

PROJET USAID N° 660 - 0125

PROGRAMME NATIONAL DE PISCICULTURE FAMILIALE

(sous - projet d'appui à la pisciculture)

RAPPORT D'AUDIT AU 30 JUIN 1989

USAID/AUDIT/89/624

Monsieur EDWARD BAXTER  
Responsable Financier  
Projet Gestion, Appui et Services aux  
Petits Projets (G.A.S.P.P.)  
1er étage, Immeuble TRAVHYDRO  
(Ex SEDEC MATCO)

KINSHASA/GOMBE

Kinshasa, le 15 novembre 1989

Monsieur,

Conformément à notre offre réf. GASPP/AUDIT/89/095 du 28 août 1989, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport portant sur l'audit des rapports financiers trimestriels du Projet USAID n° 660-0125 "Programme National de Pisciculture Familiale (P.N.P.F.)" pour la période du 1er janvier 1987 au 30 juin 1989.

Notre rapport se structure de la manière suivante :

- . Introduction : aperçu général et organisation comptable du Projet ;
- . Définition de l'approche d'audit adoptée ;
- . Commentaires et recommandations relatifs au travail effectué au Bureau de liaison, à la Direction nationale, à Banza-Ngungu et à Bukavu.

Notre travail a porté essentiellement sur la période d'entrée en vigueur du Projet P.N.P.F (soit du 15 septembre 1988 au 30 juin 1989). En effet, la difficulté de réunir toutes les informations nécessaires de la période du 1er janvier 1987 au 14 septembre 1988 ne nous a pas permis d'effectuer les tests nécessaires. Les informations disponibles dans le Bas-Zaïre et le Sud-Kivu ne couvraient que 10 % de l'ensemble des opérations de la période, un niveau que nous avons jugé trop bas.

Nous demeurons à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire que vous souhaiteriez obtenir au sujet de ce rapport et vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

R. LOMBART  
Associé-Gérant

KB/ks



## I. INTRODUCTION

### A. GENERAL

1. Le Programme National de Pisciculture familiale (PNPF) a été créé en Août 1988 par arrêté départemental n° 0020/BCE/DDR/88. Il succède à l'ancien Projet Pisciculture familiale (PPF - 080), expiré en septembre 1988 après dix ans d'activités.

2. Aux termes d'un Memorandum d'Accord de Collaboration entre le Conseil Exécutif, l'USAID et le Corps de la paix, relativement aux activités de pisciculture dans le cadre du Projet d'appui aux petits Projets n° 660 - 0125, l'USAID a accepté de fournir à la nouvelle institution du Conseil Exécutif une assistance technique et financière en vue d'atteindre les objectifs définis dans la proposition du Projet 660-0125. Le Corps de la paix fournit des volontaires qualifiés pour servir d'agents de vulgarisation en milieu rural tandis que le gouvernement zaïrois met à disposition le personnel associé au PNPF ainsi qu'un appui logistique et technique.

3. La différence entre ce nouveau projet et le PPF se situe au niveau des objectifs poursuivis. L'un des objectifs majeurs du Projet 660 - 080 était d'établir un programme national de pisciculture familiale qui serait mis à exécution par le Conseil Exécutif. Le but du financement accordé au sous-projet d'appui à la pisciculture par le projet 660 - 0125 est d'aider le Conseil Exécutif à mettre en oeuvre le programme établi.

4. Actuellement, le Programme est opérationnel dans cinq des 11 régions du Zaïre à savoir le Bandundu, le Kasai-Oriental, le Kasai-Occidental, le Bas-Zaïre ainsi que le Kivu et a comme finalité d'organiser un programme de vulgarisation piscicole à l'intention des populations vivant en milieu rural du Zaïre.

5. Les activités principales du Programme s'articulent sur trois composantes :

- La formation des pisciculteurs et des agents oeuvrant dans le domaine piscicole ;
- La recherche appliquée dans le domaine de l'alimentation du poisson au niveau des paysans, la sélection et l'essai d'élevage des poissons existant au Zaïre ;
- La promotion de la collaboration avec toutes les structures qui interviennent dans le milieu rural en ce qui concerne la pisciculture familiale.



## B. ORGANISATION COMPTABLE

6. Le Projet Pisciculture Familiale dépend du Département du Développement Rural et doit, par conséquent respecter les directives du Plan Comptable Général Zaïrois (P.C.G.Z.) pour l'établissement de ses états financiers.

7. En vue de répondre à ces exigences, l'U.S.A.I.D a fait appel à un Bureau externe, Technoserve-Zaire, pour établir un plan comptable adapté aux besoins du projet et pour former les différents responsables du projet (aussi bien à Kinshasa qu'en régions) à l'emploi et à la mise en force des procédures prévues par ce Bureau dans la mise en place du plan comptable.

8. Ce plan comptable constitue le lien entre la comptabilité des différentes coordinations et le rapport financier établi sur base de recettes et dépenses, souhaité par l'U.S.A.I.D.

9. Les opérations journalières sont enregistrées dans les livres de banque et de caisse pour être ensuite portées sur les fiches de compte.

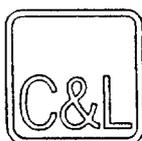
10. Chaque fin du mois, les soldes des comptes sont transcrits sur le "Rapport financier" du mois, adapté aux critères de rapport financier établi par l'U.S.A.I.D et transmis à la Direction nationale du projet à Kinshasa.

11. Les soldes par rubriques budgétaires sont ensuite transférés sur le "Rapport Financier du mois" par coordination, globalisés pour être repris sur le "Tableau synthétique du rapport financier trimestriel", et remaniés de façon à présenter un "Rapport financier trimestriel". Ce "rapport financier trimestriel" est finalement envoyé à l'U.S.A.I.D. pour revue.



12. La circulation de l'information comptable peut donc être représentée schématiquement comme suit :

<u>Origine</u>	<u>Document financier</u>	<u>Fréquence</u>
Coordinations régionales	Livre de caisse ou banque	Journalière
	! ! ∨	
"	Fiche des sous-comptes	Journalière
	! ! ∨	
"	Rapport financier	Mensuelle
	! ! ∨	
Direction	Rapport financier (consolidé)	"
	! ! ∨	
"	Tableau synthétique du rapport financier	Trimestrielle
	! ! ∨	
"	Rapport financier trimestriel (pour l'U.S.A.ID.)	"



C. RAPPORTS FINANCIERS

13. Au 30 juin 1989, le tableau d'origine et d'utilisation des fonds se présente comme suit :

	30/06/1989 (9 mois) <u>Z</u>	15/09/1988 (21 mois) <u>Z</u>	Total (30 mois) <u>Z</u>
Disponible au 1er janvier 1987			1.053.720
<u>Recettes</u>			
Subventions USAID	57.984.876	75.624.000	133.608.876
Autres subventions	-	1.557.551	1.557.551
Ventes diverses	392.150	271.822	663.972
Emprunts à court terme	52.151	1.244.877	1.297.028
Récupération prêts & avances	-	537.841	537.841
Intérêts créditeurs	69.667	82.695	152.362
Produits et profits divers	36.613	1.188.396	1.225.009
Paiement en nature Zaïre Fina	-	<u>4.165.969</u>	<u>4.165.969</u>
Recettes de la période	<u>58.535.457</u>	<u>84.673.151</u>	<u>143.208.608</u>
<u>Dépenses</u>			
Personnel	22.808.435	33.302.513	56.110.948
Transport	20.436.633	17.654.464	38.091.097
Bureau	9.020.038	9.289.629	18.309.667
Habitation	2.275.767	-	2.275.767
Construction/Aménagement	1.068.348	684.402	1.752.750
Specif. au sous-Projet	4.490.030	3.570.580	8.060.610
Imprévus	496.504	2.576.161	3.072.665
Provisions versées à Zaïre Fina		4.491.566	4.491.566
Autres	-	<u>513.191</u>	<u>513.191</u>
Total des dépenses	<u>&lt;60.595.755&gt;</u>	<u>&lt;72.082.506&gt;</u>	<u>&lt;132.678.261&gt;</u>
Disponible au 30 juin 1989		Z	<u>11.584.067</u>



D. APPROCHE D'AUDIT

14. Comme convenu avec les responsables du Projet, notre travail de vérification a porté sur quatre entités : le Bureau de liaison, la Direction nationale à Kinshasa, la coordination du sud-Kivu à Bukavu et la coordination du Bas-Zaïre à Banza-Ngungu. L'audit de ces quatre entités nous a permis de couvrir les niveaux de tests suivants :

a) Période du 01/01/1987 au 15/09/1988 (Projet PPF - 080)

15. Suite à l'indisponibilité de l'information, nous n'avons pas été en mesure de faire l'audit des opérations comptables et financières de la direction Kinshasa (la plus importante) pour cette période. Dans ces conditions, le niveau global très faible de nos tests (9 %, pour les recettes et 10 % pour les dépenses), ne nous permet pas d'émettre une opinion sur les comptes pour la période concernée. Ces résultats se résument comme suit :

