

Annexe <XX > **Rapport d'audit financier, organisationnel et de
passation des marchés**

RAPPORT [PROVISOIRE ou FINAL]

<date>

(Pour le rapport final, il s'agit de la date de signature du rapport final de l'auditeur indépendant;
pour un rapport provisoire, de la date de transmission pour consultation)

**AUDIT [FINANCIER, DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE,
DE PASSATION DES MARCHÉS]**

< INTITULÉ DU PROJET >

Entité auditée	< Nom de l'Entité mettant en œuvre le Projet >
Pays :	< Pays où le Projet est mis en œuvre >
Autorité contractante :	< Autorité signataire : AFD ou MOA nationale >
Service ou agence de l'AFD :	< Service ou Agence AFD >
Référence du contrat d'audit :	< Indiquer la référence >
Dates des précédents rapports d'audit :	< Indiquer les dates, si applicable >
Auditeur :	< Cabinet d'audit responsable de l'audit >
Période couverte par l'audit	du <date > au <date >
Dates des travaux d'audit sur le terrain :	du <date > au <date >
État d'avancement du Projet :	< Indiquer si en cours ou achevé >
Date du rapport provisoire :	< Indiquer dans le rapport final >
Date de réponse de l'Autorité contractante / l'AFD :	< Indiquer dans le rapport final >

< EN-TÊTE DE L'AUDITEUR >

Sommaire

Rapport de l'auditeur indépendant [opinion sans réserve / avec réserve / défavorable] – Audit financier	6	
Rapport de l'auditeur indépendant [impossibilité d'exprimer une opinion] – Audit financier.....	10	
Rapport de l'auditeur indépendant [opinion sans réserve / avec réserve / défavorable] – Audit du système de contrôle interne	13	
Rapport de l'auditeur indépendant [impossibilité d'exprimer une opinion] – Audit organisationnel	17	
1.....	Contexte et objectifs de l'audit.....	19
1.1	Contexte de la mission	19
1.2	Projet audité	19
1.3	Objectifs de l'audit.....	19
2.....	Déroulement et méthodologie de l'audit.....	20
2.1	Périmètre de l'audit.....	20
2.2	Principales étapes et dates.....	20
2.3	Évènements marquants.....	20
2.4	Procédures d'audit.....	20
3.....	Résumé de toutes les constatations.....	22
3.1	Résumé des constatations financières.....	22
3.2	Résumé des constatations relatives au système de contrôle interne.....	23
3.3	Résumé des constatations relatives à la passation des marchés	29
3.4	Données essentielles de l'audit.....	30
3.5	Suivi des recommandations des audits antérieurs	31
4.....	Constatations et recommandations	33
4.1	Constatations financières	33
4.2	Constatations relatives au système de contrôle interne	34
4.3	Constatations relatives à la passation des marchés.....	40
Annexe 1 : Rapport financier du Projet.....		42
Annexe 2 : Rapprochement avec les flux de trésorerie.....		43
Annexe 3 : Liste des dépenses auditées.....		44
Annexe 4 : Compte – rendus des visites de terrain.....		45
Annexe 5 : Personnes rencontrées.....		46
Annexe 6 : Termes de référence de la mission.....		47
.....		

Comment utiliser ce modèle de rapport

- **compléter** les informations demandées entre les < >, surlignées en gris
- **choisir** le texte entre [] surligné en jaune, ou supprimer
- **supprimer** tous les exemples en rouge et surlignés en jaune
- **supprimer** toutes les instructions et notes de bas de page en rouge
- **supprimer cet encadré et les deux suivants sur les orientations concernant les opinions d'audit**

ORIENTATIONS CONCERNANT LES OPINIONS DE L'AUDIT FINANCIER

Si l'**effet cumulé** (pourcentage du total des dépenses déclarées pour le **Projet**) des constatations financières est **inférieur** au seuil de signification (habituellement de 2 %), l'auditeur doit exprimer une opinion **sans réserve**. Un **paragraphe d'observations** peut être ajouté pour attirer l'attention sur les constatations financières < 2%, le cas échéant.

Si l'**effet cumulé** (pourcentage du total des dépenses déclarées pour le **Projet**) des constatations financières est **supérieur** au seuil de signification (habituellement de 2 %), l'auditeur doit **au minimum** exprimer une **opinion avec réserve**. L'auditeur doit déterminer au cas par cas et sur la base de son jugement professionnel s'il est approprié d'exprimer une **opinion défavorable** ou de conclure à **l'impossibilité d'exprimer une opinion**.

La formulation des paragraphes intitulés "justification de l'opinion avec réserve" et "justification de l'opinion défavorable" peut être adaptée au cas par cas, en fonction de l'importance des constatations ou des dépenses concernées et des facteurs d'incertitude. Le type d'opinion d'audit (opinion avec réserve, opinion défavorable ou impossibilité d'exprimer une opinion) et la formulation du paragraphe « justification de l'opinion... » dépendent des éléments énumérés ci-dessous.

- Dans le cas des constatations financières, l'auditeur est **certain** (les éléments probants sont suffisants et appropriés) de l'importance et de l'inéligibilité du montant des dépenses concernées. L'auditeur peut évaluer si l'incidence des constatations **est** significative ou diffuse.
- Le caractère diffus des constatations financières : **diffus** signifie que l'importance des constatations est telle qu'elle fausse les dépenses totales éligibles et/ou induit le lecteur du rapport en erreur. L'auditeur se fonde sur son **jugement professionnel** pour déterminer si les constatations financières sont diffuses. Il peut utiliser un seuil **indicatif** proposé de 50 % (total des constatations financières exprimé en pourcentage des dépenses totales déclarées pour le **Projet**) pour émettre une opinion défavorable.

Plusieurs scénarios sont possibles en ce qui concerne l'opinion. Celle-ci dépend de plusieurs éléments: l'importance de chaque type de constatations et d'autres facteurs entraînant une incertitude (significative ou majeure), notamment **les limitations de l'étendue des travaux**.

En conséquence, il n'est pas possible de fournir une formulation standard pour le paragraphe intitulé « Justification de l'opinion » en cas d'opinion avec réserve et défavorable. La formulation proposée peut être utilisée et adaptée par l'auditeur au cas par cas et sur la base de son jugement professionnel.

En cas de **limitations de l'étendue des travaux**, l'auditeur doit évaluer l'incertitude qui en découle et son incidence possible sur l'éligibilité des dépenses déclarées, et décider s'il est approprié d'exprimer une opinion avec réserve ou une opinion défavorable ou encore de conclure à l'impossibilité d'exprimer une opinion.

