à ces deux précédents sont l'œuvre de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique dans les différentes Trésoreries régionales.

Elle envoie des inspecteurs et des auditeurs dans ces différentes TR pour les éventuelles investigations à mener pour s'assurer du bon fonctionnement de la structure et le respect des calendriers des procédures (par exemple les procédures administratives, comptables et financières etc.) et systèmes (par exemple l'utilisation de l'application intégrée à la comptabilité de l'Etat, le registre auxiliaires de la tenue des comptes bancaires etc.). Une fois, les objectifs de la mission atteints, les notes et les rapports sont conduits à la Direction Nationale pour leur centralisation.

1.1. Le Dispositif du contrôle Interne de la TR-Sikasso

Le tableau N°1 ci-dessous retrace les principaux éléments du dispositif que nous avons pu identifier au niveau de cette Trésorerie à travers les données transmises à la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Tableau N°1 : le dispositif du contrôle interne

Dispositif Responsables	PROCEDURES	SYSTEMES	TYPES DE CONTRÔLES
Chef de Dépense Visa	<ul style="list-style-type: none"> •Manuel de procédures administratives, •Comptables et financières ; •Manuel d'utilisation d'AICE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'AICE, • Les registres auxiliaires de tenu des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> • -Contrôle de régularité ; • -L'auto-contrôle ; • -Le contrôle hiérarchique, • -Le contrôle mutuel et le contrôle de supervision
Chef de Division Recettes	<ul style="list-style-type: none"> •Manuel de procédures administratives, •Comptables et financières ; •Manuel d'utilisation d'AICE 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'AICE, • Les registres auxiliaires de tenu des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> • -Vérification des comptabilités transmises par les receveurs, - L'auto-contrôle, • - Le contrôle mutuel.

Chef de Division Règlement et Comptabilisation de certaines recettes d'impôts directs	<ul style="list-style-type: none"> •Manuel de procédures administratives, •Comptables et financières ; •Manuel d'utilisation d'AICE et Colloc 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'AICE et Colloc ; • Fiches d'écritures (bleu, rose, recap...), • Les registres auxiliaires de tenu des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'auto-contrôle, • -Le contrôle mutuel et le contrôle de supervision
Chef de la Division Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> •Manuel de procédures administratives, •Comptables et financières. •Comptables et financières ; •Manuel d'utilisation d'AICE, •Instruction sur les opérations de clôture et le Plan comptable de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> • Le registre auxiliaire de tenu du compte bancaire, • Les fiches d'écriture. • Utilisation d'AICE. 	<ul style="list-style-type: none"> • -Confrontation entre le registre et les relevés bancaires, - L'auto-contrôle, - Le contrôle mutuel. • -Le contrôle mutuel et le contrôle de supervision, - L'auto-contrôle.
Chef de la Division Centralisation	<ul style="list-style-type: none"> •Manuel de procédures administratives, •Comptables et financières ; •Manuel d'utilisation d'AICE 	<ul style="list-style-type: none"> • La DR et les registres auxiliaires de tenu des comptes de liaison ; • Le Bordereau de Règlement ; • Le Bordereau récapitulatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'auto-contrôle, - Le contrôle mutuel. • -Rapprochement des pièces comptables avec les registres.
Le Trésorier Payeur Régional	<ul style="list-style-type: none"> •Le manuel d'utilisation des équipements informatiques (ordinateur, photocopieuse, imprimante...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le parc informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> • -Le contrôle de supervision.

Source : réalisé à la base d'informations reçues de la DNTCP.

L'outil ayant permis cette identification est le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) qui est dans le **Tableau N°2** suivant :

Tableau N°2 : le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Questions	Observations
Quoi ?	Elle est posée pour connaître la nature de la Tâche.
Qui ?	Pour l'identification du responsable censé exécuter la tâche.
Pourquoi ?	Pour connaître les Objectifs attendus de la tâche.
Où ?	Pour connaître la provenance du risque.
Quand ?	Pour connaître le type de contrôle à effectuer.

Source : réalisé à la base du document reçu de la DNTCP

1.3. Le Diagramme circulaire (DC) de la balance des Trésoreries Régionales (TR)

Le Tableau N°3 ci-dessous nous permet de comprendre le processus de traitement de la Balance du début jusqu'à son archivage au sein de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

L'interprétation du Diagramme ci-dessous est le suivant :

Les balances sont produites mensuellement par les Trésoreries Régionales et sont acheminées physiquement à la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique, plus précisément dans la Division de l'Agence Comptable Centralisateur du Trésor (ACCT). Après la réception des balances²¹ et les pièces qui les accompagnent, l'ACCT procède à la vérification de ces pièces, centralise le tout afin d'en faire la Balance intégrée à la fin d'année.

La balance de chaque Trésorerie est ainsi acheminée à la division contrôle pour une analyse complète (Contrôle de régularité et de conformité). Après une analyse plus approfondie, qui consiste à prouver l'image fidèle des comptes de la balance par rapport aux opérations effectuées. Elle s'assure que la balance ne comporte pas d'anomalies significatives. Si c'est le cas, des constats et recommandations sont formulés par rapport à ces anomalies et adressés à l'agent comptable régional en question, pour une mise en œuvre de ces recommandations les anomalies afin de corriger contenues dans la balance²².

²¹ La balance est un document de synthèse qui sert à vérifier l'exactitude des opérations reportées au grand-livre.

²² Selon l'article 102 du Décret No2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement général sur la cpt-pub.

Sinon, un rapport est établi sur la balance en faisant mentions des constats non corrigés et sont acheminés à la Direction pour leur validation et archivage. Mais la Division Contrôle garde une copie dans ses archives, ensuite aux archives, ils sont transportés à la cours des comptes, précisément à la section des comptes pour leur jugement. En cas de fraudes détectées ou d'autres types d'anomalies, le ou les comptables concernés sont jugés et doivent recouvrer ces fraudes et sont mis en débet selon l'article 20 de la loi N°96-061/FCP. La section des comptes procède à l'archivage de ces comptes ainsi que les rapports une fois le jugement déroulé.

Vous trouverez le tableau du diagramme circulaire après la légende.

Légende :

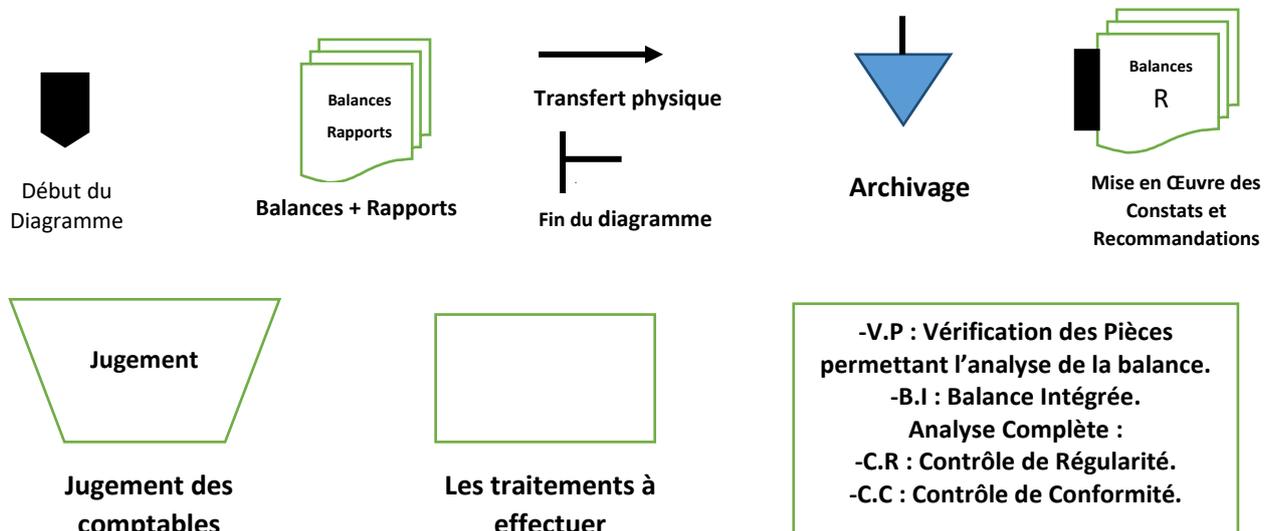
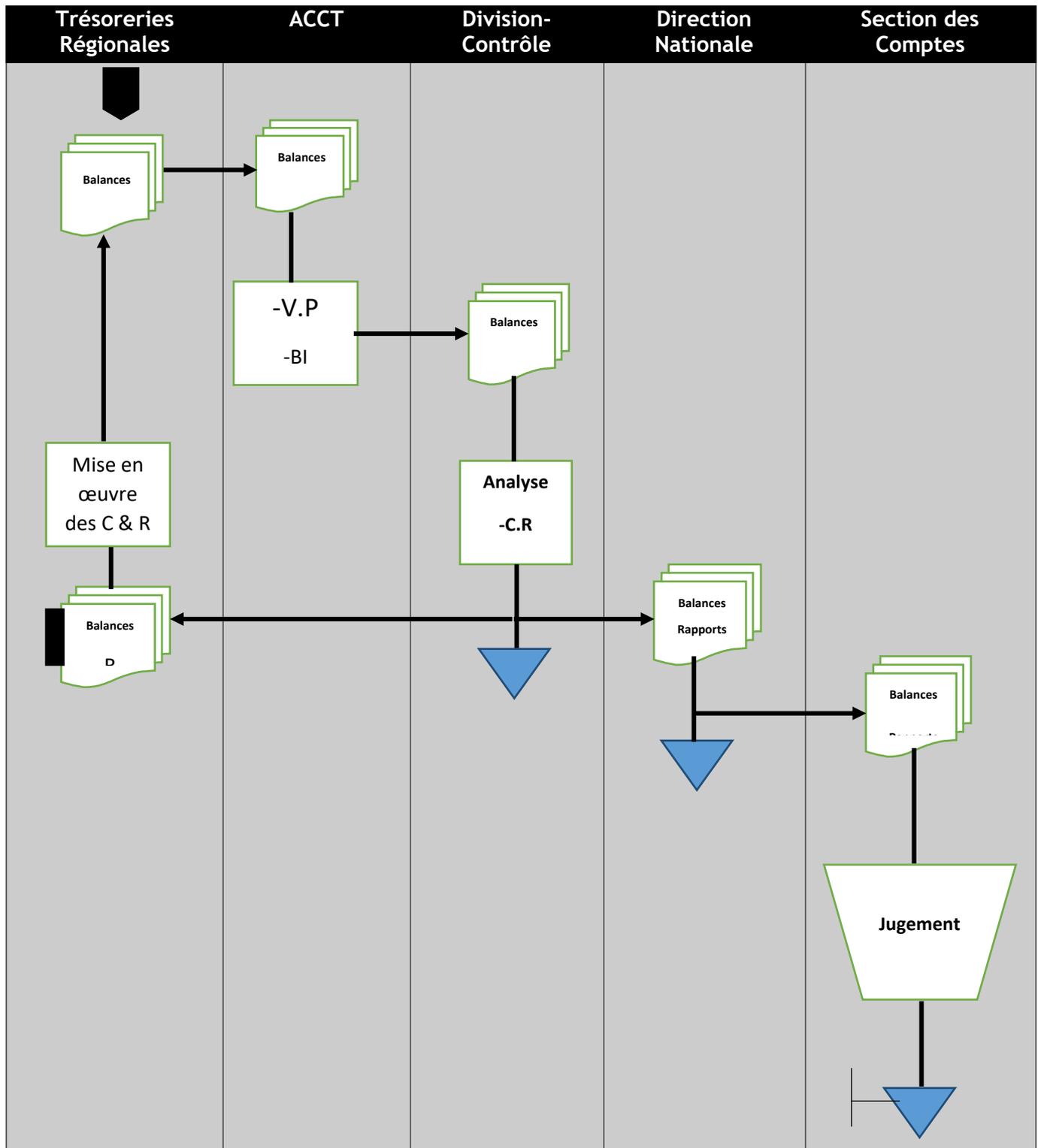


Tableau N°3 : le diagramme circulaire des Trésoreries Régionales



Source : synthèse d'entretiens effectués

Le parcours du dispositif de contrôle interne ainsi que le diagramme circulaire de la Trésorerie Régionale nous a permis de connaître d'une part les éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne et d'autre part le processus de traitement ou d'examen des comptes de la balance.

Section 2 : L'organigramme fonctionnel et la cartographie des Risques au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Dans cette section, nous faisons mention de l'organigramme fonctionnel de la trésorerie régionale de Sikasso, en faisant ressortir son objectif et son rôle, et son analyse nous sera utile ; la cartographie des risques et l'outil de mesure de la probabilité de survenance des risques ainsi que celui de mesure de l'impact des risques. Ces deux outils vont nous permettre de calculer le score de ces risques.

2.1. Organigramme Fonctionnel de la Trésorerie Régionale de Sikasso

L'organigramme fonctionnel²³ décrit le rôle et les attributions des agents au sein du Trésor. Il comprend un axe vertical qui présente les tâches décrites de façon synthétique par Division et un axe horizontal consacré aux acteurs et à la documentation.

Son objectif est de faciliter à l'auditeur, la prise de connaissance générale du service pour une bonne orientation. Il permet à l'auditeur d'élaborer la cartographie des risques. En dehors de la cartographie des risques, il permet de dégager les points forts et les points faibles du service.

Donc, nous allons nous en servir pour dégager les points forts et les points faibles de la trésorerie régionale de Sikasso dans la partie prise de connaissance générale lors de la mise en œuvre du cas pratique dans le prochain chapitre.

2.2. La cartographie des risques au niveau de la Trésorerie Régionale

La cartographie²⁴ des risques est un outil de management et de pilotage qui inventorie, évalue et classe les risques en vue de mettre en place le dispositif de contrôle interne

En fonction de l'importance du score, nous pouvons identifier et apporter des mesures correctives aux risques dont l'impact est imminent.

²³ Nous présentons un modèle typique dans l'annexe N°1

²⁴ Un modèle typique est présenté dans l'annexe N°2

➤ **Les concepts clés de la cartographie des risques**

Ces concepts permettent de mieux cerner le fonctionnement de la cartographie. Ils sont les suivants :

- ✚ **Risque** : Les risques sont des événements incertains susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.
- ✚ **Risque inhérent**: l'exposition au risque qui existe avant prise en considération des mesures de contrôle interne.
- ✚ **Risque résiduel**: L'exposition au risque qui existe après considération des contrôles internes mis en place pour détecter ou prévenir ce risque.
- ✚ **Mesure du risque** : les risques peuvent être mesurés en termes de :
 - **vulnérabilité**: l'organisation est-elle susceptible d'être exposée à ce risque?
 - **probabilité**: quelle est la probabilité que ce risque aura lieu et avec quelle fréquence?
 - **impact**: quelle est l'ampleur, conséquence de cet événement?
- ✚ **Appétence pour le risque**: représente le niveau acceptable de variation dans l'attente des objectifs ou le niveau de risque accepté, (Traiter, Tolérer, Transférer, Terminer).
- ✚ **Nomenclature des risques** : risques financiers ; risques informatiques, risques juridiques, risques technologiques, risques sociaux, risques politiques etc.

➤ **Outil de mesure de la probabilité de survenance des risques**

Cet outil permet de mesurer la probabilité de survenance des risques à travers l'évaluation des fréquences de ces risques. Le tableau ci-dessous nous montre les différents paramètres à tenir compte lors du calcul de la probabilité de survenance.

Tableau N°4 : l'outil de mesure de la probabilité de survenance des risques

Score	Evaluation	Définition
1	Rare	Le risque est concevable mais il n'est susceptible de se manifester que dans des circonstances extrêmes
2	Improbable	Le risque très peu fréquent, et peu probable de survenir dans les 3 prochaines années
3	Modérément probable	Le risque a une chance au-dessus de la moyenne de se manifester au moins une fois dans les 3 prochaines années
4	Probable	Le risque est courant. Il a une chance importante de se manifester au moins une fois dans les 12 prochains mois
5	Très probable	Le risque s'est manifesté fréquemment et se manifestera très probablement plus d'une fois dans les 12 prochains mois

Source : réalisé à la base du document du trésor

➤ Outil de mesure de l'impact des risques

L'outil de mesure de l'impact des risques permet de connaître l'ampleur et les conséquences que peut avoir l'avènement du risque. Le tableau ci-dessous retrace les paramètres à tenir comptes lors de l'évaluation de l'impact.