	PROJET (toutes coordina- tions confondues)	BAS-ZAIRE	BUKAVU	TOTAL Bas-Zaïre & Bukavu	%
Fonds disponibles au 1er janvier 1987	1.053.720	337.325	77.517	414.842	39 %
Recettes	84.673.151	4.347.110	2.896.807	7.243.917	9 %
Dépenses	<72.082.506>	<4.537.020>	<2.947.553>	<7.484.573>	10 %
Disponible au 15/09/1988	13.644.365	147.415	26.771	174.186	1 %



b) Période du 16/09/1988 au 30/06/1989 (PNPF)

16. L'audit de quatre entités nous a permis de valider 99 % des recettes du projet et 69 % des dépenses obtenues comme suit :

	PROJET (toutes Coor- dinations confondues)	Bureau Liaison	Kinshasa	Bas-Zaïre	Bukavu	Total 4 entités	%
Fonds disponi- bles au 16/09/1988	13.644.365	5.890.000	7.400.736	147.415	26.771	13.464.922	99 %
Recettes	58.535.457	58.253.474	239.668	29.835	-	58.522.977	99 %
Transfert aux coordinations	-	<34.968.086>	5.991.811	4.713.326	3.894.621	(20.599.758)	58 %
Dépenses	<60.595.755>	<23.253.366>	<10.791.512>	<4.488.431>	<3.351.251>	(41.884.560)	69 %
Fonds disponibles au 30 juin 1989	11.584.067	5.922.022	2.840.703	402.145	570.141	9.735.011	84 %

17. Nous détaillons aux chapitres suivants les opérations comptables et financières pour le bureau de liaison, Kinshasa, Bas-Zaïre et le Sud-Kivu.

18. L'approche d'audit adoptée pour l'examen des rapports financiers a été la suivante :

- vérification de l'exactitude des chiffres présentés par le PNPF dans les rapports financiers trimestriels envoyés à l'U.S.A.I.D. en vue de nous assurer que ceux-ci proviennent effectivement des livres comptables du Projet ;
- Rapprochement des soldes disponibles (caisses et banques) au 1er janvier 1987 avec ceux arrêtés le 30 juin 1989 ;
- Vérification de l'exactitude et de la validité des sommes imputées aux catégories budgétaires (dépenses) ;
- Suivi des recommandations de l'audit précédent.



## II. BUREAU DE LIAISON

### A. GENERAL

19. Opérationnel depuis septembre 1988, ce bureau est supervisé par un Conseiller technique de l'U.S.A.I.D. Les fonctions du bureau de liaison peuvent être résumées comme suit :

- (i) Réception des fonds de contrepartie et répartition de ces fonds entre différentes coordinations.
- (ii) Appui logistique des coordinations ; conseils techniques, en gestion et financiers. Appui dans le domaine de la formation du personnel.
- (iii) Suivi de la mise à exécution du Programme du PNPf.

20. Actuellement le bureau n'emploie qu'une personne conseiller technique à l'U.S.A.I.D.

### B. ORGANISATION COMPTABLE

21. Le bureau n'applique pas le système comptable mis en place par Technoserve-Zaire. Les opérations journalières sont enregistrées dans les livres de banque ou de caisse pour être ensuite portées au journal des recettes et des dépenses.

22. Les soldes par rubriques budgétaires dégagés par le journal des recettes et des dépenses sont ensuite transférés directement au rapport financier trimestriel reçu de la Direction Générale du PNPf. Le bureau n'élabore pas des rapports financiers mensuels relatifs à ses propres opérations comptables et financières.

### C. TABLEAU D'ORIGINE ET D'UTILISATION DES FONDS

23. Au 30 juin 1989, le tableau d'origine et d'utilisation des fonds se présente comme suit :

	<u>30/6/1989</u>
	Z
Fonds disponibles le 16 septembre 1988	5.890.000
Recettes	58.253.474
Transferts aux coordinations	(34.968.086)
Dépenses	<u>(23.253.366)</u>
Fonds disponibles au 30 juin 1989	Z <u>5.922.022</u>



a) Fonds disponibles le 16 septembre 1989 : Z 5.890.000

24. Ce montant représente un transfert des fonds de la Direction nationale de Kinshasa, reçu début septembre 1988 et destiné à l'achat d'une radiophonie. Ce solde a été rapproché avec satisfaction à l'extrait bancaire.

b) Recettes : Z 58.253.474

25. Les recettes pour la période se ventilent comme suit :

	<u>30/06/1989</u>
	<u>Z</u>
Subventions USAID	57.984.876
Kilométrage véhicule	222.150
Autres	<u>46.448</u>
	<u>Z 58.253.474</u>

Subvention USAID : Z 57.984.876

26. Nous avons reçu de l'USAID confirmation directe du montant versé au Projet 660 - 0125 au titre de fonds de contrepartie. Le montant confirmé s'élève à Z 117.300.000. Comparé au montant enregistré par le PNPf, il en résulte une différence de Z 59.315.124. Celle-ci représente les transferts effectués en faveur de Technoserve-Zaïre (Z 31.307.005) ainsi que les fonds propres du projet 660-0125 (c'est-à-dire ne concernant pas le PNPf) pour Z 28.008.119.

27. Ces subventions ont été réparties de la façon suivante aux coordinations régionales :

	BANDUNDU	BAS-ZAIRE	KASAI OCCIDENTAL	KASAI ORIENTAL	SUD KIVU	KINSHASA	TOTAL DISTRIBUE AUX COORDINATIONS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Octobre 88	2.563.431	746.889	1.412.054	-	1.175.664	407.136	6.305.174
Novembre 88	-	114.184	-	1.623.800	-	1.486.532	3.224.516
Décembre 88	-	-	-	30.000	-	200.000	230.000
Janvier 89	2.546.604	-	1.670.277	1.705.158	1.039.144	1.722.821	8.684.004
Février 89	478.340	1.908.226	240.000	260.000	200.000	-	3.086.566
Mars 89	-	139.300	67.500	-	-	398.000	604.800
Avril 89	-	-	100.900	437.068	25.668	84.500	648.136
Mai 89	3.121.585	1.496.227	1.893.951	1.717.660	1.454.145	1.692.822	11.376.390
Juin 89	-	308.500	-	500.000	-	-	808.500
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	8.709.960	4.713.326	5.384.682	6.273.686	3.894.621	5.991.811	34.968.086
	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====



C) Dépenses : Z 23.253.366

28. Les dépenses de la période se présentent comme suit :

	<u>30.06.89</u>
	<u>Z</u>
 <u>Personnel</u>	
Frais de formation	1.441.430
	<u>1.441.430</u>
 <u>Transport</u>	
Voyage/perdiem	732.100
Pièces de rechange	4.132.431
Assurances/immatriculation	2.802.147
Carburant/lubrifiant	6.363.073
Autres	141.685
	<u>14.171.436</u>
 <u>Bureau</u>	
Equipement	5.821.328
Autres	80.557
	<u>5.901.885</u>
 <u>Habitation</u>	
	312.720
	<u>312.720</u>
 <u>Spécifiques au sous projet</u>	
Frais d'expédition	508.270
Conf. an. plan	758.535
Matériel de vulgarisation	8.800
	<u>1.275.605</u>
 <u>Imprévues</u>	
	150.290
	<u>150.290</u>
 Total des dépenses	 Z 23.253.366
	<u><u>23.253.366</u></u>



Nous passons ci-après les principales rubriques en revue.

Pièces de rechange - Z 4.132.431

29. Nous avons pu vérifier les différentes dépenses imputées dans cette catégorie par rapport aux factures.

30. Le contrôle sur l'utilisation de ces pièces de rechange nous semble cependant faible. Nous avons constaté qu'une liste de stock est tenue pour la réception et l'envoi des pièces de rechange mais qu'il n'existe pas des fiches de stocks individuelles pouvant permettre le suivi de chaque type de stock.

31. En outre, nos tests ont révélé que certains stocks catalogués "morts" c'est-à-dire sans mouvement depuis plus de 2 ans "traînent" au magasin. Nous suggérons leur vente en vue de réorienter les recettes vers des utilisations plus profitables.

Carburant et Lubrifiants - Z 6.363.073

32. Les principales dépenses effectuées pour l'achat de gasoil représentent l'approvisionnement des coordinations et de la Direction nationale. Nous avons rapproché les dépenses pour carburant et lubrifiants aux factures et aux pièces de caisse de Zaire-fina, mais le système de contrôle interne en vigueur ne permet cependant pas de s'assurer que les différentes coordinations ont effectivement reçu ce gasoil.

Equipement - Z 5.821.328

33. Cette rubrique budgétaire représente essentiellement l'acquisition d'une radiophonie auprès de Chanimat en février 1989. Aucune anomalie n'a été constatée sur ce poste.

d) Fonds disponibles au 30 juin 1989 : Z 5.922.022

34. Les fonds disponibles à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Caisse	49.898
Banque (citibank)	<u>5.872.124</u>
	Z <u>5.922.022</u>

35. Au moment de notre intervention, nous avons constaté que le compte bancaire affichait un solde nul au rapport financier. L'écart de Z 5.872.124 représente les dépenses et les transferts effectués en juillet 1989 et considérés comme dépenses à la clôture. Ces sommes étant disponibles au 30 juin 1989, le solde du compte banque a été corrigé en conséquence.