Rapport de l'auditeur indépendant [opinion sans réserve / avec réserve / défavorable] – Audit financier

< Autorité contractante (AFD ou MOA nationale), [et Entité]¹ >
< Adresse >

Conformément à nos termes de référence (TDR), nous avons audité les dépenses et les recettes déclarées dans le rapport financier au <date> du projet intitulé <intitulé du projet>, le « **Projet** », couvrant la période du <date> au <date>, figurant à l'annexe 1. Ce rapport a été établi conformément à l'article <numéro> de la convention de financement <préciser la référence>, établie entre l'Agence française de développement et <nom de la structure signataire>.

Nos constatations sont présentées dans les parties prévues à cet effet de notre rapport, qui est exclusivement destiné à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]² et vise à donner l'assurance que les fonds alloués au **Projet** ont été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables précisées à la section 2.1 de notre rapport, ainsi qu'à faciliter la détermination, avec l'Entité, de l'éventuel reste à verser ou des dépenses à rembourser.

Responsabilités respectives de la direction de l'Entité et des auditeurs

Aux termes des conditions contractuelles, la direction de l'Entité a la responsabilité d'établir le rapport financier et de veiller à ce qu'il donne une image fidèle des dépenses effectivement engagées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet**, conformément aux conditions contractuelles applicables.

Notre responsabilité consiste à auditer le rapport financier et à communiquer nos constatations à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]³, conformément aux termes de référence de la mission d'audit. Ces derniers précisent que nous devons réaliser notre travail conformément aux normes internationales d'audit (émises par l'International Federation of Accountants – IFAC –) dans la mesure où ces normes peuvent être appliquées dans le contexte spécifique d'un audit visant à vérifier le respect de conditions contractuelles. Ces normes nous imposent de respecter les règles de déontologie applicables lors de l'exécution de nos travaux.

Étendue de l'audit

L'étendue de notre audit est définie dans nos termes de référence, comme le précise la section 2.1 de notre rapport. Notre tâche consiste à recueillir suffisamment d'éléments justifiant les montants et les informations figurant dans le rapport financier pour fournir l'assurance que le rapport financier est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent d'erreurs ou de fraudes. Nous avons communiqué toutes nos constatations, quel que soit le montant en cause.

¹ Si les TdR prévoient l'envoi du rapport en même temps à l'Entité (§2.1.1.f des TDR).

² En cas de MOA nationale

³ En cas de MOA nationale

Nous avons pris en compte tous les éléments probants disponibles qui nous ont été présentés au cours de nos travaux sur le terrain, que nous avons achevés le <date>, de même que les observations et informations communiquées par la suite par l'Entité, l'Autorité contractante [et l'Agence française de développement]⁴ jusqu'à la date du présent rapport.

Option 1 – Opinion sans réserve

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sans réserve.

Opinion sans réserve

À notre avis :

- le **rapport financier** donne une image fidèle des dépenses effectivement exécutées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet** au cours de la période du <date> au <date>, conformément aux conditions contractuelles applicables ; et
- les fonds alloués au **Projet** par l'AFD ont, dans tous leurs aspects significatifs, été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables.

[Observation] (Facultatif)

Sans remettre en cause notre opinion, nous attirons votre attention sur les **constatations financières présentées à la section 3.1, dont le montant s'élève à <montant> Euros, soit <pourcentage> % du montant total des dépenses déclarées pour le **Projet** sur la période couverte par l'audit.**

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement⁵ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

Option 2 – Opinion avec réserve

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion avec réserve.

Justification de l'opinion avec réserve

Nos **constatations financières, présentées à la section 3.1 de notre rapport, portent sur un total de <montant> Euros.** Ces constatations représentent **<pourcentage> % du montant total des dépenses déclarées pour le **Projet**, sur la période couverte par l'audit.**

⁴ En cas de MOA nationale

⁵ En cas de MOA nationale

Nous jugeons ces constatations financières significatives dans le contexte de notre audit.

Nous n'avons notamment pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés en ce qui concerne : <description des problèmes>

Opinion avec réserve

Sous réserve de l'incidence des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'opinion avec réserve –, à notre avis :

- le **rapport financier** donne une image fidèle des dépenses effectivement exécutées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet** au cours de la période du <date> au <date>, conformément aux conditions contractuelles applicables ; et
- les fonds alloués au **Projet** par l'AFD ont, dans leurs aspects significatifs, été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement⁶ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

Option 3 – Opinion défavorable

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion défavorable.

Justification de l'opinion défavorable

Nos constatations financières, présentées à la section 3.1 de notre rapport, portent sur un total de <montant> Euros. Ces constatations représentent <pourcentage> % du montant total des dépenses déclarées pour le **Projet, sur la période couverte par l'audit.**

Nous jugeons ces constatations financières significatives et diffuses dans le contexte de notre audit.

Nous n'avons notamment pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés en ce qui concerne : <description des problèmes>

Opinion défavorable

Sous réserve de l'incidence des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'opinion défavorable –, à notre avis :

⁶ En cas de MOA nationale

- le **rapport financier** ne donne pas une image fidèle des dépenses effectivement exécutées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet** au cours de la période du <date> au <date>, conformément aux conditions contractuelles applicables ; et
- les fonds alloués au **projet** par l'AFD n'ont pas, dans tous leurs aspects significatifs, été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, **de l'Agence française de développement**⁷ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

⁷ En cas de MOA nationale

Rapport de l'auditeur indépendant [impossibilité d'exprimer une opinion] – Audit financier

< Autorité contractante (AFD ou MOA nationale), [et Entité]⁸ >

< Adresse >

Format de rapport à utiliser dans le cas d'une impossibilité d'exprimer une opinion

Conformément à nos termes de référence (TDR), nous avons audité les dépenses et les recettes déclarées dans le **rapport financier** au <date> du **projet** intitulé <intitulé du projet>, le « **Projet** », couvrant la période du <date> au <date>, figurant à l'annexe 1. Ce rapport a été établi conformément à l'article <numéro> de la convention de financement <préciser la référence>, établie entre l'Agence française de développement et <nom de la structure signataire>.

Responsabilités respectives de la direction de l'Entité et des auditeurs

Aux termes des conditions contractuelles, la direction de l'Entité a la responsabilité d'établir le **rapport financier** et de veiller à ce qu'il donne une image fidèle des dépenses effectivement engagées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet**, conformément aux conditions contractuelles applicables.