Tableau N°5 : l'outil de mesure de l'impact des risques

Score	Evaluation	Définition
1	Non significatif	Le risque ayant un impact négligeable sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion.
2	Mineur	Le risque ayant un impact faible sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion.
3	Modéré	Le risque ayant un impact relativement modéré sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion.
4	Majeur	Le risque ayant un impact relativement substantiel sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion.
5	Critique	Le risque ayant une importance critique sur la capacité d'atteinte de l'objectif de gestion.

Source : réalisé à la base du document du Trésor

La division contrôle se sert de ces deux outils afin de mesurer les risques inhérent selon la formule suivante :

$$\text{RISQUES INHERENTS} = \text{SCORE DE L'IMPACT} * \text{SCORE DE PROBABILITE}$$

En exemple : si l'impact= 4 et la probabilité= 5 alors le score final= 20.

Nous donnerons les résultats de cette formule plus loin.

Une fois le score déterminé, un autre instrument est utilisé pour désigner le niveau de score acceptable, il est présenté comme suit :

Tableau N°6 : le niveau de score acceptable

Score Combiné (IxP)	Ampleur du Risque Inhérent	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque inacceptable- nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque inacceptable, excepté sous certaines conditions - un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1 - 7	FAIBLE	Généralement acceptable - un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé

Source : réalisé à la base du document du Trésor

Nous nous servons de ces instruments pour identifier les risques et évaluer le contrôle Interne avant de passer à l'examen de la balance.

En somme, nous constatons que la cartographie des risques ainsi que l'organigramme fonctionnel sont des outils utilisés dans le secteur public pour déterminer les risques inhérent au contrôle interne et d'identifier la nature, les objectifs de chaque poste.

Section 4 : Le Canevas d'analyse de la balance

Cette section porte sur les documents permettant l'analyse complète de la balance ainsi que sur le guide d'analyse. Ce canevas (guide, ou manuel) permet l'assainissement de la balance dans son intégralité.

Les points que nous traitons sont les suivants : les points à vérifier, les activités, les documents à utiliser.

4.1. Les documents permettant l'analyse complète de la balance

Dans le **tableau N°7**, nous déterminons les documents incontournables pour l'atteinte de l'objectif de l'examen des comptes de la balance.

Tableau N°7: Documents permettant l'analyse de la balance

Documents à utiliser	Définitions
La balance (de clôture n-1 et de n)	C'est un document de synthèse qui sert à vérifier l'exactitude des opérations reportées au grand livre. Elle est produite mensuellement, trimestriellement et annuellement, permet de répertorier le patrimoine de l'organisme public.
Etat de transfert à une date donnée	C'est un document qui fait état de transfert d'une charge d'exploitation, financière ou exceptionnelle. Cette opération comptable permet de changer l'imputation comptable d'une charge. C'est des opérations comptables qui ne peuvent être immédiatement affectées au moment de l'enregistrement comptable.
Bordereau sommaire	C'est un tableau récapitulatif qui compare les mandats admis aux crédits ouverts après prise en charge des annulations et des virements de crédits.
Etat comparatif	C'est un tableau récapitulatif des émissions et recouvrements qui, après prise en charge des réductions fait ressortir par chapitre et article les restes à recouvrer à une date donnée par nature d'impôt.
Etat des restes à recouvrer	C'est un document qui met en avant la liste des contribuables en retard, d'apprécier la situation des recouvrements des rôles, de comparer le montant des restes à recouvrer d'après les écritures comptables et le montant des restes d'après les rôles.
Etats de développement de solde	Ils présentent les caractéristiques de l'état : date comptable de confection, numéro et libellé du compte, montant des débits et des crédits cumulés, y compris la balance d'entrée, le solde débiteur ou créditeur, à la clôture de l'exercice, obtenu par différence des débits et crédits.
Etat de rapprochement bancaire	C'est un document qui permet de rapprocher, à une même date, le solde du relevé bancaire avec le solde du compte banque en comptabilité, du fait qu'il existe des décalages entre la date d'encaissement et de décaissement sur le relevé bancaire, et la date de comptabilisations de ces derniers.
Etat nominatif des ordres de recettes émis	C'est un état qui fait mention des noms des ordonnateurs qui ont donné les ordres de recettes émis.
Etat nominatif des ordres de recettes à émettre	C'est un document qui fait état des noms des ordonnateurs qui vont donner les ordres de recettes à émettre.
Relevé bancaire	C'est un document qui retrace l'ensemble des opérations financières qui ont eu lieu sur le compte de la banque.
Attestation de solde	C'est un document qui atteste la capacité financière, en d'autre terme démontre la crédibilité financière de la structure tout en faisant mention du montant disponible dans le compte.
Procès-Verbal (PV) de vérification de caisse	Le PV de vérification de caisse est un document qui fait état de la vérification des opérations effectuées dans le journal de la caisse ainsi que le rapprochement entre le solde théorique et le solde physique qui se trouve dans la caisse.
Situation de l'encaisse physique	Tout comme l'encaisse comptable, elle est aussi destinée au contrôle des écritures et elle présente les opérations effectuées lors de l'encaissement physiques.
	Elle est destinée au contrôle des écritures et

Situation de l'encaisse comptable	présente les résultats exacts de la comptabilité. Elle concrétise la raison d'être de la comptabilité générale de l'Etat. Elles sont établies, certaines mensuellement, occasionnellement et en fin de gestion.
-----------------------------------	---

Source : élaboré à la base des documents du trésor

Après avoir parcouru les documents permettant l'examen des comptes de la balance, nous allons voir comment la division contrôle procède à l'analyse complète de la balance. Il s'agit d'un manuel d'analyse préétabli afin d'aboutir à l'assainissement des comptes de la balance, en d'autre terme, de prouver que les comptes de la balances sont exemptés d'anomalies significatives et qu'ils reflètent l'image fidèle des opérations de la structure.

4.2. Canevas d'analyse de la balance

Le manuel est représenté dans le **tableau N°8** suivant :

Tableau N°8 : manuel d'analyse de la balance

Point à vérifier	Activités	Document à utiliser
1. Respect du délai de la production	-Comparer la date de production de la balance par rapport au délai réglementaire de 45 jours	-Balance
2. Respect de l'équilibre de la balance	-Vérifier l'équilibre de la balance en masse en solde : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total balance d'entrée au débit=total balance d'entrée au crédit ✓ Total opération de gestion au débit=total opération de gestion au crédit ✓ Total solde débiteur=total solde créditeur 	-Balance
3. Intangibilité de la balance de clôture n-1 avec la balance d'ouverture n	-Comparer le total balance de clôture n-1 avec le total balance d'ouverture n -Comparer le solde de clôture n-1 avec celui d'ouverture n de chaque compte	-Balance de clôture n-1 -Balance de clôture n
4. Respect du sens des soldes	-Vérifier conformément aux sens des comptes ci-dessous : Classe 3 -360/solde nul ; 361/débiteur ou nul ; 362/solde nul ; 368 (4479)/débiteur ou nul ; 38/créditeur ou nul -390.30 (390.310)/ ; 390.31 (390.310)/ ; 390.5/ ; 390.90 : nul -391/nul ; 39111/nul ; 3912/nul -396 (3961)/débiteur si 90 (6) sup à 91 ou créditeur si 91 (7) sup à 90 -398 (1111)/crédeur ou nul Classe 4 -401 (4011) à 408 (4081, 4082)/crédeur ou nul ; -409 (04091,409)/débiteur ou nul ; -411 (411)/débiteur ou nul ; -420/421/crédeur ou nul ;	-Balance

	<p>-431/432/433/créditeur ou nul ; -440 à 446/créditeur ou nul ; -450/créditeur ou nul ; -461.1 à 461.9/débiteur ou nul ; -466/créditeur ou nul ; -470/471 (dépenses)/débiteur, normalement nul à la clôture ; -475/476/477 (recettes)/créditeur ou nul ; -478/créditeur ou nul ; -481/484/créditeur ou nul (4812) ; -482/483/ débiteur ou nul.</p> <p>Classe 5 -512/513/515 (autres que le 512.13/512.23/515.23) : débiteur ou nul ; -512.13/512.23/515.23 : créditeur ou nul 5121 et 5151; -531/débiteur ou nul (5131 et 5132) -58/nul (5811)</p> <p>Classe 6 -90 (classe 6)/nul ; -91(classe 7)/nul</p>	-Balance
<p>5. Compte de liaison interne : *390.3 *390.4</p> <p>6. Compte d'opération entre comptable 390</p>	-Comparer les opérations de gestion avec les états de transferts comparés le m	-Balance -Etat de transferts à la date du 31/12/n
7. Opération centralisée à l'ACCT : 396 (3961)	-Comparer les opérations de gestion des 90 (6) au mouvement créditeur et les opérations de gestion des 91 (Classe 7) au mouvement créditeur de ce compte	-Balance -Bordereau sommaire -Etat comparatif
8. Produit à imputer après encaissement 398 (1111)	-Comparer les soldes de ces comptes avec les soldes des 411 (4121) correspondants	-Balance -Etat des restes à recouvrer
9. Créanciers : 40 (4011)	-Comparer les soldes avec les développements de soldes -Comparer les soldes avec l'état comparatif et les développements de soldes	-Balance -Bordereau sommaire -Etats de développement de solde
10. Redevables : 41 (4121)	-Comparer les soldes avec les états de développement de solde	-Balance -Etat comparatif -Etat de développement de solde
11. Déposant : 42 (447)	-Comparer les soldes avec les états de développement de solde	-Balance -Etat de développement de solde
12. Correspondant : 43, 44	-Comparer les soldes avec les états de développement de solde -Comparer les opérations de gestion et les soldes avec la situation financière des collectivités	-Balance -Etat de développement de solde
13. Débiteurs et créditeurs divers : 46	-Comparer les soldes avec les états de développement de solde	-Balance -Etat de développement de

		solde
14. Compte d'attente 47	-Comparer les soldes avec les états de développement de solde -Vérifier les efforts d'apurement des CIP pendant l'exercice	-Balance -Etat de développement de solde
15. Banques et EF : 51 ; 5121 ; et 5151	-Comparer les soldes avec l'Etat de rapprochement et le relevé bancaire -Comparer les avis de débit et de crédit attendus avec les soldes de chèque émis et de chèque à l'encaisse	-Balance -Etat de rapprochement bancaire -Attestation de solde
16. Caisse : 531 (5311)	-Comparer le solde avec les PV de vérification de caisse -Comparer le solde au seuil de l'encaisse plafond autorisé	-Balance -PV de vérification de caisse
19. Comptes budgétaires 90 (6) et 91 (7)	-Comparer le total des opérations de gestion des comptes 90 (6) avec le bordereau sommaire et le total des opérations de gestion des comptes 91 (7) avec l'Etat comparatif	-Balance -Bordereau sommaire -l'état comparatif0

Source : le canevas d'analyse de la balance (document du trésor).

Comme nous pouvons bien le constater, l'examen à réaliser à la base de ce manuel permet d'aller en profondeur de chaque opérations réalisée et se trouvant dans la comptabilité de la structure.

Dans le prochain chapitre, ce manuel sera utilisé lors de l'examen des comptes de la balance que nous avons choisi afin de réaliser le cas pratique.

Conclusion

A la lumière de ce chapitre, qui nous a permis de parcourir le dispositif de contrôle interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso tout en dégagant les différents types de contrôles, les documents et applications utilisés, ainsi que le manuel d'analyse de la balance.

D'une part, nous avons mis l'accent sur la cartographie des risques qui va nous permettre de dégager ou d'identifier les différents types de risques, de faire le constat, de déterminer les causes, ensuite d'évaluer ces risques afin de faire nos observations sur la qualité du contrôle.

D'autre part, sans oublier le canevas qu'est l'élément clé de ce cas pratique que nous allons entamer dans le prochain chapitre.

Ce cas pratique porte sur la balance de la trésorerie régionale de Sikasso, que nous avons pu obtenir du fait que tous les documents concernant les différentes TR sont centralisés au niveau de la Direction Nationale du Trésor.

Chapitre IV : Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Introduction

Ce cas pratique est consacré à l'audit des comptes de la balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso.

Cette Trésorerie régionale est une partie intégrante de la Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique, c'est la DNTCP qui centralise toutes les informations venant de ses Trésoreries Régionales.

Les comptes contenus dans la Balance appartiennent aux entreprises publiques économiques de l'Etat et à d'autres structures de l'appareil gouvernemental. Cela, en raison des objectifs politiques de l'Etat.

Pour donner une garantie par rapport à la sincérité et l'image fidèle des comptes de la balance, la DNTCP sollicite un auditeur externe, précisément un auditeur comptable et financier afin de réaliser cette mission.

Cette mission se déroule en quatre phases comme suite :

- ❖ la première qui porte sur la prise de connaissance générale de la DNTCP (TR-Sikasso) ;
- ❖ la deuxième phase qu'est consacré à l'évaluation du contrôle Interne de la Trésorerie Régionale de Sikasso ;
- ❖ la troisième phase basée sur le contrôle (Examen) des comptes de la balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso ;
- ❖ et la quatrième consacrée à la rédaction d'un rapport dans lequel nous émettons notre opinion et faisons des recommandations.

Après l'émission du rapport de l'auditeur, si les comptes sont exemptés d'anomalies significatives, alors les comptables responsables de ces comptes ne risquent rien lors de la validation de ces comptes par la section des comptes. Sinon, ils doivent justifier et corriger ces anomalies à défaut de quoi ils (comptables) risquent des poursuites judiciaires.

Section 1 : Prise de connaissance générale de la DNTCP (TR-Sikasso)

Pendant cette prise de connaissance, nous dégagons les forces et faiblesses de la TR-Sikasso à travers l'organigramme fonctionnel. Par la suite, nous déterminons les différents types de risques. Mais nous avons déjà identifié les différents types de contrôles dans le chapitre précédent, donc, nous allons dégager les différents type de risque dans un tableau. Ce tableau va nous servir lors de l'évaluation du contrôle interne.

Pour la prise de connaissance de la DNTCP, voir le chapitre II qui retrace l'ensemble des structures de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DNTCP).

1.1. Identification des zones de risques

Après la prise de connaissance générale de la TR-Sikasso, nous avons évalué la faisabilité de notre travail. La bonne collaboration des agents du Division Contrôle nous a permis d'avoir une assurance sur la bonne réalisation de cette mission.

Ensuite, nous avons déterminé les risques inhérents à l'activité de la structure et les risques liés à au contrôle interne.

1.1.1. Les forces et faiblesses de la Trésorerie Régionale de Sikasso (TR-Sikasso)

A travers le tableau ci-dessous, nous mettons en avant les forces et faiblesses de la Tr-Sikasso. Ce travail est rendu possible grâce à l'organigramme fonctionnel à travers lequel nous avons déterminé si chaque poste de responsabilité possède le personnel requis, le support (application) et documents de références.

Tableau N°1 : Forces et faiblesses de la TR-Sikasso

Responsabilités \ Désignation	Faiblesses	Forces
Direction Générale	-Personnel très réduit au niveau de la Direction Générale, -Pas de suppléant pour le personnel en cas d'absence, -Pas de support ou d'application de gestion,	-Malgré le nombre réduit du personnel, manque de remplaçant, manque d'application de gestion, la Direction arrive à assurer le service 50%. -Possède des documents de références,

	-Problème de superviseur, -Manque de support de gestion des archives et de Technicien en informatique.	-Un directeur très actif du fait qu'il intervient à plusieurs niveaux.
Division Recettes	-Personnel Très réduit, -Problème de suppléants, -Pas d'applications, -Certains postes inoccupés, -Manque de personnel juridique, -Rendement insuffisant.	En dépit de ces insuffisances, la division arrive tout de même à assurer le service minimum.
Division Dépenses-Visa	-Insuffisance de personnel pour certaines tâches, -Insuffisance de mobilité au niveau des comptes de gestion.	-En dehors de ces insuffisances, cette division possède une application de travail (AICE qui n'est toujours pas achevées) et des documents de références, -Elle arrive à assurer le service raisonnable.
Division Collectivité Territoriale	-Insuffisance de mobilité de personnel au niveau de certains postes, -Problème de formation des agents.	Cette division fonctionne en plein régime à part quelques insuffisances.
Division Comptabilité	-Insuffisance de supports et de documents de références au niveau des postes.	Malgré cette insuffisance, la division arrive à assurer son fonctionnement.
Division Centralisation	-Insuffisance de personnel au niveau des opérations d'imputation des ADIT, -Problème de formation du personnel.	Cette division fonctionne et arrive à assurer le service malgré quelques insuffisances.