36. La procédure actuellement en vigueur prévoit la tenue des documents suivants :

- livre de caisse
- livre de banque
- journal des recettes et des dépenses (journal américain).

37. Le journal de ventilation des recettes et des dépenses est préparé en recopiant le contenu du livre de caisse et de banque ; il reprend dans la première partie une colonne des recettes par caisse et une colonne des recettes par banque, dans la deuxième partie, la ventilation des dépenses par caisse et banque.

38. Comme on peut le constater, la procédure de décaissement décrite ci-dessus se traduit par une perte considérable de temps et d'imprimés. Afin de remédier à cette situation, nous proposons la suppression pure et simple des livres de caisse et de banque qui seront remplacés par le registre de recettes et des dépenses, servant à la fois de livre de banque et de caisse ainsi que du journal de ventilation des recettes et des dépenses.

#### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

39. Les principales faiblesses constatées lors de l'audit du bureau de liaison peuvent se résumer comme suit :

40. - Le bureau de liaison ne dispose pas d'un système de reporting ; les chiffres sont incorporés au rapport condensé à partir du journal de ventilation des recettes et des dépenses ;

- La procédure de caisse et banque actuellement en vigueur constitue une perte de temps et d'imprimés ;

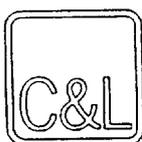
- Des fiches de stocks devraient être établies pour tout article consommable et une procédure de suivi et de transfert des stocks devrait être mise en place.

#### Recommandations

41. En vue de faciliter le suivi des opérations comptables du bureau, nous recommandons l'élaboration des rapports mensuels à l'instar de la Direction nationale et des coordinations ainsi que l'engagement d'un comptable attaché au bureau de liaison ;

42. Nous recommandons également que les livres de caisse et de banque soient supprimés au profit du registre des recettes et des dépenses ;

43. Nous réitérons nos recommandations en ce qui concerne la tenue des fiches de stocks (cfr notre rapport au 31 décembre 1986).



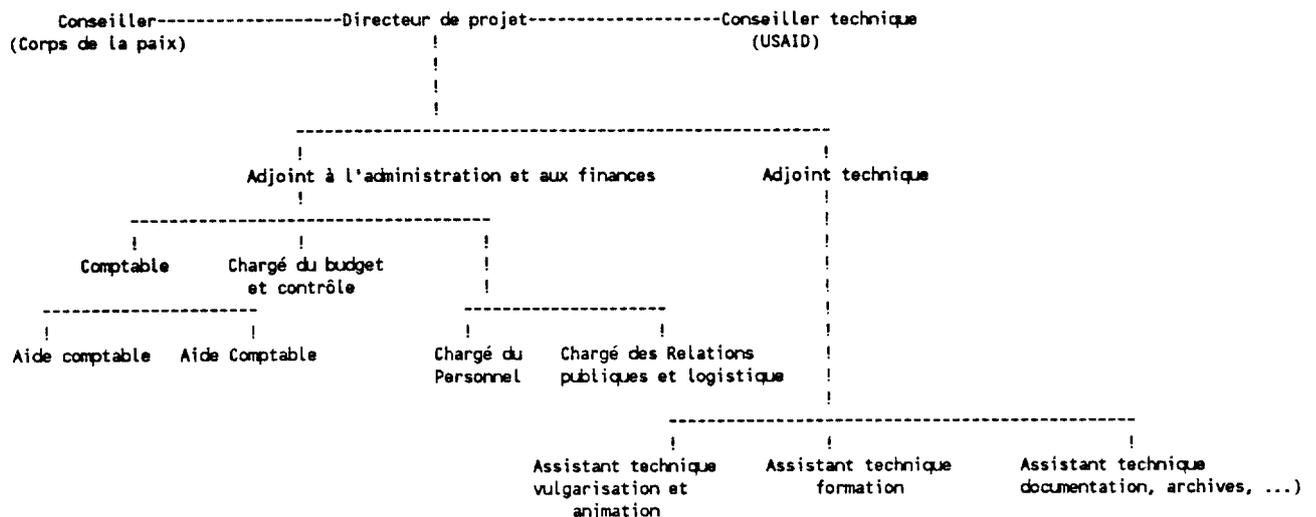
### III) Direction Nationale de Kinshasa

#### A. Général

44. Les fonctions de la Direction de Kinshasa sont multiples et peuvent être résumées comme suit :

- (i) support logistique des coordinations ;
- (ii) coordination de l'information comptable venant des différentes régions.

45. Pour assurer ces fonctions, la coordination dispose de 67 personnes représentées sur cet organigramme :



46. Nous n'avons pas pris volontairement en compte les secrétaires, dactylographes, huissiers... afin d'alléger l'organigramme présenté ci-avant.



B. Tableau d'origine et d'utilisation des fonds

1° Période du 1er janvier 1987 au 15 septembre 1988

47. Aucun travail d'audit n'a pu être effectué sur la période du 1er janvier 1987 au 15 septembre 1988. Cette situation s'explique par l'absence au classement de la plupart des rapports financiers mensuels exigés pour notre travail et, résulte d'un classement désordonné des pièces justificatives ainsi que d'une protection insuffisante des documents et journaux comptables.

48. Il est utile de rappeler qu'une bonne conservation des documents constitue une obligation légale conformément aux instructions du CPCZ et qu'elle facilite tout contrôle à posteriori.

2° Période du 16 septembre 1988 au 30 juin 1989

49. Au 30 juin 1989, les ressources et emplois de la Direction Nationale se présentent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Fonds disponibles au 16 septembre 1988	7.400.736
Recettes	6.231.479
Dépenses	(10.791.512)
Fonds disponibles au 30 juin 1989	Z <u><u>2.840.703</u></u>

a) Fonds disponibles au 16 septembre 1988 : Z 7.400.736

50. Les fonds disponibles peuvent être détaillés comme suit :

	<u>Z</u>
Caisse	7.392.322
Banque (Citibank-Kinshasa)	8.414
	<u><u>Z 7.400.736</u></u>

51. Ces différents soldes ont été rapprochés aux extraits bancaires et au rapport de caisse, en l'absence d'un inventaire physique de la caisse à la fin du projet PPF-080.



b) Recettes : Z 6.231.479

52. Les recettes pour la période se ventilent comme suit :

	<u>30/06/1989</u>
	Z
Subvention USAID (Voir page 8)	5.991.811
Recettes vente véhicule	170.000
Intérêts créditeurs	69.668
	<hr/>
Total des recettes	Z 6.231.479
	<hr/> <hr/>

c) Dépenses : Z 10.791.512

53. Les dépenses de la période se présentent comme suit :

Personnel

	<u>30/06/1989</u>
	Z
Primes USAID	2.933.974
Décompte final	5.871.617
Frais de formation	295.616
	<hr/>
	<u>9.101.207</u>

Transport

272.822

---

272.822

Bureau

Loyer et charges locatives	269.621
Equipement	100.000
Fournisseurs	207.719
Autres	147.976
	<hr/>
	<u>725.316</u>

Habitation

Loyers et charges locatives	443.950
	<hr/>
	<u>443.950</u>

Spécifique au sous-projet	10.000
	<hr/>
	10.000
	<hr/>

Imprévues	11.600
	<hr/>
	<u>11.600</u>

Autres	226.617
	<hr/>
	<u>226.617</u>

Total dépenses	Z 10.791.512
	<hr/> <hr/>



Commentaire général

54. Nos travaux de rapprochement entre le total des dépenses selon les journaux comptables de la Direction et le total des dépenses renseignés aux rapports financiers a dégagé un écart injustifié de Z 576.649. D'après les explications obtenues, cette situation provient du fait que les informations renseignées dans les rapports financiers ne proviennent pas systématiquement des journaux et livres comptables. En effet, ceux-ci n'étant pas régulièrement tenus à jour, le comptable confectionne le rapport financier sur base des pièces justificatives en sa possession. A ce sujet, nous avons noté dans le rapport financier une dépense de Z 100.000 représentant l'acquisition d'un équipement pour l'adjoint financier et dont aucune trace n'a été retrouvée au journal de caisse. De même, les pièces justificatives de cette dépense étaient introuvables au classement.

55. D'une manière générale, nous avons constaté que le système comptable implanté par Technoserve n'est pas d'application : le comptable n'enregistre pas régulièrement les opérations au grand livre et ne tient pas son journal de caisse à jour. La plupart des imputations comptables renseignées au journal de caisse ne sont pas comptabilisées au grand livre.

56. De tout ce qui précède, il apparaît que la tenue de la comptabilité du Programme National de pisciculture familiale ainsi que des documents comptables est très mal assurée à Kinshasa, contrairement aux dispositions du memorandum d'accord signé avec l'USAID.

57. Dans ces conditions, il devient, à tout le moins, très malaisé d'exploiter les livres comptables de la Direction nationale à des fins de contrôle. Cette défaillance est essentiellement imputable aux difficultés que semble particulièrement éprouver le comptable du PNP/Kinshasa à interpréter le plan comptable du Projet.

Recommandation

58. La Direction du projet doit veiller impérativement à la formation comptable des responsables de la Direction Kinshasa, soit en faisant appel à Technoserve-Zaïre qui a mis en place le plan comptable actuellement en application dans le projet, soit simplement en organisant à leur intention une session de formation interne.