Notre responsabilité consiste à auditer le **rapport financier** et à communiquer nos constatations à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]⁹, conformément aux termes de référence de la mission d'audit. Ces derniers précisent que nous devons réaliser notre travail conformément aux normes internationales d'audit (émises par l'International Federation of Accountants – IFAC –) dans la mesure où ces normes peuvent être appliquées dans le contexte spécifique d'un audit visant à vérifier le respect de conditions contractuelles. Ces normes nous imposent de respecter les règles de déontologie applicables lors de l'exécution de nos travaux.

Justification de l'impossibilité d'exprimer une opinion

L'étendue de cet audit est définie dans nos termes de référence, tel que précisé à la section 2.1 de notre rapport. Nous n'avons pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés concernant <description des problèmes> en raison de <description des raisons et du contexte>. Il en résulte une possible incidence significative et diffuse sur le **rapport financier** et le montant total des dépenses déclarées. En raison de cette incertitude, nous ne disposons pas d'éléments sur lesquels fonder notre opinion.

Impossibilité d'exprimer une opinion

En raison de la nature fondamentale des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'impossibilité d'exprimer une opinion –, nous n'avons pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder une opinion. **Par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion sur les éléments suivants :**

⁸ Si les TdR prévoient l'envoi du rapport en même temps à l'Entité (§2.1.1.f des TDR).

⁹ En cas de MOA nationale

- le **rapport financier** donne-t-il une image fidèle des dépenses effectivement engagées et des recettes effectivement perçues pour le **Projet** au cours de la période du <date> au <date>, conformément aux conditions contractuelles applicables ? et
- les fonds alloués au **Projet** par l'AFD ont-ils, dans leurs aspects significatifs, été utilisés conformément aux conditions contractuelles applicables ?

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement¹⁰ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

¹⁰ En cas de MOA nationale

ORIENTATIONS CONCERNANT LES OPINIONS DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL

L'auditeur doit évaluer l'importance des faiblesses du système de contrôle interne (sont-elles limitées, importantes ou fondamentales ?). En vue de déterminer ce que l'on entend par faiblesse significative du système de contrôle interne, l'auditeur doit évaluer si l'absence ou la défaillance d'un contrôle ou d'une série de contrôles entraîne un risque important d'erreurs significatives, d'irrégularités ou de fraude dans l'utilisation des fonds alloués au **Projet** par l'Agence française de développement. Pour évaluer l'importance des faiblesses du système de contrôle interne, l'auditeur se fonde sur son jugement professionnel.

Si les constatations de l'auditeur ayant trait au contrôle interne concernent des **faiblesses limitées** du système de contrôle interne qui **ne font pas** peser de risque important sur la réalisation des objectifs du **Projet**, l'incidence de ces faiblesses doit être considérée comme **non significative** dans le contexte de l'audit. Dans un tel cas, l'auditeur est invité à exprimer une **opinion sans réserve** et à prévoir un **paragraphe d'observations** pour attirer l'attention sur les éventuelles faiblesses limitées du système de contrôle interne.

Si les constatations de l'auditeur ayant trait au contrôle interne concernent des **faiblesses importantes** du système de contrôle interne faisant peser un risque **substantiel** sur la réalisation des objectifs du **Projet**, l'incidence de ces faiblesses doit être considérée comme **significative** dans le contexte de l'audit. L'auditeur doit alors exprimer une **opinion avec réserve**.

Si les constatations de l'auditeur ayant trait au contrôle interne concernent des **faiblesses fondamentales** du système de contrôle interne faisant peser un risque **critique** sur la réalisation des objectifs du **Projet**, l'incidence de ces faiblesses doit être considérée comme **significative et diffuse** dans le contexte de l'audit. L'auditeur doit alors exprimer une **opinion défavorable**.

En cas de **limitations de l'étendue des travaux**, l'auditeur doit évaluer l'incertitude qui en découle et son incidence possible sur la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne, et décider s'il est approprié d'exprimer une **opinion avec réserve** ou une **opinion défavorable** ou encore de conclure à **l'impossibilité d'exprimer une opinion**.

Rapport de l'auditeur indépendant [opinion sans réserve / avec réserve / défavorable] – Audit du système de contrôle interne

< Autorité contractante (AFD ou MOA nationale), [et Entité]¹¹ >
< Adresse >

Conformément à nos termes de référence (TDR), nous avons procédé à un audit du système de contrôle interne mis en place et utilisé par <nom>, « l'Entité », pour le **Projet** <intitulé du projet>, le « **Projet** », afin de gérer les risques liés à la réalisation de ses objectifs. Parmi ces risques figurent ceux d'erreur, d'irrégularité et de fraude dans l'utilisation des fonds alloués au **Projet** par l'Agence française de développement.

Le présent audit, réalisé dans les bureaux de <nom de l'Entité>, du <date> au <date> a eu pour objet d'évaluer la conception, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du système de contrôle interne (outils et procédures) de la période du <date> au <date>, ainsi que la fiabilité des enregistrements comptables et de l'information financière de <nom de l'Entité>. Ce rapport a été établi conformément aux dispositions relatives à la gestion financière de la convention de financement <préciser la référence¹²>, établie entre l'Agence française de développement et <nom de la structure signataire>.

Nos constatations sont présentées dans les parties prévues à cet effet de notre rapport, qui est exclusivement destiné à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]¹³ et vise à donner l'assurance que les risques liés à la réalisation des objectifs du **Projet** font l'objet d'une gestion et d'un contrôle appropriés.

Responsabilités respectives de la direction de l'Entité et des auditeurs

La direction de l'Entité est responsable de la conception, de la mise en œuvre et du fonctionnement efficace du système de contrôle interne, notamment de la gestion et du contrôle des risques liés à la réalisation des objectifs du **Projet**.

Notre responsabilité consiste à auditer le **rapport financier** et à communiquer nos constatations à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]¹⁴, conformément aux termes de référence de la mission d'audit. Ces derniers précisent que nous devons réaliser notre travail conformément aux normes internationales d'audit (émises par l'*International Federation of Accountants* – IFAC –) dans la mesure où ces normes peuvent être appliquées dans le contexte spécifique d'un audit organisationnel visant à fournir l'assurance que les risques liés à la réalisation des objectifs du **Projet** font l'objet d'une gestion et d'un contrôle appropriés. Ces normes nous imposent de respecter les règles de déontologie et de contrôle qualité applicables lors de l'exécution de nos travaux.