Source : élaboré par nos soins à la base d'analyse de l'organigramme fonctionnel.

Après l'étude de l'organigramme fonctionnel, nous avons relevé quelques insuffisances que vous pouvez constater dans le tableau ci-dessus.

Malgré ces insuffisances, quelques divisions arrivent à dépasser le service minimum requis.

1.1.2. Tableau des risques de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Nous identifions les différents types de risques répertoriés au niveau de cette trésorerie, sans ignorer aucun d'entre eux, c'est-à-dire quel que soit leur degré de signification.

Tableau N°2 : le nuage de risques au niveau de la TR-Sikasso

Facteurs de risques / Désignation	Risques	Impact (1à5)	Probabilité. (1à5)
Prise en charge du titre de paiement	Mauvaise imputation comptable	4	1
Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)	Erreur dans l'établissement du chèque	4	1
Retenue (TVA/CMMS/FNL/Opposition...)	sous - évaluation des retenues	1	1
Vérification et imputation des dépenses	Erreur d'imputation comptable	1	1
Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)	Erreur dans le numéro de compte du bénéficiaire	1	1
Prise en charge des opérations	Erreurs dans les écritures	3	1
Accréditation du régisseur (acte de création, de nomination, attestation de prestation de serment, PV d'entrée en fonction).	Accréditation du régisseur non effective	1	1
Prise en charge du titre de paiement	Visa à tord	2	2
Mise à disposition de l'avance	Mise à disposition de l'avance à un régisseur de fait	5	2
Renouvellement de l'avance	Renouvellement de l'avance sans la justification de l'avance précédente	2	1
Vérification périodique de la régie	Absence de vérification des régies	1	1
Cessation de la régie	Clôture d'une régie sans que toutes les avances ne soient justifiées	1	1
Prise en charge de l'OR	Mauvaise imputation	1	1
Emission de la DR	Erreur dans l'établissement de la DR	1	1

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Reconstitution de crédit	Erreur d'imputation	1	1
Recouvrement de l'OR (cas des mandats déjà payés)	Incertitude de recouvrement	1	1
Situation hebdomadaires des dépenses admises	Erreur de saisie	1	1
Bordereau sommaires des dépenses	Erreur d'écritures	1	1
Etat de développement de solde	Etat non conforme aux écritures comptables	1	1
Prise en charge du titre de paiement	Erreur sur la vérification des pièces justificatives	4	3
Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)	Erreur de d'écriture du n° de cpte sur l'OV	3	4
Retenue (TVA/Opposition etc.)	Omission de la retenue TVA sur le mandat	4	4
Vérification et imputation des dépenses	Erreur d'imputation	4	4
Règlement (paiement espèce/chèque/OV)	Surplus de paiement	5	4
Prise en charge	Absence de prise en charge	2	2
Accréditation du régisseur (acte de création, acte de nomination, attestation de prestation de serment, PV d'entrée en fonction)	Absence d'acte de nomination	5	4
Prise en charge du titre de paiement	L'omission de l'écriture de PEC	4	4
Mise à disposition de l'avance	Paiement d'un surplus au régisseur	5	4
Renouvellement de l'avance	Paiement avant la justification de l'Avance antérieure	3	2
Vérification périodique de la régie	Minimisation de l'impact de la vérification par l'agent du Trésor	4	4
Cessation de la régie	Des justificatifs non fournis par le régisseur	5	4
Prise en charge de l'OR	Omission de la PEC de l'OR	4	4
Emission de la DR	Erreur commise dans l'établissement de la DR	3	2
Reconstitution de crédit	Erreur d'imputation par l'agent	5	4
Recouvrement de l'OR (cas des mandats déjà payés)	Chance limitée de recouvrement sur les éventuels mandats	5	4

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Situation financière	Non fourniture de la SF dans le délai	2	3
Bordereau sommaires des dépenses	Edition d'un BS avec des chiffres erronés	5	2
Situation de trésorerie	Situation de trésorerie erronée	5	3
Comptabilisation des impôts directs et taxes assimilés	Erreur d'imputation de montant	5	4
Comptabilisation de certaines recettes d'impôts directs (retenue à la source)	Omission de l'imputation de l'ITS dans le compte de la collectivité	3	2
Comptabilisation des d'impôts directs et indirects recouverts par les services des impôts	Erreur dans la répartition des recettes recouvrées entre les collectivités	5	2
Encaissement des recettes avant émission des OR	Erreur d'imputation lors de l'encaissement	4	3
Prise en charge des titres de régularisation des RPEO	erreur d'imputation	4	3
Comptabilisation des ressources transférées aux CT et autres subventions	Erreur d'imputation des montants aux collectivités	5	3
régies de recettes, des retenues et des acomptes provisionnels	Erreur d'imputation ou de calcul sur l'état de versement	4	3
Prise en charge des titres de régularisation	Omission de régularisation de certains titres de recettes	5	2
Imputation de la recette budgétaire (apurement des CIP de recettes)	Erreur d'imputation budgétaire	5	3
Comptabilisation des opérations de recette effectuées par le comptable non centralisateur	- Absence d'état de versement - Ecart entre les montants du bordereau de Versement et les états de versements	2	2
Comptabilisation des opérations de dépense effectuées par le comptable non centralisateur	- Absence de pièces justificatives dépenses - Ecart entre les montants du bordereau de Versement des opérations et les pièces de dépenses	2	2
Encaissement de la recette	- Encaissement à tort pour le compte d'une autre collectivité - Erreur de transfert de recettes pour le compte d'une autre	5	1

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

	collectivité		
Imputation définitive de la recette	-Erreur d'imputation budgétaire, - Erreur sur le montant	4	1
Recette perçue par les receveurs des administrations financières	-Erreur d'imputation - Absence de pièces	4	4
Recette perçue pour le compte des receveurs des AF	Erreur sur le montant Erreur l'imputation P/c d'un autre receveur	4	4
Transferts entre comptables supérieurs	Erreur d'adresse du comptable assignataire	4	1
Compte d'intégration des opérations à ACCT (396)	manques de relevé détaillé Erreur sur le montant	4	2
Mouvement de fonds entre comptables	- Retard des avis de Règlement - Erreur sur le montant de l'approvisionnement	4	1
Recettes encaissée en numéraire	Encaissement des faux billets,	5	3
Dépenses payés en numéraire	- Surplus de paiement - erreurs sur les véritables créanciers	5	2
Approvisionnement de la caisse	Erreur d'imputation comptable	4	2
Dégagement de la caisse	Erreur d'imputation comptable	1	5
Tenue du brouillard de caisse	- Erreurs sur les montants des opérations - erreurs d'arrêts	1	3
Tenue du calepin de caisse	Erreurs survenues lors de la décomposition ou de l'arrêt du solde	2	3
Emission des chèques et OV	Erreurs sur le montant ou sur le bénéficiaire	2	5
Encaissement des chèques et OV	Chèques ou OV sans provision, erreurs sur le montant, sur le bénéficiaire ou le numéro de	2	3

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

	compte.		
Etat de rapprochement	Erreurs et omissions	2	1
Virement interne	Rejets par les Banques, erreurs sur le montant ou sur le bénéficiaire	1	2
Comptabilité auxiliaire	Discordance entre comptabilité auxiliaire et comptabilité générale	1	2
Régularisation des imputations provisoires de recettes	Erreurs d'imputation dans les comptes	1	2
Etablissement de l'état descriptif du compte de gestion	Erreur de saisie	1	1
Arrêté des registres de la comptabilité auxiliaire	Non concordance entre les arrêtés et les pièces comptables	1	1
Conditionnement des pièces justificatives des opérations budgétaires	Mélange ou Perte des pièces de dépenses	2	1
Conditionnement des pièces justificatives des opérations non budgétaires	Erreurs dans l'établissement du bordereau	2	1
Inventaire du stock de timbres en fin d'année	Erreurs de décomptes, des quotités et des valeurs faciales	3	4
Classement des bons de mouvement	Pertes de certains bons	2	2
tenue du registre de suivi des timbres fiscaux	Erreurs de tenues du registre, le non utilisation des registres adéquats	1	3
. Gestion des habilitations	Conflits de compétences	2	3
Gestion du dispositif de sauvegarde des données	Pertes de données,	2	2
Maintenance du parc informatique	Défaillances techniques	4	4
Soutien au fonctionnement régulier des applications	Interruption intempestive du travail	3	4
Classement des dossiers traités	Egarement, perte, retard de transmission	2	3
Transfert des dossiers classés vers les archives	Mauvais classement (désordres)	3	4
Réception des courriers	Retard dans la réception	4	4
Traitement et classement des courriers	Lenteur	2	2

Courrier départ	Retard dans la production et la transmission	5	5
Approvisionnement en matériels et équipements	mauvaise qualité du matériel, quantité incorrecte, livraison incorrecte	3	2
Approvisionnement en documents et imprimés de tenue de la comptabilité	mauvaise qualité des documents et imprimés, quantité incorrecte, livraison incorrecte.	3	2
Suivi des matériels et équipements	Erreurs dans la tenue des ordres de sortie et des fiches détenteurs	1	4
Sécurité du personnel	Agression du personnel	5	5
Sécurité des fonds	Cambriolage et vol	5	5
Sécurité des bâtiments	Effondrement, dégradation	5	5

Source : réalisé à la base d'informations reçues de la cartographie des risques de la TR-Sikasso.

Après l'identification de cette gigantesque liste de risques, nous procédons au classement de ces derniers selon la technique de sélection explicitée dans le chapitre précédent.

1.1.3. Tableau des risques les plus pertinents (Risques inhérents)

Nous procédons selon la formule suivant :

RISQUES INHERENTS = SCORE DE L'IMPACT * SCORE DE PROBABILITE

Donc, nous nous baserons sur deux niveaux : Moyen et Elevé.

Les risques qui seront retenus à l'issu de cette sélection feront l'objet d'évaluation du contrôle interne.

Les risques de niveau faible peuvent être tolérés car ils n'empêchent pas l'atteinte des objectifs du Trésor.

Tableau N°3 : les risques inhérents

Facteurs de risques	Risques	Le score combiné	
		R=I*P	Score
Sécurité des fonds	Cambriolage et vol	5*5	25
Sécurité du personnel	Agression du personnel	5*5	25
Sécurité des bâtiments	Effondrement, dégradation	5*5	25
Courrier départ	Retard dans la production et la transmission	5*5	25
Comptabilisation des impôts directs et taxes assimilés	Erreur d'imputation de montant	5*4	20
Recouvrement de l'OR (cas des mandants déjà payés)	Chance limitée de recouvrement sur les éventuels mandats	5*4	20
Reconstitution de crédit	Erreur d'imputation par l'agent	5*4	20
Cessation de la régie	Des justificatifs non fournis par le régisseur	5*4	20
Mise à disposition de l'avance	Paiement d'un surplus au régisseur	5*4	20
Accréditation du régisseur (acte de création, acte de nomination, attestation de prestation de serment, PV d'entrée en fonction)	Absence d'acte de nomination	5*4	20
Règlement (paiement espèce/chèque/OV)	Surplus de paiement	5*4	20
Réception des courriers	Retard dans la réception	4*4	16
Maintenance du parc informatique	Défaillances techniques	4*4	16
Recette perçue pour le compte des receveurs des AF	Erreur sur le montant Erreur l'imputation P/c d'un autre receveur	4*4	16
Recette perçue par les receveurs des administrations financières	-Erreur d'imputation - Absence de pièces	4*4	16
Prise en charge de l'OR	Omission de la PEC de l'OR	4*4	16

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

Vérification périodique de la régie	Minimisation de l'impact de la vérification par l'agent du Trésor	4*4	16
Prise en charge du titre de paiement	L'omission de l'écriture de PEC	4*4	16
Vérification et imputation des dépenses	Erreur d'imputation	4*4	16
Retenue (TVA/Opposition etc.)	Omission de la retenue TVA sur le mandat	4*4	16
Recettes encaissée en numéraire	Encaissement des faux billets,	5*3	15
Imputation de la recette budgétaire (apurement des CIP de recettes)	Erreur d'imputation budgétaire	5*3	15
Comptabilisation des ressources transférées aux CT et autres subventions	Erreur d'imputation des montants aux collectivités	5*3	15
Situation de trésorerie	Situation de trésorerie erronée	5*3	15
Transfert des dossiers classés vers les archives	Mauvais classement (désordres)	3*4	12
Soutien au fonctionnement régulier des applications	Interruption intempestive du travail	3*4	12
Inventaire du stock de timbres en fin d'année	Erreurs de décomptes, des quotités et des valeurs faciales	3*4	12
régies de recettes, des retenues et des acomptes provisionnels	Erreur d'imputation ou de calcul sur l'état de versement	4*3	12
Prise en charge des titres de régularisation des RPEO	erreur d'imputation	4*3	12
Encaissement des recettes avant émission des OR	Erreur d'imputation lors de l'encaissement	4*3	12
Prise en charge du titre de paiement	Erreur sur la vérification des pièces justificatives	4*3	12
Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)	Erreur de d'écriture du n° de cpte sur l'OV	3*4	12
Emission des chèques et OV	Erreurs sur le montant ou sur	2*5	10

	le bénéficiaire		
Dépenses payés en numéraire	- Surplus de paiement - erreurs sur les véritables créanciers	5*2	10
Prise en charge des titres de régularisation	Omission de régularisation de certains titres de recettes	5*2	10
Comptabilisation des d'impôts directs et indirects recouvrés par les services des impôts	Erreur dans la répartition des recettes recouvrées entre les collectivités	5*2	10
Bordereau sommaires des dépenses	Edition d'un BS avec des chiffres erronés	5*2	10
Mise à disposition de l'avance	Mise à disposition de l'avance à un régisseur de fait	5*2	10
Approvisionnement de la caisse	Erreur d'imputation comptable	4*2	8
Compte d'intégration des opérations à ACCT (396)	manques de relevé détaillé Erreur sur le montant	4*2	8

Source : élaboré par nos soins à la base d'informations reçues.

Les risques dont le score est en rouges sont des risques qui doivent être corrigés dans le plus bref délai, à défaut de quoi l'atteinte des objectifs de la structure sera menacée.

Ceux avec le score en couleur jaune peuvent aussi porter préjudice à la structure, ils doivent être corrigés dans un délai non lointain.

Après avoir identifié les risques inhérents à l'activité de la structure, nous déterminons les risques liés au contrôle interne de la TR-Sikasso.

1.1.4. Les risques liés au contrôle interne

Comme toute autre activité, le contrôle interne possède ses propres risques. Le tableau ci-dessous retrace les risques liés au contrôle interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso.

Tableau N°4 résume les risques inhérents

Facteurs de risques	Observations
La réforme administrative des EPE de l'Etat	C'est très difficile d'abandonner des années de pratiques anciennes au profit d'une nouvelle pratique. Les agents ont des problèmes d'adaptations et d'harmonisation à la nouvelle réforme de la comptabilité. Par exemple changement du plan comptable.
La méconnaissance des textes	La méconnaissance des procédures et systèmes utilisés peut occasionner des insuffisances de mise en œuvre du contrôle et des opérations.
L'insuffisance des moyens matériels	Le nombre insignifiant des matériels est un élément clé du dysfonctionnement de la structure.
L'insuffisance de l'application AICE utilisée.	Le trésor utilise une application AICE (Application Intégrée à la comptabilité de l'Etat) développée en interne. Il existe des risques de concordances des données et des opérations de l'application à celles des registres auxiliaires.
L'insuffisance de sécurité des bâtiments et des agents	L'insécurité des lieux et des agents peut être un facteur de non détection de fraudes au sein de la structure.
L'insuffisance de compétence des agents comptables	L'insuffisance de formation des agents comptables peut freiner le bon déroulement des opérations et d'auto-contrôle journalier.
Insuffisance de superviseur des opérations	L'absence de supervision peut rendre le contrôle plus complexe.

Source : élaboré par nos soins à la base d'entretiens avec les inspecteurs du trésor

En fin, nous avons identifié les forces et les faiblesses de la structure ainsi que les risques liés à son activité et à son contrôle interne. Nous reformulerons des suggestions dans le rapport afin d'aider la structure à apporter des solutions pour corriger ces risques. L'existence de ces risques montre un état de dysfonctionnement de la structure.

Après avoir dégagé les zones de risques, nous allons entamer l'évaluation du contrôle interne.