Commentaires détaillésPrime salariale FCP : Z 2.933.274

59. L'U.S.A.I.D accorde aux agents du Conseil Exécutif autorisés, travaillant au PNP, des primes salariales en accord avec le barème U.S.A.I.D/Département du Plan (Directive 306). En outre, il fournit aux employés du PNP sous contrat y ayant droit, les salaires de base en plus des primes salariales.



60. Les primes distribuées au cours de la période se détaillent comme suit :

	<u>Z</u>
Salaire de base	319.169
Prime de rendement	874.420
Prime de diplôme	478.500
Logement	1.060.128
Transport	232.428
Heures supplémentaires	<u>3.004</u>
Total brut	2.967.649
Retenues diverses	<u>&lt;33.675&gt;</u>
 Total	 <u><u>Z 2.933.974</u></u>

Nos tests ont porté entre autres sur :

- La réconciliation des primes payées d'après le journal de caisse avec les primes à payer d'après le bulletin de paie ;
- Vérification de la conformité des primes payées au barème fixé par l'U.S.A.I.D ;
- Analyse des fluctuations mensuelles des salaires et primes payés aux agents ;
- Vérification de l'exactitude du calcul des retenues légales (CPR, UNTZA et INSS) pour les agents PNPF sous contrat ainsi que la régularité de leur paiement aux organismes bénéficiaires.

Nos principales constatations ont été les suivantes :

61. Le PNPF n'a pas actualisé ses barèmes pour tenir compte des révisions intervenues dans les barèmes U.S.A.I.D. en mai 1989 ; le barème actuellement en vigueur date du 1er janvier 1989. Nous recommandons que les barèmes soient actualisés afin de se conformer aux directives de l'U.S.A.I.D.

62. Les retenues légales opérées sur les salaires des agents sous contrat sont mal calculées et ne sont pas payées aux organismes bénéficiaires. Cette pratique expose le Projet au paiement de pénalités.

Décompte final : Z 5.871.617

63. Ce solde représente le décompte final payé aux agents à l'issue du Projet PPF-80, pour la Direction nationale Kinshasa et pour toutes les coordinations à l'exception du Sud Kivu.

64. Nous avons vérifié avec satisfaction le montant payé par le PNPF avec celui que nous avons calculé à la fin du Projet PPF -080. Signalons cependant que les retenues légales calculées n'ont pas été reversées aux organismes bénéficiaires par les coordinations.



d) Fonds Disponibles au 30 juin 1989 : Z 2.840.703

65. Les fonds disponibles à la fin de la période se présentent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	<u>Z</u>
Banque	708.767
Caisse	<u>2.131.936</u>
	<u>Z 2.840.703</u>

66. Le solde du compte banque a été vérifié de façon satisfaisante avec l'extrait bancaire.

Caisse

67. Pour la vérification du solde disponible en caisse, nous avons effectué un comptage physique de la caisse le jour de notre intervention et avons reconstitué rétroactivement le solde au 30 juin 1989. Nous avons ensuite comparé le solde reconstitué à celui du journal de caisse arrêté le 30 juin 1989. Il en est résulté un écart de Z 238.020 dû essentiellement au manque de suivi des titres valant espèces, à l'absence de contrôle régulier de l'encaisse réelle et du rapprochement de celle-ci avec le journal de caisse ainsi qu'à des erreurs d'addition dans le journal de caisse.

68. Notre revue du compte caisse a également mis en évidence les faiblesses et anomalies décrites ci-après :

69. La Direction Kinshasa ne dispose pas d'instructions écrites sur le délai de justification des titres valant espèces. Nous avons constaté que 90 % de l'encaisse disponible au 30 juin 1989 était constitué des prélèvements à justifier. La plupart de ces prélèvements (53 %) ont été effectués par le Directeur du projet et sont approuvés uniquement par ce dernier, sans la signature de l'Adjoint Administratif et financier comme le prévoit le mémorandum d'accord ainsi que la procédure en place (Voir en annexe la liste des bons non justifiés au moment de notre intervention).

70. Nous recommandons donc à la Direction nationale d'émettre des instructions écrites sur le délai de justification des titres valant espèces. Les dépenses non justifiées dans les délais fixés devront être débitées aux agents bénéficiaires des fonds et leur être retenues sur la paie du mois. En ce qui concerne l'approbation des autorisations de retrait des fonds, nous recommandons que la délégation des responsabilités dans les autorisations des dépenses soit respectée conformément aux dispositions en place.



71. Nous avons constaté que la procédure des décaissements actuellement en vigueur est lourde, constitue une perte de temps et d'imprimés et ne garantit pas l'exhaustivité d'enregistrement des pièces de caisse.

72. En effet, lorsqu'un agent est appelé à effectuer un achat normalement supporté par la Direction, il établit une autorisation de retrait des fonds (A.R.F.) qu'il fait signer au Directeur et à l'Adjoint Administratif et financier. Le caissier sort l'argent sur base de l'A.R.F. et enregistre la sortie dans son rapport de caisse. Lorsque toutes les pièces justificatives sont réunies, le caissier ou le comptable établit le Bon de Dépense Caisse "BDC" que le comptable enregistre dans un second rapport de caisse et alloue des imputations à chaque dépense.

L'examen de la procédure décrite ci-dessus fait ressortir les faiblesses et anomalies suivantes :

- (i) Les A.R.F. sont directement enregistrées par le caissier avant leur justification et il n'existe pas de délai défini endéans lequel les A.R.F. doivent être justifiées. Ceci ne garantit pas le suivi de la justification des A.R.F. ;
- (ii) Les Bons de caisse ne sont pas signés pour accord par les signataires autorisés. Il devient dès lors difficile de s'assurer de l'authenticité des pièces justificatives des A.R.F. ;
- (iii) Le second rapport de caisse tenu par le comptable constitue une perte de temps et d'imprimés ; le solde qu'il dégage en fin de période présente des écarts avec celui tenu par le caissier (éventuellement dus aux A.R.F. non encore justifiés) qui ne fait l'objet d'aucun rapprochement ;
- (iv) Il n'existe aucune preuve du contrôle éventuellement effectué sur l'exactitude des deux rapports de caisse par la Direction nationale ;
- (v) Les bons de dépense caisse ainsi que les pièces justificatives qui les accompagnent ne sont pas annulés au moyen d'un petit cachet "PAYE" afin de prévenir un second paiement des mêmes documents. Une telle négligence peut conduire à des abus de la part des agents indéliçats.

Pour l'amélioration de la procédure, nous recommandons ce qui suit :

- (i) La tenue d'un seul rapport de caisse assurée par le caissier ;
- (ii) Les Bons de Dépense Caisse doivent être signés pour accord par le directeur du projet et l'Adjoint Financier, ce qui devrait leur permettre d'annuler les A.R.F. et d'assurer la validité des dépenses effectuées ;
- (iii) Comme expliqué plus haut, la mise à jour du rapport de caisse serait assurée par le caissier. Au fur et à mesure de l'enregistrement des opérations, les originaux des pages épuisées ainsi que les Bons de Caisse et les pièces justificatives seraient transmises au comptable de la Direction qui assurera, à son niveau :

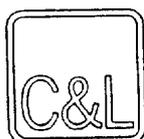


- le contrôle des pièces justificatives avec le rapport de caisse ;
  - la vérification de l'exactitude arithmétique des pages du rapport de caisse et des pièces justificatives ;
  - l'imputation des opérations, par référence au plan comptable dans les comptes appropriés.
- (iv) Tous les contrôles effectués par le comptable sur le rapport de caisse devraient être mis en évidence au moyen de sa signature ou de son paragraphe comme preuve que le contrôle a été effectué.
- (v) tous les B.D.C., les A.R.F. ainsi que les pièces justificatives qui les accompagnent devraient être annulés au moyen d'un petit cachet "PAYE" afin de prévenir toute introduction des mêmes documents pour un second paiement.
- (vi) Un contrôle physique de la caisse devrait être effectué au moins une fois par mois par l'Adjoint Administratif et Financier, et le résultat du comptage consigné dans un procès-verbal de comptage signé par lui et par le caissier.

#### Conclusion et recommandations

73. L'audit de la direction nationale de Kinshasa a révélé que le système de contrôle interne du projet est très faible. Par conséquent, les rapports financiers communiqués à l'U.S.A.I.D. sont peu précis et pas toujours explicites pour suivre l'utilisation des fonds de contrepartie.

74. Afin de résumer les principales remarques formulées tout au long de ce rapport, nous les présentons ci-après de façon synthétique, en faisant références aux paragraphes du rapport, et en mentionnant les recommandations nécessaires, à notre avis, pour rendre le système comptable et le système de reporting plus fiable à l'avenir.