¹¹ Si les TdR prévoient l'envoi du rapport en même temps à l'Entité (§2.1.1.f des TDR)

¹² Clauses modalités de versement, annexe 2, éventuellement engagements particuliers

¹³ En cas de MOA nationale

¹⁴ En cas de MOA nationale

Étendue de l'audit

Conformément à nos termes de référence, cet audit a eu pour objet d'évaluer la conception, l'efficacité et l'effectivité des contrôles internes clés (outils et procédures) de l'Entité, notamment pour la prévention raisonnable et la détection des erreurs, des irrégularités et des fraudes dans le cadre de l'utilisation des fonds alloués par l'Agence française de développement pour la réalisation du **Projet**. Nos travaux ont principalement comporté :

- l'analyse des procédures par des entretiens avec les principaux responsables concernés et l'examen des procédures et des méthodes utilisées pour centraliser, traiter et enregistrer les différentes transactions ;
- l'appréciation des contrôles mis en œuvre pour assurer une bonne maîtrise des opérations ;
- la réalisation de sondages pour constater l'application de contrôles jugés efficaces ou pour évaluer l'incidence des insuffisances de contrôles éventuelles ;
- La revue des procédures de passation et d'exécution des marchés.

Option 1 – Opinion sans réserve

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sans réserve.

Opinion sans réserve

À notre avis, le système de contrôle interne mis en place et utilisé par [Entité auditée] afin de gérer les risques significatifs liés à la réalisation des objectifs du **Projet** a été conçu de façon adéquate et a fonctionné efficacement au cours de la période du <date> au <date>.

[Observation] (Facultatif)

Sans remettre en cause notre opinion, nous attirons votre attention sur la synthèse de nos constatations et recommandations présentée à la section 3.2.2, qui récapitule les faiblesses identifiées du système de contrôle interne.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement¹⁵ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

¹⁵ En cas de MOA nationale

Option 2 – Opinion avec réserve

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion avec réserve.

Justification de l'opinion avec réserve

Nous avons examiné la conception, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du dispositif de contrôle interne existant au <date>, qui a été mis en place afin de gérer les risques liés à la réalisation des objectifs de <nom du Projet>, notamment pour la prévention raisonnable et la détection des erreurs, des irrégularités et des fraudes.

Nos constatations et recommandations, présentes à la section 3.2.2 du présent rapport (Synthèse des faiblesses, risques et recommandations), exposent dans le détail les faiblesses importantes du système de contrôle interne, qui font peser un risque substantiel sur la réalisation des objectifs du Projet. L'incidence de ces faiblesses sur la conception, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du système de contrôle interne est considérée comme significative dans le contexte de notre audit, si des mesures de remédiation ne sont pas rapidement mises en place.

Les principales faiblesses constatées concernent : <description des faiblesses constatées>

Nos travaux ont été limités par le fait que : <description des limitations>

Opinion avec réserve

Sous réserve de l'incidence des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'opinion avec réserve –, à notre avis, le système de contrôle interne mis en place et utilisé par <nom de l'Entité> a été conçu de façon adéquate et a fonctionné efficacement au cours de la période du <date> au <date>.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement¹⁶ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

Option 3 – Opinion Défavorable

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion défavorable.

Justification de l'opinion défavorable

¹⁶ En cas de MOA nationale

Nous avons examiné la conception, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du dispositif de contrôle interne existant au <date>, qui a été mis en place afin de gérer les risques liés à la réalisation des objectifs de <nom du Projet>, notamment pour la prévention raisonnable et la détection des erreurs, des irrégularités et des fraudes.

Nos constatations et recommandations, présentes à la section 3.2.2 du présent rapport (Synthèse des faiblesses, risques et recommandations), exposent dans le détail les faiblesses fondamentales du système de contrôle interne, qui font peser un **risque critique sur la réalisation des objectifs du **Projet**. **L'incidence de ces faiblesses sur la conception, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du système de contrôle interne est considérée comme significative et diffuse dans le contexte de notre audit.****

Les principales faiblesses constatées concernent : <description des faiblesses constatées>

Nos travaux ont été limités par le fait que : <description des limitations>

Opinion défavorable

En raison de la nature fondamentale des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'opinion défavorable –, à notre avis, le système de contrôle interne mis en place et utilisé par <nom de l'Entité> n'a pas été conçu de façon adéquate et n'a pas fonctionné efficacement au cours de la période du <date> au <date>.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement¹⁷ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

¹⁷ En cas de MOA nationale

Rapport de l'auditeur indépendant [impossibilité d'exprimer une opinion] – Audit organisationnel

< Autorité contractante (AFD ou MOA nationale), [et Entité]¹⁸ >
< Adresse >

Format de rapport à utiliser dans le cas d'une impossibilité d'exprimer une opinion

Conformément à nos termes de référence (TDR), nous avons été chargés de procéder à un audit du système de contrôle interne mis en place et utilisé par <nom>, « l'Entité », pour le **Projet**<intitulé du projet>, le « **Projet** », afin de gérer les risques liés à la réalisation de ses objectifs. Parmi ces risques figurent ceux d'erreur, d'irrégularité et de fraude dans l'utilisation des fonds alloués au **Projet** par l'Agence française de développement.

Cet audit organisationnel devait porter sur la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne (outils et procédures) de la période du <date> au <date>.

Responsabilités respectives de la direction de l'Entité et des auditeurs

La direction de l'Entité est responsable de la conception, de la mise en œuvre et du fonctionnement efficace du système de contrôle interne, notamment de la gestion et du contrôle des risques liés à la réalisation des objectifs du **Projet**.

Notre responsabilité consiste à auditer le **rapport financier** et à communiquer nos constatations à l'Autorité contractante, [et à] l'Entité, [et à l'Agence française de développement]¹⁹, conformément aux termes de référence de la mission d'audit. Ces derniers précisent que nous devons réaliser notre travail conformément aux normes internationales d'audit (émises par l'*International Federation of Accountants* – IFAC –) dans la mesure où ces normes peuvent être appliquées dans le contexte spécifique d'un audit organisationnel visant à fournir l'assurance que les risques liés à la réalisation des objectifs du **Projet** font l'objet d'une gestion et d'un contrôle appropriés. Ces normes nous imposent de respecter les règles de déontologie et de contrôle qualité applicables lors de l'exécution de nos travaux.