Section 2 : l'évaluation du contrôle Interne de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso

Nous entamons cette section par la présentation du questionnaire de contrôle interne, ensuite nous étudierons les procédures liés aux opérations de la Trésorerie Régionale, puis nous analyserons l'authenticité des informations reçues et pour couronner le tout nous dégagerons les points forts et les points faibles du contrôle interne.

2.1. L'analyse des procédures liées aux opérations de la TR-Sikasso

L'analyse des documents reçus de cette TR nous a permis de cerner son système de contrôle interne. Les principaux points analysés sont présentés dans le Questionnaire de Contrôle Interne suivant :

Tableau N°5: Questionnaire de Contrôle Interne

N°	Questions	Réponses		Observations
		OUI	NON	
1	Les procédures de comptabilisation des dépenses budgétaires de l'Etat payable après ordonnancement sont-elles formalisées ?	X		Il existe un manuel de procédures administratives, comptables et financières et un manuel d'utilisation de AICE (Cette application est en cours développement en interne) au sein du Trésor.
2	Les retenues (TVA/CMMS/FNL/Opposition..) sont-elles exécutées conformément aux textes ?		X	Ces retenues sont sous-évaluées car d'une part, les agents ne maîtrisent pas le texte réglementaire et d'autre part, c'est un manque à gagner pour l'Etat.
3	-Les procédures de comptabilisation des opérations budgétaires de l'Etat sont-elles formalisées ? -Les agents maîtrisent-ils les comptes de vérification et d'imputation des dépenses ?	X		-Les procédures de comptabilisation des opérations budgétaires de l'Etat sont formalisées dans le manuel de procédures comptables. -Ils existent des erreurs d'imputation car ils ne maîtrisent pas ces comptes en questions,

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

			X	résultat les documents comptables sont mal tenus.
4	-Les agents sont-ils rigoureux lors de la comptabilisation des opérations de la période complémentaire ?		X	-Ils existent des erreurs dans les écritures et dans l'élaboration des chèques, en raison de non maîtrise des textes et l'inattention des agents.
5	-Les procédures de comptabilisation des dépenses payées par une régie d'avances sont-elles effectives ?		X	-L'accréditation de certains régisseurs n'est pas effective lors de la prestation de serment, ce qui occasionne son annulation.
6	Les agents maîtrisent-ils les comptes d'annulation des mandats ?		X	Les agents ne maîtrisent pas ces comptes d'annulation de mandats en raison de la mauvaise imputation lors de la prise en charge de l'OR.
7	Les calendriers de production des situations périodique de dépense sont-ils respectés ?		X	Ces calendriers de production des situations périodique ne sont pas respectés du fait que des retards sont constamment reprochés aux agents et en plus de l'existence des situations erronées.
8	Les procédures d'exécution des recettes au titre du budget de l'Etat sont-elles formalisées ?	X		Ces procédures sont formalisées en raison de l'existence des manuels et textes règlementaires.
9	Les agents comptables maîtrisent-ils la nature des divers impôts et taxes lors de leur comptabilisation ?		X	Les agents comptables ne les maîtrisent pas du fait que des erreurs de calcul et mauvaise imputation sont constatées.
10	-Les procédures de comptabilisation des recettes avant émission d'un titre de perception sont-elles formalisées ? -Y'a-t-il une conformité perpétuelle entre les recettes recouvrées et les titres émis ?	X	X	-Ces procédures sont formalisées en raison de leur traçabilité dans le manuel de procédures. -L'existence de certaine non-conformité entre les recettes recouvrées et les titres émis met en doute cette hypothèse.
11	Les opérations de fin d'année (recettes) sont-elles normalement		X	Elles ne sont pas normalement réalisées à cause d'absence d'ordre de recettes et

Chapitre IV: Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso

	réalisées ?			d'inattention des acteurs. Résultats : blocage dans la production des documents et leur non fiabilité.
12	Les procédures d'exécution du budget des collectivités territoriales et des organismes personnalisés sont-elles formalisées ?	X		Elles sont formalisées du fait qu'elles apparaissent dans le manuel de procédures.
13	Les procédures de comptabilisations des dépenses budgétaires des Collectivités Territoriales payable après ordonnancement sont-elles exécutées rigoureusement ?		X	Elles ne le sont pas du fait que les problèmes de concordance entre les PJ et l'imputation ainsi que des manques dans la trésorerie sont constatés.
14	Les opérations de comptabilisations des dépenses payées par une régie d'avances sont-elles réalisées conformément aux textes et règlements ?		X	Elles ne le sont pas en raison d'absence d'acte de nomination.
15	Les procédures de Centralisation et d'intégration des opérations des recettes perceptions rattachés sont-elles formalisées ?	X		Ces procédures de centralisations sont formalisées, car ils existent dans le manuel.
16	La comptabilisation des opérations de recette et de dépense effectuées par le comptable non centralisateur est-elle toujours conforme ?		X	Elle ne l'est pas à cause d'absence d'état de versement et d'Ecart entre les montants du bordereau de versement et les états de versements constatés.
17	La comptabilisation des opérations entre le comptable supérieur et les administrations financières est-elle toujours conforme?		X	Elle ne l'est pas pour diverses raisons : l'encaissement à tort pour le compte d'une autre collectivité, des erreurs de transfert de recettes pour le compte d'une autre collectivité.
18	Les procédures de comptabilisation et de suivi des comptes de disponibilité sont-elles formalisées ?	X		Ces procédures sont formalisées car elles sont traçables dans le manuel de procédures.
19	La comptabilisation des opérations d'encaissement et de décaissement est-elle toujours conforme ?		X	Elle n'est pas toujours conforme à cause de l'encaissement de faux billets, des surplus de paiement et des erreurs sur les véritables créanciers.

20	Les documents établis lors de la comptabilisation des opérations d'approvisionnement et de dégageement de la caisse sont-ils toujours fiables ?		X	Ces documents ne sont pas toujours fiables à cause des erreurs d'imputation comptables constatés.
21	La tenue des comptes courants dans les Banques (BCEAO, Banques primaires) est-elle formalisée ?	X		La tenue des comptes courants dans les banques est formalisée en raison de l'existence d'un manuel de procédures comptables et financières.
22	Le suivi des valeurs inactives (DR, timbres fiscaux..) est-il correctement effectué ?		X	Ce n'est pas le cas, car des erreurs de décomptes, des quotités et des valeurs faciales sont constatées. Résultat, écarts entre le solde théorique et le solde physique du stock des timbres.
23	Les missions support (informatique, courrier, archivage, comptabilité matière, sécurité) sont-elles exécutées convenablement ?		X	Ces missions ne sont pas exécutées convenablement pour diverses raisons : des défaillances techniques du matériel et des applications, absence de moyens humains et financier, manque de matériels, d'espace et de personnel, manque de moyen de transmission...

Source : élaboré par nos soins à la base d'informations reçues des entretiens

2.2. Description des procédures liées aux activités de la TR-Sikasso

Nous nous sommes servis de la grille de séparation des tâches pour cerner les activités de cette TR, cette grille nous permet de savoir qui fait quoi et comment.

Le Tableau N°6 : Grille de séparation des tâches liées aux activités de la TR-Sikasso. (Voir l'annexe).

L'analyse de la grille de séparation des tâches liées aux activités de la Tr-Sikasso nous a permis de faire les constats suivants :

- ✓ la Direction Régionale (DR) : voir le tableau N°6 dans l'annexe.

Constat : l'ensemble des Tâches (N°1 à 7) sont exécutées par un seul agent qui est le Directeur et n'a pas de suppléant. Et les tâches N°20 à 23 n'ont pas de

responsables qui sont les éléments indéniables dans le cadre du système d'information de la structure.

Résultat : surcharge, disfonctionnement, et le système d'information financière menacé.

- ✓ Le constat effectué au niveau de la Direction Régionale est valable pour les autres divisions. Nous pouvons d'ailleurs le remarqué à partir du **tableau N°1 ci-dessus: Forces et faiblesses de la TR-Sikasso.**

2.3. Confirmation de l'application des procédures de contrôle Interne

A partir du point précédent, nous avons constaté l'existence des procédures de contrôle interne au niveau de chaque division. Mais les constats effectués depuis le tout début de ce cas pratique, nous ont prouvés que l'application des procédures de contrôle n'est pas effective.

Les faiblesses déterminées à partir du premier tableau, les risques liés aux activités et aux procédures de contrôle interne nous ont permis d'aboutir à cette déclaration.

2.4. Résumé des points forts et des points faibles du contrôle interne de la TR-Sikasso

A la fin de cette évaluation, nous avons résumé dans le tableau ci-dessous les points forts et les points faibles du contrôle interne.

Tableau N°7 : Les points forts et les points faibles du contrôle Interne

Facteurs	Faiblesses	Forces	Risques
Les procédures de comptabilisation des dépenses budgétaires et de recettes de l'Etat.	- la non maîtrise de ces procédures, - le non-respect des principes, lois et règlements que préconise ce manuel.	Ces procédures existent dans le manuel de procédures administratives, comptables et financières.	-Production d'états financiers comportant des anomalies significatives, - Procédures de contrôle non respectées, -Risque de fraude.
L'application intégrée à la comptabilité de l'Etat (AICE).	-Cette application n'est pas achevée, - La non maîtrise d'AICE, -Problème de concordance des opérations et de	-L'existence du manuel d'utilisation d'AICE -Facilite le déroulement et l'enregistrement des opérations	-Des opérations erronées, -Les documents produits avec des données qui ne concordent pas avec celles des registres

	maintenance.		auxiliaires.
Procédures de contrôle sur place.	-Ces procédures ne sont pas maîtrisées, -Problème de personnels adéquats	Elles sont retracées dans le manuel de procédures.	-Disfonctionnement du système, -Porte préjudices à l'atteinte des objectifs de la structure.
Le Système Informatique (Parc informatique).	-Problème d'administration du réseau informatique, -Insuffisance techniques et de moyens humain et financier.	-L'existence d'un parc informatique permettant la bonne circulation des flux d'informations.	-Disfonctionnement du système d'information et de partage de données. -Retard dans le traitement de données.
Gestion du courrier	-Manque de moyen de transmission, -Insuffisance de planning de travail et de méthode.		-Lenteur, -Retard dans la production et la transmission, -Retard dans la réception.
Sécurité	-Insuffisance de personnel de sécurité, -Vétusté des bâtiments, inadaptation.		-Agression du personnel, -Cambriolage et vol, -Effondrement, dégradation.
Suivi des opérations	-Insuffisance dans le suivi des opérations		Le calendrier de production des états financiers non respecté.

Source : élaboré par nos soins

Au sorti de ces évaluations, nous avons constaté plusieurs anomalies significatives susceptible de mettre en doute la sincérité et l'image fidèle des comptes de la TR-Sikasso.

Ces évaluations ont prouvé l'insuffisance du contrôle interne au niveau de cette TR-Sikasso.

La section suivante fera l'objet d'examen des comptes. Suite aux résultats de l'évaluation du contrôle interne, nous allons effectuer un contrôle approfondi des comptes de la Balance de cette Trésorerie Régionale.

Section 3 : Contrôle des comptes de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso et émission d'opinion

La poursuite de notre mission d'audit s'est déroulée dans le cadre de contrôle des comptes de la balance. Cette section mettra en avant les opérations réalisées lors de ce contrôle des comptes de la balance. Et elle s'est achevée par une émission d'opinion. L'unité monétaire utilisée est le Fcfa.

3.1. Le contrôle des comptes de la balance.

La présente analyse a pour objet le contrôle approfondi des comptes de la balance du mois d'Avril 2018 de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso/Mali.

3.1.1. Documents utilisés

Les documents utilisés dans le cadre de cette analyse sont :

- balance des comptes du mois d'Avril 2018 ;
- mouvement mensuel d'avril 2018 ;
- état comparatif du mois d'avril 2018 ;
- bordereaux sommaires du mois d'avril 2018 (Budget régional, hôpital de Sikasso, ADRS) ;
- procès-verbal de vérification inopinée de la caisse du 13 avril 2018 ;
- procès-verbal de vérification mensuelle de la caisse du 30 avril 2018 ;
- les situations des comptes bancaires au 30/04/2018 ;
- les états de rapprochement bancaire au 30/04/2018 ;
- état nominatif des ordres de recettes émis par la DRB-Sikasso en avril 2018 ;
- état nominatif des ordres de recettes à émettre par la DRB-Sikasso.

3.1.2. Déroulement du contrôle

Il est important de signaler que tous les documents nécessaires pour un meilleur contrôle n'ont pas été fournis par le poste, notamment la situation de transfert de dépenses et de recettes envoyées et reçues ; la situation financière des collectivités, le développement de solde des comptes.

3.1.2.1. Respect des délais de production des balances et documents comptables

Edité le 29 juin 2018, la production de la balance du mois d'avril 2018 de la TR-Sikasso a accusé un retard de 14 jours d'après le calcul suivant : date de production : 30/04/2018, édité le 29/06/2018.

- ✚ 30/04 au 29/06 égal à 59 jours, alors que le règlement n'autorise que 45 jours, donc nous avons constaté un retard de : $59-45=14$ jours.

Nous avons constaté un progrès par rapport à janvier 2018 qui a accusé un retard de 45 jours, février 22 jours et mars 19 jours.

3.1.2.2. Equilibre général de la Balance : Respect du principe de la partie double

- ✚ Le total débit est égal au total crédit de la balance d'entrée, soit **25 983 812 447 Fcfa**;
- ✚ Le total des opérations de gestion débitrices est égal au total des opérations créditrices **181 840 911 140 Fcfa** ;
- ✚ Le total solde débiteur est égal au total solde créditeur : **54 683 364 598 Fcfa**.

Au regard de ce qui précède, l'équilibre de la balance en masse et en solde est maintenu donc le principe de la comptabilité à partie double est respecté sur la balance du mois d'avril 2018 de la TR-Sikasso.

3.1.2.3. Intangibilité des soldes de clôture et d'ouverture

Le total des soldes de clôture de l'exercice 2017 est égal au total des soldes d'ouverture de l'exercice 2018. Ce qui signifie que le principe d'intangibilité est respecté. Les détails sont ci-dessous.

Tableau N°8 : Intangibilité des soldes de clôture et d'ouverture en Fcfa

Total soldes de clôture n-1 (2017)	Total de clôture d'ouverture de n (2018)
25 983 812 477	25 983 812 477

3.1.2.4. Le sens des soldes

L'examen des comptes (conformément aux sens des soldes) sur la balance du mois d'avril 2018 a fait ressortir des anomalies au niveau de certains comptes à savoir :

- ✚ **39030, 390310, 39111**, qui doivent avoir un solde nul sont débiteurs ;
- ✚ **390311, 39112**, qui doivent avoir un solde nul sont créditeurs ;

En détails :

- ✚ **39030** : opérations sur l'initiative des comptables non centralisateurs un solde anormalement débiteur d'un montant de : **3 918 779 297 Fcfa** ;
- ✚ **390310** : opérations sur l'initiative des comptables centralisateurs : dépenses anormalement débiteur d'un montant de : **164 781 883 Fcfa** ;
- ✚ **390311** : opérations sur l'initiative des comptables centralisateurs : recettes anormalement créditeur de **258 269 293 Fcfa** ;
- ✚ **39111** : transferts de dépenses entre comptables supérieur : anormalement débiteur d'un montant de : **30 964 603 Fcfa** ;
- ✚ **39112** : transferts de recettes entre comptables supérieur : anormalement créditeur d'un montant de : **1 035 997 864 Fcfa**.

3.1.2.5. Le fonctionnement des comptes d'imputation provisoire

Le contrôle des comptes d'imputation provisoire se fonde sur le principe selon lequel ces comptes doivent normalement avoir un solde nul à la clôture.

- ✚ Le compte **4612** « déficits des comptables avant la prise d'un arrêté de débet ou d'un arrêt de débet » : **2 021 947 076 Fcfa** en balance d'entrée n'a subi aucun apurement depuis le début de l'année ;
- ✚ Le compte **4618** «chèques impayés non régularisés » avec un solde de **2 335 346 186 Fcfa** sur la balance d'entrée n'a subi aucun apurement depuis le début de l'année ;
- ✚ Le compte **4701** « imputation provisoire des dépenses-collectivités et établissement publics » présente un solde débiteur de **1 905 847 480 Fcfa** qui traîne depuis la balance d'entrée. Le compte n'a subi aucune évolution durant toute l'année.