Matières à Traiter	Paragraphe du rapport	Recommandations
1. Le classement des documents comptables ainsi que leur conservation devraient être améliorés.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- classement ordonné des pièces comptables ;</li> <li>- respect du délai légal de conservation des documents .</li> </ul>
2. Les comptables ne maîtrisent pas encore suffisamment le système comptable mis en place par Technoserve Zaïre en conformité avec les exigences du CPCZ, ils devraient améliorer la qualité des rapports financiers adressés à l'USAID	54 - 58	Formation du personnel à accentuer.
3. La procédure de décaissement actuellement en vigueur est lourde, constitue une perte de temps et d'imprimés et ne garantit pas l'exhaustivité d'enregistrement des pièces de caisse.	71	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tenue d'un seul rapport de caisse par le caissier ;</li> <li>- sur base des copies du rapport de caisse, d'imputation des opérations par le comptable, par référence au plan comptable, dans les comptes appropriés.</li> <li>- annulation des pièces justificatives des caisses après paiement.</li> <li>- contrôles physiques réguliers de la caisse.</li> </ul>
4. Le système actuellement en vigueur ne permet pas d'assurer un bon suivi de la justification des autorisations de retrait des fonds.	69 - 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emission d'instructions écrites sur le délai de justification des titres valant espèce.</li> <li>- imputation des dépenses non justifiées dans les délais aux comptes des agents concernés.</li> </ul>
5. La délégation des responsabilités dans les autorisations des dépenses devrait être respectée.	69	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute autorisation de retrait des fonds devrait être approuvée par le Directeur de projet et par l'Adjoint Administratif et Financier.</li> </ul>



#### IV Coopération régionale du Bas-Zaïre (Banza-Ngungu)

##### A. Général

###### a. Description des activités

75. Le Programme national de Pisciculture familiale au Bas-Zaïre ou coordination du Bas-Zaïre est, à l'exemple des projets de deux Kasai, de Bandundu, et du Sud-Kivu une antenne du PNP, dont le siège principal est situé à Mbanza-Ngungu.

76. L'objet principal du projet est la vulgarisation des techniques de création et d'entretien de petits lacs artificiels (ou étangs) pour l'élevage de poissons (tilapia) au Bas-Zaïre.

77. Le projet fonctionne grâce :

- aux fonds alloués par l'U.S.A.I.D., via le bureau de liaison à Kinshasa ;
- aux fonds alloués par le Conseil Exécutif zaïrois via le département de l'Agriculture et Développement Rural.

78. Le projet bénéficie également d'un apport logistique du "Corps de la Paix" (main-d'oeuvre spécialisée).

79. Les fonds de l'U.S.A.I.D. sont destinés essentiellement à financer l'achat du matériel logistique, en l'occurrence le matériel roulant et le paiement des primes aux différentes catégories d'agents que la coordination emploie. Les fonds du conseil Exécutif servent au paiement des salaires, notamment des agents du département de l'agriculture (exemple : coordonnateur) détachés pour le projet. Les salaires des techniciens du "Corps de la Paix" sont payés par leur organisme.

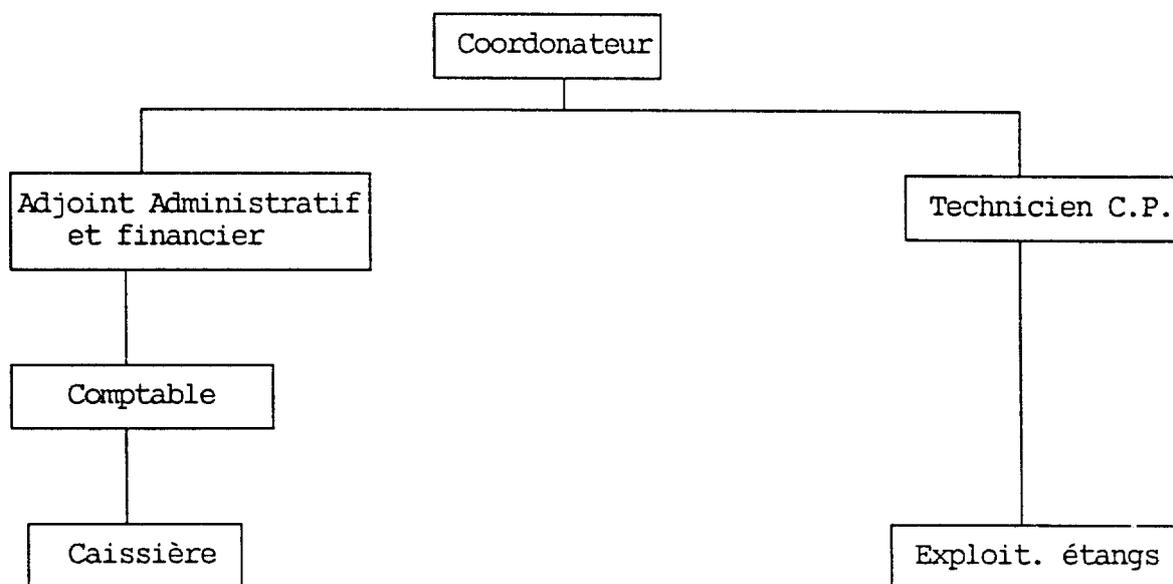
80. Les fonds parviennent à la coordination, soit en liquidités, soit par virement bancaire au compte de la station à Mbanza-Ngungu, soit en nature (fournitures de bureau, matériel roulant, etc... achetés à Kinshasa par l'Agent de liaison de l'U.S.A.I.D. pour le compte de la coordination régionale).

81. Par ailleurs, la station dispose d'une autre source de revenus : la vente du poisson des étangs. Ces revenus sont utilisés généralement pour les dépenses courantes.



b. Organigramme

82. L'organigramme de la station de Banza-Ngungu se présente comme suit :



83. Le coordonateur

- Il sert de trait d'union entre la coordination et la Direction de Kinshasa.
- Il supervise administrativement et techniquement la coordination.
- Il approuve les dépenses conjointement avec le technicien du corps de la Paix.
- Il approuve les rapports financiers mensuels préparés par le Chef Comptable et rédige les rapports globaux d'activités.

84. Le technicien du corps de la Paix

- Supervise l'exploitation (étangs et autres projets essentiels) :
  - gère les étangs ;
  - supervise les récoltes et les ventes de poissons ;
  - gère le stock de pièces de rechange pour matériel roulant.
- approuve les dépenses, essentiellement d'exploitation, conjointement avec le coordonateur ;
- rédige des rapports à l'intention du Corps de la Paix.

85. Adjoint Administratif et Financier

- Supervise la comptabilité et la caisse de la coordination ;
- gère couramment le personnel d'exécution ;
- établit les rapports financiers mensuels et les signe conjointement avec le coordonateur.



b) Organisation comptable

86. Le plan comptable du Programme national de pisciculture familiale a été mis en place par Technoserve Zaïre, qui est chargé par ailleurs de la formation des responsables de la coordination. Ce plan comptable a été conçu de façon à présenter un rapport financier reprenant les recettes et dépenses de la coordination conformément aux souhaits de l'U.S.A.I.D. Il répond également aux exigences du CPCZ.

87. Toutes les opérations (recettes, dépenses) sont journalièrement :

- enregistrées dans les livres de banque et de caisse ;
- reportées sur les fiches de comptes.

88. A la fin du mois, les soldes des comptes sont récapitulés dans un "Rapport financier" qui est transmis à P.N.P.F/Kinshasa.

B. Tableau d'origine et d'utilisation des fonds

89. Au 30 juin 1989, le tableau des recettes et dépenses de la coordination se présente comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	<u>Z</u>
Fonds disponibles au 1er janvier 1987	337.325
Recettes	9.090.271
Dépenses	<u>(9.025.451)</u>
Solde disponible au 30/06/1989	Z <u>402.145</u>

a) Soldes disponibles au 1er janvier 1987 : Z 337.325

Les fonds disponibles peuvent être détaillés comme suit :

	<u>Z</u>
Banque	317.093
Caisse	<u>20.232</u>
	Z <u>337.325</u>



90. Les différents soldes ont été rapprochés aux extraits bancaires et au rapport de caisse. Aucune anomalie n'a été constatée.

b) Recettes : 9.090.271

Les recettes de la période se composent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Période du 01/01/1987 au 15/09/1988	4.347.110
Période du 16/09/1988 au 30/06/1989	<u>4.743.161</u>
	Z <u>9.090.271</u>

91. Pour la période antérieure au 16 septembre 1988, nous n'avons pu rapprocher les fonds reçus par la coordination avec les transferts effectués par Kinshasa, la Direction nationale ne disposant pas d'information complète sur cette période.

92. Les recettes postérieures au 16 septembre 1988 se présentent comme suit :

	Z
Subventions U.S.A.I.D. (Voir page 8)	4.713.326
Autres recettes	<u>29.835</u>
	Z <u>4.743.161</u>

93. Les subventions reçues par la coordination ont été confirmées par la Direction Nationale à Kinshasa.

c) Les dépenses : Z 9.025.451

Les dépenses de la période se ventilent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Dépenses du 1er janvier 1987 au 15 septembre 1988	4.537.020
Dépenses du 15 septembre 1988 au 30 juin 1989	<u>4.488.431</u>
Total Dépenses	Z <u>9.025.451</u>

1° Période du 1er janvier au 16 septembre 1988 : Z 4.537.020

94. Nos tests ont révélé que toutes les dépenses de la période sont autorisées et supportées par des pièces justificatives valides. Toutefois, les rapports financiers reprennent en charge (dépenses) les remboursements des emprunts pour Z 362.827. Ceci constitue une double comptabilisation de charge (l'utilisation de l'emprunt et son remboursement).