Justification de l'impossibilité d'exprimer une opinion

L'étendue de cet audit organisationnel est définie dans nos termes de référence, tel que précisé au point 2.1 de notre rapport. **Nous n'avons pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés concernant <description des problèmes> en raison de <description des raisons et du contexte>**. Il en résulte une possible incidence significative et diffuse sur la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne dans le contexte de notre audit. En raison de cette incertitude, nous ne disposons pas d'éléments sur lesquels fonder notre opinion.

¹⁸ Si les TdR prévoient l'envoi du rapport en même temps à l'Entité (§2.1.1.f des TDR)

¹⁹ En cas de MOA nationale

Impossibilité d'exprimer une opinion

En raison de la nature fondamentale des éléments mentionnés dans le paragraphe précédent – Justification de l'impossibilité d'exprimer une opinion –, nous n'avons pas été en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder une opinion. Par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion sur la conception et, l'efficacité opérationnelle et l'effectivité du système de contrôle interne de <nom du **Projet**> au cours de la période du <date> au <date>.

Diffusion et utilisation

Le présent rapport demandé par l'Autorité contractante est exclusivement destiné à l'information et à l'usage de cette dernière, de l'Agence française de développement²⁰ et de l'Entité.

Signature de l'auditeur :

Nom de l'auditeur signataire :

Adresse de l'auditeur :

*Date de signature : (ne pas utiliser pour les rapports provisoires. Date de signature du rapport **final**)*

²⁰ En cas de MOA nationale

1 Contexte et objectifs de l'audit

1.1 Contexte de la mission

Préciser le contexte dans lequel l'audit a été planifié et pour quelle raison :

- <audit (pluriannuel) prévu dans la convention de financement>
- <renouvellement d'avance ou de caisse d'avance>
- <audit complémentaire suite à un événement>
- <souçons de fraude ou de corruption>

1.2 **Projet** audité

Décrire de manière concise :

- <l'historique et le contexte du **Projet**>
- <le **Projet** (présentation)>
- <le contexte institutionnel et le rôle des principaux acteurs>

1.3 Objectifs de l'audit

Reprendre le contenu de la section 1.2 des termes de référence. Toute modification des objectifs de l'audit devra avoir été approuvée par l'Autorité Contractante / PAFD.

2 Déroulement et méthodologie de l'audit

2.1 Périmètre de l'audit

Rappeler de manière concise quel est le périmètre de l'audit :

- <les conditions contractuelles> (cf. point 1.3.1 des TDR)
- <la/les période(s) couverte(s), notamment pour les marchés à auditer> (cf. point 1.3.2 des TDR)
- <les données de volumétrie ; inclure le nombre de marchés passés et les sites audités> (cf. point 1.3.3 des TDR)

2.2 Principales étapes et dates

Décrire de manière concise le déroulement des différentes étapes de l'audit tel que décrit dans les TDR (cf. point 2.1.1) :

	M1				M2				M3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Préparation de la mission												
Réunion préparatoire avec l'Autorité contractante												
Réunion d'ouverture avec l'Entité												
Travail sur le terrain												
Aide-mémoire et réunion de restitution												
Soumission rapport provisoire (XX jours après mission)												
Observations de l'Autorité contractante [de l'AFD] et de l'Entité sur le rapport provisoire (XX jours après réception du rapport)												
Transmission du rapport final à l'Autorité contractante [,l'AFD] et à l'Entité (XX jours après réception commentaires et éventuelles P.J. complémentaires)												

2.3 Évènements marquants

Signaler les évènements marquants de la mission, notamment ceux qui ont pu avoir une incidence sur le périmètre de l'audit (limitation des travaux).

2.4 Procédures d'audit

Décrire les éléments et procédures couverts au point 2.3 des TDR et leur incidence sur l'échantillonnage (point 2.2.1 des TDR), dans le cadre des tests de conformité à réaliser sur les différents processus de la gestion financière et administrative du Projet, afin de s'assurer de la correcte application des règles et procédures de gestion et contrôle du Projet.

L'étendue des travaux a couvert les éléments et procédures spécifiques suivants (respecter la structure fournie lorsque applicable) :

- <Analyse documentaire (examen des conditions contractuelles – attention particulière portée aux aspects concernant les contrôles financiers, l'éligibilité des dépenses et des recettes du projet, ainsi que la documentation et le classement des pièces comptables – et de l'organisation mise en place pour la gestion administrative, technique et financière)>
- <Évaluation du contrôle interne (au regard de l'organisation, des procédures, de l'archivage et de l'obligation de rendre compte, ainsi que des contrôles spécifiques notamment en matière de lutte anti-blanchiment et de financement du terrorisme)>
- <Évaluation des risques>
- <Échantillonnage et autres modes de sélection des éléments à contrôler (point 2.2.1 des TDR)>
- <Obtention d'éléments probants et tests de contrôle>
- <Contrôle du rapport financier et fonds alloués
 - vérification du rapport financier
 - vérification de l'utilisation des fonds
 - procédures de contrôle analytique et budgétaire>
- <Description des diligences en matière de passation des marchés (point 2.3.4)> (résumer)
- <Suivi des recommandations des audits antérieurs> (supprimer si non applicable)
- <Obtention de déclarations écrites> (supprimer si non applicable).

3 Résumé de toutes les constatations

Reprendre les paragraphes suivants s'ils sont inclus dans les TdR §1.2 (objectifs) et §2.3 (diligences).

3.1 Résumé des constatations financières

Les tableaux ci-dessous indiquent le rapport entre les constatations financières et le total des dépenses déclarées pour le **Projet**, d'une part, et le montant total du financement alloué par l'AFD au **Projet** d'autre part. Ils sont à compléter par l'auditeur suivant le format proposé (un exemple chiffré est présenté ici pour aider l'auditeur).

Description	Catégorisation des dépenses	Montant (EUROS)	% des dépenses totales déclarées par le Projet
Total des dépenses déclarées par le Projet (voir le rapport financier à l'annexe 1)		952 000	100%
Total des dépenses auditées		690 000	72%
% des dépenses auditées		72%	
Rapport provisoire	Éligibles (sans anomalie)	450 000	47%
	Éligibles (avec anomalies)	150 000	16%
	Inéligibles	90 000	9%
	Non auditées	262 000	28%
	Total des dépenses	952 000	100%
Rapport final	Éligibles (sans anomalie)	520 000	55%
	Éligibles (avec anomalies)	120 000	13%
	Inéligibles	50 000	5%
	Non auditées	262 000	28%
	Total des dépenses	952 000	100%

Description	Euros
Total des dépenses déclarées par le Projet (voir rapport financier à l'annexe N°1)	952 000
Montant à déduire (dépenses dont l'inéligibilité est établie)	50 000
Dépenses éligibles pour le Projet	902 000
Quote part AFD (en cas de cofinancement)	100%
Dépenses éligibles sur la quote part AFD	902 000
Versement(s) effectué(s) par l'AFD	900 000
Écart entre financement reçu de l'AFD et total des dépenses éligibles	2 000

Le tableau ci-dessous récapitule par grande catégorie budgétaire :

- le d'exécution du **projet** ;
- le de dépenses contrôlées ;

- le < % > de dépenses inéligibles.