- ✚ Le compte **47015** « imputation provisoire de dépense-Autres dépenses de fonctionnement » présente le même solde débiteur de **80 659 627 Fcfa** sur la balance d'entrée, n'a subi aucune évolution par rapport au solde de clôture de l'exercice 2017. Le même montant traîne depuis plusieurs années.

3.1.2.6. Le fonctionnement des comptes financiers

L'analyse se fera sur la base de la balance, du mouvement des comptes financiers pendant le mois de mars et des différents états de rapprochement bancaire produit par le poste.

- ✚ Le solde du compte 5121 sur la balance après rapprochement avec les chèques en instances concorde avec le solde de la BCEAO soit **829 836 859 Fcfa** ;
- ✚ Le solde du compte 5151 sur la balance après rapprochement avec les chèques en instances concorde avec le solde de l'ensemble des comptes des banques primaires soit **2 872 895 963 Fcfa**.

3.1.2.7. La balance de l'état comparatif

Entre le montant total des comptes de la classe 7 sur la balance (**6 623 670 593 Fcfa**) et le montant total des recouvrements pendant le mois d'avril 2018 (**6 613 763 018 Fcfa**) il y'a une différence de **9 907 575 Fcfa** même différence qu'en mars 2018.

3.1.2.8. La balance et le bordereau sommaire

Le montant total des dépenses lisibles sur les trois bordereaux sommaires (budget régionale, hôpital de Sikasso et ADRS) concorde avec le total des comptes de la classe 6 (**17 838 322 296 Fcfa**) et de la classe 2 (**310 298 811 Fcfa**) du mois d'avril 2018 soit : (**18 148 621 107 Fcfa**).

3.1.2.9. Situation financière des collectivités

Les comptes 4321, 4322, 4361, ont un solde créditeur, donc normal. Mais la production de la situation financière de chaque collectivité permet de savoir si une

collectivité est autonome ou déficitaire. Cette situation financière n'est pas produite.

3.1.3. Les constats

Le contrôle des comptes de la balance du mois d'avril 2018 de la TR-Sikasso nous a permis de faire les constats suivants :

- le principe d'intangibilité est respecté ;
- les comptes d'imputation provisoires présentent permanentement des soldes importants et ne sont pas apurés, cela existe depuis très longtemps ;
- la situation financière des collectivités n'est pas produite ;
- le développement de solde des comptes n'a pas été produit ;
- le rapport de la mise en œuvre du contrôle interne n'est pas joint ;
- le poste a produit le compte de gestion de 2017 en recettes et en dépenses.
- Certains comptes comportent des anomalies significatives.

3.2. Emission de l'opinion

Nous avons émis une opinion sur les objectifs de notre mission en se focalisant sur les résultats obtenus, et nous avons formulé des suggestions par rapport aux points faibles constatés.

3.2.1. L'opinion des auditeurs

Les travaux effectués lors de cette mission d'audit ont été rendus possible grâce aux documents transmis de la trésorerie régionale de Sikasso qui ont été mis à notre disposition lors de la réalisation de ce cas pratique à la DNTCP. Ce qui nous a permis d'aboutir au contrôle des comptes de la balance du mois d'avril 2018 et d'émettre une opinion sur ces comptes.

A la fin de ces travaux, nous estimons que l'exécution des procédures liées aux activités de la Trésorerie Régionale de Sikasso n'est pas effective, les lois, les règlements et les autres textes ne sont pas respectés. Nous avons détecté des anomalies relatives au contrôle interne et au déroulement des procédures liées à l'exécution des budgets et des recettes de l'Etat. Ces anomalies sont de tailles à entacher l'exactitude des comptes de la balance du mois d'avril 2018 de cette

trésorerie régionale. Les comptes anormales représentent des montants conséquents et sont en mesure d'influencer la perception des utilisateurs de la balance de cette trésorerie régionale.

De ce fait, nous ne validons pas la balance du mois d'avril 2018 de la TR-Sikasso comportant ces situations.

Par contre, nous avons formulé des suggestions à cette Trésorerie Régionale de Sikasso.

3.2.2. Les suggestions formulées

Le tableau N°9 ci-dessous représente les suggestions formulées par rapport aux points faibles du contrôle interne de la Trésorerie Régionale de Sikasso.

Le tableau N°9 : les suggestions formulées

Facteurs	Faiblesses	Risques	Suggestions
Les procédures de comptabilisation des dépenses budgétaires et de recettes de l'Etat.	- la non maîtrise de ces procédures, - le non-respect des principes, lois et règlements que préconise ce manuel.	-Production d'états financiers comportant des anomalies significatives, - Procédures de contrôle non respectées, -Risque de fraude.	-Mettre en place des ateliers de formations concernant ces procédures et de sensibilisation dans le cadre du respect de ces textes. -Renforcer le contrôle de conformité et de régularité.
L'application intégrée à la comptabilité de l'Etat (AICE).	-Cette application n'est pas achevée, - La non maîtrise d'AICE, -Problème de concordance des opérations et de maintenance.	-Des opérations erronées, -Les documents produits avec des données qui ne concordent pas avec celles des registres auxiliaires.	-Mettre l'application d'AICE à la disposition des spécialistes pour son achèvement rapide, -Former les agents conformément aux principes d'utilisations d'AICE, -Adopter un calendrier de maintenance d'AICE.
Procédures de contrôle sur place.	-Ces procédures ne sont pas maîtrisées, -Problème de personnels adéquats	-Disfonctionnement du système, -Porte préjudices à l'atteinte des objectifs de la structure.	-Recruter des auditeurs internes pour la mise en œuvre du contrôle interne.
Le Système Informatique (Parc	-Problème d'administration du	-Disfonctionnement du système d'information	-Recruter un

informatique).	réseau informatique, -Insuffisances techniques et de moyens humain et financier.	et de partage de données. -Retard dans le traitement de données.	administrateur réseau, -Recruter les agents de techniciens supérieur en informatiques, -Mettre à la disposition de la cellule les moyens financiers.
Gestion du courrier	-Manque de moyen de transmission, -Insuffisance de planning de travail et de méthode.	-Lenteur, -Retard dans la production et la transmission, -Retard dans la réception.	-Mettre en place une application de gestion de courrier, -Réglementer la méthodologie de travail.
Sécurité	-Insuffisance de personnel de sécurité, -Vétusté des bâtiments, inadaptation.	-Agression du personnel, -Cambriolage et vol, -Effondrement, dégradation.	-Recruter les agents de sécurités qualifiés et compétents, -Refaire la maintenance des locaux, -Equiper les entrées et sorties de système de sécurité de pointe.
Suivi des opérations	-Insuffisance dans le suivi des opérations	Le calendrier de production des états financiers non respecté.	-Renforcer le suivi et la supervision des opérations

Source : élaboré par nos soins

Après avoir faire des suggestions par rapport aux points faibles, nous avons formulé des recommandations par rapport aux constats qui sont les suivantes :

- continuer à améliorer le délai de production de la balance et des documents visés par l'instruction n°001 du 29 octobre 2007 relative à la production périodique des états comptables et financiers des opérations du Trésor ;
- améliorer le suivi des comptes d'imputation provisoire et des comptes de transfert pour un apurement régulier des dits comptes ;
- développer le solde des comptes ;
- produire la situation financière des collectivités ;

- produire désormais un rapport concernant la mise en œuvre du contrôle interne ;
- Justifier et corriger les anomalies détectées.

Conclusion

Cette mission d'audit s'est déroulée à la Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique principalement sur la balance du mois d'avril 2018 de la Trésorerie Régionale de Sikasso.

Nous avons commencé par une prise de connaissance générale de la DNTCP ainsi que ses Trésoreries Régionales, parmi lesquelles, celle de la Région de Sikasso a fait l'objet de notre mission. Cela a été rendu possible grâce à la collaboration des agents de la division contrôle.

Après la prise de connaissance générale de la TR-Sikasso, nous avons identifié les points forts et les points faibles de la structure, par la suite nous avons dégagé ses zones de risque à travers l'identification des risques inhérents à ses activités ainsi que les risques liés au contrôle interne. Ce qui nous a permis de procéder à l'évaluation du contrôle interne à travers l'identification de ses points forts et ses points faibles.

Cette évaluation du contrôle a permis d'aboutir à l'examen des comptes de la balance du mois d'avril 2018 au cours duquel nous n'avons pas validé la balance suite aux anomalies significatives décelées. Et pour couronner le tout, nous avons formulé des suggestions et des recommandations.

Conclusion générale

Conclusion Générale

La Transparence dans la gestion des comptes fait l'objet de discorde entre l'Etat et ses citoyens. Dans un souci d'efficacité et d'efficience, l'Etat a opté pour l'adoption d'un système administratif permettant de remédier à ce dilemme. Ce changement concerne les objectifs des actions politiques et le mode de gestion des entreprises publiques économiques de l'Etat au Mali.

Ce système utilise des outils dont l'application demande une modification des comportements des agents de l'Etat dans le milieu professionnel, ce qui permet d'atteindre l'objectif d'une bonne gestion financière en parfaite symbiose avec l'intervention d'un auditeur quelle que soit la nature de sa mission.

Cette relation entre la gestion financière et la fonction d'audit vise la clarté dans les documents ou états financiers produits par l'administration.

Ce souci de clarté nous a amené vers la problématique posée au début de notre travail, qui est de savoir si les états financiers produits sont raisonnablement conformes aux règles de la comptabilité publique et aux lois en vigueur.

En parcourant les notions d'administrations financières en relation avec l'audit des administrations publique, nous avons trouvé que depuis jadis, les Etats mènent une lutte acharnée contre les anomalies qui sont de tailles à remettre en cause la sincérité des états financiers produits par ses administrations.

Ces administrations ont toujours fait l'objet d'une mission d'audit dans le but d'apporter des améliorations quant-à la maîtrise des opérations (l'audit interne), et d'émettre une opinion sur la sincérité et l'image fidèle des états financiers produits (l'audit comptable et financier). Et l'auditeur dans sa mission doit respecter les phases d'exécution de cette dernière quelle que soit sa nature. Mais la complexité de la structure étatique n'a fait que rendre la mission de l'auditeur plus difficile à réaliser.

Avec un objectif de simplicité, des nouvelles pratiques de gestion (inspirées du modèle des entreprises privées) sont adoptées par les Etats en tenant compte des paramètres de la mission d'audit afin d'amener les ressources de ces derniers

vers l'atteinte des objectifs. D'où l'apparition des concepts liés au **Public Internal Financial Control (PIFC)** en Français : **le contrôle et l'audit interne public**.

Lors de la prise de connaissance générale de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique de Bamako (Mali), nous avons fait le constat de cette migration vers le modèle managérial du secteur privé. Cela à travers la production des modèles d'états financiers inspirés aux modèles des privés à savoir : le bilan, compte de résultat etc... C'est-à-dire établir les états financiers de l'Etat conformément aux modèles du privé (l'entreprise). Mais les principes de la comptabilité publique restent inchangés. Les tous premiers documents de cette nouvelle pratique doivent voir le jour à partir du 1^{er} janvier 2019.

Durant cette phase, nous avons fait la prise de connaissance de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso dont les états financiers ont fait l'objet de notre cas pratique.

Dans cette optique, nous avons étudié son organigramme fonctionnel en passant par une cartographie des risques ayant servi dans la mise en œuvre de notre cas pratique ainsi qu'une première prise de connaissance de son dispositif de contrôle interne avant la réalisation du cas pratique.

Par la suite, nous avons exploré le canevas (guide) de contrôle des comptes nous ayant permis d'aller à la rencontre des objectifs de notre mission lors du contrôle des comptes. Ce canevas concerne les comptes pouvant existés dans la balance des Trésorerie régionales et du district de Bamako. Il traite tous les comptes à partir de la classe 1 jusqu'à la classe 7.

Dans le but d'atteindre les objectifs de notre mission d'audit, nous avons procédé par une identification des zones de risques de la Trésorerie Régionale de Sikasso à travers la détermination des forces et des faiblesses de cette Trésorerie. Cela a été possible grâce à l'étude de son organigramme fonctionnel. Ce qui a permis notre orientation vers l'objectif suivant qui est l'identification des différents types de risques à l'aide d'un outil très important, la cartographie des risques.

Cette cartographie des risques reflète le nuage de risques auxquels fait face cette trésorerie, en se servant de cette dernière, nous avons classé les risques

selon un niveau préétabli : niveau faible, niveau moyen et niveau élevé. Cette classification nécessite le calcul d'un score combiné à savoir l'impact (I) et la probabilité (P) de survenance du risque. Seul deux niveaux (élevé et moyen) ont été retenus à l'issue de cette classification, car nous avons pu déterminer les risques inhérents, c'est-à-dire les risques liés au contrôle interne de la structure.

Cependant, nous avons continué la poursuite de la mission à travers l'évaluation du contrôle interne de la trésorerie régionale. Pour se faire, nous nous sommes servis du questionnaire de contrôle interne (QCI) pour matérialiser les insuffisances dont la structure fait preuve.

Pour aller plus loin dans notre mission, nous avons utilisé la grille d'analyse des tâches qui a permis de faire des constats. Vu la complexité de la structure, la grille élaborée a donné lieu à un tableau assez complexe que vous pouvez remarquer dans l'annexe.

Après l'élaboration de la grille, nous avons enchaîné par la confirmation de l'application des procédures de contrôle interne dont l'issue a été matérialisée par une application non effective des procédures de contrôle interne.

Au sorti de ces évaluations, nous avons trouvé l'existence de plusieurs anomalies significatives qui peuvent mettre en doute l'image fidèle et la sincérité des comptes de la trésorerie.

Pour d'avantage preuve de tangibilité et de pertinence des faits constatés, nous avons poursuivi la mission à travers le contrôle des comptes afin d'émettre une opinion sur l'exactitude des comptes.

Ce contrôle des comptes s'est déroulé conformément au canevas d'analyse des comptes de la balance de la trésorerie. Durant cette phase, nous avons fait des constats (voir le cas pratique) qui n'ont fait que confirmer l'existence des anomalies significatives.

Pour couronner le tout, nous avons émis une opinion sur les objectifs de notre mission en se focalisant sur les résultats obtenus, et nous avons formulé des suggestions par rapport aux points faibles constatés.

Au terme de notre travail, nous avons déclaré que les anomalies relevées sont de tailles à compromettre la sincérité, la pertinence et l'image fidèle des informations financières de la trésorerie régionale de Sikasso. Ce qui nous a amené à ne pas valider la Balance du mois d'Avril 2018 de la Trésorerie Régionale de Sikasso. Par contre, nous avons formulé des suggestions par rapport aux constats effectués afin de permettre à la structure d'apporter les corrections nécessaires aux anomalies détectées quelles que soient leurs natures.

Notre travail nous a permis de cerner avec plus de précision l'intérêt et le rôle d'une mission d'audit comptable et financier dans un milieu administratif comme le trésor public. Au cours de cette mission, nous avons également acquis les connaissances élémentaires par rapport aux activités d'une Trésorerie au niveau Nationale que Régionale, surtout le cas de mon pays (MALI).

Par ailleurs, nous avons connu des difficultés quant-à la réalisation de ce travail (limites). En effet, au tout début, ce travail devait être réalisé à la trésorerie régionale de Tizi-Ouzou, mais dû au caractère sensible des informations, nous avons été obligé de chercher une autre structure et malgré nous n'avons pas trouvé de structure convenable. Alors d'où l'obligation de mettre le paquet (fortune) afin d'effectuer le vol d'aller et retour entre Alger et Bamako, dans le but de réaliser ce travail qui nous tient à cœur. Même là-bas aussi, le caractère sensible de certains documents a fait qu'on n'a pas pu mettre une copie de ces derniers dans le mémoire.

Pour finir, nous invitons tous chercheur désirant continuer sur cette thématique d'aller au-delà de ce que nous avons fait, en comblant les vides laissés par notre travail. De Faire le cas pour d'autres pays d'Afrique afin de mettre au-devant de la scène internationale les spécificités des régimes d'administration publique vers ceux du privé (des entreprises).