2° Période du 15 septembre 1988 au 30 juin 1989 : Z 4.488.431

95. Les dépenses de cette période se ventilent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	<u>Z</u>
1. <u>Personnel</u>	
Primes U.S.A.I.D.	1.581.458
	<u>                    </u>
2. <u>Transport</u>	
Voyage et per-diems	329.865
Carburants et lubrifiants	333.850
Autres	146.800
	<u>                    </u>
	810.515
	<u>                    </u>
3. <u>Bureau</u>	
Loyer & charges locatives	289.115
Fournitures de bureau	163.521
Achats divers	56.195
	<u>                    </u>
	508.831
	<u>                    </u>
4. <u>Habitation</u>	290.641
	<u>                    </u>
5. <u>Frais spécifiques au projet</u>	265.544
	<u>                    </u>
6. <u>Dépenses Kasangulu</u>	1.031.442
	<u>                    </u>
Total dépenses	Z 4.488.431
	<u>                    </u>

Primes U.S.A.I.D. Z 1.581.458

96. Les tests d'audit effectués sont les mêmes qu'au niveau de la direction nationale. Ces tests ont confirmé la conformité des primes payées aux taux et aux instructions de l'U.S.A.I.D.  
Les autres postes de dépenses n'appellent pas de commentaires.



d) Soldes disponibles au 30 juin 1989 : Z 402.145

97. Les fonds disponibles à la clôture de l'exercice se présentent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Caisse Banza-Ngungu	168.709
Caisse Kasangulu	48.504
Banque Banza-Ngungu	174.777
Banque Kasangulu	<u>10.155</u>
	<u>Z 402.145</u>

#### Banques

98. Les différents soldes bancaires ont été rapprochés avec satisfaction aux extraits bancaires.

#### Caisses

99. Le rapprochement des soldes du compte caisse au 30 juin 1989 entre la Direction nationale à Kinshasa et la station de Mbanza-Ngungu a dégagé un écart de Z 28.717 déterminé comme suit :

Solde Kinshasa	168.709
Solde Banza-Ngungu	<u>(139.992)</u>
Ecart	<u>28.717</u>

Cette différence représente une subvention IBM non enregistrée par la coordination.

100. La procédure de décaissement actuellement en vigueur au Bas-Zaïre est similaire à celle décrite pour la direction nationale à Kinshasa. Les faiblesses de cette procédure ainsi que les recommandations pour y remédier sont décrites dans le paragraphe approprié au chapitre 3 paragraphe 72.

#### Conclusions et recommandations

101. Les principales faiblesses relevées à la coordination du Bas-Zaïre sont similaires à celles rencontrées à Kinshasa, nous renvoyons le lecteur au tableau synthétique des "matières à traiter" et "recommandations" en fin de chapitre 3 (page 21).



V. Coordination régionale du Sud-KivuA. Général

102. Description d'activité et organigramme : voir coordination Bas-Zaïre au chapitre IV.

B. Tableau d'origine et d'utilisation des Fonds

103. Au 30 juin 1989, le tableau des recettes et dépenses de la coordination se présente comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	<u>Z</u>
Fonds disponibles au 1er janvier 1987	77.517
Recettes	6.791.428
Dépenses	<u>&lt;6.298.805&gt;</u>
Fonds disponibles au 30 juin 1989	<u>Z 570.140</u>

a) Fonds disponibles au 1er janvier 1987 : Z 77.517

104. Les fonds disponibles peuvent être détaillés comme suit :

	<u>Z</u>
Banque	77.517
Caisse	-
	<u>Z 77.517</u>

105. Le solde bancaire a été rapproché avec satisfaction à l'extrait bancaire.

b) Recettes : Z 6.791.428

106. Les recettes de la période se ventilent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	<u>Z</u>
Subvention U.S.A.I.D. (PPF-80)	2.896.807
Subvention U.S.A.I.D. (PNPF)	<u>3.894.621</u>
Total des recettes	<u>Z 6.791.428</u>



Subventions U.S.A.I.D (PPF-80)

107. Pour la période du 1er janvier 1987 au 15 septembre 1988, la coordination a reçu les subventions suivantes :

Z

Avril	1987	87.484
Mai	1987	60.000
Juin	1987	334.015
Juillet	1987	206.566
Août	1987	157.143
Septembre	1987	115.904
Octobre	1987	175.275
Décembre	1987	345.000
Janvier	1988	99.805
Février	1988	498.000
Juillet	1988	390.615
Août	1988	<u>427.000</u>
		Z <u>2.896.807</u>

108. Nous n'avons pas rapproché le montant reçu par la coordination avec les transferts effectués par Kinshasa suite à l'indisponibilité de l'information comptable pour la période concernée.

c) Dépenses : Z 6.298.805

109. Les dépenses de la station Bukavu se répartissent comme suit au 30 juin 1989 :

30.06.1989  
Z

Dépenses du 1er janvier au 15/09/1988 2.947.553

Dépenses du 16/09/1988 au 30/6/1989 3.351.252  
Z 6.298.805

1° Période du 1er janvier au 15/09/1988

110. La coordination n'a pas été en mesure de nous fournir la justification des dépenses pour cette période. Nos tests portant sur l'exercice 1987 ont été effectués à partir des rapports de caisse suite à la mauvaise tenue des fiches de compte. Ces tests n'ont révélé aucune autre anomalie majeure.

111. Nous insistons encore une fois sur la nécessité d'un classement ordonné des pièces comptables ainsi que sur leur conservation adéquate sans lesquels tout contrôle à posteriori devient aléatoire.



2° Période du 16/9/1988 au 30/6/1989 : Z 3.351.252

112. Les dépenses de la période se composent comme suit :

	<u>30/06/1989</u>
	<u>Z</u>
<b>1 <u>Personnel</u></b>	
Prime USAID	1.462.338
Décompte final	437.401
	<u>1.899.739</u>
<b>2 <u>Transport</u></b>	
Voyage/per diem	187.161
Pièces de rechange	257.750
Autres	190.591
	<u>635.502</u>
<b>3. <u>Bureau</u></b>	411.764
<b>4. <u>Habitation</u></b>	125.342
<b>5. <u>Construction/Aménagements</u></b>	9.350
<b>6. <u>Spécifiques</u></b>	233.155
<b>7. <u>Imprévus</u></b>	36.400
<b>Total dépenses</b>	Z <u><u>3.351.252</u></u>



Primes U.S.A.I.D. : Z 1.462.338

113. Cette rubrique enregistre les primes payées aux agents conformément aux instructions de l'U.S.A.I.D.

114. Nous avons essentiellement examiné les fluctuations mensuelles des primes payées. Nous nous sommes également assurés que ces primes étaient payées en conformité avec les taux et les instructions définis par l'U.S.A.I.D. Nos vérifications n'ont pas fait apparaître d'anomalie majeure.

Pièces de rechange : Z 257.750

115. Cette dépense a été vérifiée de façon satisfaisante avec les factures d'achat. Nous avons néanmoins constaté que la coordination ne tenait pas systématiquement des fiches de stocks pour ces pièces et que certains articles sont gardés en dehors des bâtiments de la coordination. C'est le cas notamment des pièces de rechange "MOTO YAMAHA", stockées à l'habitation du Conseiller technique, ce qui ne garantit pas leur sécurité. Toutefois, la valeur de ces pièces n'est pas significative.

Recommandation

116. La gestion des stocks a déjà fait l'objet de notre commentaire dans notre rapport au 31 décembre 1986, tableau synthétique, chapitre 2 point 5.

117. Les autres postes de dépenses n'appellent aucun commentaire particulier.

d) Soldes disponibles au 30 juin 1989 :

118. Les soldes disponibles au 30 juin 1989 se présentent comme suit :

	<u>30.06.1989</u>
	Z
Caisse	94.930
Banque	<u>475.210</u>
	<u>Z 570.140</u>

119. Ces soldes ont été rapprochés avec satisfaction aux extraits bancaires et au journal de caisse. Notre comptage surprise de la caisse au moment de notre intervention n'a fait apparaître aucune anomalie.

120. La procédure de décaissement en vigueur est identique à celle d'application à Kinshasa. Nous renvoyons le lecteur à notre commentaire sur les caisses au chapitre III paragraphe 71.



### Conclusions et recommandations

121. Comme pour Kinshasa, nous déplorons la mauvaise tenue de la comptabilité des dépenses et des documents justificatifs.

122. Nous avons relevé que le problème d'interprétation du plan comptable du Projet ne se posait pas seulement à la coordination régionale du Sud-Kivu, mais également à la direction nationale à Kinshasa.

123. Nous avons également noté que la coordination ne tient pas systématiquement des fiches de stocks, notamment pour les pièces de rechange.

124. Enfin, nous avons constaté que la procédure de décaissement actuellement en vigueur était inadéquate.

125. En conséquence, nous recommandons :

- Que des séances ponctuelles et strictes de formation comptable soient organisées par le projet à l'intention de tous les comptables tant ceux de la Direction nationale que ceux des coordinations régionales.
- Que nos recommandations de l'audit précédent sur la gestion des stocks soient d'application.