Résumé des catégories/ principales types de dépenses							
Catégorie des dépenses	Budget	Dépenses réalisées	% réalisé	Dépenses auditées	% auditées	Dépenses inéligibles	% inéligibles
Activités	400 000	358 000	90%	320 000	89%	30 000	8%
Investissements	300 000	286 000	95%	210 000	73%	35 000	12%
Fonctionnement	290 000	300 000	103%	155 000	52%	23 000	8%
Frais bancaires	10 000	8 000	80%	5 000	63%	2 000	25%
Dépenses totales du Projet	1 000 000	952 000	95%	690 000	72%	90 000	9%

3.2 Résumé des constatations relatives au système de contrôle interne

3.2.1 Résumé des points forts

Les points forts de la gestion de < Entité audité > sont synthétisés dans le tableau ci-dessous (Ne reprendre que les sections pertinentes du guide des contrôles pour un audit organisationnel) :

N°	Libellés	Points forts
1	Organisation générale	
1.1	Gouvernance	Exemples : 1) Existence d'organes de contrôle et de surveillance 2) Plan stratégique quinquennal
1.2	Organisation administrative et environnement institutionnel	1) Organigramme détaillé
1.3	Manuel de procédures	
1.4	Installations et équipements projet	
2	Outils de gestion et reporting	

N°	Libellés	Points forts
2.1	Système comptable	
2.2	Suivi budgétaire et analytique	
2.3	Reporting	
2.4	Système de classement, archivage et sauvegarde	
2.5	Gestion des risques	
3	Aspects réglementaires	
3.1	Passation des marchés	
3.2	Règles en matière d'exécution et de justification des dépenses	
4	Processus de gestion financière et administrative	
4.2	Gestion de la trésorerie	
4.5	Gestion des immobilisations	
4.8	Gestion des ressources humaines	

3.2.2 Résumé des points faibles, risques et recommandations

Le tableau ci-dessous reprend toutes les constatations relatives à la gestion de <Entité auditée> en fonction des différentes rubriques utilisées dans le guide des contrôles pour un audit organisationnel. A chaque constat est lié une analyse des risques ainsi que la priorité d'intervention et les recommandations proposées **Ne reprendre que les sections pertinentes du guide des contrôles pour un audit organisationnel.**

N°	Libellés	Constatations	Risques	Niv. Priorité	Recommandations
1	Organisation générale				
1.1	Gouvernance (Exemple)				
A.6	Le rythme des séances prévus dans les documents statutaires est-il respecté ?	1) Les PV de réunion des organes statutaires ne sont pas signés dans les délais et doivent faire l'objet d'un classement chronologique spécifique	Perte d'informations par rapport aux décisions prises par les organes statutaires	2	1) Les réunions des organes statutaires doivent faire l'objet de PV signés, à classer par ordre chronologique dans un registre tenu à cet effet
1.2	Organisation administrative et environnement institutionnel				
1.3	Manuels de procédures				
1.4	Installations et équipements projet				
2	Outils de gestion et reporting				
2.1	Système comptable				

N°	Libellés	Constatations	Risques	Niv. Priorité	Recommandations
2.2	Système budgétaire et analytique				
2.3	Reporting / Rapport financier et rapports d'exécution technique et financière				
2.4	Classement, archivage et sauvegarde				
2.5	Gestion des courriers				
3	Aspects réglementaires				
3.1	Passation de marchés				
4	Processus de gestion financière et administrative				

N°	Libellés	Constatations	Risques	Niv. Priorité	Recommandations
4.1	Recettes				
4.2	Trésorerie				
4.3	Gestion des achats				
4.4	Missions et ateliers				
4.5	Gestion des immobilisations				
4.6	Gestion du matériel roulant				
4.8	Gestion des ressources humaines				

3.3 Résumé des constatations relatives à la passation des marchés

Le tableau ci-dessous reprend toutes les constatations relatives à la passation des marchés, en fonction des diligences figurant dans les Termes de référence. **A adapter librement, ne reprendre que les points pertinents**

N°	Libellés	Constatations
1	Revue du dispositif	
1.1	Fonctionnement des organes	
1.2	Prévention et détection des irrégularités et des fraudes	
2	Définition du besoin	
2.1	Conformité avec le plan de passation des marchés et les budgets	
2.3	Recours conforme aux marchés passés en gré à gré / entente directe	
3	Mise en concurrence	
3.1	Mode de publicité, délais de présentation des offres et organisation de la remise des offres	
3.2	Choix du type de consultation	
4	Évaluation et attribution	
4.1	Méthodes d'évaluation utilisées	
4.4	Attribution du marché	
5	Contractualisation	
5.4	Modifications en cours de marché	
6	Marchés soumis à l'ANO de l'AFD	
6.1	Sollicitation de l'ANO	
7	Diligences LCB/FT et RSE	
7.1	Mise en œuvre diligences LCB/FT	

N°	Libellés	Constatations
8	Refinancement des dépenses	
8.2	Réalisation des diligences	

3.4 Données essentielles de l'audit

Les tableaux récapitulatifs suivants contiennent des données essentielles de l'audit exclusivement destinées à l'Autorité contractante [et de l'Agence française de développement]²¹.