Bibliographie

1. Ouvrages

- ✚ COHEN Alain-Gérard, « *La nouvelle Gestion Publique* », Ed. Gualino, Paris, 2012 ;
- ✚ COLLINS Lionel, Valin Gérard, « *Audit et contrôle interne, Aspects financiers* », Ed. Dalloz, Paris, 1992 ;
- ✚ GRAND Bernard, « *Audit comptable et financier* », Ed. ECONOMICA, PARIS, 1999 ;
- ✚ Henri Fayol, « *General and Industrial Management* », Ed. Dunod, France, 1999 ;
- ✚ MIKOL A, « *Audit financier et commissariat aux comptes* », Ed. E-Thèques, Lille, 2003 ;
- ✚ PROUX Denis, « *Management des organisations publiques* », Ed. Presse de l'université du Québec, 2008 ;
- ✚ SAHRAOUI Ali, « *Comptabilité financière* », Ed. BERTI, Alger, 2011.

2. Textes réglementaires

- ✚ Directives n°06-07-09/2009/CM/UEMOA 27 mars portant respectivement Lois de finances, Règlement Général sur la Comptabilité Publique et Plan Comptable de l'Etat ;

- ✚ Décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique du Mali ;
- ✚ Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances du Mali ;
- ✚ Constitution du 25 février 1992 de la République du Mali, c'est l'acte fondateur de la 3^{ième} république ;
- ✚ Loi 96-060 du 04 novembre 1996 relative à la loi de finance de la République du Mali ;
- ✚ Décret n° 97-102/P-RM du 09 juin 1997 portant règlement général de la comptabilité publique ;
- ✚ Arrêté n° 1040/MF-DNB du 15 mai 1974 instituant les chefs des départements ministériels du budget du Mali ;
- ✚ Loi n°96-061 du 04 novembre 1996 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique du Mali ;
- ✚ Arrêté N°93-2693/MEF-Plan-CAB du 14 mai 1993 réglementant le paiement des dépenses publiques ;
- ✚ L'ordonnance N° 85-30 PGR du 19 décembre 1985 de la République du Mali ;
- ✚ l'ordonnance N°02-030 du 04 mars 2002, Création de la DNTCP ;
- ✚ Décret N°02-127/P-RM du mars 2002 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;

- ✚ Décret N°02-128/P-RM du 15 mars 2002 portant sur le cadre organique de l'ACCT ;
- ✚ L'ordonnance N°02-032/P-PM du 4 mars portant création de la Paierie Générale du Trésor ;
- ✚ Décret N°02-130/P-RM du 15 mars 2002 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Paierie Générale du Trésor ;
- ✚ L'ordonnance N°02-033/P-RM du 4 mars 2002 Portant création de la Recette Générale du District de Bamako ;
- ✚ le Décret N°90-411/P-RM du 18 Décembre 1990 portant création des Trésoreries Régionales, des Perceptions et des Recettes - Perceptions ;
- ✚ Décret N°03-573/P-RM du 30 Décembre 2003 déterminant le cadre organique des services régionaux et Subrégionaux de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité publique.

Liste des Tableaux

Tableau n° 1 : Nature de dépense et pièces de l'engagement.	27
Tableau n° 2 : Nature de dépense et pièces pour la liquidation	28
Tableau N°1 : le dispositif du contrôle interne	68
Tableau N°2 : le questionnaire de contrôle interne (QCI)	70
Tableau N°3 : le diagramme circulaire des Trésoreries Régionales.....	72
Tableau N°4 : l'outil de mesure de la probabilité de survenance des risques	75
Tableau N°5 : l'outil de mesure de l'impact des risques.....	75
Tableau N°6 : le niveau de score acceptable	76
Tableau N°7: Documents permettant l'analyse de la balance.....	77
Tableau N°8 : manuel d'analyse de la balance	78
Tableau N°1 : Forces et faiblesses de la TR-Sikasso	84
Tableau N°2 : le nuage de risques au niveau de la TR-Sikasso	86
Tableau N°3 : les risques inhérents.....	92
Tableau N°4 résume les risques inhérents.....	95
Tableau N°5: Questionnaire de Contrôle Interne.....	96
Le Tableau N°6 : Grille de séparation des tâches liées aux activités de la TR-Sikasso.	99
Tableau N°7 : Les points forts et les points faibles du contrôle Interne	100
Tableau N°8 : Intangibilité des soldes de clôture et d'ouverture.....	103
Le tableau N°9 : les suggestions formulées	107

Annexes

Annexe N°1 : Modèle d'Organigramme Fonctionnel

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

**DIRECTION NATIONALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE**

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA TRESORERIE REGIONALE DE.....

TACHES/ACTIVITES	RESPONSABLE			SUPPORT/DOC.		PERIODICITE	SUPERVISION
	TITULAIRE	DELEGATION DE SIGNATURE OU DE COMPETENCE	SUPPLEANT	SUPPORT	DOC.REF		
Gestion administrative du poste							
Supervision des activités des divisions et des Receveurs percepteurs							
Imputation du courrier							
Représentation extérieure							
Production et transmission des documents comptables et statistiques							
Gestion du personnel							
Suivi de la comptabilité générale							
Suivi des divisions et des recettes perception dans la production des documents							

Annexes

Analyse sommaire des documents comptables avant leur transmission à la DNTCP							
SECRETARIAT							
- Accueil physique des usagers							
- Accueil téléphonique							
- Réception des courriers arrivés							
- Traitement des courriers arrivés							
- Ventilation des courriers dans les différentes divisions							
- Classement des courriers							
- Traitement des courriers au départ							
- Saisie et photocopie des correspondances de toutes les divisions et certaines situations comptables							
- Traitement des titres de congé et permission							
COMPTABILITE MATIERE							
Réception des matériels et fournitures							
Gestion des fournitures de bureau							
-Tenue de la comptabilité matière							
ARCHIVAGE							
Réception et classement des archives							

Annexes

Gestion des archives							
INFORMATIQUE							
Suivi du parc informatique							
Assistance élémentaire aux utilisateurs							

Annexe N°2 : Modèle de la Cartographie des Risques

MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

DIRECTION NATIONALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

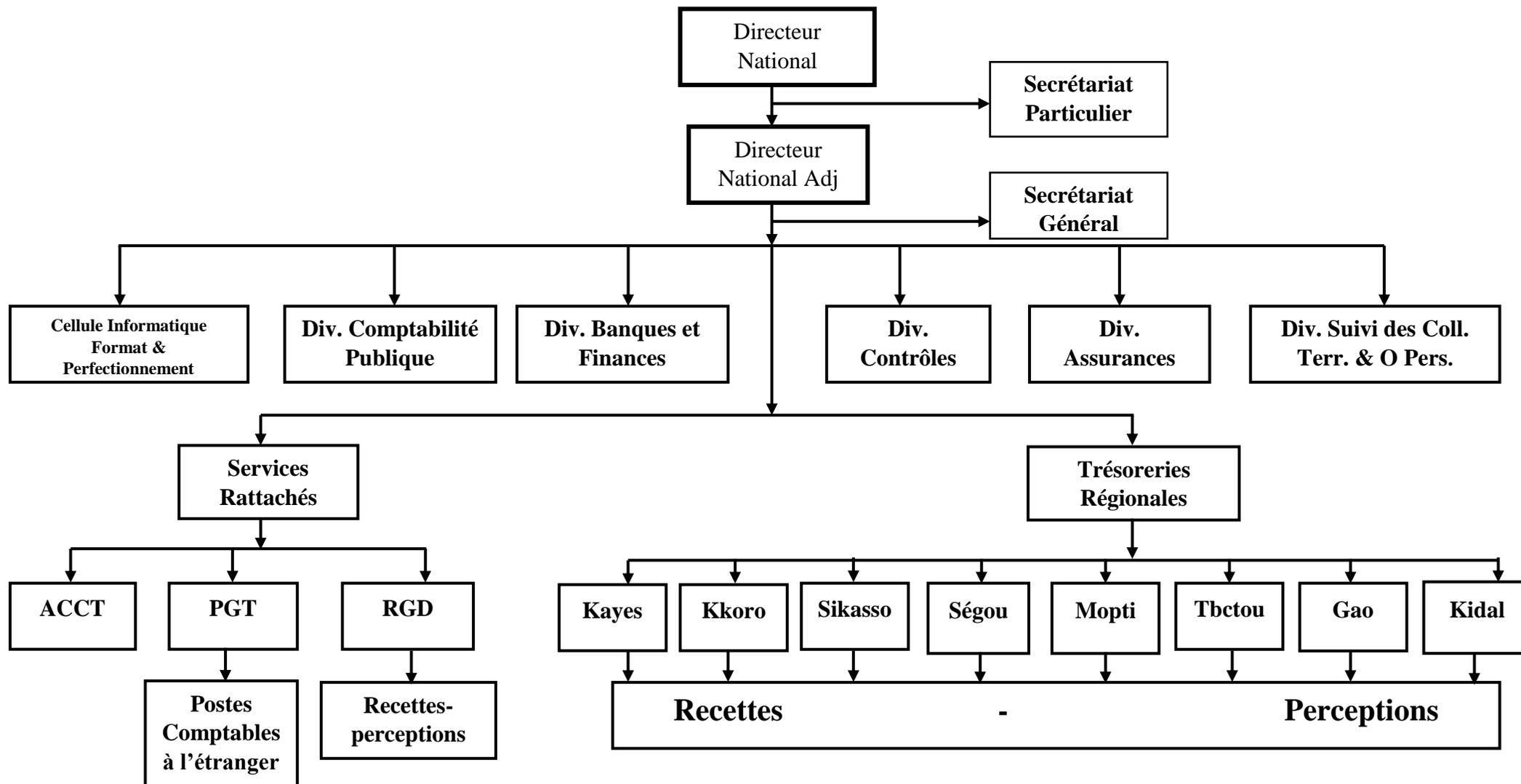
CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE LA TRESORERIE REGIONALE DE.....

Mission/Objectifs de la TR	Procédures	Tâches	Risques	Causes	Conséquences	Risque inhérent			Recommandations
						Impact (1à5)	Prob . (1à5)	Score P×I	
O1 : Exécuter les dépenses ordonnancées et	1.1. Comptabilisation des dépenses budgétaires de l'Etat payable après ordonnancement	1.1.1. Prise en charge du titre de paiement							
		1.1.2. Règlement (paiement espèce/chèque/OV/com-pensation)							
		1.1.3. Retenue (TVA/CMMS/FNL/Opp-osition...)							
	1.2. Comptabilisation des opérations	1.2.1. Vérification et imputation des dépenses							

Annexes

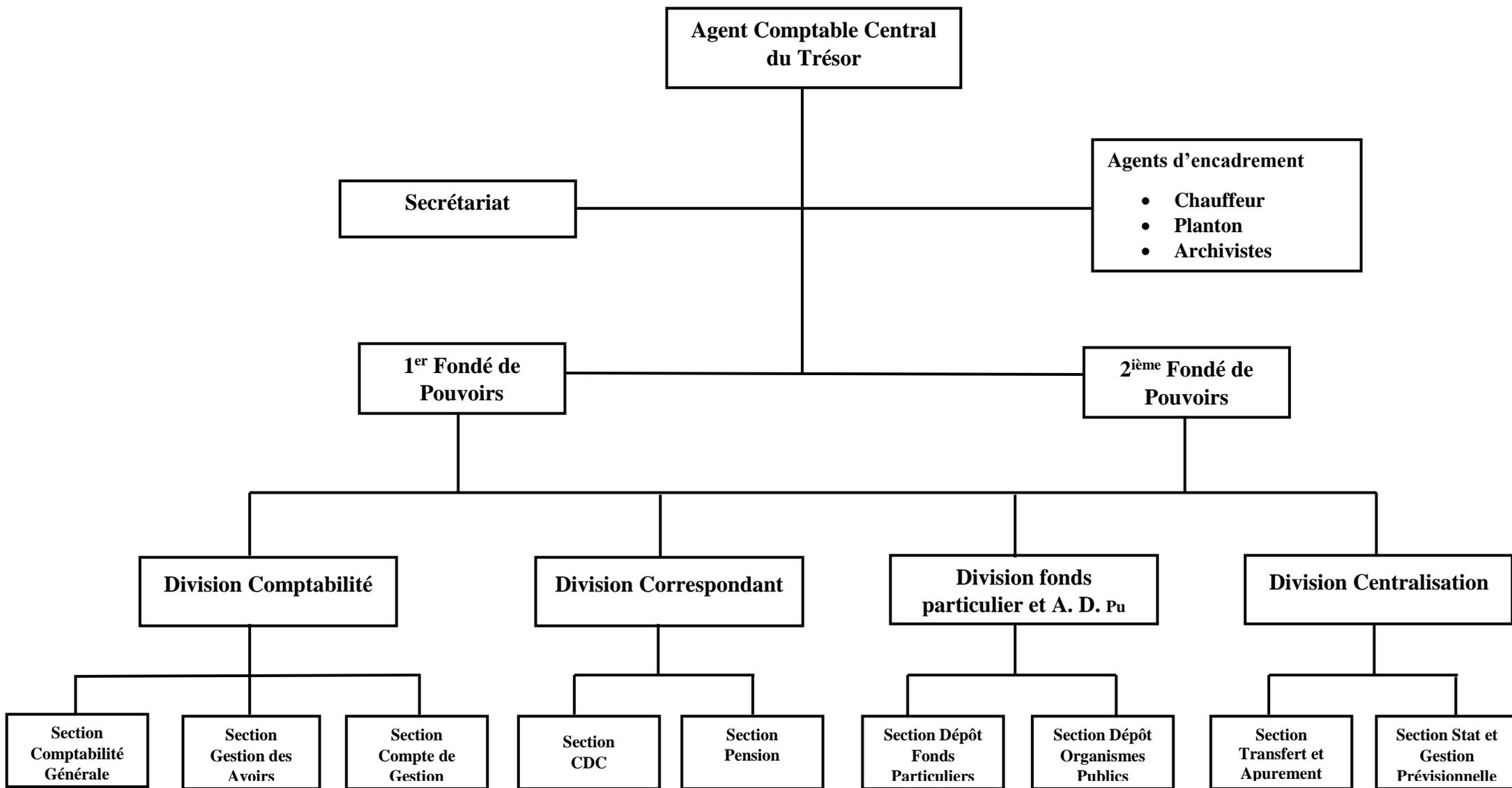
sans ordonnancement préalable des ordonnateurs secondaires du budget régional	budgétaires de l'Etat payable avant ordonnancement	1.2.2. Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)							
	1.3. Comptabilisation des opérations de la période complémentaire	1.3.1. Prise en charge							
		1.3.2. Règlement (paiement espèce/chèque/OV/compensation)							
	1.4. Comptabilisation des dépenses payées par une régie d'avances	1.4.1. Accréditation du régisseur (acte de création, acte de nomination, attestation de prestation de serment, PV d'entrée en fonction)							
		1.4.2. Prise en charge du titre de paiement							
		1.4.3. Mise à disposition de l'avance							
		1.4.4. Renouvellement de l'avance							
		1.4.5. Vérification périodique de la régie							
		1.4.6. Cessation de la régie							
	1.5. Annulation des mandats	1.5.1. Prise en charge de l'OR							

Annexe N°3 : Organigramme de la DNTCP



Source : Manuel du contrôle interne de la DNTCP

Annexe N°5 : Organigramme de l'ACC



Source : Manuel du contrôle de la DNTCP

Annexe N°5 : la Balance de la TR-Sikasso

Ministère de l'Economie et des Finances

Direction Nationale du Trésor
et de la Comptabilité Publique

T.R.SIKASSO

BALANCE DES COMPTES : MOIS AVRIL 2018
du 01/01/18 au 30/04/18République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