### Note

126. Les faiblesses relevées étant similaires à celles rencontrées à Kinshasa, nous renvoyons le lecteur au tableau synthétique des "matières à traiter" et "recommandations" en fin du chapitre 3.



SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT PRECEDENT

Projet : 660 - 080 P.P.F.

- FIRME D'AUDIT : COOPERS & LYBRAND

- DATE DU RAPPORT D'AUDIT : 02 JUILLET 1987



N°	MATIERES A TRAITER	PARAGRAPHE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS	ACTION ENTREPRISE
01	Afin de rendre les rapports financiers plus homogènes et plus compréhensifs, les types de frais similaires devraient être classifiés sous la même rubrique budgétaire.	8, 27 28, 50	(i) Accentuer la formation des comptables ;  (ii) Créer une table de conversion entre les fiches des sous-comptes (PCGZ) et les rubriques budgétaires sur les rapports USAID ;  (iii) Application stricte de cette table de conversion.	Des séminaires de formations ont été organisés en 1988  Cette table existe depuis le mois de juin 1987  Etant donné que les fiches des sous-comptes (PCGZ) ne sont pas à jour, cette table n'est pas d'application.
02	Les primes devraient être octroyées en respectant les directives données par l'USAID pour l'utilisation des fonds de contrepartie.	14, 29	(i) Application stricto sensu de la directive USAID 306 pour la préparation des états de paie.  (ii) Approbation des états de paie par les trois personnes désignées à cet effet (Directeur du Projet, Conseiller Technique et Adjoint Administratif)  (iii) Paiement des primes seulement après approbation des trois personnes désignées ci-avant.	Les primes sont actuellement payées en conformité avec les directives de l'USAID.  En exécution avec visa de deux Adjointes : Financier et Administratif.  En cours d'application.

BEST AVAILABLE COPY

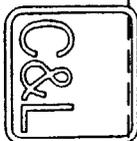
23



BEST AVAILABLE COPY

N°	MATIERES A TRAITER	PARAGRAPHE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS	ACTION ENTREPRISE
03	Toute sortie de fonds devrait être portée dans un compte de frais à justifier, par agent, afin d'éviter le paiement sans pièces justificatives valables et permettre ainsi un contrôle plus strict sur les dépenses.	15, 16 24, 26 39, 40	(i) Création du compte "Frais à justifier par agent acheteur".	Aucune action à ce jour. Les ARF non justifiés ne sont pas enregistrés.
			(ii) Imputation des décaissements dans le compte de l'agent.	idem
			(iii) Apurement de ce compte sur présentation de la pièce justificative, dûment vérifiée.	idem
04	Toute avance octroyée au personnel devrait être comptabilisée dans le compte "Personnel correspondant et retenue sur l'état de la paie à la fin du mois.	15, 26	(i) Application stricte du guide du plan comptable	Aucune action à ce jour.
			(ii) Revue mensuelle du compte personnel par une personne indépendante de la comptabilité et préparation d'un récapitulatif des retenues sur état de paie à effectuer	idem
			(iii) Imputation sur état de paie par la comptabilité, (transmission de ces états et du récapitulatif des retenues à la personne responsable de la revue, pour approbation des états de paie).	idem
			(iv) Paiement des états de paie seulement après approbation	En application

23



BEST AVAILABLE COPY

N°	MATIERES A TRAITER	PARAGRAPHE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS	ACTION ENTREPRISE
	Des fiches de stock devraient être établies pour tout article consommable et une procédure de suivi et de transfert des stocks devrait être mise en place.	20, 32	<p>(i) Création de fiches de stock par type d'article</p> <p>(ii) Elaboration de bordereau de réception et d'expédition des marchandises.</p> <p>a. <u>Réception</u></p> <p>(iii) Etablissement du bordereau de réception reprenant le type de marchandise, la quantité et l'état de la marchandise réceptionnée. Enregistrement de l'entrée sur fiche de stock par référence au bordereau de réception.</p> <p>(iv) Transmission du bordereau à la comptabilité afin de permettre le contrôle des quantités reprises sur la facture.</p> <p>b. <u>Envoi</u></p> <p>(v) Etablissement du bordereau d'envoi et enregistrement sur fiche de stock.</p> <p>(vi) Transmission à la comptabilité pour suivi.</p>	<p>Le projet tient une liste des stocks pour la réception et l'envoi des pièces de rechange mais il n'existe pas des fiches de stocks individuelles pouvant permettre le suivi de chaque type des stocks.</p> <p>- Aucune action à ce jour.</p> <p>idem</p> <p>idem</p>

24



BEST AVAILABLE COPY

N°	MATIERES A TRAITER	PARAGRAPHE DU RAPPORT	RECOMMANDATIONS	ACTION ENTREPRISE
			<p>(vii) A la fin du mois, réception des bordereaux des coordinations régionales, rapprochement entre les bordereaux de réception des projets destinataires et les bordereaux d'envoi de la Coordination nationale.</p>	idem
06	Toute avance versée à un fournisseur devrait être classifiée dans le compte approprié afin de permettre un meilleur suivi de ces avances.	35	<p>(viii) Prises d'inventaire périodiques pour rapprocher le stock physique du stock comptable.</p> <p>(i) Création du sous-compte "Avance aux fournisseurs"</p> <p>(ii) Explication du mécanisme du compte aux comptables du projet.</p> <p>(iii) Application.</p>	<p>Des inventaires sont effectués périodiquement mais le stock physique n'est pas rapproché du stock comptable.</p> <p>Le plan comptable du projet prévoit un compte "Provision versée" qui joue le même rôle. Des séminaires de formation ont été organisés à ce sujet.</p> <p>Non appliqué ; il n'y a pas d'évidence que le mécanisme du compte ait été compris.</p>
07	Les comptables ne maîtrisent pas encore suffisamment le système comptable mis en place par Technoserve Zaïre.	25, 41	Formation du personnel à accentuer.	Des séminaires des formations ont été organisés mais la faiblesse demeure d'actualité. Le choix des comptables plus compétents devrait être envisagé.

ANNEXE



35A

RELEVÉ DES PRELEVEMENTS NON JUSTIFIES  
AU 17 OCTOBRE 1989

Références ARF (1) Date n°	Libellé	Montant Retiré (Z)	Montant justifié (Z)	Différence à justifier (Z)	Nom de l'agent débitéur
03/09/87 010	Achats divers	1.500	-	1.500	LONGANGI
04/09/87 017	Pièces de rechange Hyudai	10.000	-	10.000	"--
04/09/87 013	Achats divers	1.300	-	1.300	"--
05/09/87 022	Matériel de vulgarisation	2.500	-	2.500	"--
08/09/87 028	Prêt au Cit. BABONE BAHIZIRE du GENIE RURALE	2.000	-	2.000	BABONE
09/09/87 031	Achats divers	4.000	-	4.000	LONGANGI
10/09/87 035	Achats divers	2.000	-	2.000	"--
12/09/87 043	Soins médicaux	5.000	1.110	3.890	"--
14/09/87 054	Complément soins médicaux	6.000	-	6.000	"--
15/09/87 060	Remboursement billets A-R Mbuji-Mayi-Kin-Mbuji-Mayi	20.780	19.980	800	MUTALA
15/09/87 061	Remboursement billets A-R Kivu-Kin-Kivu	38.200	-	38.200	MAZULU
15/09/87 062	Remboursement billets A-R Kananga-Kin-Kananga	18.200	9.095	9.105	TSHUNGU
15/09/87 065	Imprévu visite piscicole	15.000	4.255	10.745	LONGANGI
17/09/87 069	Cocktail et réservation chambres	20.000	5.000	15.000	"--
17/09/87 071	Achat billet épouse et enfant du Coord. MAZULU	40.650	-	40.650	MUJINGA
08/09/87 072	Complément achat billet famille Coord. MAZULU	6.800	-	6.800	"--
18/09/87 075	Imprévu cocktail	20.000	7.752	12.248	LONGANGI
21/09/87 082	Achats divers	2.500	-	2.500	"--
22/09/87 084	Complément achat billet Coordon. MAZULU	958	-	958	MUJINGA
22/09/87 085	Paiement chambres hôtel	2.400	2.600	(200)	MUTALA
23/09/87 089	Perdiem	3.000	-	3.000	STEVEN D.C.
24/09/87 094	Prêt	1.000	-	1.000	MANANGA
25/09/87 098	Achats divers	3.168	-	3.168	MUNANGA
30/09/87 104	Achat fournitures de bureau	4.050	-	4.050	"--
06/10/87 110	Prêt (UNGINA sces Généraux)	500	-	500	UNGINA
26/05/87 111	Achat pneus et chambres à air	2.550	-	2.550	LONGANGI
28/05/87 116	Loyer habitation Directeur mois de juin 1987	15.000	-	15.000	"--
13/10/87 125	Frais réparation chaise de bureau (soudure)	500	-	500	PALUKU
13/10/87 130	Achat outillage	4.200	-	4.200	MUNANGA
26/10/87 166	Achat matériel enquête Kin	2.500	-	2.500	LONGANGI
26/10/87 167	Achat carburant	1.000	-	1.000	"--
28/10/87 169	Achats divers	1.500	-	1.500	"--
28/10/87 173	Achat fournitures de bureau	1.000	-	1.000	MUNANGA
29/10/87 180	Achats divers	1.250	-	1.250	LONGANGI
29/10/87 183	Achat fournitures de bureau	2.500	-	2.500	MUNANGA
29/10/87 184	Frais de déplacement pour courses de service	200	-	200	LONGANGI
	A reporter	263.706	49.792	213.914	

(1) Autorisation de retrait des fonds.