Constat d'audit	Rapport provisoire				Rapport final			
	Inéligibles		Éligibles (avec anomalies)		Inéligibles		Éligibles (avec anomalies)	
	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant	Nb	Montant
Exhaustivité□ de la documentation	12	60 000	28	90 000	8	40 000	16	80 000
Problèmes relatifs au paiement	2	10 000						
Régularité formelle exactitude et valeur probante	4	10 000	20	40 000			12	30 000
Exécution budgétaire								
Autres dispositions réglementaires et contractuelles			2	10 000			2	10 000
Prix, pertinence et vraisemblance de la dépense	2	10 000			2	10 000		
Conformité à la réglementation fiscale et sociale								
Procédures marchés								
Irrégularités								
Total des dépenses faisant l'objet d'un constat d'audit	20	90 000	50	140 000	10	50 000	30	120 000

²¹ En cas de MOA nationale

3.5 Suivi des recommandations des audits antérieurs

Le tableau ci-dessous reprend les recommandations issues des audits antérieurs, et établit le point de leur mise en œuvre à la date du présent audit. **A adapter librement, ne reprendre que les points pertinents.**

N°	Recommandations	Niveau de priorité	État de mise en œuvre des recommandations
1	Organisation générale		
1.1	Gouvernance		
1.1.x	Respecter les attributions du comité de pilotage (cf. manuel de procédures) afin de garantir l'indépendance entre l'unité de pilotage et contrôle (CPS) et l'unité de gestion (la coordination).	1	La copie de leurs attributions a été transmise à chaque membre du CPS.
1.2	Organisation administrative et environnement institutionnel		
1.2.x	Réviser l'organigramme afin de préciser les différentes fonctions ainsi que les liens hiérarchiques et fonctionnels	1	Organigramme révisé dans le manuel et diffusé en interne au sein du Projet
2	Outils de gestion et reporting		
2.1	Système comptable		
2.1.x	Faire réparer l'ancien logiciel ou procéder à l'achat d'un logiciel plus adapté à la gestion de projets .	1	Le logiciel XXX a été proposé dans la version provisoire du PO 2019 mais n'a pas été retenu dans la version finale.
3	Aspects règlementaires		
3.1	Passation de marchés		
3.1.x	S'assurer du respect des seuils de passation et des critères de sélection (cf. manuel de procédures)	1	Recommandation non mise en place. Les anomalies signalées antérieurement sont toujours présentes en 2019.
4	Revue par cycle		
4.1	Actifs et biens immobilisés		
4.1.x			
4.2	Trésorerie		
4.2.x			

N°	Recommandations	Niveau de priorité	État de mise en œuvre des recommandations
1	Organisation générale		
4.3	Missions et ateliers		
4.3.x			
4.4	Etc.		
4.4.x			

4 Constatations et recommandations

4.1 Constatations financières

Constatation n°	Intitulé: <intitulé de la constatation> Exemple : P
Constat d'audit: <préciser la catégorie> Exemple : Irrégularité (n°30 – Paiement sans pièce)	
Description de la constatation : <description détaillée de la constatation couvrant les faits, critères, cause(s) et incidence(s). Pour les critères, mentionner précisément l'article ou la clause des dispositions contractuelles> Exemple : La mairie de XX a engagé des dépenses de carburant et d'entretien moto de 229.575 FCFA (349.98 Euros). Aucune pièce justificative de la dépense n'a été produite. Ce montant est simplement extrait des « prévisions financières du mois d'octobre 2017 », établies par l'Assistant technique et validées par le maire de ladite commune. Cette dépense est considérée comme non justifiée et par conséquent inéligible.	
Montant en Euros :	
Commentaires de l'Entité: <L'Entité indique si elle est d'accord ou non avec la constatation et fait part de ses observations>	
Commentaires de l'Autorité contractante :	
Commentaires définitifs de l'auditeur: [En cas de désaccord avec les commentaires de l'entité, l'auditeur réfute ici les observations de l'entité et justifie le maintien de sa constatation, qu'il considère toujours justifiée]	
Montant en Euros dans le rapport final :	

4.2 Constatations relatives au système de contrôle interne

Niveaux de priorité à utiliser pour classer les recommandations

Priorité 1 – Une mesure corrective est requise d'urgence. Des éléments essentiels du contrôle interne font défaut ou ne sont pas respectés de façon régulière. Un élément ou une série d'éléments du contrôle interne présentent une faiblesse ou une déficience fondamentale entraînant un risque substantiel d'erreur significative, d'irrégularité ou de fraude en ce qui concerne les dépenses et recettes déclarées dans le **rapport financier** relatif au **Projet**. Il existe un risque substantiel de non-réalisation des objectifs du contrôle interne en ce qui concerne la fiabilité des informations financières relatives au **Projet**, l'efficacité et l'effectivité de ses opérations, ainsi que le respect de la réglementation applicable, notamment des conditions contractuelles applicables au **projet**. Ces risques pourraient avoir une incidence négative sur le **rapport financier** du **Projet**. Une mesure corrective est requise d'urgence.

Priorité 2 – Une mesure particulière est requise rapidement. Un élément ou une série d'éléments du contrôle interne présentent une faiblesse ou une déficience qui, sans être fondamentale, a trait à des insuffisances qui exposent certains domaines du contrôle interne (par exemple, la gestion des avoirs en caisse et en banque ou le contrôle du budget et des dépenses) à un niveau moins immédiat de risque d'erreur, d'irrégularité ou de fraude. Ce risque pourrait avoir une incidence sur l'efficacité du contrôle interne et sur ses objectifs et devrait préoccuper la direction de l'Entité. Une mesure particulière est requise rapidement.

Priorité 3 - Une mesure corrective particulière est souhaitable. Le contrôle interne présente une faiblesse ou une déficience qui, considérée isolément, n'a pas d'incidence majeure, mais a trait à un domaine dans lequel l'amélioration du contrôle interne profiterait au **Projet** et/ou l'Entité pourrait faire preuve d'une efficacité et/ou d'une efficacité accrues. Des effets indésirables sur les processus sont possibles et, combinés à d'autres faiblesses, pourraient être source de préoccupations.