Date d'édition : 29/06/18

Page 1

Utilisateur : acamara

A.I.C.E

Poste Comptable : TR. SIKASSO								
N° Compte	Débit			Crédit			Solde	
	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Débit	Créditeur
1111	0	0	0	10 743 203 396	0	10 743 203 396	0	10 743 203 396
2111	0	1 173 000	1 173 000	0	0	0	1 173 000	0
2311	0	264 624 011	264 624 011	0	0	0	264 624 011	0
2351	0	6 501 800	6 501 800	0	0	0	6 501 800	0
2411	0	38 000 000	38 000 000	0	0	0	38 000 000	0
3611	0	196 350 850	196 350 850	0	200 350 850	200 350 850	0	4 000 000
39030	0	21 494 214 827	21 494 214 827	0	17 575 435 530	17 575 435 530	3 918 779 297	0
390310	60 464 457	6 217 011 555	6 277 476 012	0	6 112 694 129	6 112 694 129	164 781 883	0
390311	0	436 138 866	436 138 866	0	694 408 159	694 408 159	0	258 269 293
390400	0	10 945 535 498	10 945 535 498	0	0	0	10 945 535 498	0
390401	0	188 571 383	188 571 383	0	291 444 745	291 444 745	0	102 873 362
390410	0	0	0	0	9 413 246 376	9 413 246 376	0	9 413 246 376
390530	0	250 560 376	250 560 376	0	505 114 776	505 114 776	0	254 554 400
390531	0	2 333 440	2 333 440	0	2 703 750	2 703 750	0	370 310
390540	0	6 522 426 241	6 522 426 241	0	6 522 426 241	6 522 426 241	0	0
390560	0	1 611 696 217	1 611 696 217	0	3 072 618 541	3 072 618 541	0	1 460 922 324
390561	0	723 576 548	723 576 548	0	1 761 199 789	1 761 199 789	0	1 037 623 241
39111	0	30 964 603	30 964 603	0	0	0	30 964 603	0
39112	0	34 273 573	34 273 573	0	1 070 271 437	1 070 271 437	0	1 035 997 864
3961	0	0	0	3 199 838 161	0	3 199 838 161	0	3 199 838 161
4011	0	2 622 046 142	2 622 046 142	1 144 198 668	1 750 658 209	2 894 856 877	0	272 810 735
4012	0	800 236 475	800 236 475	395 311 725	430 184 368	825 496 093	0	25 259 618
4016	0	0	0	1 427 050	0	1 427 050	0	1 427 050
4021	0	758 650 522	758 650 522	518 786 509	310 298 811	829 085 320	0	70 434 798
4081	0	2 000 933 788	2 000 933 788	0	2 000 933 788	2 000 933 788	0	0
4082	0	253 611 481	253 611 481	0	253 611 481	253 611 481	0	0
4121	10 722 354 029	18 573 459 263	29 295 813 292	0	18 578 035 784	18 578 035 784	10 717 777 508	0
4211	0	15 358 095 071	15 358 095 071	0	15 387 118 999	15 387 118 999	0	29 023 928
4321	0	502 131 949	502 131 949	116 018 575	438 426 777	554 445 352	0	52 313 403
4322	0	84 544 086	84 544 086	18 823 334	72 766 490	91 589 824	0	7 045 738

Poste Comptable : TR. SIKASSO

Page 2

N° Compte	Débit			Crédit			Solde	
	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Débit	Créditeur
4361	0	394 327 959	394 327 959	92 113 401	338 881 859	430 995 260	0	36 667 301
4362	0	4 922 178	4 922 178	0	5 973 452	5 973 452	0	1 051 274
4411	0	1 199 253 120	1 199 253 120	1 231 617 201	776 452 579	2 008 069 780	0	808 816 660
4412	0	1 206 855 125	1 206 855 125	78 739 085	1 302 193 887	1 380 932 972	0	174 077 847
4413	0	9 651 839 539	9 651 839 539	4 488 222 139	9 159 852 285	13 648 074 424	0	3 996 234 885
4421	0	78 727 649	78 727 649	367 530 818	6 814 863	374 345 681	0	295 618 032
4433	0	269 460 079	269 460 079	27 172 382	279 388 240	306 560 622	0	37 100 543
4441	0	27 836 140	27 836 140	0	30 141 240	30 141 240	0	2 305 100
4471	0	9 779 106 009	9 779 106 009	1 365 553 959	13 847 627 882	15 213 181 841	0	5 434 075 832
44721	0	881 236 295	881 236 295	826 744 045	182 320 163	1 009 064 208	0	127 827 913
44722	0	550 542 605	550 542 605	48 512 048	600 000 000	648 512 048	0	97 969 443
4479	0	110 570 458	110 570 458	962 504 385	93 017 598	1 055 521 983	0	944 951 525
4612	2 021 947 076	0	2 021 947 076	0	0	0	2 021 947 076	0
4618	2 335 346 186	0	2 335 346 186	0	0	0	2 335 346 186	0
4619	6 365 182	16 887 730	23 252 912	0	11 596 830	11 596 830	11 656 082	0
4661	0	2 500 000	2 500 000	2 744 514	2 019 865	4 764 379	0	2 264 379
4663	0	1 850 886	1 850 886	8 265 345	828 914	9 094 259	0	7 243 373
466613	0	0	0	1 874 619	0	1 874 619	0	1 874 619
4668	0	0	0	0	70 255 149	70 255 149	0	70 255 149
4669	0	21 318 149	21 318 149	265 000	40 626 219	40 891 219	0	19 573 070
4671	0	0	0	14 965 349	31 851 936	46 817 285	0	46 817 285
4701	1 905 847 480	0	1 905 847 480	0	0	0	1 905 847 480	0
47015	80 659 627	6 575 208	87 234 835	0	6 575 208	6 575 208	80 659 627	0
470192	204 000	12 000	216 000	0	10 000	10 000	206 000	0
470194	0	3 100 845	3 100 845	0	0	0	3 100 845	0
4721	149 183 294	0	149 183 294	0	149 183 294	149 183 294	0	0
475111	0	5 303 878	5 303 878	3 654 588	34 904 452	38 559 040	0	33 255 162
47518	0	0	0	547 904	0	547 904	0	547 904
47519	0	7 062 448	7 062 448	78 157 526	1 967 288	80 124 814	0	73 062 366
47562	0	7 225 876 508	7 225 876 508	7 090	15 099 149 332	15 099 156 422	0	7 873 279 914
47564	0	0	0	25 345	1 849 301	1 874 646	0	1 874 646
4771	0	1 856 543 099	1 856 543 099	246 988 316	1 613 290 559	1 860 278 875	0	3 735 776
4812	3 128 611 690	11 932 945 118	15 061 556 808	0	14 447 653 750	14 447 653 750	613 903 058	0
5121	853 239 742	17 484 222 282	18 337 462 024	0	17 507 625 165	17 507 625 165	829 836 859	0
5151	1 346 838 184	5 048 559 221	6 395 397 405	0	3 522 501 442	3 522 501 442	2 872 895 963	0
5311	60 077 726	2 136 303 575	2 196 381 301	0	2 114 875 775	2 114 875 775	81 505 526	0
5312	2 510 273 804	0	2 510 273 804	0	2 510 273 804	2 510 273 804	0	0
5811	802 400 000	4 181 189 076	4 983 589 076	0	4 983 589 076	4 983 589 076	0	0
6012	0	228 071 015	228 071 015	0	0	0	228 071 015	0

Annexes

Poste Comotable : TR. SIKASSO

Page 3

Poste Comptable : TR. SIKASSO

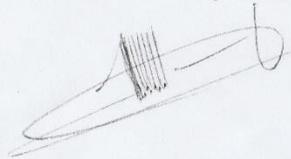
Page 4

N° Compte	Débit			Crédit			Solde	
	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Balance Entrée	Opération gestion	Total	Débit	Créditeur
7193	0	0	0	0	168 750	168 750	0	168 750
7194	0	0	0	0	10 919 000	10 919 000	0	10 919 000
7211	0	0	0	0	70 705 715	70 705 715	0	70 705 715
7221	0	0	0	0	4 365 810	4 365 810	0	4 365 810
7231	0	0	0	0	10 894 773	10 894 773	0	10 894 773
7291	0	0	0	0	9 089 920	9 089 920	0	9 089 920
TOTAL	25 983 812 477	181 840 911 040	207 824 723 517	25 983 812 477	181 840 911 040	207 824 723 517	54 683 364 598	54 683 364 598

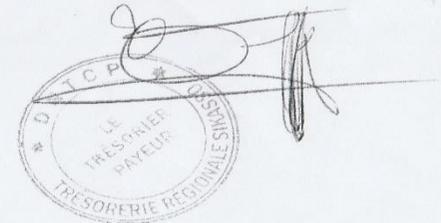
Vérifié le ... 30/04/18 ..

Vu le ... 30/04/18 23 670 593

Le Chef de la Comptabilité



Le Comptable Supérieur du Trésor



Annexe N°6 : BORDEREAU D'ENVOI NO2010-813

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION NATIONALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

TRESORERIE REGIONALE DE SIKASSO

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une-Foi

BORDEREAU D'ENVOI N° 2018-813/TR-SIK

Des pièces et documents adressés à Monsieur
le Directeur National du Trésor et de la Comptabilité
Publique (DNTCP) Bamako

DESIGNATION	NBRE PIECES	OBSERVATIONS
✓ Mouvement avril 2018.....	01	
✓ Balance avril 2018.....	01	
✓ Etat Comparatif avril 2018.....	01	
✓ Bordereau sommaire avril 2018 Hôpital-Sik.....	01	
✓ Bordereau sommaire avril 2018 ADR-Sik.....	01	
✓ Bordereau sommaire avril 2018 DRB-Sik.....	01	
✓ PV de vérification inopinée.....	01	
✓ PV de vérification de caisse au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation de l'encaisse physique au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation de l'encaisse comptable au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation du compte BCEAO suivant relevé bancaire au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation du compte BCEAO dans AICE II C/5121 au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation des comptes bancaires primaires suivant relevés bancaires au 30/04/2018.....	01	
✓ Situation des comptes bancaires primaires dans AICE II C/5151 au 30/04/2018.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM ANICT FNACT Régional.....	01	«Pour attribution»
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM ANICT FNACT Local.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM ANICT DFCT Régional.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM ANICT DFCT Sko.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM ASS Rég AFD Avec Revouv.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BIM PACUM.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BDM FDS SUISSE A.R CONSEIL REG.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BMS ACT PONCT ASS REG SKO.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BMS FDS SUISSE CONSEIL DE CERCLE.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BOA ANICT FNACT REGIONAL SIKASSO.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BOA ANICT-FNACT LOCAL.....	01	
✓ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BOA ANICT DFCT-SIKASSO.....	01	
	01	

➤ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BNDA APPUI FINAN C-REG DANIDA.....	01	
➤ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BDM FONDS SOTELMA.....	01	
➤ Etat de rapprochement bancaire avril s 2018 BMS APPUI DANO SUEDOIS PROSEA SKO.....		
➤ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BMS CONT BENEF ADS PROSEA SKO.....	01	
➤ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BMS BENEF INFRAS HYDRAULIQUE.....	01	
➤ Etat de rapprochement Bancaire avril 2018 BMS Recettes	01	
➤ Etat de rapprochement Bancaire avril 2018 BMS Dépenses.....	01	
➤ Etat de rapprochement bancaire avril 2018 BCEAO.....	01	
➤ Etat nominatif des ordres de recettes émis par la DRB-Sik du 01/04 au 30/04/2018.....	01	
➤ Etat nominatif des ordres de recettes à émettre par la DRB-Sik du 01/04 au 30/04/2018.....	01	
TOTAL.....	036	

Reçu le
Par.....

Sikasso, le 29/06/2018
Le Trésorier Payeur Régional



Annexe N^o7 : Tableau de la grille d'analyse des tâches

No	Tâches	Nature	INTERVENANTS										
			D.R	S.D.R	C.M.D.R	A.D.R	I.D.R	D.Cpt	D.D.V	D.R	D.CT	D.Ct	
1	Gestion du personnel	G	x										
2	Supervision des activités des divisions et des Receveurs percepteurs	C	X										
3	Imputation du courrier	I	x										
4	Production et transmission des documents comptables et statistiques	Ex	x										
5	Suivi de la comptabilité générale	C	x										
6	Suivi des divisions et des recettes perception dans la production des documents	C	x										
7	Analyse sommaire des documents comptables avant leur transmission à la DNTCP	C	X										
8	Accueil physique des usagers	Ex		x									
9	Accueil téléphonique	Ex		x									
10	Réception des courriers arrivés	Ex		x									
11	Traitement des courriers arrivés	Ex		x									
12	Ventilation des courriers dans les différentes divisions	Ex		x									
13	Classement des courriers	Ex		x									
14	Traitement des	Ex		x									

	courriers au départ											
15	Saisie et photocopie des correspondances de toutes les divisions et certaines situations comptables	Ex		x								
16	Traitement des titres de congé et permission	Ex		x								
17	Réception des matériels et fournitures	Ex			x							
18	Gestion des fournitures de bureau	G			x							
19	Tenue de la comptabilité matière	Ex			x							
20	Réception et classement des archives	Ex				x						
21	Gestion des archives	G				x						
22	Suivi du parc informatique	C					x					
23	Assistance élémentaire aux utilisateurs	Ex					x					
24	Supervision et coordination de toutes les actions	C						x				
25	vérification des fiches d'écritures de toutes les Divisions du poste (date d'écriture, montant, imputation, PJ)	C						x				
26	Rapprochement des fiches d'écriture primaire et récapitulatives dans le poste et les pièces justificatives de recettes et de dépenses jointes, d'une part et le brouillard de caisse d'autre part	C						X				
		C							X			
27	Contrôle de la conformité de la fiche récapitulative des mouvements mensuels avec les fiches comptes du	C						X				

	grand-livre											
28	Contrôle de la conformité des totaux et sous-totaux du bordereau sommaire de dépenses et de l'état comparatif de recettes avec les subdivisions de la classe 9 intéressées	C						X				
29	Vérifie la conformité des registres auxiliaires avec les fiches du grand-livre	C						X				
30	rapproche la balance et toutes les fiches comptes du grand livre, vérifie l'égalité des totaux annuels des débits et crédits et les soldes	C						X				
31	Consultation de la saisie des fiches d'écritures de toutes les Divisions	C						X				
32	Suivi du grand livre des comptes	C						X				
33	Pointage mensuel des registres auxiliaires au grand livre des comptes	P						X				
34	Vérification de la comptabilité des perceptions après intégration dans la comptabilité de l'Etat	C						X				
35	Dépouillement (ventilation) des fiches d'écritures après vérification et consultation	Ex						X				
36	Production du mouvement et de la balance des comptes	Ex						X				
37	Contrôle du mouvement mensuel et de la balance des comptes	C						X				
38	Saisie des fiches d'écritures	Ex						X				
39	Vérification de la journée de caisse	C						X				

40	Rapprochement des chèques à l'encaissement aux fiches d'écritures	Ex						X				
41	Etablissement des bordereaux de remise de chèque et des bordereaux d'envoi de chèque dans les différentes banques	Ex						X				
42	Tenue des registres des comptes financiers	Ex						X				
43	Emission des chèques pour paiement	Ex						X				
44	Pointage des relevés bancaires aux bordereaux de remise de chèques émis pour paiement	P						X				
45	Apurement journalier des relevés bancaires	A						X				
46	PV de vérification de caisse	C						X				
47	Tenue des registres de caisse	Ex						X				
48	Etablissement mensuel de l'état de rapprochement bancaire	Ex						X				
49	Tenue du brouillard de caisse, calepin de caisse et établissement des couvertures de dépenses et de recettes	Ex						X				
50	Approvisionnement et dégagement de la caisse	Ap						X				
51	Etablissement journalière des quittances de paiement	Ex						X				
52	Supervision et coordination de toutes les actions	C							X			
53	Réception, enregistrement et répartition des bordereaux de	Ex							X			

	mandats reçus											
54	Vérification de l'exactitude de la dépense	C						X				
55	Visa des émissions et titres de dépenses	Ex						X				
56	disponibilité des crédits	Ex						X				
57	Paraphe de toutes les opérations comptables de la division, avant transmission au Payeur ou Fondé de Pouvoir pour signature	Ex						X				
58	Enregistrement sur les fiches de consommation des crédits des mandats des divers services	Ex						X				
59	Prise en charge comptable et virement de salaires	Ex						X				
60	Établissement des quittances de paiement	Ex						X				
61	Saisie des fiches d'écritures	Ex						X				
62	Vérification des bordereaux de matériels et de personnel	C						X				
63	Qualité de l'ordonnateur	Ex						X				
64	l'exactitude de l'imputation de la dépense	Ex						X				
65	Caractère libératoire du règlement	Ex						X				
66	La validité de la créance	Ex						X				
67	Retenues et oppositions	Ex						X				
68	Tenue des registres auxiliaires	Ex						X				
69	Production du	Ex						X				

	bordereau sommaire											
70	Situation hebdomadaire des mandats admis (payés et non payés)	Ex						X				
71	Rapprochement des relevés détaillés aux mandats de paiement	Ex						X				
72	Établissement des relevés des ordres de recettes et les titres d'émission des impôts	Ex						X				
73	Rapprochement des différents relevés aux versements mensuels et à la balance	Ex						X				
75	Vérification et transmission des comptes de gestion des collectivités	C						X				
76	Établissement des bordereaux de transmission pour la section des comptes de la cour suprême.	Ex						X				
77	Supervision, coordination et suivi des activités de la division	C							X			
78	Production de l'état comparatif	Ex							X			
79	Production mensuelle de la situation des DR bleues et Quittance de versement et vérification de la concordance de celle-ci au solde du compte 531.1 « numéraire » dans le mouvement	Ex							X			
80	Paraphe de toutes les opérations comptables de la division, avant transmission au Payeur ou Fondé de Pouvoir pour signature	Ex							X			
81	Vérification des registres auxiliaires (vérification du report de toutes les fiches sur le registre et leur concordance avec le mouvement)	C							X			