Références ARF		Libellé	Montant Retiré (Z)	Montant justifié (Z)	Différence à justifier (Z)	Nom de l'agent débiteur
Date	n°					
		Report	263.706	49.792	213.914	
29/10/87	186	Achats divers	2.500	-	2.500	LONGANGI
31/10/87	200	Achats divers	2.500	-	2.500	"-
03/06/87	172	Achats divers relatif à l'atelier piscicole à Kasangulu	7.500	-	7.500	"-
03/07/87	209	Entretien pony	3.500	-	3.500	"-
06/07/87	215	Services extérieurs	2.500	-	2.500	"-
15/07/87	-	Achat bâche	25.000	-	25.000	"-
08/07/87	-	Soins médicaux	2.000	-	2.000	"-
04/07/89	212	Achat 1 cylindre et 1 serrure	3.000	-	3.000	MUNANGA
22/07/89	243	Achat fournitures de bureau	1.600	-	1.600	"-
20/07/89	126	Achat coupelle	200	50	150	BALA BALA
04/08/87	015	Avance sur prime	15.000	-	15.000	LONGANGI
11/08/87	265	Frais de réception	5.500	500	5.000	"-
28/08/87	280	Achats divers fournitures de bureau	2.700	-	2.700	MUNANGA
13/11/87	228	Achats divers au Dipro.	1.500	-	1.500	LONGANGI
14/11/87	231	Achats divers	1.000	-	1.000	"-
16/11/87	234	Frais d'intervention	3.000	-	3.000	"-
25/11/87	265	Achats divers	4.500	-	4.500	"-
25/11/87	245	Frais d'intervention	2.500	-	2.500	"-
25/11/87	266	Frais de manutention	5.000	-	5.000	"-
16/11/87	233	Remboursement multiplica- tion Diapo, dévelop. photo et moins perçu vie chère	30.000	-	30.000	GORDON
28/11/87	283	Fournitures de bureau	500	-	500	MUNANGA
05/12/87	299	Achats divers	2.000	-	2.000	LONGANGI
16/12/87	312	Paiement factures SNEL et REGIDESO	1.500	1.239	261	"-
26/12/87	329	Remboursement achats divers	6.000	-	6.000	"-
05/12/87	296	Soins médicaux	3.000	-	3.000	KAHAMA
08/12/87	300	" "	1.500	-	1.500	"-
03/12/87	287	Achat fournitures de bureau	500	-	500	MUNANGA
14/12/87	310	Soins médicaux	250	-	250	KATENBU
17/12/87	315	Paiement acompte sur achat fournitures de bureau	5.400	-	5.400	KUMINGI
24/12/87	326	Salaire de base pour mois de décembre 1987	1.900	-	1.900	PALUKU
24/12/87	322	Paiement prime d'ancienneté	3.120	-	3.120	MUZIGWA
		A reporter	410.376	51.581	358.795	



Références ARF		Libellé	Montant Retiré (Z)	Montant justifié (Z)	Différence à justifier (Z)	Nom de l'agent débiteur
Date	n°					
		Report	410.376	51.581	358.795	
09/01/88	016	Achats divers	2.000	600	1.400	LONGANGI
10/01/88	029	Achat pièces de rechange	4.000	-	4.000	MANDA CEEP DEV. RUR.
26/01/88	041	Paiement solde prime mois de nov. et déc. 1987	3.435	-	3.435	MASENGU
05/03/88	081	Paiement frêt motos et manutention	110.905	102.000	8.905	MUNANGA
07/03/88	089	Réparation d'un pneu du véhicule AAG 4202	300	-	300	TUMBA
19/03/88		Paiement frêt (pièces KNG)	5.000	-	5.000	GORDON
23/03/88	105	Achats divers	5.000	-	5.000	LONGANGI
05/04/88	122	Paiement solde réparation conditionnement d'air	8.475	-	8.475	KIWA WANE
07/04/88	131	Réparation et entretien du commutateur téléphone	14.000	-	14.000	KALEZI
08/04/88	138	Achat produits pharmaceu- tiques	500	-	500	PALUKU
12/04/88	145	Achat de pièces de rechange	6.000	5.460	540	LONGANGI
14/04/88	149	Achat pièces de rechange VLP	10.000	-	10.000	-"-
29/04/88	191	Transfert Coord. PPF/BDD achat matérielle vulgarisa- tion (triplex)	5.600	-	5.600	GORDON M.
17/05/88	214	Soins médicaux et achats produits pharmaceutiques	5.380	3.594	1.786	NGOYI KABULU
07/06/88	238	Remboursement divers	1.000	1.140	(140)	LONGANGI
08/06/88	241	Paiement solde reproduction cassette video	6.000	-	6.000	NGANDU
08/06/88	245	Réparation pneu jeep ISUZU	500	-	500	KIAKUMBA
22/06/88	274	Achat fournitures de bureau	1.650	2.150	(500)	KASHIKUNDU
27/07/88	317	Achat pièces de rechange	25.000	-	25.000	LONGANGI
05/08/88	344	Achat pièces de rechange	17.000	7.000	10.000	-"-
08/08/88	348	Acompte réparation voiture hyundai n° KN 7289 I	5.000	-	5.000	DIMONEKENE
18/08/88	257	Avance sur prime	20.000	-	20.000	MUNANGA
18/08/88	262	Achats divers	10.000	-	10.000	LONGANGI
26/08/88	276	Paiement loyers Dipro,				
28/08/88	278	KKT et coord. de BUKAVU pour les mois de juillet, août et sept.	358.000	230.000	128.000	LONGANGI
30/08/88	290	Frais soudure échappement hyundai	1.000	-	1.000	PALUKU
30/08/88	289	Achat 29 sucrés	1.160	-	1.160	MBUYI MUISHI
31/08/88	306	Perdiem à KKT	10.500	-	10.500	DIALUNGANA SEC. GEN DEUR.
A reporter			1.047.781	403.525	644.256	



Références ARF		Libellé	Montant	Montant	Différence à justifier (Z)	Nom de l'agent Débiteur
Date	n°		Retiré (Z)	justifié (Z)		
		Report	1.047.781	403.525	644.256	
31/08/88	310	Paiement Perdiem et hôtel délégation Dépt. DR, hôtel, journalistes, imprévu route	137.638	-	137.638	LONGANGI
01/09/88	325	Achat essence pour deux semaines	3.540	2.000	1.540	---
01/09/88	326	Frais mission et hôtel journaliste salongo à Kikwit	18.820	-	18.820	---
06/09/88	338	Achats billets Coord. rég. et paiement chambres hôtel	49.704	38.990	10.714	KATUMBA
08/09/88	343	Achat gasoil	5.000	-	5.000	MAZULU
08/09/88		Achat pièces de rechange Hy.	500	-	500	BALA BALA
10/09/88	348	Paiement solde de la facture sur la réparation de hyudai	1.500	-	1.500	MAZULU
12/09/88	349	Achat carnets de transmission	500	-	500	MASAMBA
15/09/88	352	Achat encre à tampon et agraphes bis	650	-	650	---
17/09/88	9	Achat fournitures diverses	15.000	8.750	6.250	LONGANGI
20/09/88	14	Achats divers	3.000	2.965	35	---
22/09/88	21	Acompte travaux de retouche écriture sur le mur	3.000	-	3.000	NGBOKELE
27/09/88	31	Paiement solde inscription sur le mur	2.000	-	2.000	---
27/09/88	32	Réparation machine IBM	3.000	-	3.000	WUNGUDI
27/09/88	33	Avance sur prime	1.000	-	1.000	PALUKU
16/11/88	39	Achat essence	2.500	-	2.500	LONGANGI
19/11/88	42	Achat raclette pour habitation Directeur	600	-	600	NZANZA
21/11/88	43	Paiement loyers hab. DINA Coord. Kikwit et Sud Kivu	414.000	330.000	84.000	LONGANGI
25/11/88	45	Paiement frais de mission et hôtel pour voyage Mbanza.NG. et MATADI	55.000	20.000	35.000	LONGANGI
25/11/88	046	Achat gasoil	2.360	2.080	280	BALA BALA
07/12/88	049	Paiement 2è tranche impression cartes de visites	9.500	-	9.500	NSENGA
15/12/88	58	Paiement frais de mission à l'AT MUTALA	16.800	6.800	10.000	KATUMBA (MUTALA)
20/12/88	59	Paiement frais réception CENTRAFRICAINE	-	-	-	PALUKU (LONGANGI)
26/12/88	069	Achat essence	2.200	-	2.200	LONGANGI
26/12/88	064	Achat équipement habitation	100.000	-	100.000	MUTALA
27/12/88	071	Prêt accordé au Directeur	25.000	-	25.000	LONGANGI
29/12/88	75	Prêt accordé au Dina	5.000	-	5.000	---
		A reporter	1.935.593	815.110	1.120.483	