4.2.1 Sur l'organisation générale

4.2.1.1 Gouvernance

Constatation n°	Intitulé: <intitulé de la constatation> Exemple : insuffisances dans la gouvernance de l'Entité
Description de la constatation : <description détaillée de la constatation couvrant les faits, critères, cause(s) et incidence(s). Pour les critères, mentionner précisément l'article ou la clause des dispositions contractuelles> Exemple : Lors de nos vérifications, nous avons constaté les insuffisances suivantes : 1) Aucun PV relatif à la tenue des réunions statutaires des organes de gouvernance ne nous a été remis; 2) Les mandats des membres du comité de pilotage ont été renouvelés par tacite reconduction sans qu'aucune réunion statutaire ne soit tenue et sans que cette modalité ne soit clairement spécifiée dans les statuts.	
Recommandations : <les recommandations doivent viser à corriger les situations existantes, à améliorer la gestion et le système de contrôle interne du projet ou à accroître le respect des contrôles établis et/ou des meilleures pratiques>	
Priorité de la recommandation: Priorité 1 - Une mesure particulière est requise d'urgence ; Priorité 2 - Une mesure particulière est requise rapidement ; Priorité 3 - Une mesure corrective particulière est (Ne conserver que l'option applicable)	
Commentaires de l'Entité: <L'Entité indique si elle est d'accord ou non avec la constatation et fait part de ses observations>	
Commentaires de l'Autorité contractante :	
Commentaires définitifs de l'auditeur: <En cas de désaccord avec les commentaires de l'Entité, l'auditeur réfute ici les observations de l'entité et justifie le maintien de sa constatation, qu'il considère toujours justifiée>	

4.2.1.2 Organisation administrative et environnement institutionnel

4.2.1.3 Manuel de procédures

Constatation n°	Intitulé: <intitulé de la constatation> Exemple : Manuel de procédures non adapté à la gestion actuelle
Description de la constatation : <description détaillée de la constatation couvrant les faits, critères, cause(s) et incidence(s). Pour les critères, mentionner précisément l'article ou la clause des dispositions contractuelles> Exemple : Lors de nos vérifications, nous avons constaté les insuffisances suivantes : 1) Le manuel ne décrit pas les modalités de révision et de mise à jour ; 2) Des doublons et des incompatibilités fonctionnelles ont été détectées lors de l'analyse ;	

<p>3) Certaines procédures sont à réviser (comptables) ou à simplifier (reporting) pour tenir compte de la taille de la structure et du mode de gestion actuel ;</p> <p>4) Le manuel n'est pas diffusé en version papier au niveau de la coordination.</p>
<p>Recommandations : <les recommandations doivent viser à corriger les situations existantes, à améliorer la gestion et le système de contrôle interne du projet ou à accroître le respect des contrôles établis et/ou des meilleures pratiques></p>
<p>Priorité de la recommandation: Priorité 1 - Une mesure particulière est requise d'urgence ; Priorité 2 - Une mesure particulière est requise rapidement ; Priorité 3 - Une mesure corrective particulière est (Ne conserver que l'option applicable)</p>
<p>Commentaires de l'Entité: <L'Entité indique si elle est d'accord ou non avec la constatation et fait part de ses observations></p>
<p>Commentaires de l'Autorité contractante :</p>
<p>Commentaires définitifs de l'auditeur: <En cas de désaccord avec les commentaires de l'Entité, l'auditeur réfute ici les observations de l'entité et justifie le maintien de sa constatation, qu'il considère toujours justifiée></p>

4.2.1.4 Installations et équipements du projet

4.2.2 Sur les outils de gestion et le reporting

4.2.2.1 Système comptable

4.2.2.2 Suivi budgétaire et analytique

4.2.2.3 Reporting

4.2.2.4 Classement, archivage et sauvegarde

4.2.2.5 Gestion des courriers

4.2.2.6 Gestion des risques

Constatation n°	Intitulé: <intitulé de la constatation> Exemple : Absence de document formalisé
Description de la constatation : <description détaillée de la constatation couvrant les faits, critères, cause(s) et incidence(s). Pour les critères, mentionner précisément l'article ou la clause des dispositions contractuelles> Exemple : Il n'existe pas de documents de gestion des risques formalisés au sein de la structure. Toutefois, les risques font l'objet d'une analyse dans la convention de financement.	
Recommandations : <les recommandations doivent viser à corriger les situations existantes, à améliorer la gestion et le système de contrôle interne du projet ou à accroître le respect des contrôles établis et/ou des meilleures pratiques>	
Priorité de la recommandation: Priorité 1 - Une mesure particulière est requise d'urgence ; Priorité 2 - Une mesure particulière est requise rapidement ; Priorité 3 - Une mesure corrective particulière est (Ne conserver que l'option applicable)	
Commentaires de l'Entité: <L'Entité indique si elle est d'accord ou non avec la constatation et fait part de ses observations>	
Commentaires de l'Autorité contractante :	
Commentaires définitifs de l'auditeur: <En cas de désaccord avec les commentaires de l'Entité, l'auditeur réfute ici les observations de l'entité et justifie le maintien de sa constatation, qu'il considère toujours justifiée>	

4.2.3 Sur les aspects réglementaires

4.2.3.1 Passation des marchés

4.2.3.2 Règles en matière d'exécution et de justification des dépenses

4.2.4 Sur les processus de gestion financière et administrative

4.2.4.1 Recettes

4.2.4.2 Trésorerie

4.2.4.3 Achats

4.2.4.4 Missions et ateliers

4.2.4.5 Immobilisations

4.2.4.6 Matériel roulant

4.2.4.7 Fonctionnement des bureaux

4.2.4.8 Ressources humaines

4.3 Constatations relatives à la passation des marchés

4.3.1 Marché n°<1>

<p>Intitulé: <intitulé de la /des constatation(s)></p> <p>Exemple : Observations relatives à l'utilisation du marché à commande (Libellé 3.2 – <i>Choix du type de consultation</i>)</p>
<p>Description de la /des constatation(s) : <description détaillée de la constatation couvrant les faits, critères, cause(s) et incidence(s). Pour les critères, mentionner précisément l'article ou la clause des dispositions contractuelles></p> <p>Exemple : Les marchés à commande ont été très largement utilisés pour les travaux de voirie urbaine. Or, l'utilisation de cette technique est assez inhabituelle en matière de travaux, même d'entretien, et elle est en général privilégiée pour les achats récurrents de fournitures. En outre, cette procédure est peu ou pas encadrée par la réglementation des marchés publics pour l'exercice sous revue.</p>
<p>Commentaires de l'Entité: <L'Entité indique si elle est d'accord ou non avec la constatation et fait part de ses observations></p>
<p>Commentaires de l'Autorité contractante :</p>
<p>Commentaires définitifs de l'auditeur: <En cas de désaccord avec les commentaires de l'entité, l'auditeur réfute ici les observations de l'entité et justifie le maintien de sa constatation, qu'il considère toujours justifiée></p>

4.3.2 Marché n°<2>

4.3.3 Marché n°<3>

4.3.4

4.3.4

Annexe 1 : Rapport financier du Projet

Annexe 2 : Rapprochement avec les flux de trésorerie

Annexe 3 : Liste des dépenses auditées

Annexe 4 : Compte – rendus des visites de terrain

Annexe 5 : Personnes rencontrées

Nom et Prénom	Fonction

Annexe 6 : Termes de référence de la mission