82	Etablissement des DR après vérification des bordereaux de versement, des fiches d'écritures de tous les versements effectués au guichet (numéraire, chèque et compensation)	Ex								X		
83	Etablissement de la situation statistique des versements pour le TOFE journalier	Ex								X		
84	Etablissement de la situation des versements journaliers (numéraire avec les DR bleues et quittances)	Ex								X		
85	Encaissement des droits du bureau des douanes et de production des situations comptables et statistiques des recettes de douanes (bordereau de versement, de liquidation, des droits recouvrés ; les PC et PCS ; ADIT)	Ex								X		
86	Vérification journalière des versements effectués par les receveurs des AF (rapprochement nature du versement en espèces au quittance ou bordereau de versement).	Ex								X		
87	Apurement et prise en charge de la comptabilité des AF	Ap								X		
88	Tenue des registres des comptes de versement des AF et de retenues	Ex								X		
89	Tenue des registres des comptes budgétaires et comptes d'attente de recettes	Ex								X		
90	rapprochement des états comptables aux	Rap								X		

	fiches d'écritures, aux registres et aux DR de versement											
91	rapprochement du montant de la comptabilité avec les relevés du receveur pour les hors budgets	Rap							X			
92	Enregistrement de quittances renouvelées dans le registre des quittances	Ex							X			
93	Saisie des fiches d'écritures (sécurité informatique ; code d'accès...)	Ex							X			
94	recouvrement des impôts (impôts directs ; impôts proportionnels et progressifs sur le revenu : BIC, RF, ITS contribution des patentes et licences) :	R										
95	.prise en charge des rôles	Ex										
96	rattachement	Ex										
97	envoi des avertissements	Ex										
98	Poursuite du contribuable	Ex										
99	Suivi des régies (arrêt, contrôle et renouvellement des quittances (au vu d'un bon signé par le chef de service))	C							X			
100	Comptabilisation des opérations de versement des régisseurs et établissement des DR afférentes	Ex							X			
101	Supervision et coordination de toutes les actions	C								X		
102	Vérification des tâches effectuées par les agents	C								X		
103	Vérification des mandats après	C								X		

	traitement										
104	Rapprochement mensuel des comptes financiers des comptes PAPESPRIM, ANICT et autres	Rap									X
105	Suivi et vérification des situations récapitulatives mensuelles (État comparatif, bordereau sommaire, fonds disponibles) : exactitude, conformité avec les procédures, instructions et autres textes	C									X
106	Supervision de la confection des comptes de gestion	C									X
107	Mis en examen des comptes de gestion des autres postes non centralisateur avant leur envoi à la cour des comptes via la DNTCP	C									X
108	Relation avec les collectivités	Ex									X
109	Mise à niveau des agents de des régisseurs	Ex									X
110	Paraphe de toutes les opérations comptables de la division, avant transmission au Payeur ou Fondé de Pouvoir pour signature	Ex									X
111	Réception des bordereaux de mandats et autres titres de dépenses et vérification (collectivités, ANICT, PDSU)	Ex									X
112	qualité de l'ordonnateur	Ex									X
113	disponibilité des crédits	Ex									X

114	imputation budgétaire et comptable	Ex								X	
115	validité de la créance	Ex								X	
116	Rapprochement état comparatif, bordereau sommaire et prévisions budgétaires	Rap								X	
117	dépouillement et vérification des fiches d'écriture, des pièces justificatives	C								X	
118	Situation financière par section et par collectivité (fonctionnement, investissement) en dépenses	Ex								X	
119	Intégration des opérations de recettes et de dépenses dans la comptabilité de l'Etat.	Ex								X	
120	participation à la confection des budgets des collectivités	Ex								X	
121	Tenue des registres de dépenses	Ex								X	
122	Saisie des fiches d'écritures	Ex								X	
123	Situation financière par section et par collectivité (fonctionnement, investissement) en recettes	Ex								X	
124	suivi des versements des régisseurs et des opérations d'intégration dans la comptabilité de l'Etat	C								X	
125	suivi des recettes des perceptions p/c collectivités avec la division centralisation	C								X	
126	réception et vérification des bordereaux d'OR et	Ex								X	

	des opérations hors budgets											
127	tenue des registres de recettes	Ex									X	
128	Rapprochement des relevés détaillés aux mandats de paiement	Rap									X	
129	Etablissement des relevés des ordres de recettes	Ex									X	
130	Rapprochement des différents relevés aux versements mensuels et à la balance	Rap									X	
131	Vérification et transmission des comptes de gestion des collectivités	C									X	
132	Vérification des comptes administratifs des collectivités (conformité aux comptes de gestion, exactitude)	C									X	
133	Etablissement des bordereaux de transmission pour la section des comptes de la cour suprême	Ex									X	
134	Supervision et coordination de toutes les actions	C										X
135	Contrôle de validité des pièces justificatives des comptabilités reçues (BTR, BTD, AR, Perceptions), avant tout traitement (prise en charge)	C										X
136	Vérifie la cohérence d'ensemble des comptes utilisés et le respect de la règle de la partie double (pour toutes les comptabilités prises en charge)	C										X
137	Etablit le relevé des bordereaux de transferts envoyés et	Ex										X

	reçus, par mois et par poste comptable, sur la base des registres auxiliaires (cahier des BTR et BTD émis et reçus, le registre).											
138	Contrôle des Bordereaux de Règlement (BR), des Bordereaux de Transfert de Recettes (BTR) et de Dépenses (BTD) émis	C										X
139	Vérification des registres auxiliaires (vérification du report de toutes les fiches sur le registre et leur concordance avec le mouvement)	C										X
140	Contrôle le cumul des cahiers des BR, des BTR et BTD	C										X
141	Suivi du transfert des recettes PC et PCS	C										X
142	Paraphe de toutes les opérations comptables de la division, avant transmission au Payeur ou Fondé de Pouvoir pour signature	Ex										X
143	Vérification de la fiche d'écriture de transfert (toutes informations relatives à la pièce de recette et de dépenses à transférer ainsi que le compte d'imputation)	C										X
144	Etablissement des bordereaux de transfert de recettes (BTR) et les bordereaux de transfert de dépenses (BTD) pour les trésoreries régionales, la PGT et la RGD	Ex										X
145	Vérification des BTR, BTD (rapprochement relevé, pièces, titre, BTR et BTD)	C										X

146	Prise en charge comptable (passer l'écriture) tenue de registres des transferts envoyés et reçus	Ex										X
147	pointage mensuel des registres avec la comptabilité générale	P										X
148	Saisie des fiches d'écritures	Ex										X
149	Vérification de la fiche d'écriture de transfert (toutes informations relatives à la pièce de recette et de dépenses à transférer ainsi que le compte d'imputation)	C										X
150	Etablissement des bordereaux de règlement pour l'ACCT Comptes : 390.400	Ex										X
151	Etablissement des bordereaux de règlement BR pour l'ACCT Compte 390.401	Ex										X
152	Vérification des AR reçus (rapprochement relevé, pièces, titre, et AR)	C										X
153	Prise en charge comptable des AR (passer l'écriture) tenue de registres des BR envoyés et AR reçus	Ex										X
154	Transfert des pièces justificatives des recettes PC et PCS	Ex										X
155	pointage mensuel des registres avec la comptabilité générale	P										X
156	Saisie des fiches d'écritures	Ex										X
157	Réception de la comptabilité des perceptions	R										X

158	Vérification des pièces justificatives et bordereau de versement	C										X
159	Etablissement Avis de Débit (AD) et Avis de Crédit (AC)	Ex										X
160	Intégration de la comptabilité des perceptions dans celle de l'Etat et tenue de registres des comptes de liaison	Ex										X

Table des matières

Liste des abréviations	ii
Introduction générale	4
Chapitre I : les concepts d'administration et le type d'audit adapté à l'administration financière	5
Section 1 : l'administration financière : définitions et concepts.....	7
1.1. La notion d'administration.....	7
1.1.1. Définition fonctionnelle	7
1.1.2. Définition organique	7
1.1.3. Administration financière	7
1.1.4. Les formes d'administration	8
1.1.4.1. L'administration publique	8
1.1.4.2. L'administration privée.....	9
1.2. La notion du comptable public	10
1.2.1. Des attributions.....	10
1.2.2. Des obligations.....	10
1.2.3. Des responsabilités	11
Section 2 : le contrôle des dépenses et recettes de l'Etat.....	11
2.1. Le contrôle interne de l'exécution du budget de l'Etat	12
2.1.1. Les contrôles internes	12
2.1.1.1. Les objectifs.....	12
2.1.1.2. Les conditions	12
2.1.2. L'efficacité des contrôles internes	13
2.1.2.1. Les présupposés	13
2.1.2.2. Les pré-requis.....	14
2.1.3. Le contrôle interne comptable de la dépense de l'Etat.....	14
2.1.3.1. Définition.....	15
2.1.3.2. Les principes et les objectifs.....	15
2.1.3.3. Condition de mise en œuvre.....	16
2.1.3.4. Avantages	17
2.2. Compréhension et l'exécution de la dépense de l'Etat.....	17
2.2.1. Compréhension de la dépense de l'Etat	17
2.2.1.1. Les dépenses et les crédits.....	17

2.2.1.2. Les catégories de dépenses de l'Etat	19
2.2.2. Exécution de la dépense de l'Etat	20
2.2.2.1. Les acteurs de l'exécution de la dépense de l'Etat	20
2.2.2.2. La séparation des ordonnateurs et des comptables : un principe SACRO-SAINTE	23
2.2.2.3. Les étapes d'exécution de la dépense de l'Etat	25
2.3. Le contrôle de l'exécution de la dépense de l'Etat	31
2.3.1. Les contrôles administratifs.....	31
2.3.1.1. Le contrôle hiérarchique de l'ordonnateur	31
2.3.1.2. Le contrôle financier	32
2.3.1.3. Le contrôle des comptables sur l'ordonnateur	33
2.3.1.4. Le contrôle de l'inspection des finances	33
2.3.1.5. Le contrôle du contrôle général des services publics	33
2.3.1.6. Le contrôle du bureau du vérificateur général	34
2.3.2. Le contrôle juridictionnel	34
2.3.3. Le contrôle parlementaire	36
Section 3 : l'audit adapté à l'administration financière.....	37
4.1. La phase de préparation.....	37
4.1.1. La prise de connaissance générale de l'entité	37
4.1.2. Elaboration du plan d'approche	38
4.1.2.1. Détection des zones de risques.....	38
4.1.2.2. Le seuil de signification.....	38
4.1.2.3. Techniques utilisées par l'auditeur	39
4.1.2.3.1. Le diagramme de circulation des documents (DCD)	39
4.1.2.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)	39
4.2. La phase d'exécution	40
4.2.1. Evaluation du contrôle interne	40
4.2.1.1. La description des procédures (systèmes)	40
4.2.1.2. La confirmation de la compréhension des procédures : les tests de conformité	41
4.2.1.3. La confirmation de l'application des procédures : les tests de permanence.....	41
4.2.1.4. L'évaluation proprement dite du contrôle interne	41

4.2.2. Examen des comptes.....	41
4.2.2.1. La sélection des informations à contrôler	41
4.2.2.1.1. Les assertions d’audit	42
4.2.2.1.2. Les éléments probants	42
4.2.2.1.3. Le sondage	42
4.2.2.2. Audit analytique	43
4.2.2.3. Les techniques utilisées pour le contrôle des comptes	43
4.3. La phase de rapport.....	44
4.3.1. Travaux de fin de mission	44
4.3.1.1. Evènements postérieurs à la clôture.....	44
4.3.1.2. La lettre d’affirmation.....	45
4.3.1.3. Le questionnaire de fin de mission.....	45
4.3.1.4. La note de synthèse de la mission	45
4.3.2. Emission du rapport	45
4.3.2.1. La certification des comptes.....	45
4.3.2.2. Justification des appréciations	46
Chapitre II : la présentation de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Mali	48
Section 1 : la Direction National du Trésor et de la Comptabilité Publique au Mali	50
1.1. Mission	50
1.2. Organisation.....	51
1.3. Fonctionnement	54
Section 2 : Les Services Rattachés : L’ACCT, RGD et PGT.....	55
2.1. L’Agence Comptable Centrale du Trésor.....	55
2.1.1. Mission.....	55
2.1.2. Organisation.....	55
2.1.3. Fonctionnement	57
2.2. La Paierie Générale du Trésor (PGT)	57
2.2.1. Mission.....	58
2.2.2. Organisation.....	58
2.2.3. Fonctionnement	59
2.3. La Recette Générale du District (RGD)	60

2.3.1. Mission.....	60
2.3.2. Organisation.....	60
2.3.2. Organisation.....	61
Section 3 : Les Trésoreries Régionales et les Recettes-Perceptions (TR, RP)	62
3.1. Les Trésoreries Régionales (TR)	62
3.1.1. Mission.....	62
3.1.2. Organisation.....	63
3.1.3. Fonctionnement	64
3.2. Les Recettes-perceptions (RP).....	64
3.2.1. Mission.....	64
3.2.2. Organisation.....	65
Chapitre III : le dispositif de contrôle interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso et le canevas d’analyse de la balance	66
Section 1 : le Contrôle Interne au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso.	68
1.1. Le Dispositif du contrôle Interne de la TR-Sikasso.....	68
1.3. Le Diagramme circulaire (DC) de la balance des Trésoreries Régionales (TR)	70
Section 2 : L’organigramme fonctionnel et la cartographie des Risques au niveau de la Trésorerie Régionale de Sikasso	73
2.1. Organigramme Fonctionnel de la Trésorerie Régionale de Sikasso	73
2.2. La cartographie des risques au niveau de la Trésorerie Régionale.....	73
Section 4 : Le Canevas d’analyse de la balance	76
4.1. Les documents permettant l’analyse complète de la balance.....	76
4.2. Canevas d’analyse de la balance.....	78
Chapitre IV : Audit de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso	82
Section 1 : Prise de connaissance générale de la DNTCP (TR-Sikasso).....	84
1.1. Identification des zones de risques	84
1.1.1. Les forces et faiblesses de la Trésorerie Régionale de Sikasso (TR-Sikasso).....	84
1.1.2. Tableau des risques de la Trésorerie Régionale de Sikasso	86
1.1.3. Tableau des risques les plus pertinents (Risques inhérents)	91
1.1.4. Les risques liés au contrôle interne.....	94

Section 2 : l'évaluation du contrôle Interne de la Trésorerie Régionale (TR) de Sikasso.....	96
2.1. L'analyse des procédures liées aux opérations de la TR-Sikasso	96
2.2. Description des procédures liées aux activités de la TR-Sikasso	99
2.3. Confirmation de l'application des procédures de contrôle Interne	100
2.4. Résumé des points forts et des points faibles du contrôle interne de la TR-Sikasso	100
Section 3 : Contrôle des comptes de la Balance de la Trésorerie Régionale de Sikasso et émission d'opinion	102
3.1. Le contrôle des comptes de la balance.	102
3.1.1. Documents utilisés	102
3.1.2. Déroulement du contrôle.....	102
3.1.2.1. Respect des délais de production des balances et documents comptables.....	103
3.1.2.2. Equilibre général de la Balance : Respect du principe de la partie double	103
3.1.2.3. Intangibilité des soldes de clôture et d'ouverture.....	103
3.1.2.4. Le sens des soldes	104
3.1.2.5. Le fonctionnement des comptes d'imputation provisoire	104
3.1.2.6. Le fonctionnement des comptes financiers.....	105
3.1.2.7. La balance de l'état comparatif.....	105
3.1.2.8. La balance et le bordereau sommaire	105
3.1.2.9. Situation financière des collectivités	105
3.1.3. Les constats	106
3.2. Emission de l'opinion	106
3.2.1. L'opinion des auditeurs	106
3.2.2. Les suggestions formulées.....	107
Conclusion générale	111
Bibliographie.....	116
Liste des Tableaux.....	120
Annexes.....	121
Table des matières	148